

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Získávání pracovníků do nelékařských zdravotnických pozic
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Fišarová**
Osobní číslo: **E23070**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Získávání pracovníků do nelékařských zdravotnických pozic**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení získávání pracovníků ve zdravotnickém zařízení, a to na základě analýzy problematiky získávání nelékařských zdravotnických pracovníků v dané organizaci.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví.
- Získávání pracovníků.
- Představení zvolené organizace.
- Analýza získávání zaměstnanců ve zvolené organizaci.
- Návrhy na zlepšení a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2023. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. Velká Británie: Kogan Page Ltd. ISBN: 978-13-986-0663-0.
BARTÁK, J., 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.
PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M., 2021. Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
ŠIKÝŘ, M., 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P., 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.
VOZÁBOVÁ, E., 2022. Zdravotnická povolání. Ostrava: Sagit. ISBN 978-80-7488-542-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Získávání pracovníků do nelékařských zdravotnických pozic jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 04. 2025

Markéta Fišarová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala všem, kteří mě při psaní této diplomové práce podporovali a pomáhali mi. Velké poděkování patří zejména panu Ing. Zdeňkovi Brodskému, PhD., který mi po celou dobu psaní práce poskytoval cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům Fakultní nemocnice Hradec Králové, kteří mi poskytli materiály nezbytné pro praktickou část práce. Jejich ochoty a času, který věnovali této spolupráci, si velice cením. V neposlední řadě patří obrovský dík mé rodině a blízkým přátelům, kteří mi byli nejen během psaní diplomové práce, ale i po celou dobu studia neskutečnou oporou.

ANOTACE

Předmětem této diplomové práce je získávání pracovníků do nelékařských zdravotnických pozic v daném zdravotnickém zařízení. Cílem práce je navrhnout zlepšení získávání pracovníků ve zdravotnickém zařízení, a to na základě analýzy problematiky získávání nelékařských zdravotnických pracovníků v dané organizaci. Teoretická část práce definuje základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví a popisuje získávání pracovníků obecně. Praktická část se zaměřuje na představení zvolené organizace, na což navazuje kapitola zabývající se analýzou získávání zaměstnanců ve zvolené organizaci. Poslední část práce udává návrhy na zlepšení a doporučení. Diplomová práce je zpracována na základě odborné literatury, interních materiálů a ústního sdělení zaměstnanců organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

lidské zdroje, radiologický asistent, řízení lidských zdrojů, zdravotnictví, získávání nelékařských zdravotnických pozic

TITLE

Recruitment to non-medical positions

ANNOTATION

The subject of this thesis is the recruitment of personnel for non-medical healthcare positions in a specific healthcare facility. The aim of the thesis is to propose improvements in the recruitment process within the healthcare facility based on an analysis of the challenges related to recruiting non-medical healthcare workers in the organization. The theoretical part of the thesis defines key concepts in human resource management in healthcare and describes the general process of employee recruitment. The practical part focuses on presenting the selected organization, followed by a chapter analyzing the recruitment process within this organization. The final section of the thesis provides recommendations and suggestions for improvement. The diploma thesis is based on professional literature, internal documents, and verbal communication with employees of the organization.

KEYWORDS

human resources, radiology assistant, human resource management, healthcare, recruitment to non-medical positions

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	10
SEZNAM GRAFŮ	10
SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ	14
1.1 Řízení lidských zdrojů	14
1.1.1 Personální činnosti řízení lidských zdrojů	15
1.2 Základní pojmy řízení lidských zdrojů	16
1.2.1 Lidské zdroje.....	16
1.2.2 Lidský kapitál	17
1.2.3 Role personalisty.....	17
1.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	18
1.4 Základní pojmy zdravotnictví.....	19
1.4.1 Zdravotnictví.....	19
1.4.2 Zdravotnické zařízení	19
1.4.3 Zdravotnický tým.....	20
1.4.4 Zdravotní péče	20
1.4.5 Poskytovatel zdravotních služeb.....	21
1.5 Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví	22
1.6 Lidské zdroje a lidský kapitál ve zdravotnictví	23
1.6.1 Zdravotnický a nezdravotnický personál	23
1.6.2 Zdravotnická povolání	24
1.6.3 Radiologický asistent.....	26
1.7 Shrnutí.....	28
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	29
2.1 Personální plánování.....	29
2.2 Nábor pracovníků	30
2.3 Zdroje získávání.....	31
2.4 Proces získávání pracovníků.....	33

2.4.1	Identifikace potřeby získávání pracovníků	34
2.4.2	Popis a specifikace pracovního místa	34
2.4.3	Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa a definování požadavků na pracovníky	35
2.4.4	Metody získávání	36
2.4.5	Dokumenty požadované od uchazečů o práci.....	41
2.5	Předvýběr	41
2.6	Výběr	42
2.6.1	Kritéria výběru	43
2.6.2	Fáze výběru	43
2.6.3	Metody výběru	44
2.7	Nabídka práce a přijímání pracovníků	47
2.8	Adaptace	48
2.9	Atypičnost získávání pracovníků ve zdravotnictví	49
2.10	Shrnutí.....	49
3	PŘEDSTAVENÍ ZVOLENÉ ORGANIZACE..... Chyba! Záložka není definována.	
3.1	Fakultní nemocnice Hradec Králové	Chyba! Záložka není definována.
3.2	Pracoviště.....	Chyba! Záložka není definována.
3.3	Organizační struktura FN HK.....	Chyba! Záložka není definována.
3.4	Struktura zaměstnanců	Chyba! Záložka není definována.
3.5	Shrnutí.....	Chyba! Záložka není definována.
4	ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE ZVOLENÉ ORGANIZACI Chyba! Záložka není definována.	
4.1	Sběr dat a metodika výzkumu.....	Chyba! Záložka není definována.
4.2	Identifikace potřeby RA.....	Chyba! Záložka není definována.
4.3	Zdroje získávání.....	Chyba! Záložka není definována.
4.4	Metody získávání ve FN HK	Chyba! Záložka není definována.
4.4.1	Uchazeči se nabízejí sami	Chyba! Záložka není definována.
4.4.2	Využívání intranetu.....	Chyba! Záložka není definována.
4.4.3	Digitální nábor	Chyba! Záložka není definována.
4.4.4	Veletrh pracovních příležitostí.....	Chyba! Záložka není definována.

4.4.5	Spolupráce se studentskými spolky a profesními organizacemi	Chyba! Záložka není definována.
4.5	Analýza přijímání pracovníků	Chyba! Záložka není definována.
4.6	Inzerát pracovní pozice RA	Chyba! Záložka není definována.
4.7	Analýza požadovaných dokumentů	Chyba! Záložka není definována.
4.8	Metody výběru	Chyba! Záložka není definována.
4.8.1	Hodnocení životopisu	Chyba! Záložka není definována.
4.8.2	Pohovor	Chyba! Záložka není definována.
4.8.3	Výběrové testování	Chyba! Záložka není definována.
4.9	Shrnutí.....	Chyba! Záložka není definována.
5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A DOPORUČENÍ	Chyba! Záložka není definována.
	ZÁVĚR	Chyba! Záložka není definována.
	POUŽITÁ LITERATURA.....	Chyba! Záložka není definována.
	SEZNAM PŘÍLOH.....	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Získávání pracovníků	30
Obrázek 2: Proces získávání pracovníků	34
Obrázek 3: Logo FN HK	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 4: Organizační schéma FN HK	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 5: Inzerát pracovní pozice	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 1: Nelékařská zdravotnická povolání.....	25
Tabulka 2: Souhrn dalších metod získávání pracovníků	40
Tabulka 3: Typy pohovorů	45
Tabulka 4: Pracoviště FN HK.....	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura pracovníků ve zdravotnictví	27
Graf 2: Kategorie pracovníků ve FN HK.....	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment centre
AI	Umělá inteligence
AP	Adaptační proces
ČR	Česká republika
FN HK	Fakultní nemocnice Hradec Králové
FN	Fakultní nemocnice
HR	Human Resources
LF HK	Lékařská fakulta v Hradci Králové
LF	Lékařská fakulta
MR	Magnetická rezonance
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NLP	Nelékařský zdravotnický pracovník
NZIP	Národní zdravotnický informační portál
PM	Pracovní místo
PP	Pracovní pozice
PPM	Popis pracovního místa
RA	Radiologický asistent
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SS	Sociální síť
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky
ZS	Zdravotní služby
ZZ	Zdravotnické zařízení

ÚVOD

V současné době čelí zdravotnictví mnoha výzvám, mezi něž patří i nedostatek nelékařských zdravotnických pracovníků. Těmito pracovníky se mají na mysli například radiologičtí asistenti, všeobecné a praktické sestry a další specialisti, kteří hrají důležitou roli při poskytování kvalitní zdravotní péče. Jejich práce je nezbytná k tomu, aby bylo zajištěno hladké fungování celého zdravotnického systému. Nedostatek těchto pracovníků však může mít vliv na několik aspektů, jako je pracovní zátěž stávajících pracovníků, která se s nedostatkem personálu zvyšuje. Dále může jít o snížení kvality péče či prodloužení čekací doby na vyšetření.

Hlavním důvodem, proč se zdravotnická zařízení potýkají s tímto problémem je stárnutí populace. To vede nejen k vyšší poptávce po zdravotnických službách, ale také k nedostatku personálu. Svou roli v tom hraje i nízká atraktivita těchto profesí. To, že jsou tito pracovníci nenahraditelní pro plynulé fungování zdravotnických zařízení ukázala i nedávná pandemie Covidu-19. Je proto nezbytné najít způsoby, jak přilákat a udržet větší počet nelékařských zdravotnických pracovníků, a proto by řízení lidských zdrojů nemělo být v organizacích podceňováno. Důvodem, proč by organizace tento termín neměly podceňovat je ten, že v sobě zahrnuje několik činností. Těmito činnostmi se poté rozumí řízení lidského kapitálu či získávání a výběr pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015, s. 43–44).

Autorka si všímá tohoto problému, a proto se v rámci diplomové práce rozhodla zanalyzovat jednu z personálních činností řízení lidských zdrojů, konkrétně získávání pracovníků do nelékařských zdravotnických pozic ve vybraném zdravotnickém zařízení. Zvolená organizace sama čelí nedostatku těchto pracovníků, proto se práce zaměří na nedostatky, které organizace v rámci této činnosti činí a opatření ke zlepšení současné situace.

Cílem diplomové práce bude zanalyzovat problematiku získávání nelékařských zdravotnických pracovníků a na základě analýzy této činnosti navrhnout zlepšení získávání pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení.

Práce se bude skládat z pěti kapitol, které budou následně rozčleněny do podkapitol. První dvě kapitoly představí problematiku po teoretické stránce, přičemž první kapitola bude věnována základním pojmům v oblasti řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví. Její podkapitoly se budou dále zabývat řízením lidských zdrojů, základními pojmy zdravotnictví či specifiky řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví. Mimo jiné bude představen konkrétní nelékařský zdravotnický pracovník, a to radiologický asistent. Druhá kapitola se zaměří na získávání pracovníků obecně. Její podkapitoly budou následně věnovány náboru, zdrojům získávání,

výběru, přijímání či adaptaci pracovníků. Závěrečná část kapitoly se bude zaměřovat na atypičnost získávání pracovníků ve zdravotnictví.

Třetí až pátá kapitola budou představovat praktickou část, kdy součástí třetí kapitoly bude představení zvoleného zdravotnického zařízení, ve kterém bude analýza prováděna. V rámci této kapitoly budou dále stručně popsány jednotlivá pracoviště zvolené organizace, včetně její organizační struktury a složení zaměstnanců. Na tuto část práce naváže čtvrtá kapitola, která se již bude zabývat naplněním cíle práce, a sice analýzou problematiky získávání pracovníků do nelékařských zdravotnických pozic. Analýza bude provedena na základě prozkoumání interních dokumentů. V rámci čtvrté kapitoly budou dále popsány například organizací využívané metody získávání, přijímání pracovníků pomocí analyzování nástupních dokumentů či popis metod výběru.

Pátá, závěrečná kapitola diplomové práce bude věnována doporučením a návrhům na zlepšení současného stavu spojeného s nedostatečnou kapacitou nelékařských zdravotnických pracovníků. Veškeré návrhy na zlepšení budou vycházet z provedené analýzy. V případě potřeby budou informace upřesněny na základě ústního sdělení s kompetentními pracovníky dané organizace.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Úvodní kapitola diplomové práce se bude zabývat vymezením základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů a definováním základních pojmů zdravotnictví. Nejprve bude popsáno samotné řízení lidských zdrojů, na což naváže popis personálních činností, jež jsou součástí tohoto přístupu. Pozornost bude dále věnována pojmům lidské zdroje, lidský kapitál a role personalisty a budou též představeny cíle řízení lidských zdrojů. Kapitola se bude dále zaměřovat na pojmy spojené se zdravotnictvím, na což naváže podkapitola zabývající se řízením lidských zdrojů ve zdravotnictví. Bude popsán rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem ve zdravotnickém systému a v neposlední řadě bude věnována pozornost vybraným nelékařským zdravotnickým pracovníkům, konkrétně radiologickým asistentům.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů (ŘLZ), angl. *Human Resources Management*, zkr. *HRM*, společně s pojmy personální administrativa a personální řízení bývá zaměňován s pojmy jako personalistika nebo personální práce. Ve skutečnosti je výraz personální práce spojován s rozdílnými přístupy k řízení a vedení lidí. Tyto rozdílné přístupy neboli koncepce personální práce lze současně chápat jako rozdílné vývojové etapy personální práce. Mezi tyto vývojové etapy se běžně řadí již zmíněná personální administrativa, personální řízení a ŘLZ (Šikýř, 2016, s. 14, 42).

