

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Michaela Michňáková

Nábor a zaškolování pracovníků Slezské diakonie

Olomouc 2017

vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem prameny uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

V Olomouci dne

.....

Bc. Michaela Michňáková

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D., za vstřícnost a cenné rady, které mi jako vedoucí diplomové práce poskytla při konzultacích, a také za pomoc a veškerý čas, který mi věnovala.

Obsah

ÚVOD	9
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	11
1.1 Historie personálního managementu ve světě	12
1.2 Historie personálního managementu u nás	13
1.3 Životní cyklus pracovníka	15
2 NÁBOR	16
2.1 Získávání pracovníků	18
2.2 Proces a metody získávání a výběru pracovníků	21
2.3 Zaškolování pracovníků	24
2.4 Nové metody v rámci náboru pracovníků	25
2.5 Konečná fáze náborů	27
3 GENERAČNÍ MANAGEMENT	28
3.1 Tradicionalisté tzv. mlčící generace	28
3.2 Baby boomers (1946-1964)	29
3.3 Generace X (1965-1980)	29
3.4 Generace Y (1981-2000)	30
4 SLEZSKÁ DIAKONIE	38
4.1 Diakonie v historickém kontextu	39
4.2 Počátky diakonické práce na Těšínském Slezsku	40
4.3 Slezská diakonie v současnosti	43
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	48
5.1 Stanovení cílů výzkumu	48
5.2 Metodologie, cílová skupina a organizace výzkumu	48
5.3 Analýza interních dokumentů Slezské diakonie	49
5.4 Závěr výzkumného šetření	58
5.5 Návrh Metodického pokynu pro vedoucí pracovníky	59

ZÁVĚR	67
SEZNAM ZKRATEK.....	69
SEZNAM ODBORNÝCH ZDROJŮ.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Michaela Michňáková
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Nábor a zaškolování pracovníků Slezské diakonie
Název v angličtině:	Hiring and training staff Slezské diakonie
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá personálním managementem, zejména náborem a zaškolováním pracovníků. Teoretická část popisuje historický vývoj personálního managementu a zaměřuje se na oblast náboru, výběru a zaškolování nových pracovníků. V souvislosti se zaměřením této práce, je jedna kapitola věnována náboru pracovníků, především novým metodám a generačnímu managementu. V návaznosti na teoretickou část je provedena analýza interních zdrojů Slezské diakonie. Výstupem práce je návrh metodického pokynu pro vedoucí pracovníky, jak zaškolovat začínající pracovníky z řad nové generace.
Klíčová slova:	Nábor pracovníků, generační management, generace Y, Slezská diakonie
Anotace v angličtině:	The diploma thesis deals with personal management, especially with recruitment and training of employees. The theoretical part describes a historical development of personal management with focus on the area of recruitment, selection and training of the new employees. In relation to the focus of the thesis there is one chapter which is devoted to recruitment of the employees, primarily to new methods and generational management. Following the theoretical part there was carried out an analysis of internal sources of Slezská diakonie. The output of the thesis is a proposal of a methodical instruction for the leading employees, how to train the new generation employees.

Klíčová slova v angličtině:	Recruitment staff, generational management, generation Y, Slezská diakonie
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1. – Dobové fotografie Příloha č. 2. – Rozhovor s vedoucí odboru personálního řízení Slezské diakonie Příloha č. 3. – Organizační struktura Příloha č. 4. – Logo Slezské diakonie Příloha č. 5. – Vzor evaluačního dotazníku Příloha č. 6. – Vzor osobního dotazníku pro nastupující zaměstnance Příloha č. 7. – Pozvánka na školení nových pracovníků
Rozsah práce:	75 + přílohy
Jazyk práce:	čeština

*„Nikdo ať tebou nepohrdá, proto, že jsi mladý,
ale těm kdo věří, buď vzorem v řeči, v chování,
v lásce, ve víře, v čistotě.“ (Bible)*

ÚVOD

Tématem diplomové práce je Nábor a zaškolování pracovníků Slezské diakonie. Nábor a zaškolování je součástí multidisciplinárního oboru personálního managementu, který si od svého prvopočátku prošel dynamickým vývojem. Úkolem personálního managementu je získat, vybrat, zaškolit, řídit, vzdělávat a motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Bez personálního managementu by řádně nefungovala žádná organizace, jelikož výkon a úspěšnost organizací závisí na lidech, kteří v ní pracují.

Ke zpracování diplomové práce jsem si vybrala neziskovou organizaci, působící v Moravskoslezském kraji, Slezskou diakonii. Slezskou diakonii znám již delší dobu, jelikož jsem členem Slezské církve evangelické augsburského vyznání, která je jejím zřizovatelem. Během studia jsem měla možnost v této organizaci absolvovat několik praxí. Z počátku jsem zde působila jako dobrovolník, nyní jsem již druhým rokem jedním z pracovníků Slezské diakonie. Pracuji na pozici sociálního pracovníka ve středisku EBEN-EZER Český Těšín, které poskytuje sociálně terapeutické dílny a domov pro osoby se zdravotním postižením.

Rozhodla jsem se zpracovat téma náboru a zaškolování pracovníků s ohledem na potřeby výše zmíněné organizace. Slezská diakonie se v oblasti personalistiky aktuálně věnuje stále se vyvíjejícím trendům při získávání nových pracovníků. Ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení Slezské diakonie, se v návaznosti na nábor, zaměřuji také na zaškolení nového pracovníka, především tedy z řad nastupující generace, což je generace Y. Kvalitní zaškolení vnímám jako nezbytnou oblast personálního managementu v tom smyslu, že pomáhá zaměstnavateli navázat s novým pracovníkem zdravý pracovní vztah. Dobře zaškolený pracovník se při výkonu své práce cítí bezpečně, ví, co se od něj očekává a co on může očekávat od zaměstnavatele. Z pohledu zaškolení vnímám z vlastní zkušenosti velmi pozitivně, že jsem měla možnost projít si před nástupem dobrovolnickou a praktikantskou činností.

Hlavním cílem práce je charakterizovat systém přijímání a zaškolování nových pracovníků a prostřednictvím výzkumného šetření popsat proces náborů, výběrů a zaškolování nových pracovníků v organizaci a vypracovat návrh metodického pokynu pro zaškolení nových pracovníků z řad nastupující generace.

Dílčí cíle jsou následující:

- uvést nové náborové metody,
- představit generaci Y,

- analyzovat počet pracovníků Slezské diakonie od jejího počátku.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. V teoretické části se budu zabývat personálním managementem v obecné rovině, vydefinuji základní pojmy tohoto oboru. Následně se budu zabývat oblastí náboru, výběru a zaškolování pracovníků a novými trendy náboru. Třetí kapitola popisuje generačním managementem, který charakterizuje různé generace na trhu práce a věnuje se jejich řízením. Vzhledem k zaměření praktické části se budu věnovat především generaci Y, tedy generaci mileniálů. V poslední kapitole teoretické části popíši působnost, historický vývoj a řízení neziskové organizace Slezské diakonie. Rovněž představím její práci v současné době.

Poslední část je věnována výzkumnému šetření. Jako výzkum bude zvolen kvalitativní výzkum, který bude proveden pomocí pozorování, studia spisové dokumentace a rozhovorů. Výstupem práce bude návrh metodického pokynu, který poslouží vedoucím pracovníkům jako vodítko pro zaškolení nového pracovníka z generace Y.

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

V této kapitole se budeme zabývat základními pojmy personálního managementu, jeho vývojem v historickém kontextu a životním cyklem pracovníků.

Personnel Standards Lead Body definoval personální práci jako schopnost managementu „zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku“ (Amstrong, 1999, s. 43).

Dle Koubka (2009) je jeden ze stěžejních úkolů organizace získání zdrojů. Organizace může fungovat pouze v případě, že se jí podaří shromáždit materiální zdroje (budova, stroje, materiál a energie), finanční zdroje (peněžní prostředky, kapitál, zlato, akcie), informační zdroje (informace, které potřebujeme ke správnému chodu organizace, např. poptávka, konkurence, dodavatelé) a lidské zdroje (schopnosti, znalosti dovednosti). Následně je propojit, uvést do chodu a správně je využívat.

Lidské zdroje jsou v dnešních rozvinutých tržních podmínkách to nejcennější, protože ovlivňují veškerou činnost organizace a ekonomické procesy, čímž uvádějí do pohybu další zdroje a určují jejich využívání. Díky tomu se z nich stává rozhodující předpoklad pro získávání a udržení jisté konkurenční výhody a zároveň možný kritický faktor pro neúspěch organizace (Měrtlová, 2014, s. 11). Můžeme tedy tvrdit, že lidské zdroje jsou jakýmsi hnacím motorem, který organizaci popohání vpřed.