Armstrong (2007, s. 27) definuje pojem ŘLZ následovně: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“. Autor Watson (2010, s. 919 cit. podle Armstronga a Taylora, 2015, s. 47) definuje pojem ŘLZ oproti Armstrongovi mnohem komplexněji, jelikož podle něj se jedná o manažerský přístup využívající úsilí, schopnosti a oddanost lidí k plnění požadované práce takovým způsobem, který dané organizaci zajistí nadějnou budoucnost.

Podle Kocianové (2012, s. 76) klade ŘLZ důraz na maximální využití lidského potenciálu a jeho rozvoj. Tato autorka za klíčové hledisko ŘLZ dále považuje sladění cílů organizace s cíli jedinců, kdy obě tyto strany mezi sebou mají vztah vzájemného prospěchu. Organizace tedy sleduje své cíle a svůj rozvoj prostřednictvím lidí, a to vše vzhledem k jejich schopnostem, kreativitě a zkušenostem. Na druhé straně jedinci očekávají splnění svých cílů

a svůj rozvoj v dané organizaci. Boxall a Purcell (2022, s. 5) popisují ŘLZ jednoduše jako manažerskou činnost zabývající se lidskými zdroji.

Jadrná (2019) dále prezentuje názor, že pojem ŘLZ je nejmodernějším pojetím personální práce a neodmyslitelným rysem je jeho dlouhodobě zaměřený a strategický přístup k lidským zdrojům. Hospodková (2024, s. 11) však mimo jiné tvrdí, že účelem ŘLZ je zajistit vhodný výběr kvalifikovaných a kompetentních pracovníků podle potřeb organizace, dále jejich rozmístění podle profesních i osobních předpokladů či vzdělávání. V oboru zdravotnictví jsou tyto lidé důležití nejen pro zvyšování hodnoty organizace, ale mohou též znamenat konkurenční výhodu.

1.1.1 Personální činnosti řízení lidských zdrojů

Personální útvar vykonává personální činnosti za účelem realizace organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Tyto činnosti lze chápat dvěma způsoby, první jako administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy a druhý jako činnosti koncepční, metodické a analytické, na které navazuje poradenství pracovníkům a manažerům (Dvořáková a kol., 2012, s. 20). Personální činnosti mimo jiné představují výkonnou část personální práce a je možné setkat se s různým počtem a pojetím těchto činností. Palíšková, Legnerová, Strítešský (2021, s.15–17) a Koubek (2015, s. 20–21) uvádějí základní personální činnosti:

- personální plánování/plánování lidských zdrojů – kolik pracovníků, s jakou kvalifikací a v jakém časovém horizontu bude daná organizace potřebovat, aby mohla plnit své závazky a stanovené cíle;
- vytváření a analýza pracovních míst (PM)/pracovních úkolů – vytvoření optimální struktury PM v organizaci;
- získávání a výběr pracovníků, jejich přijímání a adaptace – organizace zveřejňuje informace o volných PM, volí dokumenty požadované od uchazečů o práci a provádí jejich zkoumání, provádí předvýběr, vede pohovory, vyjednává s vybranými uchazeči a uvádí je na pracoviště;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků – plánování výkonu, stanovení ukazatelů pro měření výkonu, stanovení podmínek nezbytných pro dosažení cílů pracovníka, sledování pracovního výkonu a jeho hodnocení (výkon, jednání, dovednosti, znalosti, schopnosti);

- rozmisťování pracovníků – zařazení pracovníků na konkrétní PM a jejich povýšení, přeřazení na jinou funkci a další;
- odměňování – nástroj ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků ke vzdělávání a rozvoji, formou peněžní odměny, benefitů a nehmotných požitků;
- vzdělávání a rozvoj – vzdělávání jako nástroj adaptace nových pracovníků (zaškolování), nástroj zvyšování adaptability či dalšího rozvoje;
- pracovní vztahy – organizování jednání mezi vedením organizace a odbory, zaměstnanecké a mezilidské vztahy;
- péče o pracovníky – vhodné pracovní podmínky, odstranění namáhavé a rizikové práce, stravování, zvyšování kvalifikace, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP);
- personální informační systém – zjišťování, uchovávání a analýza dat týkajících se pracovníků a jejich práce, PM, mezd a další.

1.2 Základní pojmy řízení lidských zdrojů

Na úvod této kapitoly je důležité si zmínit, že zaměstnavatelé někdy o svých zaměstnancích ve firmě uvažují jako o lidských zdrojích než o lidském kapitálu, který by měli rozvíjet. Lze se tedy setkat se záměnou těchto dvou pojmů (Vykouřilová, 2019). Následující dvě podkapitoly rozebírají rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem. V této diplomové práci se však bude zdravotnický personál oslovovat jako lidské zdroje, a to i přesto, že se jedná o lidský kapitál.

1.2.1 Lidské zdroje

Prvním pojmem souvisejícím s ŘLZ v organizaci je pojem „lidské zdroje“, angl. *Human Resources*, zkr. *HR*. Organizace svých cílů dosahuje prostřednictvím lidí, kterými disponuje. Podle Ulricha (2009, s. 40) lze samotný pojem lidské zdroje chápat ve třech významech. První význam je následující: „*Za prvé, lidské zdroje se mohou týkat postupů, činností v oblasti lidských zdrojů, tj. jak nějaká firma řídí svoje získávání, výběr, vzdělávání, odměňování, komunikaci a jiné personální systémy*“. Podle druhého významu HR označuje personální práci či personální útvar. Třetí význam uvádí, že se mohou lidské zdroje vztahovat k personalistům neboli jedincům, jejichž úkolem je zabezpečit řízení a vedení lidí v organizaci.

Boxall a Purcell (2022, s. 6) definují HR jako charakteristiky, jež jsou pro každého člověka přirozené a vlastní a může je uplatnit při plnění různých úkolů a výzev během svého života. Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 121) dodávají, že se pracovníci podílí na řízení organizace a jsou významným článkem každé organizace.

Pojem „lidské zdroje“ má však také své kritiky. Podle nich výraz naznačuje, že se s lidmi může manipulovat jako s jakýmkoliv jiným výrobním faktorem a nesouhlasí s označením lidí jako zdroje. Odpůrci tohoto spojení jsou například již zmínění autoři Boxall a Purcell, ale i autoři Osterby a Coster (1992, s. 31 cit. podle Armstronga a Taylora, 2015, s. 46), kteří uvádí: „*Pojem ‚lidské zdroje‘ snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty.*“ Z toho důvodu někteří lidé dávají přednost spíše spojení „řízení lidí“, avšak nejpoužívanějším pojmem je právě ŘLZ.

1.2.2 Lidský kapitál

Dalším pojmem je „lidský kapitál“. Armstrong a Taylor (2023, s. 18) zastávají názor, že lidský kapitál představuje nehmotné aktivum, a to ve formě znalostí, dovedností a schopností jednotlivců, zaměstnaných v dané organizaci, vytvářející hodnotu organizace. Proto je podle nich důležité, aby se firmy zaměřovaly na přilákání, rozvoj a udržení lidského kapitálu, jelikož to přináší výnos. Dalo by se říct, že s jejich tvrzením souhlasí také autor Bontis a kol. (1999, cit. podle Armstronga a Taylora, 2015, s. 46), který definuje lidský kapitál následovně: „*Lidský kapitál představuje lidský element v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci její osobitý charakter. Lidský element je schopen učení se, změny, inovace a přináší tvůrčí úsilí, což při správné motivaci zajišťuje dlouhodobé přežití organizace*“.

Oproti tomu autorka Dubová (2024) ve svém článku popisuje lidský kapitál jako soubor všech dovedností, znalostí, zkušeností či talentů, které jsou specifické pro jednotlivé pracovníky. Podle ní může organizace díky zkušeným zaměstnancům dosahovat svých cílů, přičemž lidský kapitál považuje za zásadní aspekt v konkurenceschopnosti podniku.

Podle Hospodkové (2024, s. 6) se však lidský kapitál stává neustále významnější složkou nehmotných aktiv podniku, z toho důvodu je možné efektivní ŘLZ pochopit jako nástroj, jenž se podílí na zvyšování tržní hodnoty organizace. Lidé jsou jediným zdrojem, který je potenciálním zdrojem přidané hodnoty. Mimo to jsou lidé v organizaci schopni umocňovat své výkonové charakteristiky, chovat se spolupodnikatelsky a přinášet hodnoty (Barták, 2023, s. 12).

1.2.3 Role personalisty

Za personalistu se považuje osoba, která zajišťuje veškerou personální agendu a je nedílnou součástí takřka každé organizace. Hlavní pracovní náplní personalisty je bezpochyby

komunikace s lidmi, starat se o nábor nových pracovníků a jejich motivaci, vzdělávací systém a další. Personalistu lze považovat za spojovací článek mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jako je například ředitel, vedoucí a podobně. Značné množství záležitostí je tedy delegováno na práci personalisty (Ducháčková, 2024).

Personalisté nepatří mezi homogenní skupinu pracovníků, jelikož jejich postavení je v každém podniku jiné. Důvodem je, že každý personalista má rozdílné vrozené schopnosti a povahové rysy, zkušenosti a úroveň znalostí. Věc, která by však tuto skupinu zaměstnanců měla spojovat je jejich profesionální jednání v souladu s uznávanými normami chování a mimo to i odpovědné přistupování k plnění úkolů a lidem (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 20).

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, s. 48) považují za cíle ŘLZ jeho přispívání k rozvoji kultury zaměřující se na dosahování vysokého výkonu, zabezpečování talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí v podniku, vytváření pozitivních pracovních vztahů a dodávání vzájemné důvěry mezi pracovníky a managementem. Za neméně důležitý cíl ŘLZ je považována také podpora v uplatnění etického přístupu k řízení lidí a pomoc se strategickým řízením lidských zdrojů.

Oproti tomu autorka Hospodková (2024, s. 7) uvádí jiné rozdělení cílů ŘLZ, a to ve čtyřech kategoriích:

- společenské cíle – ve zdravotnictví se jedná především o ty cíle, které jsou spojené s poskytováním kvalitní péče pacientům;
- organizační cíle – ve zdravotnickém zařízení (ZZ) se jedná o potlačení fluktuace zdravotnického personálu, dále jde například o systematické vzdělávání, efektivní plánování zaměstnanosti a další;
- funkční cíle – snaha o maximální využívání lidského kapitálu a potlačení neefektivity;
- osobní cíle – sladění osobních cílů pracovníků a potřeb organizace.

Pokud se cíle ŘLZ vztahují k oboru zdravotnictví, je důležité zdůraznit, že existují určité faktory, které se na naplňování těchto cílů podílejí. V případě ZZ se jedná především o vybranou strategii tohoto zařízení, dále o úroveň používané technologie, kvalifikační předpoklady pracovníků či finanční zázemí organizace (Hospodková, 2024, s. 7).

1.4 Základní pojmy zdravotnictví

Následující podkapitola se bude zaměřovat na vysvětlení základních pojmů zdravotnictví. Nejprve bude vysvětlen samotný pojem zdravotnictví, dále ZZ, zdravotnický tým, zdravotní péče a poskytovatel zdravotních služeb (ZS).

1.4.1 Zdravotnictví

Zdravotnictví, někdy též označováno jako zdravotní nebo zdravotnický systém lze chápat jako vzájemnou součinnost lidí, institucí a zdrojů. Těmito zdroji se rozumí buď personální nebo materiální zdroje, které určitá země uplatňuje k zabezpečení zdravotní prevence, ochrany, obnovy zdraví či k minimalizaci utrpení, které je vyvoláváno nemocemi a zraněními. Za tímto účelem jsou poté přijímána daná administrativní a organizační opatření (Národní zdravotnický informační portál [NZIP], 2024). Velký lékařský slovník (2024) naopak definuje pojem zdravotnictví následovně: „*Soustava odborných činností, opatření, zařízení, pracovníků a činností určených k péči o zdraví. Jde o odborné činnosti a instituce vytvářené na základě poznatků lékařské vědy a zdravotních potřeb obyvatelstva v daných socioekonomických a geopolitických podmínkách. Reaguje na zdravotní potřeby občanů a poskytuje odborné zdravotnické služby*“.

Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky (ÚZIS) ve svém dokumentu z roku 2004 uvádí, že jedním z nejdůležitějších cílů zdravotnictví je zlepšování zdraví obyvatel. To je zajišťováno poskytováním ZS, přičemž při těchto činnostech dochází též k prolínání s některými sociálními cíli (podpora vzdělanosti, zajištění sociální spravedlnosti, dodržování lidských práv). A právě i tyto cíle lze zahrnout do celkového hodnocení zdravotnictví. ÚZIS v tomto dokumentu mimo jiné uvádí tři hlavní cíle zdravotnictví, které byly převzaty od Světové zdravotnické organizace, angl. zkr. *WHO*, jimiž je již zmíněné zlepšování zdraví populace, zlepšování vstřícnosti zdravotnictví (důstojné zacházení s pacienty, a to bez ohledu na jejich sociální postavení a majetek, snadný přístup ke zdravotní péči, čisté prostředí) a spravedlivé finanční zatížení (ÚZIS, 2004).

1.4.2 Zdravotnické zařízení

Podle Zákona č. 372/2011 Sb., § 4, odst. 1 je ZZ prostor, jenž je určen pro poskytování ZS. NZIP (2024) dodává, že se tímto prostorem myslí například nemocnice, ambulance soukromého lékaře či lékárna (NZIP, 2024). Autoři Souček a Burian (2006, s. 19) uvádějí předmět činnosti ZZ, který podle nich v první řadě stojí na uzdravování nemocných lidí

a pomoci při uchování tohoto zdraví. Tito autoři dále tvrdí, že jde bezpochyby o vysoce významné činnosti, jelikož zdraví je to nejcennější, co člověk může mít.