Livian a Pražská in Brodský (2009, s. 10) definují lidské zdroje „jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potencionál ve výrobních a ostatních organizacích.“

Leegová in Brodský (2009, s. 10) říká: „politika řízení lidských zdrojů by měla být propojena se strategickým plánováním podniku a využívána k posílení vhodné kultury organizace. Lidské zdroje mají značnou hodnotu a jsou zdrojem konkurenční výhody a mohou být efektivně řízeny spíše vzájemnými konzistentními pravidly, které zvyšují oddanost a angažovanost.“ O lidských zdrojích tedy můžeme říct, že jsou neodmyslitelnou součástí organizace, která rozhodne o kvalitě, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace na trhu, proto by měla fungovat takovým způsobem, aby dokázala najít, ty nejlepší lidské zdroje a následně najít nástroje, kterými si je udrží.

Lidskými zdroji se především zabývá personalistika, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka ve spojitosti s jeho pracovním procesem. Personalistika má za úkol zajistit dostatek pracovníků, aby mohla organizace plnohodnotně fungovat. Její povinnosti je identifikovat

požadavky na uchazeče, provádět nábor, výběr a rozmístění pracovníků. Další z mnoha rolí je zajistit propagaci. Oceňovat, plánovat, vzdělávat a dále rozvíjet pracovníky. Takovým způsobem, aby dokázali efektivně a účinně plnit zadané úkoly (Wehrich, 1993, s. 32).

Do pracovního procesu spadá získání pracovníka, jeho formování, fungování, využití, vedení, propojení jeho působení s jeho výsledky. Schopnost organizace týmu, vztah k práci, chování ke spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v rámci organizace setká, a taktéž jeho spokojenost z vykonané práce (Koubek, 2009, s. 13).

1.1 Historie personálního managementu ve světě

Berridge in Armstrong (1999) uvádí, že rozvoj personálního managementu vznikl spíše náhodou, vlivem okolností dějícím se v průmyslu a ve společnosti, než racionální a logickou úvahou.

Vývoj personálního managementu můžeme vymezit 5 etapami:

a) **Péče o pracovníky** (1915 a 20. léta 20. století)

Budování zázemí pro pracovníky např. kantýny. Pověření pracovníci zabývající se péčí o pracovníky, se poprvé objevují v továrnách na municii během 1. světové války. První sociální pracovnice zabývající se péčí o pracující ženy a děti, byla Mary Woodová. Zároveň Mary Wood pomáhala při náboru a výběru pracovníků, základním výcviku, odměňování, zlepšování pracovních podmínek a pracovní morálky. Úkolem personálních oddělení bylo shromažďování a vedení evidence pracovníků (Kocianová, 2012, s. 10).

b) **Personální administrativa** (30. léta 20. století)

Personální management je chápán spíše jako podpora vrcholového managementu, bez vlivu na rozvoj podniku. Mimo péči o pracovníky byla poskytnuta pomoc ve formě získávání pracovníků, základního výcviku a zavedení evidence pracovníků. Zabývala se péčí o pracovníky, archivací, aktualizací a poskytováním informací a dokumentů řídicím složkám organizace (Kocianová, 2012, s. 10). Je typická zaznamenáváním vstupu a výstupu pracovníků, ze zákona eviduje potřebné statistiky z hlediska počtu, struktury a dosažené kvalifikace (Dvořáková, 2001 s. 5).

c) **Personální řízení** (40. -50. léta)

Toto období lze nazvat rozvojovou fází, ve kterém personální management získává aktivnější úlohu. Je spojován s přijetím Charty lidských práv. Na základě charty lidských práv byly upraveny zákony, které posílily postavení personalistů (Dvořáková, 2001 s. 6).