Český statistický úřad (ČSÚ) dále uvádí, že ZZ lze členit z hlediska zřizovatele na státní a nestátní ZZ. Státní ZZ je zřizováno Ministerstvem zdravotnictví České republiky (MZ ČR), případně ostatními centrálními orgány, kdežto zřizovatelem nestátního ZZ je kraj, město, obec, církev nebo jiná fyzická či právnická osoba (Český statistický úřad, 2024).

1.4.3 Zdravotnický tým

Podle NZIP (2024) je zdravotnický tým složen z profesionálů, kteří mají různorodé odborné vzdělání a různou kvalifikaci. Takoví pracovníci spolu úzce spolupracují a vzájemně se doplňují, což jim umožňuje fungovat jako multidisciplinární kolektiv. Jejich společným cílem je poskytovat kvalitní zdravotní péči odpovídající nejmodernějším poznatkům lékařské vědy. Těmito profesionály se podle Hospodkové (2024, s. 53–54) rozumí lékaři, fyzioterapeuti, psychologové, nutriční terapeuti, sestry, sanitáři, radiologičtí asistenti (RA) a další zdravotnické profese. Na základě kompetencí jednotlivých profesí jsou striktně definovány činnosti jednotlivých členů tohoto týmu, dále jejich právní odpovědnosti a rozdělení práce. Primárním cílem všech členů zdravotnického týmu je zajistit, aby byl pacient zdravý a spokojený. A aby bylo tohoto cíle dosaženo a celý tým byl tak úspěšný, je nezbytně nutné, aby mezi sebou zdravotnický tým efektivně spolupracoval a veškeré činnosti mezi týmem byly koordinovány.

Nedílnou součástí zdravotnického týmu je též ošetrovatelský tým, jehož náplní je především: základní ošetrovatelská péče (zaměřuje se na uspokojení základních potřeb nemocného – hygiena, péče o lůžko a výživu), diagnosticko-terapeutická činnost (příprava nemocného na vyšetření), administrativní práce (vedení základní dokumentace o nemocném, objednávky léčiv), přípravné a dokončovací práce (příprava pomůcek na ošetrovatelské a léčebné výkony, dezinfekce, sterilizace) (Hospodková, 2024, s. 54).

1.4.4 Zdravotní péče

Zdravotní péči lze chápat jako soubor činností a opatření, jež jsou prováděna u fyzických osob se záměrem předejít, odhalit nebo odstranit nemoc či jinou vadu. Smyslem zdravotní péče je udržet, zlepšit či obnovit zdravotní stav, mimo to se zasazuje i o udržení a prodloužení života či o zmírnění utrpení pacienta. V neposlední řadě pomáhá při reprodukci a porodu. V rámci zdravotní péče provádějí zdravotničtí pracovníci preventivní, léčebné, ošetrovatelské či léčebně rehabilitační a jiné zdravotní výkony (Zákon č. 372/2011, § 2, odst. 4, písm. a). Se zdravotní péčí též úzce souvisí poskytování ZS, přičemž podle § 2, odst. 2, písm. a) Zákona č. 372/2011

Sb. jsou ZS prostředkem pro poskytování zdravotní péče zdravotnickými pracovníky a dále tyto služby definuje jako činnosti vykonávané jinými odbornými pracovníky. Důležité však je, aby byly tyto činnosti vykonávány v přímé souvislosti s poskytováním zdravotní péče.

Zdravotní péče má i několik druhů a forem, které jsou upřesněny Zákonem o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování v § 5, odst. 1, písm. a) až d), konkrétně se jedná o zdravotní péči podle časové naléhavosti jejího poskytnutí, do níž spadá: neodkladná péče, akutní péče, nezbytná péče, plánovaná péče a § 5 a odst. 2, písm. a) až i) rozděluje zdravotní péči podle účelu jejího poskytnutí na preventivní péči, diagnostickou péči, dispenzární péči, léčebnou péči, posudkovou péči, léčebně rehabilitační péči, ošetrovatelskou péči a paliativní péči. § 6 tohoto zákona dále uvádí formy zdravotní péče mezi něž řadí ambulantní, jednodenní, lůžkovou a zdravotní péči poskytovanou ve vlastním sociálním prostředí pacienta.

1.4.5 Poskytovatel zdravotních služeb

Zákon č. 372/2011, § 2, odst. 1 definuje poskytovatele ZS následovně: „*Poskytovatelem zdravotních služeb se rozumí fyzická nebo právnická osoba, která má oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle tohoto zákona*“. Portál NZIP (2024) dále uvádí, že poskytovateli těchto služeb jsou konkrétně lékaři (praktický lékař, zubní lékař, gynekolog), nelékařští zdravotničtí pracovníci (NLP), nemocnice a další ZZ. Co se týká fyzických osob, ty jsou povinné prokázat potvrzení o získání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání, plnoletost a bezúhonnost. Oproti tomu právnické osoby musí mít k dispozici odborného zástupce, který je považován za osobu způsobilou k výkonu zdravotnického povolání. Oprávnění k poskytování ZS je vydáváno krajskými úřady a ministerstvy.

Poskytovatelé ZS mohou poskytovat buď primární péči, která je konkrétně poskytována praktickým či zubním lékařem nebo sekundární péči, do níž se řadí specializovanější ambulantní či nemocniční zařízení. Do těchto zařízení posílají lékaři primární péče své pacienty, přičemž v případě náhle vzniklých potíží je možné vyhledat odborníka i bez doporučení praktického lékaře. Mimo jiné se lze setkat i s terciální péčí, na jejíž úrovni se nacházejí vysoce specializovaná zařízení, jehož součástí jsou i vysoce specializovaní zdravotničtí pracovníci. Jedná se například o fakultní nemocnice (FN), výzkumná centra a další (NZIP, 2024).

1.5 Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví

Vlček a Marx společně uvedli, že lidské zdroje jsou považovány za klíčový vstup při poskytování zdravotní péče. Při ŘLZ je nezbytné, aby k nim bylo přistupováno stejně systematicky a pečlivě jako k řízení jiných oblastí fungování ZZ. Jako důvod tohoto tvrzení uvádějí výsledky různých studií, ze kterých vyplývá, že nedostatečná adaptace, neadekvátně stanovená náplň práce či nepřesně formulované kompetence jsou zásadními příčinami vzniku nežádoucích událostí při poskytování zdravotní péče (Marx, Vlček, 2009).

MUDr. Vlček poté sám tvrdí, že je třeba chápat ŘLZ ve zdravotnictví v několika rovinách. Za prvé je nutné upřesnit, jaké činnosti má daný pracovník vykonávat, jakou bude mít odpovědnost, pravomoc a kdo bude jeho podřízeným a nadřízeným. Tuto rovinu lze obecně považovat za požadavky ZZ, konkrétně jeho popis pracovní náplně. Druhou rovinou je označováno formální vzdělávání, jelikož podle něj člověk mnohdy dělá věci, na které nemá vzdělání či co daný pracovník skutečně umí vykonávat nehledě na vzdělání. Všechny tyto zmíněné aspekty je poté nutné brát v úvahu při výběru pracovníka (Spojená akreditační komise, o.p.s., 2007). Zde je příhodné uvést, že součástí ZZ je zdravotnický tým, jehož součástí jsou jak lékaři, tak i nelékařští pracovníci, což je dáno jejich odborným vzděláním a kvalifikací. Jejich společným cílem však je poskytovat kvalitní zdravotní péči, a to v souladu s nejmodernějšími poznatky lékařské vědy (MZ ČR, 2024).

Hodnota lidského kapitálu představuje podstatnou součást hodnoty organizace. Konkrétně ve zdravotnictví má potenciál toho, že představuje konkurenční výhodu. V současném zdravotnictví neustále roste očekávání pacientů, a to nejen ve smyslu lepší informovanosti, ale kromě toho právě pacienti kladou vyšší nároky na zdravotnický personál. S ohledem na to, že je většina zdravotnického personálu s pacienty v přímém kontaktu po dobu 24 hodin denně, lze narůstající očekávání pacientů vůči zdravotnickému personálu pochopit. Je tedy zřejmé, že lékaři a sestry budou jejich společníky při řešení potíží v oblasti jejich zdraví. Z důvodu nepřetržitého kontaktu mezi zdravotnickým personálem a pacienty dochází k pozitivnímu ovlivňování pacientů, avšak zároveň je zde vyšší riziko pochybení (Hospodková, 2024, s. 8).

Lze konstatovat, že na doktora Vlčka svým názorem navazuje autorka Hospodková (2024, s. 8), která uvádí, že pokud jsou zdravotničtí pracovníci klíčovým rysem konkurenceschopnosti nemocničního zařízení, je nezbytně nutné o ně pečovat. Touto péčí se má na mysli příhodná adaptace do pracovního procesu, odpovídající motivace, rozvíjení

individuálních schopností a týmového ducha, a především vyhledávání vhodné osobnosti. Aby však nemocnice v konkurenci uspěla, musí její personál disponovat potřebnými kompetencemi, které jsou rozebrány v podkapitole níže.

1.6 Lidské zdroje a lidský kapitál ve zdravotnictví

Ve zdravotnickém systému hraje klíčovou roli HR oddělení, jelikož právě to je odpovědné za přijímání těch nejlepších odborníků ve zdravotnictví. Za základ zdravotnického systému jsou považováni jeho lidé, ať už jde o lékařské nebo nelékařské pracovníky, kteří jsou odpovědní za své pacienty. Je proto nezbytné, aby HR ve zdravotnictví zajistilo ten nejlepší personál, který bude dostatečně odborný pro výkon práce ve zdravotnictví. Autorka Margaret Lindquist (2023) tvrdí, že kromě přijímání odborníků se personální oddělení věnuje také podpoře pozitivní kultury na pracovišti, pomáhá odborníkům v postupu jejich kariéry, sleduje dodržování certifikace a mnoho dalších.

Hospodková (2024, s. 6) mimo jiné tvrdí, že investice do lidských zdrojů musí směřovat správným směrem, zároveň na základě analýzy nákladů, výnosů a očekávaných rizik je podobně jako v jiných oblastech podnikového řízení třeba posuzovat návratnost těchto investic. Kvalitu lidských zdrojů udává úroveň jejich znalostí, schopností, způsobilosti a kompetencí. V případě zdravotnictví se systém kvality lidských zdrojů týká všech procesů od jejich začátku až konec. Těmito procesy se má na mysli například kvalita personálu, kvalita péče, kvalita prostředí či kvalita pracovních procesů a řízení. Vše zmíněné je závislé na tom, aby na konci tohoto procesu byl spokojený pacient.

1.6.1 Zdravotnický a nezdravotnický personál

Personál je ve zdravotnictví složen jak ze zdravotnických, ale i nezdravotnických pracovníků. Nezdravotničtí pracovníci by měli jít společně se zdravotnickým personálem cestou týmové spolupráce, jelikož jejich společným cílem je bezpochyby kvalitně obsloužený a spokojený pacient. Nezdravotnickými pracovníky se rozumí například následující: pracovníci obslužných provozů – kuchaři, řidiči sanitek, uklízečky; pracovníci technických oddělení – instalatéri, elektroúdržba, lakýrníci; pracovníci personálních a ekonomických oddělení – účetní, personalisté; zaměstnanci v managementu – ředitel, náměstci, technik BOZP a mnoho dalších (Popule, 2014).

Zdravotničtí pracovníci jsou tací, které definuje Zákon č. 95/2004 Sb. a Zákon č. 96/2004 Sb., jenž byly doplněny a aktualizovány podle Zákona č. 201/2017 Sb. Zákon č. 95/2004 Sb. v § 2, písm. a) uvádí definici zdravotnické profese, která představuje souhrn

činností a znalostí při výkonu práce lékaře, zubního lékaře a farmaceuta a dále v § 2, písm. b) za zdravotnického pracovníka uvažuje fyzickou osobu, která zastává zdravotnické povolání buď jako lékař, zubní lékař či farmaceut. Tyto pracovníky dále definuje Zákon č. 96/2004 Sb., který zdravotnického pracovníka popisuje v § 2, písm. b) jako fyzickou osobu vykonávající zdravotní povolání podle tohoto zákona a v § 2, písm. a) za zdravotnické povolání považuje souhrn činností při poskytování zdravotní péče, přičemž touto péčí má na mysli péči ošetrovatelskou, preventivní, diagnostickou, rehabilitační, péči v porodní asistenci a další.

1.6.2 Zdravotnická povolání

Součástí zdravotnického týmu jsou pracovníci s rozličným odborným vzděláním a kvalifikací, proto lze zdravotnická povolání chápat ve dvou rovinách – povolání lékař, zubní lékař, farmaceut a nelékařská zdravotnická povolání. Podle § 3, odst. 1, písm. a) – c) Zákona č. 95/2004 Sb. se za osobu způsobilou k výkonu povolání lékař, zubní lékař a farmaceut považuje ta, která splňuje odbornou způsobilost, zdravotní způsobilost a bezúhonnost. Odborná způsobilost náleží lékařským pracovníkům, kteří absolvovali vysokoškolské prezenční studium, přičemž požadovaná doba studia je u lékařů nejméně 6 let, u zubních lékařů a farmaceutů 5 let. V rámci tohoto studia jsou studenti podrobeni jak teoretické, tak praktické výuce v akreditovaném zdravotnickém magisterském studijním programu (Zákon č. 95/2004 Sb., § 4, odst. 1; § 7, odst. 1; § 10, odst. 1a).

Momentem absolvování lékařské fakulty (LF) však lékařští pracovníci dosáhnou pouze odborné způsobilosti k výkonu lékařského povolání, kdy k samostatnému vykonávání práce je nutné získat atestaci. Ta lékaři následně dává možnost pracovat v užším oboru, jako je například chirurgie (Přehlednější zdravotnictví, 2022). Atestace je zakončením specializačního vzdělávání, jehož průběh zajišťuje akreditované zařízení, kdy podmínkou pro zahájení tohoto vzdělávání je získání odborné způsobilosti (Zákon č. 95/2004 Sb., § 19 – 21, odst. 1). Specializační vzdělávání probíhá podle vzdělávacích programů příslušných oborů, kdy každá lékařská specializace má danou minimální délku vzdělávání (Přehlednější zdravotnictví, 2022).

Pro odborníky vykonávající zdravotnické povolání je důležité celoživotní vzdělávání, které obnovuje jejich vědomosti, dovednosti a způsobilost odpovídající získané odbornosti v souladu s rozvojem oboru či nejnovějšími vědeckými poznatky. Je organizováno například Českou lékařskou komorou, ministerstvem či vysokými školami. Takové vzdělávání probíhá formou studia odborné literatury, účasti na kurzech, odborných a vědeckých konferencí či absolvováním klinické stáže v akreditovaném zařízení (Zákon č. 95/2004 Sb., § 2, odst. 1 – 4).

U nelékařských zdravotnických povolání má způsobilost k výkonu povolání zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka ta osoba, která má odbornou způsobilost nebo které byla uznána způsobilost k výkonu zdravotnického povolání či k výkonu povolání jiného odborného pracovníka, dále osoba zdravotně způsobilá a bezúhonná (Zákon č. 96/2004 Sb., § 3, odst. 1, písm. a) – c). Výčet nelékařských zdravotnických povolání znázorňuje Tabulka 1.

Tabulka 1: Nelékařská zdravotnická povolání

Zdroj: Vlastní zpracování podle Zákona č. 96/2004 Sb. a Zákona č. 201/2017 Sb.

Nelékařská zdravotnická povolání podle Zákona č. 96/2004 Sb. a Zákona č. 201/2017 Sb.		
Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti	Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné a specializované způsobilosti	Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením
§ 5 Všeobecná sestra	§ 22 Psycholog ve zdravotnictví	§ 29 Asistent behaviorálního analytika
§ 5a Dětská sestra	§ 23 Logoped ve zdravotnictví, klinický logoped	§ 29a Behaviorální technik
§ 6 Porodní asistentka	§ 23a Zrakový terapeut	§ 30 Laboratorní asistent
§ 7 Ergoterapeut	§ 24 Fyzioterapeut	§ 31 Ortoticko-protetický technik
§ 8 Radiologický asistent	§ 25 Radiologický fyzik	§ 32 Nutriční asistent
§ 9 Zdravotní laborant	§ 26 Odborný pracovník v laboratorních metodách a v přípravě léčivých přípravků	§ 33 Asistent zubního technika
§ 10 Zdravotně-sociální pracovník	§ 27 Biomedicínský inženýr	§ 35 Řidič vozidla zdravotnické záchranné služby
§ 11 Optometriska	§ 28 Odborný pracovník v ochraně a podpoře veřejného zdraví	§ 36 Ošetřovatel
§ 12 Ortoptista		§ 37 Masér ve zdravotnictví a nevidomý a slabozraký masér ve zdravotnictví
§ 13 Asistent ochrany a podpory veřejného zdraví		§ 39 Zubní instrumentářky
§ 14 Ortotika-protetik		§ 40 Řidič zdravotnické dopravní služby
§ 15 Nutriční terapeut		§ 41 Autoptický laborant

§ 16 Zubní technik		§ 42 Sanitář
§ 17 Dentální hygienistka		
§ 18 Zdravotnický záchranář		
§ 19 Farmaceutický asistent		
§ 20 Biomedicínský technik		
§ 21 Radiologický technik		
§ 21a Adiktolog		
§ 21b Praktická sestra		
§ 21c Behaviorální analytik		

1.6.3 Radiologický asistent

S ohledem na to, že se diplomová práce bude soustředit především na problematiku spojenou s radiologickými asistenty (RA), nelze opomenout pojem radiologie. Radiologie je lékařský obor zabývající se medicínskými zobrazovacími metodami, přičemž radiologické metody lze rozdělit na rentgenové, ultrazvukové vyšetření a magnetickou rezonanci (MR) (Nemocnice na Homolce, 2024). Hlavní úlohou RA je provádět radiologické zobrazovací i kvantitativní postupy, léčebné aplikace ionizujícího záření a dále speciální ošetrovatelskou péči, kterou poskytují ve spojitosti s radiologickými výkony. Tito pracovníci vykonávají funkci související s radiační ochranou, spolupracují s lékařem a podílejí se na diagnostické a léčebné péči, a to podle Zákona č. 18/1997 Sb. (Zákon č. 96/2004 Sb., § 8, odst. 2).

RA dosáhnou odborné způsobilosti absolvováním akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního programu, který je pro výkon této profese připraví. Odbornou způsobilost mohou dále získat vystudováním oboru diplomovaný RA na vyšší zdravotnické škole, přičemž toto studium je tříleté a muselo být zahájeno nejpozději ve školním roce 2004/2005. Další možností je úspěšné dokončení střední zdravotnické školy v oboru radiologický laborant za předpokladu, že studium bylo započato nejpozději ve školním roce 1996/1997 (Zákon č. 96/2004 Sb., § 8, odst. 1 a) až c)). Praktické vyučování studijního programu je v délce nejméně 1 200 hodin, přičemž Vyhláška č. 39/2005 Sb. v § 3 a § 7 stanovuje podrobnější informace týkající se minimálních požadavků na studijní programy k získání odborné způsobilosti k výkonu nelékařského zdravotnického povolání.

Vyhláška č. 55/2011 Sb., § 7, odst. 1, písm. a) – d) vymezuje kompetence nelékařského pracovníka na pozici RA: asistence při intervenčních výkonech, přejímání, kontrola a ukládání zdravotnických prostředků, kromě toho v souvislosti s radiologickými výkony provádí specifickou ošetrovatelskou péči, kontroluje léčivé přípravky a manipuluje s nimi a mnoho dalších (Vozábová, 2022, s. 263). Tato vyhláška dále v § 160, odst. 1 a) až d) definuje RA se specializovanou způsobilostí, který se může zaměřovat na přípravu místních radiologických

standardů, může vést celoživotní a specializační vzdělávání, edukovat pacienty ve specifických postupech a další. RA se specializovanou způsobilostí se podle této vyhlášky řadí do RA pro radiodiagnostiku, pro radioterapii a pro nukleární medicínu (Vozábová, 2022, s. 312–313, § 161 – § 163).

ÚZIS (2022) ve své Zdravotnické ročence České republiky za rok 2021 uvádí strukturu pracovníků ve zdravotnictví podle jednotlivých kategorií, kterou znázorňuje Graf 1. V grafu je ukázáno, že zdravotničtí pracovníci způsobilí k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti, kam se řadí i RA, činí nejvíce procent ze všech uvedených kategorií, a to 42,2 %. Tato ročenka dále udává informaci, že v témže roce bylo evidováno 3 226,85 úvazků na pozici RA. Zkratkami uvedenými v Graf 1 se rozumí: ZPSZ = zdravotničtí pracovníci nelékaři s odbornou a specializovanou způsobilostí (fyzioterapeut a další); ZPOD = zdravotničtí pracovníci nelékaři pod odborným dohledem nebo přímým vedením (laboratorní asistent, nutriční asistent a další); JOP = jiní odborní pracovníci nelékaři s odbornou způsobilostí (psycholog, logoped a další).



Graf 1: Struktura pracovníků ve zdravotnictví

Zdroj: Vlastní zpracování podle ÚZIS (2022)

ZZ se však již mnoho let potýkají s nedostatkem RA, kdy jedním z hlavních důvodů je nedostatečná generační obměna. Neméně důležitou příčinou je rychlý rozvoj moderních diagnostických a léčebných metod v medicíně, pod čímž si lze představit rozšiřování zobrazovacích a radioterapeutických metod, kdy právě kvůli těmto inovacím neustále roste potřeba těchto pracovníků. Zároveň však nedostatek RA omezuje rozvoj dalších inovativních programů (Medical Tribune, 2022; Medical Tribune, 2023; Vít Blanař, 2024).

1.7 Shrnutí

První kapitola diplomové práce byla rozdělena celkem do šesti podkapitol. První podkapitola byla věnována samotnému vysvětlení pojmu ŘLZ a byly uvedeny definice tohoto pojmu od různých autorů. Další podkapitola se zaměřovala na personální činnosti, jež jsou spojené s ŘLZ. Na tuto podkapitolu navázala další, která se již zaměřovala na základní pojmy spojené se samotným ŘLZ. Jednalo se o pojem lidské zdroje, lidský kapitál a role personalisty. Následující podkapitola diplomové práce věnovala pozornost cílům ŘLZ.

Vzhledem k zaměření diplomové práce se další podkapitola zaměřila na pojmy v oblasti zdravotnictví, kdy bylo definováno základní pojetí zdravotnictví, byl vysvětlen pojem ZZ, zdravotnický tým, zdravotní péče a poskytovatel zdravotních služeb. K vysvětlení těchto pojmů byly využity zákony. Na tuto podkapitolu navázala další, týkající se ŘLZ ve zdravotnictví, přičemž k popsání této části bylo využito tvrzení autorů Vlčka a Marxe.

Poslední podkapitola této kapitoly se zabývala lidskými zdroji a lidským kapitálem ve zdravotnictví. Nejprve došlo k vysvětlení těchto pojmů a následně byly uvedeny konkrétní osoby představující lidský kapitál ve zdravotnictví. Došlo tedy k definování zdravotnického a nezdravotnického personálu a v neposlední řadě k popsání lékařských a nelékařských povolání. Nelékařská zdravotnická povolání byla shrnuta do tabulky. Poslední část této podkapitoly věnovala pozornost RA, na které se bude diplomové práce více orientovat.

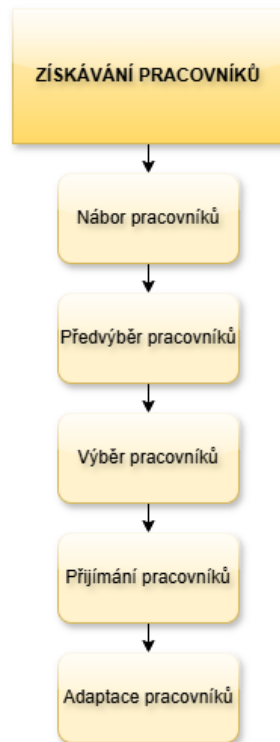
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola diplomové práce se již konkrétně zaměří na získávání pracovníků, kdy první kapitola nastínila, že získávání pracovníků je velmi významnou personální činností. V této kapitole budou popsány personální činnosti jako je nábor, předvýběr, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců. V neposlední řadě bude popsána atypičnost získávání pracovníků ve zdravotnictví.

2.1 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování je jednou z činností ŘLZ, přičemž podle Dudy (2008, s. 45) by takové plánování mělo organizaci zajistit vhodný počet kvalitních lidských zdrojů ve správný čas a na správném místě. Tomuto tvrzení se přibližuje názor autora Žufana (2012, s. 50), který jako cíl tohoto plánování uvádí zajištění potřebného počtu vhodně kvalifikovaných pracovníků ve správném čase a efektivní využití jejich potenciálu. Oproti tomu Šikýř (2016, s. 86) popisuje personální plánování trochu odlišně než předchozí dva autoři, a to tak, že personální plánování pomáhá organizaci snadněji dosáhnout strategických cílů tím, že stanovuje současnou a budoucí potřebu pracovníků a odhaduje její pokrytí z vnitřních i vnějších zdrojů či navrhuje opatření pro případné nedostatky nebo nadbytek lidí. Mimo to podle něj napomáhá k uspokojování specifických potřeb pracovníků prostřednictvím plánování jejich rozvoje či kariéry.

Hospodková (2024, s. 73) tvrdí, že u personálního plánování ve zdravotnictví České republiky (ČR) je třeba využívat různé ukazatele (finanční, zaměstnanosti, normativy počtu pracovníků) pomáhající určit potřebnost zdravotnického personálu. Není však vhodné spoléhat pouze na tyto ukazatele, avšak je nezbytné reagovat na aktuální trendy, potřeby a výzvy v oblasti ŘLZ ve zdravotnictví. A jelikož je personální plánování spojeno i se samotným získáváním pracovníků, tak Obrázek 1 znázorňuje postup získávání pracovníků.



Obrázek 1: Získávání pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Nábor pracovníků

Získávání, v praxi spíše využívaný pojem nábor, je úvodní etapa postupu obsazování volných PP, přičemž Koubek (2015, s. 126) ve své knize uvádí: „*Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádaném termínu (včas)*“. Autoři jako Šikýř a Dvořáková a kol. se s definicí Koubka ztotožňují, avšak Hospodková (2024, s. 76) nábor popisuje jako činnost předcházející výběru budoucích pracovníků. Podle ní, by měl nábor organizaci zajistit co nejvíce vhodných uchazečů pro samotný výběr, přičemž finanční prostředky by měly být využity efektivně a organizační kultura by měla být dodržena.

Podle Šikýře (2016, s. 95) by měl vhodný uchazeč splňovat potřebné požadavky na zaměstnance stanovené organizací, a to nejen podle jejích potřeb (dosažené vzdělání, praxe, specifické znalosti, dovednosti), ale i podle zvláštních právních předpisů (bezúhonnost, zdravotní způsobilost). Náplň této činnosti je založena na rozpoznávání a vyhledávání odpovídajících pracovních zdrojů, na informování o volných PM v dané organizaci a nabízení těchto volných pozic vhodným jedincům. Opírá se o jednání s uchazeči o danou PP, o kterých

získává informace, jež jsou důležité při pozdějším výběru nejlepších uchazečů a mimo to se stará o administrativní zajištění všech těchto činností (Koubek, 2015, s. 126).

Nábor je dvoustranný komunikační proces, kdy na jedné straně stojí daná organizace neboli zaměstnavatel a na straně druhé potenciální zaměstnanec neboli uchazeč o práci. Základem činnosti získávání je navázání komunikace mezi těmito stranami, kdy úroveň komunikace mezi nimi má vliv na efektivnost procesu obsazování volných PM, ale taky na reputaci firmy. Účelem komunikace je informovat potenciální uchazeče o PP, požadavcích, podmínkách dané pozice a shromáždit údaje o těchto uchazečích, vypovídajících o jejich způsobilosti (Šikýř, 2016, s. 95; Dvořáková a kol., 2012, s. 145).

Činnost získávání pracovníků bývá zaměňována s pojmem nábor pracovníků, avšak podle Koubka (2015, s. 126) to není totéž. Ten za nábor považuje většinou získávání pracovníků z vnějších zdrojů, oproti tomu činnost získávání pracovníků se podle něj nesnaží pouze o získávání z vnějších zdrojů, ale i o získávání pracovníků z vnitřních zdrojů neboli z řad současných pracovníků organizace. Jako osobní poznatek bych však ráda uvedla, že tento názor jsem v knihách od jiných autorů, jako je Armstrong a Taylor, Dvořáková, Šikýř či Hospodková nespatriila, a naopak i internetové zdroje, na které jsem při psaní této podkapitoly narazila, často využívají právě pojem nábor, nikoliv získávání. Dá se říci, že pod pojmem nábor si dokáže laická veřejnost lépe představit, o jakou činnost se jedná. I to je důvod, proč byly popsány obě možnosti, dále se však bude uvažovat nábor.

2.3 Zdroje získávání

Existují dva způsoby, respektive dva zdroje, které hrají podstatnou roli při obsazení volného PM. Jak je již nastíněno v předchozí podkapitole, těmito zdroji se mají na mysli vnitřní a vnější. Autor Šikýř (2016, s. 97) shrnuje, že vnitřními zdroji jsou pracovníci dané organizace, kteří byli uspořeni z důsledku technologického pokroku nebo uvolnění z důvodu organizačních změn. Dále se může jednat o pracovníky připravené zastávat práci vyžadující větší úsilí nebo o pracovníky, jenž jsou ochotní změnit práci. Ten dále uvádí, společně s Koubkem (2015, s. 129–130), že mezi vnější zdroje patří osoby nezaměstnané na trhu práce, které jsou mimo to registrované na úřadu práce jako uchazeči o práci. Dále jsou sem řazeni studenti, důchodci, absolventi škol, ženy v domácnosti či pracovníci jiných organizací, kteří hledají nového zaměstnavatele. Armstrong a Taylor (2023, s. 245) však uvádějí, že by organizace měla nejprve zvážit obsazení volného PM z vnitřních zdrojů, a to povýšením, převodem či zvýšením kvalifikace stávajících pracovníků. Podle nich by se organizace měla snažit někdejší

pracovníky přesvědčit o návratu do organizace nebo může zažádat o doporučení od stávajících pracovníků.

Dá se však předpokládat, že ať už se jedná o nábor z vnitřních či vnějších zdrojů, tak obojí má své klady a zápory. V rámci náboru z vnitřních zdrojů může dojít ke kariérenímu postupu formou povýšení v dané organizaci, což vyvolává pozitivní motivaci u ostatních pracovníků, kteří pak mají pocit, že si jich zaměstnavatel váží (Bělohlávek, 2016, s. 31). Koubek (2015, s. 130) udává, že tato skutečnost však může mít i negativní stránku, a to, že soupeření o povýšení může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy. Za nevýhodné je považováno povyšování zaměstnanců na pozici, kterou už nejsou schopni efektivně vykonávat, myšleno v tom smyslu, že už na ní nestačí pouze úspěšně plnit úkoly. Mimo to existují překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z vnějšího prostředí. Kromě zvyšování morálky pracovníků s sebou nese nábor z vnitřních zdrojů i další výhody, jako například lepší přehled organizace o silných a slabých stránkách uchazeče a sám uchazeč lépe zná a rozumí organizaci.

Jsem toho názoru, že pokud má uchazeč o dané organizaci lepší přehled, může mít větší šanci na úspěch při pohovoru, ale i při budoucím pracovním výkonu. Takový uchazeč se bude lépe přizpůsobovat firemní kultuře a lépe zapadne do kolektivu. S tím může souviset poslední pozitivní stránka takového náboru, a to lepší návratnost investic, které organizace do pracovníků vložila a následně schopnost pracovníků lépe využít zkušenosti, které byly získány v organizaci.

Koubek (2015, s. 130–131) udává, že nábor pracovníků z vnějších zdrojů bývá využíván až v momentě, kdy už není možné obsadit všechna volná PM z vnitřních zdrojů. Důvodem je, že získání informací o uchazečích z vnitřních zdrojů je mnohem jednodušší, protože přilákat, zkontaktovat a zhodnotit uchazeče z vnějšího prostředí je obtížnější a inzerce je nákladnější. Zdlouhavá je i adaptace, což snižuje pracovní výkon nových pracovníků. Mezi dosavadními pracovníky, kteří se doposud v organizaci cítili kvalifikováni a oprávněni získat obsazované PM může vzniknout konflikt s novými pracovníky. I přes tato negativa však existují i pozitivní stránky takového náboru. Za výhody se považuje skutečnost, že vnější prostředí nabízí mnohem více talentovaných a schopných uchazečů, než by se dalo najít uvnitř organizace. Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 50) za výhodu považují potenciál schopných a motivovaných lidí z vnějšího prostředí, kteří mohou do organizace přinést nové zkušenosti a nápady. Nové poznatky mohou organizaci dovést k pozitivním změnám. Mimo to je podle nich jednodušší a méně nákladné získat vhodné pracovníky z vnějšku, než je vychovávat v organizaci.

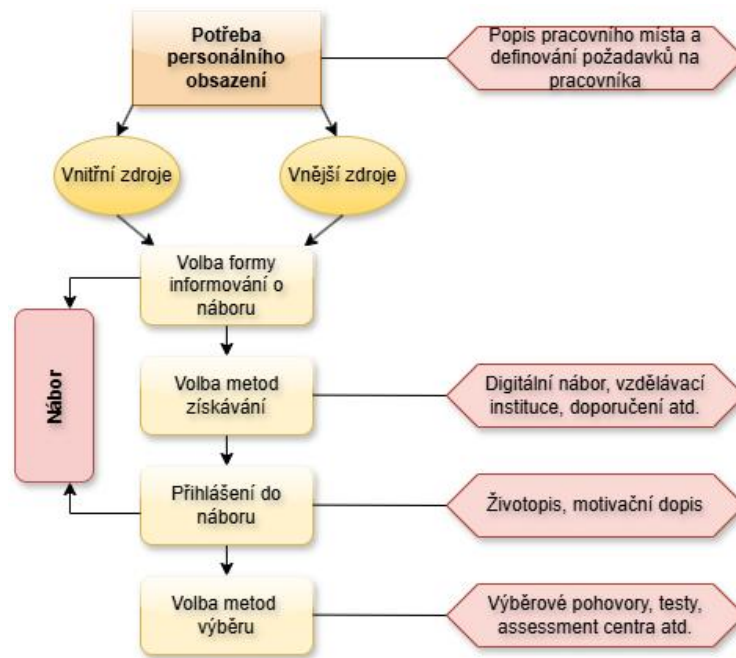
2.4 Proces získávání pracovníků

Pro minimalizaci doby, po kterou zůstane dané PM neobsazené a pro vyvarování se časovým ztrátám musí organizace dodržovat postup neboli proces získávání pracovníků. Koubek (2015, s. 131) tvrdí následující: „*Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personální plánování*“. Ten dále definuje výše zmíněný proces pomocí několika na sebe navazujících kroků:

- identifikace potřeby získávání zaměstnanců;
- popis a specifikace PM;
- zvážení alternativ;
- výběr charakteristik popisu a specifikace PM, na kterých je založen nábor a následný výběr zaměstnanců;
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů;
- volba metod získávání;
- volba dokumentů od uchazečů;
- formulace a uveřejnění nabídky práce;
- shromáždění dokumentů od uchazečů;
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů;
- sestavení seznamu uchazečů a jejich následné pozvání k výběrovému řízení.

Oproti tomu Armstrong spolu s Taylorem (2015, s. 273) definují jednotlivé kroky procesu získávání trochu jinak a stručněji. Prvním krokem je podle nich definování požadavků na pracovníky, dále oslovování uchazečů, vyřizování žádostí uchazečů, vedení pohovorů s uchazeči a jejich testování, posuzování uchazečů, získávání referencí, kontrola žádostí uchazečů, potvrzení nabídky zaměstnání a sledování nového pracovníka.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 146) je naopak proces získávání následující: personální plánování, analýza práce, identifikace znalostí, dovedností, schopností a jiných osobnostních charakteristik vyžadovaných od uchazeče, vypracování strategie získávání (metody a zdroje získávání), výběr (předvýběr, testování, assessment centra (AC), výběrový rozhovor), hodnocení efektivnosti získávání a výběru. Autorka Hospodková (2024, s. 76) však proces získávání pracovníků popisuje ještě odlišněji než ostatní uvedení autoři. Tento proces znázorňuje Obrázek 2.



Obrázek 2: Proces získávání pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování podle Hospodkové (2024, s. 76)

Dá se však očekávat, že jádro všech popsaných procesů získávání je podobné, ne-li stejné. Pozornost však bude věnována pouze některým krokům z tohoto procesu.

2.4.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Podle autora Dudy (2008, s. 61) je podstatné, aby organizace před samotným získáváním identifikovala potřebu nových pracovníků zavčasu s dostatečným předstihem, a to především ze tří důvodů – množství (kolik nových zaměstnanců bude daná firma potřebovat), časového (kdy bude tyto zaměstnance potřebovat), kvalitativního (jaké profese bude firma potřebovat). Autor Koubek (2015, s. 132) toto tvrzení dále doplňuje tím, že včasnému stanovení této potřeby napomáhá výpovědní lhůta či dohodnutý termín odchodu pracovníka k jinému zaměstnavateli. Dále dodává, že ne vždy musí být tato potřeba s dostatečným předstihem stanovena. Tato výjimka se týká například úmrtí či invalidity pracovníka.

2.4.2 Popis a specifikace pracovního místa

Na úvod této podkapitoly se hodí vysvětlit hlavní rozdíl mezi pojmy PM a PP, kdy portál Aptien (2024) vymezuje PP jako konkrétní roli pracovníka neboli jeho pracovní náplň v dané organizaci. Oproti tomu PM existuje již před příchodem vybraného zaměstnance, a i po jeho případném odchodu. V běžné praxi však dochází k časté záměně těchto pojmů a jsou po většinu času považovány za totéž. Na tom se shodne více zdrojů, konkrétně to tvrdí například Martin

Dudek, autor článku s názvem Popis pracovního místa (PPM) z roku 2017, ale právě i portál Aptien, který rozdíl mezi nimi popisuje.

Podle Aptien (2024) si pod PPM lze představit kompletní popis a charakteristiku pracovní pozice, a to z více pohledů, a sice: co je předmětem PP, co musí uchazeč a budoucí pracovník znát a umět, co bude pracovník na této pozici potřebovat a jaké bude jeho vybavení pro výkon práce. Za základ takového popisu je považován název pozice a popis pracovní náplně, dále nároky na pracovníka, plat, benefity či rizika spojená s PM. Specifikaci PM lze poté chápat jako souhrnný písemný popis určité pozice, kterou chce daná organizace obsadit vhodným uchazečem. Zahrnuje, co by měl uchazeč jakožto budoucí pracovník splnit a znát pro danou pozici a je vytvořen požadavkový profil. Tato specifikace obsahuje především kvalifikační předpoklady, požadavky na dovednosti, praxi, fyzické a zdravotní požadavky.

Armstrong a Taylor (2015, s. 273) to však popisují poněkud jinak, kdy PPM podle nich vymezuje celkový účel PM, vztahy podřízenosti a nadřízenosti a je doplněn informacemi o pracovních podmínkách, zvláštních požadavcích či podává informace o příležitostech k rozvoji, vzdělávání a kariéry. Výhodiskem takto zpracovaného PPM je vypracování specifikace PM. Tito autoři však před spojením specifikace PM upřednostňují spojení specifikace požadavků na zaměstnance.

Žufan (2012, s. 53) dodává, že v souvislosti s přeobsazením PM je na místě, aby došlo k aktualizaci popisu tohoto místa. Taková aktualizace však většinou souvisí s konkretizací náplně práce, nikoli požadavků na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.).

2.4.3 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa a definování požadavků na pracovníky

Daná organizace by se měla rozhodnout, jaké charakteristiky popisu PM považuje za podstatné a chce je uchazeči poskytnout v rámci seznámení se s danou PP. Tyto charakteristiky by uchazeči měly poskytnout dostatečně realistický pohled na dané PM. Kromě toho by organizace měla učinit rozhodnutí o tom, co bude od uchazečů vyžadovat a bez jakých požadavků se potenciální uchazeč jakožto budoucí pracovník na daném PM neobejde (Koubek, 2015, s. 133). Stanovení požadavků je podle Bělohávků (2016, s. 30) nezbytné, jelikož jejich nestanovení může vést k selhání celého výběrového řízení.

Autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 273–274) uvádí, že požadavky na pracovníky jsou vyjádřeny právě v podobě popisu a specifikace požadavků na zaměstnance. A právě specifikace těchto požadavků podle nich obsahuje položky, jako jsou znalosti, dovednosti a schopnosti,

schopnosti chování, odborná příprava a výcvik, praxe, specifické (zlepšování prodeje, zavádění nových systémů a procesů a další) a zvláštní (cestování, měnící se místo výkonu práce a další) požadavky. Koubek (2015, s. 134) s těmito požadavky též souhlasí, avšak oproti Armstrongovi a Taylorovi požadavky rozděluje ještě podle důležitosti do několika skupin, a to na požadavky:

- nezbytné (dosažené vzdělání);
- žádoucí (praxe);
- vítané (znalost cizího jazyka);
- okrajové.

V tomto hierarchickém pořadí by podle něj měly být následně uplatňovány i u předvýběru a výběru zaměstnance, a proto by všechny tyto požadavky měla organizace uvést do nabídky práce.

Autoři Armstrong a Taylor (2023, s. 246) rozumí tomu, že chce zaměstnavatel přijmout toho nejlepšího pracovníka, avšak doporučují, aby organizace nepřeháněly a nestanovily nadměrné množství požadavků. Tento fakt naznačuje, že pokud je úroveň pro potenciální uchazeče nastavena nerealisticky vysoko, může se organizace potýkat s problémy s přilákáním uchazečů.

2.4.4 Metody získávání

Šikýř (2016, s. 97) popisuje metody získávání pracovníků jako specifický postup říkající, jak oslovit a přilákat potenciální uchazeče o práci. Podle Koubka (2015, s. 135) je důležité učinit vhodnou volbu této metody, kdy je potřeba informovat potenciální uchazeče o volné PP v dané organizaci a nalákat je k tomu, aby měly o tuto pozici zájem. Šikýř (2016, s. 97) dále popisuje okolnosti, které hrají významnou roli při stanovení vhodné metody. Těmito okolnostmi má na mysli například: jaké PM chce daná organizace obsadit, zda chce pracovníky získat z vnitřních zdrojů nebo z vnějšku či jaké jsou požadavky a podmínky tohoto volného PM. Dále to může být zájem potenciálních uchazečů, pověst organizace či čas a množství peněz, které je firma ochotna na získání pracovníka vynaložit.

Jednotlivé využívané metody lze rozdělit na ty, jenž se využívají spíše při získávání z vnitřních zdrojů a na ty, které jsou využívané při získávání pracovníků z vnějšku. Autor, který se na toto rozdělení zaměřuje je Šikýř (2016, s. 97), který uvádí, že při získávání z vnitřních zdrojů organizace využívá: nabídku na intranetu či vývěsce, rozesílá nabídku práce e-mailem, využívá doporučení současných pracovníků či přímo osloví vhodného zaměstnance v organizaci. Při získávání z vnějšku naopak zveřejňuje nabídky na internetu, v tisku či televizi,

spolupracuje s úřady práce, se vzdělávacími institucemi či personálními agenturami nebo vhodného jedince může oslovit. Armstrong a Taylor (2023, s. 248) považují využívání internetu při náboru za tzv. digitální nábor.

Mezi hlavní druhy digitálního náboru řadí webové stránky, sociální sítě (SS), pracovní portály, technologii párování či umělou inteligenci (AI). Dále mohou organizace využít pomoc poradenských společností nebo využít outsourcing procesu získávání pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276). Šikýř (2016, s. 97) se však mimo to společně s autorem Koubkem (2015, s. 135) shodují na tom, že je v mnoha situacích výhodné využít více možností a kombinovat uvedené metody.

Zbylá část této podkapitoly se bude podrobněji věnovat popisu jednotlivých metod získávání, využívající jak tradiční, tak digitální nástroje, u kterých je možné tvrdit, že jsou v současnosti aktuální. Bude využito pohledů autorů Armstronga a Taylora, Šikýře, Koubka, Dvořákové a kol.

Uchazeči se nabízejí sami v momentě, kdy je pověst organizace, jakožto zaměstnavatele na vysoké úrovni. To přitahuje potenciální uchazeče, kteří se nabízejí sami a obrací se na danou organizaci se svou nabídkou. Za výhodu této metody je považována její schopnost eliminovat náklady spojené s inzercí. Nevýhod je podstatně více, konkrétně se může jednat o mylnou představu uchazeče o potřebách organizace a personální oddělení tak musí s takovými uchazeči jednat a odmítat je způsobem, který nepoškodí image firmy. Kromě toho omezuje tato metoda možnosti výběru a organizace tak není schopna porovnávat schopnosti více uchazečů. Konečným důsledkem může být přijetí nedostatečně vhodného uchazeče, zejména v situaci, kdy je potřeba volné PM obsadit co nejrychleji (Koubek, 2015, s. 135–136).

Doporučení současného pracovníka je pasivní metodou, přičemž současní pracovníci se musí o uvolňovaném a volném PM dozvědět s dostatečným předstihem. Dále by měli být informováni o povaze a náplni práce, kterou tato pozice obnáší. S tím mohou být také spojeny stimulační nástroje, konkrétně finanční odměna za doporučení. Výhodou jsou nižší náklady na inzerci či vhodná kvalifikace doporučené osoby. Nevýhodou je opět nedostatečná možnost výběru z více uchazečů (Koubek, 2015, s. 136).

Dvořáková a kol., (2012, s. 149) tvrdí, že je u těchto dvou výše uvedených neformálních metod větší pravděpodobnost, že pracovník vydrží v dané organizaci pracovat déle, na rozdíl od metod formálních, které získají větší počet uchazečů o PM.

Vývěsky jsou též metodou snižující náklady, přičemž kromě jejich umístění na frekventovaném místě uvnitř organizace, je možnost umístit je i mimo organizaci tam, kde k nim má přístup i veřejnost. Potenciálnímu uchazeči by měly poskytnout všechny informace důležité o PP, na jejichž základě by měla daná osoba sama posoudit a rozhodnout se, zda se o PP ucházet či nikoliv, zároveň sníží počet uchazečů nevhodných pro tuto pozici. Nevýhodou ovšem je, že ne všichni si mohou vývěsky všimnout a dochází tedy k oslovení omezeného počtu lidí. V praxi se lze setkat s vývěskou na vysokých školách, která má za cíl vyvolat zájem studentů a budoucích absolventů (Koubek, 2015, s. 137).

Digitální nábor, též nazývaný online recruitment či e-recruitment je v současnosti, dalo by se říci majoritně využívaná metoda, která k inzerci využívá internet a umožňuje organizaci komunikovat s uchazeči e-mailem, skrze SS, webové stránky nebo pracovní servery. Na e-mail mohou uchazeči posílat zaměstnavatelům či zprostředkovatelským agenturám své životopisy a ucházet se tak o PM online (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276–277; Armstrong a Taylor, 2023, s. 248). Šikýř (2016, s. 98) autory doplňuje poznatkem, že organizace pomocí e-mailu uchazeče informuje o průběhu výběrového řízení a jeho následném výsledku. Některé firmy však výsledek výběrového řízení vyřizují s uchazečem telefonicky. O tom však více níže.

Organizace mohou potenciální uchazeče o PP nalákat skrze své webové stránky, které by měly být, jak tvrdí Armstrong a Taylor (2015, s. 277) aktuální, dostupné, měly by mít odpovídající úroveň a podle mého názoru by měly být i moderní a neměly by působit zastarale. V nové knize z roku 2023 dále Armstrong a Taylor uvádějí, a v praxi se s tím lze běžně setkat, že webové stránky obsahují kromě základních informací o dané organizaci také záložku „Kariéra“, která obsahuje nejen přehled volných PM, ale i specifikaci osob, výhody dané PP a způsob, jak se o danou PP ucházet. To potvrzuje i Šikýř (2016, s. 98), který dále uvádí, že v případě zájmu ze strany potenciálního uchazeče, je možnost odkázat se v této části webových stránek na konkrétní PP. Potenciální uchazeč může skrze tuto nabídku poslat firmě životopis či další dokumenty požadované organizací.

S čím se lze v praxi dále běžně setkat, jsou pracovní servery, které detailněji popisují Armstrong a Taylor (2015, s. 277), podle nichž jsou tyto servery provozovány specializovanými společnostmi (v ČR se lze setkat například s Jobs.cz, Práce.cz a mnoho dalších) obsahující rozsáhlé databáze volných PM. Aby si však mohla organizace na tomto serveru umístit svou nabídku, musí za tuto službu zaplatit. Pracovní servery mohou zároveň dělat firmě reklamu, jelikož uveřejňují odkaz na její webové stránky. Šikýř (2016, s. 98) kromě pohledu těchto dvou

autorů uvádí, že zaměstnavatelé mohou díky těmto serverům sami vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče registrované jako uchazeče o práci.

Za výhodu pracovních serverů lze podle Armstronga a Taylora (2023, s. 250) považovat přilákání opravdu jen těch osob, které hledají práci a zdají se být pro danou PP vhodné, na rozdíl například od tištěných inzerátů (noviny, časopisy), které lákají i čtenáře zcela náhodné a nevhodné pro dané PM. Tegze (2019, s. 248) k inzerování dodává, že na rozdíl od dřívějších inzerátů, které zahrnovaly informaci o názvu práce a kontakt, dnešní inzeráty obsahují informaci o výhodách spojených s PP. Dvořáková a kol. (2012, s. 147) tento názor kritizuje, jelikož obecně za nevýhodu e-recruitmentu považuje právě přílišný počet nevhodných žádostí od nevyhovujících uchazečů, kdy vyřídění takových žádostí je hodně časově náročné. Mimo to zde může působit nevýhodně nepříliš osobní kontakt s uchazečem.

V současné době jsou však potenciální uchazeči o práci ovlivňováni SS, které podniku dávají větší dosah a může skrze ně zaujmout a oslovit více potenciálních uchazečů. Tuto situaci je možné označit anglickým spojením *social networking*, které je podle Šikýře (2016, s. 98) založeno nejen na vytváření a rozvíjení SS, ale i na virtuálních komunitách uživatelů mající společné zájmy. Pro informování potenciálních uchazečů o volných PM mohou organizace využít sociální síť Facebook, Instagram, X nebo profesní síť LinkedIn.

Osobně jsem toho názoru, že by organizace měla využívat SS s rozvahou. Myšleno v tom smyslu, že by organizace měla vědět, na koho chce svou pracovní nabídku směřovat a jaká bude její cílová skupina, jelikož každá SS oslovuje jiné publikum. Pokud chce dělat nábor z řad absolventů, měla by využít spíše Instagram či X. Naopak chce-li získat pracovníky z řad generace X či Y, měla by své nabídky zveřejňovat spíše na Facebooku, jelikož právě tyto generace využívají spíše tuto SS. Tegze (2019, s. 226–227) uvádí, že pokud organizace nesdílí informace prostřednictvím SS, snižuje se tím příležitost zaujmout větší množství potenciálních uchazečů.

Armstrong a Taylor (2023, s. 250) dále popisují online recruitment, kam lze zařadit technologii párování a AI. Technologie párování ve spojení s nábořem přebírá principy online seznamování do hledání práce. To znamená, že uchazeči o práci sestaví seznam hodnot, které jsou pro ně v zaměstnání důležité a následně jsou poskytovatelem služeb přiřazeni odpovídajícím potenciálním zaměstnavatelům uznávající stejné hodnoty. Jako poslední z digitálních forem je uvedena AI, kterou organizace nyní využívají například k třídění životopisů či k psaní odmítavých dopisů tak, aby nepůsobily zaujatě vůči nevybranému

uchazeči. Tegze (2019, s. 18) však tvrdí, že je zatím brzy na seriózní vyhodnocení, jak moc a v jakém směru ovlivní AI práci organizací při náboru.

Další metody získávání, jejich popis, výhody a nevýhody jsou uvedeny v Tabulka 2, přičemž k tomuto shrnutí bylo využito knih od autorů Armstronga a Taylora (2015, s. 279–283; 2023, s. 250–251):

Tabulka 2: Souhrn dalších metod získávání pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstronga a Taylora (2015, s. 282–283; 2023, s. 250–251)

Metoda	Popis metody	Výhody	Nevýhody
Vzdělávací instituce	Zaměřuje se na získávání absolventů škol a dalších vzdělávacích institucí	Přiliv budoucích talentů, propracované metody výběru	Drahé kampaně pro absolventy
Zprostředkovatelské agentury	Využívány k získávání pracovníků vykonávající kancelářské a administrativní práce	Rychlé, efektivní, využití zavedené databáze uchazečů	Drahé, doporučení nevhodných uchazečů
Outsourcing procesu	Organizace pověří dodavatele – ten přebírá odpovědnost za proces získávání pracovníků	Úspora času, přístup k odborným znalostem, možnost soustředění na činnosti s vyšší přidanou hodnotou	Personalisté a linioví manažeři mohou mít pocit, že dodavatel je příliš daleko na to, aby řešil skutečné problémy, strach ze ztráty kontroly dodavatele
Konzultanti pro nábor	Zveřejňují nabídky práce, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předvýběr vhodných uchazečů	Poskytují odborné znalosti, usnadňují realizaci procesu získávání a výběr pracovníků	Mohou být drahé
Konzultanti pro vyhledávání vedoucích pracovníků (angl. Headhunting)	Využívání při obsazování PM vrcholových manažerů, klíčových specialistů (existence omezeného počtu vhodných osob, potřeba je oslovit přímo)	Možnost přilákání kvalitních lidí, kteří by jinak nemuseli projevit zájem	Mohou být drahé, omezené využití
Úřady práce	Využívány pro získávání administrativních a manuálně zručných pracovníků	Bez nákladů na evidenci uchazečů	Zaměření na rutinní práce

Autoři Armstrong a Taylor (2023, s. 248) považují digitální nábor za výhodnější oproti tradičním metodám náboru, jelikož dává organizaci možnost oslovit širší okruh potenciálních uchazečů. Mimo to je rychlejší, levnější a na webových stránkách lze uvést více podrobných informací.

2.4.5 Dokumenty požadované od uchazečů o práci

Získání určitých dokumentů od osob ucházejících se o práci může ovlivňovat úspěšnost výběru, přičemž organizace by se měla snažit o zajištění dostatečně podrobných a spolehlivých informací o těchto osobách, které jsou přiměřené pro dané PM (Koubek, 2015, s. 142).

Na základě těchto dokumentů informující zaměstnavatele o způsobilosti jednotlivých uchazečů k výkonu práce lze zrealizovat předvýběr vhodných uchazečů a následný výběr toho nejvhodnějšího uchazeče. Mezi ty nejčastěji požadované dokumenty jistě patří životopis, motivační dopis, výpis z rejstříku trestů a potvrzení o dosaženém vzdělání (kopie vysvědčení, diplomu). Dále může zaměstnavatel požádat o vyplnění osobního dotazníku nebo si může vyžádat referenci od předchozího zaměstnavatele či zdravotní posudek (Šikýř, 2016, s. 98–99).

2.5 Předvýběr

Předvýběr potenciálních uchazečů probíhá na základě předložených dokumentů, které organizace vyhodnotí a rozhodne, které osoby ucházející se o danou PP jsou adekvátní a způsobilé k výkonu dané práce. Výsledkem předvýběru by mělo být rozdělení uchazečů na vyhovující (splňující nezbytné požadavky, pozváni k výběru) a nevyhovující (nesplňující nezbytné požadavky). Toto rozdělení učiní organizace po analýze předložených dokumentů (nejčastěji životopisu), přičemž si zodpoví na otázky typu: jakého vzdělání uchazeč dosáhl, jakou školu a obor studoval, kde a jestli byl uchazeč zaměstnán a případně jakou činnost vykonával či jaké má znalosti a dovednosti (Šikýř, 2016, s. 103).

Dvořáková a kol. (2012, s. 151) se s Šikýřem neshoduje v názoru na otázky, které by si měla organizace zodpovědět. Podle ní má analýza dokumentů organizaci spíše dát odpovědi na otázky typu: zda je uchazeč způsobilý vykonávat danou práci, zda zapadne do kolektivu a jakou má pracovní motivaci a zájem o PM. Je tedy patrné, že otázky podle Šikýře jsou individuálnějšího rázu a orientují se na to, jaké osoby daná organizace hledá (zda se například zaměřuje na absolventy, kteří zaměstnaní nemuseli být či má jinou cílovou skupinu potenciálních uchazečů).

Oproti Šikýřovi uvádějí Armstrong a Taylor (2023, s. 253) ještě tři kritéria, která hrají důležitou roli při předvýběru, konkrétně při hodnocení žádostí o práci. Těmito kritérii mají na mysli kritéria zásadní (uchazeči jsou zvažováni, pokud toto kritérium splní), velmi žádoucí (uchazeči splňující toto kritérium budou upřednostněni před ostatními), žádoucí (nejedná se o zásadní požadavek, avšak uchazeči splňující toto kritérium budou upřednostněni při výběru,

v případě většího počtu uchazečů splňující první dvě kritéria). Pokud se o danou pozici uchází vysoký počet osob, může si organizace usnadnit práci pomocí AI.

Armstrong a Taylor (2015, s. 285) dále na rozdíl od Šikýře rozdělují samotné uchazeče do tří skupin, a to na vhodné, přijatelné a nevhodné. Vhodní uchazeči jsou pozváni k pohovoru, přijatelní uchazeči se zúčastní pohovoru v momentě, je-li nedostatek velmi vhodných uchazečů, případně jim organizace pošle takzvaný rezervační dopis. Uchazeči zvoleni jako nevhodní se neúčastní dalších výběrových kroků a organizace by je měla, většinou prostřednictvím e-mailu, informovat o odmítnutí jejich žádosti o zaměstnání.

2.6 Výběr

Po předvýběru, ve kterém si organizace zvolila vhodné uchazeče, následuje výběr, kterému jsou tyto uchazeči podrobeni. Barták (2023, s. 169) definuje výběr pracovníků následovně: „*Jde o soubor metod a technik směřujících k uspokojování potřeb organizace z hlediska struktury, kvantity a kvality lidských zdrojů*“. Armstrong a Taylor (2023, s. 253–255) tvrdí, že cílem výběru je posoudit, na kolik jsou uchazeči vhodní pro danou pozici, a to tak, že se organizace snaží předpovědět, do jaké míry budou svěřenou práci vykonávat úspěšně.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 139) tvrdí, že predikci výkonu je organizace schopna učinit na základě znalosti požadavků na PP a následném porovnání těchto požadavků s daným uchazečem. Koubek (2015, s. 166) je však toho názoru, že neexistuje metoda, která by organizaci pomohla vybrat tu nejlepší osobu, která bude stoprocentně plnit svěřené úkoly. Podle CIPD (2024) však lze najít toho nejlepšího uchazeče, ale aby tomu tak bylo, neměla by mít organizace vůči uchazečům předsudky a v průběhu výběru (i předvýběru) by organizace měla konat spravedlivě. V ČR by měli zaměstnavatelé brát zřetel na Antidiskriminační zákon.

Barták (2023, s. 170) popisuje, že cílem výběru je nalézt uchazeče s dostatečnou způsobilostí, postojem, morálkou, charakterem či vůlí potřebnou nejen pro úspěšné vykonávání dané PP, ale i pro možný budoucí odborný či kariérní růst. Autor Šikýř (2016, s. 104) popisuje, že by organizace měly při výběru uplatňovat pozitivní přístup, tzn. měly by se zaměřovat na to, proč uchazeče přijmout. Nedoporučuje zaměřovat se na požadavky, které uchazeči nesplňují či proč by se měl být daný uchazeč odmítnut.

Pro úspěšný výběr je potřeba, aby se organizace náležitě připravila a měla jasnou představu o tom, jaké vlastnosti by měl potenciální uchazeč jakožto budoucí pracovník mít. Pokud organizace nevybere správně, může na pracovišti dojít ke konfliktu. Organizace by měla na pracovníky klást nároky odpovídající nejen finančnímu ohodnocení, ale měla by požadovat

úkoly odpovídající dané PP. Pokud tomu tak není, může se organizace potýkat s vysokou fluktuací či selháváním pracovníků na konkrétní PP. V takovém případě by mělo dojít ze strany zaměstnavatele k přehodnocení podmínek spojených s danou PP (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 140).

2.6.1 Kritéria výběru

Podle Šikýře (2016, s. 104) jsou součástí kritérií výběru nezbytné a ostatní požadavky na pracovníky, přičemž tyto požadavky stanovuje organizace, a to na základě jejích vlastních potřeb (dosažené vzdělání, praxe, specifické znalosti, dovednosti) a zvláštních právních předpisů (bezúhonnost, zdravotní způsobilost). Aby organizace vybrala toho nejvhodnějšího uchazeče, který setrvá na obsazovaném PM dlouhodobě, je nutné prokázání odborné způsobilosti pro výkon práce. Mimo to by měl zaměstnavatel prokázat svůj rozvojový potenciál pro odborný a kariérní růst. Podobný pohled jako Šikýř má i autor Barták (2023, s. 172), který rozeznává celkem čtyři druhy kritérií výběru, avšak podstata každého z nich se od Šikýřova pojetí nijak zásadně neliší. Barták (2023, s. 172) do kritérií výběru zahrnuje:

- vědomosti a explicitní znalosti uchazeče;
- tacitní znalosti (dovednosti a návyky nezbytné k praktickému využití vědomostí a znalostí);
- specifické schopnosti a vlastnosti (síla vůle, odolnost vůči zátěži);
- povahové a postojoyé charakteristiky (spolupráce s kolegy).

S názorem Šikýře a Bartáka do jisté míry nesouhlasí autor Koubek (2015, s. 170), podle něhož je třeba brát v úvahu tři druhy kritérií, jejichž obsah však má jistou podobu s kritérii uvedenými Šikýřem a Bartákem. Mezi tyto tři druhy patří celoorganizační kritéria, útvarová neboli týmová kritéria a kritéria PM. Kritéria celoorganizační souvisí s vlastnostmi, které organizace považuje za významné. Na základě těchto vlastností je uchazeč hodnocen. Týmová kritéria jsou spojená s vlastnostmi, které by měl pracovník v daném úseku či týmu mít. Kritéria PM se zaměřují na požadavky spojené s konkrétní pozicí, tzn. v rámci těchto kritérií se organizace zaměřuje na pracovní schopnosti a vlastnosti pracovníka, které by měl mít pro výkon na dané PP.

2.6.2 Fáze výběru

Podle Koubka (2015, s. 173) lze rozlišit dvě výběrové fáze, a sice fázi předběžnou a vyhodnocovací. Pod fází předběžnou si lze představit vznik potřeby obsadit volné PM, přičemž na základě uvědomění si této potřeby by organizace měla popsat toto PM a podmínky

s ním spojené. Následně zaměstnavatel provede specifikaci PM, viz podkapitola 2.4.2. V posledním kroku organizace stanoví konkrétní požadavky na potenciální uchazeče.

Po určitém časovém odstupu, kdy organizace shromáždí dostatečné množství vhodných uchazečů, následuje fáze vyhodnocovací. Ta se zabývá zkoumáním předložených dokumentů uchazeči, předběžným pohovorem, testováním uchazečů, výběrovým pohovorem, rozhoduje o výběru a kontaktuje vybraného uchazeče o výsledku. V rámci vyhodnocovací fáze však organizace není povinna splnit všechny její kroky, to záleží na charakteru obsazovaného PM (Koubek, 2015, s. 174).

2.6.3 Metody výběru

Žufan (2012, s. 59–60) uvádí, že při rozhodování o výběru vhodné výběrové metody je organizaci doporučeno brát v potaz validitu a relevanci výběrové metody. Relevanci definuje jako vztah použité metody výběru k významu PM. Validitu poté popisuje jako pravděpodobnost, s jakou bude vybrán vhodný uchazeč a výběr tak bude považován za úspěšný. Šikýř (2016, s. 105) také tvrdí, že by metody výběru měly být validní, avšak místo relevance uvádí reliabilitu neboli spolehlivost výběrové metody. Ten validitu popisuje jako možnost metody výběru předpovědět úspěšný výkon práce a reliabilitu jako schopnost výběrové metody poskytovat srovnatelné výsledky při opakovaném použití za stejných podmínek.

Armstrong a Taylor (2023, s. 254) uvádí nejčastěji využívané typy výběrových metod, přičemž k tomuto zjištění využili výsledky průzkumu CIPD z roku 2020, který na první místo staví různé druhy pohovorů, ty jsou následovány testováním uchazečů a AC. Kromě toho Šikýř (2016, s. 105) přidává ještě hodnocení životopisu.

Hodnocení životopisu uchazečů o práci je základní a univerzální metoda, jenž je při výběru pracovníků využívána. Na základě analýzy životopisu se organizace může rozhodnout, zda bude uchazeč pozván k pohovoru, případně jiným výběrovým procedurám. Životopis vypovídá o tom, jestli uchazeč splňuje nutné požadavky pro výkon dané pozice (Šikýř, 2016, s. 105).

Pohovor je považován za jednu z nejvhodnějších metod výběru pracovníků, přičemž za účel výběrového pohovoru je podle Němce, Bucmana, Šikýře (2014, s. 54) považováno ověření a doplnění rozhodných údajů o potenciálních uchazečích, dále by organizace skrze něj měla posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů, přičemž by takové uchazeče měla o podmínkách práce informovat a měla by zjistit jejich představu o dané PP. Tento postoj ve své knize z roku 2016 podporuje i sám Šikýř. Barták (2023, s. 172) mezi metody výběru

zahrnuje celkem tři typy pohovorů, kdy prvním typem je vstupní pohovor za účasti personalisty a uchazeče, ten je následován pohovorem s nadřazeným uchazeče, a to je zakončeno přijímacím pohovorem, jehož se účastní zástupce vedení dané organizace. Jako další metody uvádí metody diagnostické zaměřující se na rozumové schopnosti, odborné znalosti a dovednosti, sociální (schopnost spolupracovat, pozitivní komunikace aj.) a osobnostní způsobilost.

Armstrong a Taylor (2023, s. 255–256) naopak výběrové pohovory rozdělují na strukturované pohovory, kompetenční pohovory, pohovory založené na silných stránkách, hodnotové pohovory (tyto tři zmíněně jsou zároveň pohovory strukturovanými), nestrukturované pohovory, telefonické pohovory a video pohovory. Ti dále tvrdí, že pohovor je metoda poskytující zaměstnavateli nejlepší příležitost pro navázání kontaktu s potenciálním uchazečem, což umožňuje získání podstatné informace o vhodnosti tohoto uchazeče. Dvořáková a kol. (2012, s. 154) dodává, že pohovor může probíhat formou pohovoru jednoho s jedním (1+1), rozhovoru před komisí (tzv. panelový pohovor) či pohovoru určeným k ověření odborných znalostí. Pro lepší přehlednost jsou všechny typy pohovorů znázorněny pomocí Tabulka 3.

Tabulka 3: Typy pohovorů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstronga a Taylora (2023, s. 255–256)

Metoda výběru	Popis metody
Strukturovaný pohovor	Složen z předem stanovených otázek, tzn. všem uchazečům jsou při pohovoru položeny stejné otázky zaměřující se na vlastnosti, zkušenosti, schopnosti a chování nezbytné pro efektivní vykonávání PP.
Kompetenční pohovor	Jedná se o strukturovaný pohovor, přičemž cílem předem určených otázek je zjistit, zda má daný potenciální uchazeč dostatek kompetencí pro výkon dané PP. Konkrétně posuzuje: schopnost uchazeče komunikovat, schopnost vést a pracovat v týmu, co uchazeč umí a měl by znát pro danou PP.
Pohovor založený na silných stránkách	Forma strukturovaného pohovoru, jejímž cílem je zjistit silné stránky uchazeče, tzn. v čem je daný uchazeč dobrý, co je pro něj snadné, co v poslední době dokázal a je na to pyšný. Využíván spíše u osob bez pracovních zkušeností a sice u absolventů škol.
Hodnotový pohovor	Jedná se opět o formu strukturovaného pohovoru a je využíván ke zkoumání, proč a jak se uchazeči chovají v daných situacích ve vztahu k hodnotám organizace.
Telefonický pohovor	Využíván v případech, že si zaměstnavatel není jist informací v životopisu a chce si ji nechat dovysvětlit. Měl by tedy sloužit spíše k potvrzení či doplnění informací o uchazeči, tzn. zda opravdu mají požadované znalosti, dovednosti, schopnosti aj.
Video pohovor	Využíván z důvodu jako telefonický pohovor. Personalista však může lépe posoudit chování uchazeče.

<p>Nestrukturovaný pohovor</p>	<p>Probíhají formou obecné diskuse v rámci, níž personalista pokládá uchazeči otázky významné pro to, jakou osobu pro danou PP hledá. Otázky často nejsou nijak specifické, aniž by dostatečně souviseli s požadavky na danou PP. Uchazeč se posuzuje spíše podle celkového dojmu.</p>
---------------------------------------	--

Autoři Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 54) popisují, že výběrový pohovor dává organizaci možnost komplexně a efektivně prozkoumat a posoudit způsobilost vhodných uchazečů. I přesto má i tato metoda své nevýhody, mezi než lze zařadit například nedostatečnou validitu předpovědí budoucího výkonu uchazečů či nedostatečnou reliabilitu. Nevýhodou je mimo to i špatné vedení pohovoru, tzn. úspěšnost pohovoru se odvíjí od dovedností tazatelů, kteří mohou pohovor vést špatně či subjektivně. Bělohlávek (2016, s. 52) však tvrdí, že validita pohovoru může být na vysoké úrovni, musí však být strukturovaný. V případě, že se jedná o pohovor nestrukturovaný, tak se shoduje s názorem autorů Němce, Bucmana, Šikýře.

Assessment centre představují další výběrovou metodu, kdy Šikýř (2016, s. 109) tuto metodu vysvětluje následovně: „*Použití AC jako metody výběru zaměstnanců je obvykle založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií*“. Autory Armstrongem a Taylorem (2023, s. 260) je tato metoda popisována tak, že AC vytvoří seskupení osob ucházejících se o práci, přičemž zhruba během jednoho až dvou dnů jsou tyto osoby hodnoceny pomocí různých hodnotících technik. Cílem AC je poskytnutí komplexnějšího a vyváženějšího pohledu na vhodnost jednotlivých uchazečů hodnocených v rámci této skupiny. Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 55) dodávají, že AC běžně probíhají mimo standartní pracoviště.

Hospodková (2024, s. 80) dodává, že modelové úkoly a případové studie jsou doplněny různými metodami, konkrétně lze uvést strukturovaný rozhovor, skupinové cvičení, role-playing, písemné testy či individuální úkoly. V závislosti na použití těchto metod poskytují AC objektivní a podrobný pohled na silné a slabé stránky uchazečů, načež tento přístup omezuje předsudky při rozhodování. Mimo to AC lépe předpovídají budoucí pracovní výkon uchazeče a obecně přispívají k rozvoji pracovníků. Armstrong a Taylor (2023, s. 260) však uvádějí i nevýhody AC, a sice vysoké náklady na přípravu a časovou náročnost. Mimo to jsou realizovány spíše velkými organizacemi, které obsazují manažerské pozice, absolventy, případně prodejní personál.

Výběrové testování poskytuje organizaci platné a spolehlivé důkazy o tom, jakou úroveň schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání či vědomostí uchazeči o práci

mají. Organizace se k testování přiklání v momentě, kdy je velký počet uchazečů, kteří mají zájem o danou PP, přičemž jsou často součástí již zmíněných AC (Armstrong a Taylor, 2023, s. 257, 259). Tito autoři uvádějí čtyři druhy testů, a to: testy inteligence, testy schopností, testy způsobilosti, testy osobnosti. Na tomto rozdělení a následném popisu jednotlivých druhů testů se s Armstrongem a Taylorem (2023, s. 258–259) shodují i ostatní autoři jako je Koubek, Šikýř či Dvořáková a kol. Bělohlávek (2016, s. 32–33) tyto testy popisuje jako testy schopností, odborné testy, testy osobnosti a projektivní testy.

Šikýř (2016, s. 108) shrnuje, že pomocí výběrových testů není organizace schopna jednoznačně predikovat úspěšnost testovaného uchazeče na dané PP. Takové testy podle něj organizaci poskytují informace doplňující výsledky vyhodnoceného životopisu, pohovoru aj.

Jakmile organizace ukončí pohovory a testování uchazečů, může přijít na řadu **předběžná nabídka práce a získávání referencí**, tzn. organizace předběžně rozhodne o uchazečích, jenž nejlépe vyhovují požadavkům dané PP. Těmto uchazečům následně předloží předběžnou nabídku práce, o které je informuje telefonicky či e-mailem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 297). K tomuto rozhodnutí přispívají pozitivní reference vyžádané organizací, jež jsou zkoumané pouze se souhlasem uchazeče, kdy je důležité prověření informací o kvalifikaci, zkušenosti a rozvojovém potenciálu uchazečů (Šikýř, 2016, s. 109).

2.7 Nabídka práce a přijímání pracovníků

Uchazeč, který se po konci výběrového řízení jeví organizaci na základě splnění požadavků pro danou PP jako ten nejhodnější, je vybrán a je mu předána nabídka práce. V případě, že uchazeč nabídku přijme, dochází k formalitám souvisejícím s přijetím pracovníka a je navázán pracovněprávní vztah (Šikýř, 2016, s. 110).

Podle Bartáka (2023, s. 173) se přijímací proces nových pracovníků skládá z několika úkolů, kdy pečuje o optimalizaci nástupních podmínek v souvislosti s adaptací (povzbuzující atmosféra, vkládání důvěry), zabezpečuje a realizuje procedury související s nástupem nového pracovníka (sestavení pracovní smlouvy, platebního výměru aj.), seznamuje nového pracovníka s organizací (s jejím vedením, pracovištěm, legislativou, BOZP, požární ochranou (PO)), projednává s novým pracovníkem podmínky, předpoklady a možnosti jeho rozvoje a připravuje ho na adaptaci.

Koubek (2015, s. 189) však za nejdůležitější z těchto uvedených úkolů považuje sestavení pracovní smlouvy, případně jiného dokumentu, který bude pracovníkovi sloužit jako základ pro výkon dané práce v organizaci.

2.8 Adaptace

Barták (2023, s. 173) adaptaci definuje jako cílově orientovanou činnost, jejímž úkolem je identifikovat a rozvíjet odborné, sociální a osobnostní charakteristiky nového pracovníka. Účelem adaptačního procesu (AP) je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 162) snížení nákladů na fluktuaci, snížení ztráty produktivity a zvýšení pracovní spokojenosti. Autoři Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 60) uvádějí začátek, průběh a konec adaptace, kdy den nástupu nového pracovníka do práce je považován za začátek. V průběhu adaptace organizace využívá různé metody vzdělávání přijatého pracovníka, a to buď na pracovišti (rotace, asistování, pověření úkolem) či mimo pracoviště (pracovní porada, seminář). Za konec adaptace je považován den, ke kterému byl sjednán konec zkušební doby.

Samotná adaptace probíhá podle tzv. adaptačního programu a jak dodává Šikýř (2016, s. 115) v takovém případě se jedná o adaptaci formální. Na druhé straně se lze setkat i s adaptací neformální, která je spontánní a její vznik je způsoben vlivem spolupracovníků. Podle Šikýře (2016, s. 115–116) by měl adaptační program obsahovat tři základní části: informování (informování nového pracovníka o zásadách, BOZP, systému hodnocení, odměňování, požadavcích výkonu PP aj.), odborné zapracování (nový pracovník by se měl co nejrychleji vžít s podmínkami PM, aby svou pozici mohl vykonávat sám a dosahoval tak požadovaného výkonu) a sociální začlenění (úkolem spolupracovníků je vytvářet dobré vztahy na pracovišti snižující počáteční nejistotu nového pracovníka). Barták (2023, s. 174) však oproti Šikýřovi tyto tři části neuvažuje, i přesto by měl podle něj adaptační program též obsahovat několik významných bodů.

Barták (2023, s. 174) těmito body uvažuje situaci, kdy by měl být nový pracovník v rámci adaptačního programu seznámen s pracovními podmínkami, firemní kulturou a stylem práce, dále by mu organizace měla zajistit tzv. patrona, který s nově přijatým zaměstnancem projednává konkrétní a termínované úkoly, zajišťuje mu pomoc, podporu a vypracovává plán adaptace. AP podle něj dále obsahuje realizaci plánu adaptace, monitoring postupu adaptace, průběžné hodnocení plánu adaptace a závěrečné hodnocení tohoto plánu, kdy, pokud je plán úspěšně zvládnutý, dojde k zařazení nového pracovníka na PM. Nastat může také podmíněčné zařazení na PM, tzn. že si pracovník musí doplnit požadované znalosti a dovednosti do stanoveného data, anebo může být pracovník přeřazen na jinou pozici, která více odpovídá nejen jeho znalostem a schopnostem, ale i potřebám organizace. V případě, že ani po skončení AP pracovník neodpovídá předpokladům a požadavkům a není u něj ani vidina zlepšení, dochází k ukončení pracovního poměru.

2.9 Atypičnost získávání pracovníků ve zdravotnictví

Cílem ŘLZ by mělo být efektivně naplnit a udržovat organizační strukturu dané organizace, což umožní naplnění strategických cílů organizace (Dytrt a kol., 2013). Stejně je tomu i ve zdravotnictví, avšak jedna věc je mít dostatečně naplánované lidské zdroje a věc druhá je mít dostatečné množství pracovníků pro naplnění takového plánu. To se však může pro ZZ zdát jako nadlidský úkol, jelikož právě zdravotnictví se dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovních sil, což je bezpochyby dáno, jak již bylo zmíněno v první kapitole práce, stárnutím populace (Medical Tribune, 2024).

Podle Hospodkové (2024, s. 75) je tento nedostatek dále způsoben vyššími nároky na zdravotní péči či omezenou kapacitou vzdělávacích institucí zaměřujících se přípravu nových pracovníků. A jak tvrdí Marek (2024), této skutečnosti nepomohla ani nedávná stávka lékařů, která ještě více poukázala na jejich neodpovídající pracovní podmínky, což se bezpochyby týká také NLP, tedy i RA.

ZZ je jasné, že musí zajistit péči o pacienty a zároveň si uvědomují, že toho nelze docílit s omezeným provozem způsobeným nedostatkem personálu. Mimo to ZZ řeší nejen způsob udržení si stávajících pracovníků, ale i způsob přilákání a získání pracovníků nových. Proto by měla ZZ věnovat dostatečnou pozornost náboru, kdy z průzkumu týkajícího se právě náborových metod vyplynulo, že nemocnice pomalu opouští klasické náborové metody a využívají spíše nábor ve virtuálním prostředí. Zároveň však výsledky tohoto průzkumu ukazují, že většina ZZ spoléhá na pasivní metody náboru a jen menšina vyhledává nové pracovníky aktivně, tj. například pomocí veletrhů, spoluprací se školami aj. (Marek, 2024).

Hospodková (2024, s. 75) je však toho názoru, že tento kritický stav nemusí přetrvávat věčně. Změna může nastat vlivem strukturálních a technologických změn, přispět by mohla také AI. Ta by však společně s automatizací a novou technologií mohla pomoci pouze u pozic nevyžadující lidský přístup a odborné znalosti. Takové pozice budou naopak vyžadovány ještě více. Tato autorka dále dodává, že ve zdravotnictví lze stále více pozorovat využívání tzv. náborových pobídek, tj. nabídka atraktivních finančních odměn či náborových bonusů lákající kandidáty v konkurenčním prostředí.

2.10 Shrnutí

Druhá kapitola diplomové práce se zaměřovala na konkrétní personální činnost, a to získávání pracovníků. Kapitola byla rozdělena do devíti podkapitol, přičemž první podkapitola se zaměřovala na důležitost personálního plánování při získávání pracovníků, ve druhé

podkapitole byla věnována pozornost náboru pracovníků. Ve třetí podkapitole byl popsán rozdíl mezi vnitřními a vnějšími zdroji získávání a zároveň výhody a nevýhody těchto zdrojů. Čtvrtá podkapitola popisovala proces získávání pracovníků, přičemž bylo využito názorů autorů Koubka, Armstronga a Taylora, Dvořákové a kol. či autorky Hospodkové, jejíž proces získávání byl znázorněn i pomocí obrázku.

Po popsání procesu získávání se práce začala věnovat vybraným krokům tohoto procesu, jako je identifikace potřeby získávání pracovníků, popis a specifikace PM, výběr charakteristik popisu a specifikace PM a definování požadavků na pracovníky, metody získávání a dokumenty požadované od uchazečů o práci. V rámci metod získávání pracovníků byly vybrány a popsány vývěsky či doporučení současného pracovníka. Dále byla popsána situace, kdy se uchazeči nabízejí organizacím sami či digitální nábor, do něž lze zařadit získávání pomocí SS, pracovních serverů aj. Nebyly opomenuty ani vzdělávací instituce, zprostředkovatelské agentury či outsourcing procesu, přičemž tyto a další metody byly vysvětleny prostřednictvím tabulky.

Druhá kapitola se mimo jiné zabývala výběrem pracovníků, jeho kritérii, fázemi a pozornost byla věnována především metodám výběru. Konkrétně se jednalo o pohovor, jehož rozdělení bylo představeno ve formě tabulky, dále AC či výběrové testování. Podkapitolu o výběru následovala část zabývající se nabídkou práce a přijímáním pracovníků, ale i část popisující adaptaci, která v konečném důsledku rozhodne o tom, zda pracovník po konci zkušební doby v organizaci zůstane či ne. Druhá kapitola byla zakončena podkapitolou zabývající se atypičností získávání ve zdravotnickém systému, přičemž na tuto podkapitolu naváže praktická část diplomové práce.