Personální management se stává profesionálnější. Má celý rozsah služeb. Kromě získávání a evidence, vznikl odborný výcvik pracovníků a mistrů. Personalisté, se stávají, specialisté na vyhledávání nových pracovníků (Kocianová, 2012, s. 11).

d) **Personální řízení** (60. – 70. léta)

Období dospělosti, kdy personální management nabývá na významu. Rozšiřování předešlé koncepce služeb. Propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků. Systematické vzdělávání a plánování pracovních sil (Kocianová, 2012, s. 11).

e) **Řízení lidských zdrojů** (80. léta)

Stává se jádrem řízení organizace. Rozvoj odměňování dle výkonu- hlavní motivační zdroj. Rozvoj systému řízení výkonu. Odbory v oslabení. Pracovníci jsou chápáni jako jedinečný kapitál. Cílem je zajištění kvantitativní stránky (věk, profese, kvalifikace, počet pracovníků v organizaci) a kvalitativní stránky (výkonnost, identifikace s organizací, kreativita a především motivace) lidského zdroje (Kocianová, 2012, s. 11).

1.2 Historie personálního managementu u nás

Personální management byl u nás významně ovlivněn dvěma světovými válkami, ale především následným politickým vývojem po roce 1948. U nás se personalisté zaměřovali především na péči o zaměstnance. Pokud bychom pominuli nařízení vydané ve středověku Václavem II., která se týkala zejména práce v hornictví a dále nařízení Josefa II., se právní normy týkající se pracovních podmínek vyskytují až v 19. století. Obecný občanský zákoník vydaný rakousko-uherským monarchou v roce 1811 upravoval zásady konání služby, bezpečnost práce aj. Podstatnější změna nastala koncem 19. století, kdy byl novelizován živnostenský řád, který definoval postavení dělníků a úředníků. Určoval péči o pracovníky, režim pracovního dne, právo na vzdělání učňů, zajištění bezpečí práce. Na dodržování podmínek živnostenského řádu dohlíželi živnostenská dozorcí. Po **1. světové válce** došlo k řadě úprav v pracovní a sociální oblasti, bylo zřízeno ministerstvo sociální péče, v jejichž kompetenci byla péče o válečné poškozené a pozůstalé, mládež, bytová politika, sociální pojištění, zprostředkovatelný zaměstnání, ochranná dělnická legislativa. Československá republika se dostala do mezinárodní pozornosti díky **zákonu č. 91/1918 Sb.**, o pracovní době, který uzákoňoval osmihodinovou pracovní dobu. Velký význam pro úpravu pracovních poměrů měly kolektivní smlouvy, které nespadały pod zvláštní předpis (Foot, 2005, s. 8-9).

Během **první republiky** byly některé naše podniky v personálním managementu průkopníkem moderních přístupů (např. Baťa). První legislativa se zabývala především péčí o pracovníky. Týkala se zejména pracovních podmínek, režimu dne, přestávek, povinnými dny odpočinku, odměňováním, ukončením pracovního poměru atd. Ve vývoji personálního managementu má velkou zásluhu **Tomáš Baťa** (1876-1932), který byl ovlivněn americkým podnikatelem Henrym Fordem. Personální a sociální politika, kterou uplatňoval, byla významnou oblastí jeho podniku. Především v oblasti odměňování, vytváření soudržnosti mezi pracovníky a zaměstnavatelem. Byl zaměřen na potřeby pracovníků, na jejich bytové podmínky, zdravotní péči, vzdělání, dopravu a volný čas (Kocianová, 2012, s. 69).

Během **2. světové války** byly zpočátku ponechány pracovněprávní vztahy tak, jak byly nastaveny v předcházejících letech. Ovšem díky okupační politice byl zregulován pracovní trh, to znamená, že vznikla všeobecná pracovní povinnost všech mužů ve věku od 16 do 25 let a mobilizace pracovních sil s příkazem jít pracovat do Německa, tzn. totální nasazení. Po konci druhé světové války byly všechny okupační předpisy zrušeny, avšak regulace práce byla řízena prezidentským dekretem č. 88/1945 Sb., o všeobecné pracovní povinnosti. Po roce 1948 až do roku 1989 sloužil personální management vyloženě politickému systému, kdy v pracovním managementu byly zavedeny kádrové systémy. Po **únoru 1948** došlo k razantním změnám v legislativě i postojům zaměstnavatelů, kromě nedemokratických jevů, začaly vznikat pracovní tábory a problematické rozmisťování pracovních sil. Neobsazená pracovní místa v některých regionech byla řešena pomocí státních orgánů, které prováděly nábor pro nejpodstatnější odvětví a organizace (hutnictví, dělnictví), absolventi se museli závazně umisťovat na pevně stanovenou dobu (Foot, 2005, s. 9).

Ve státě fungovala především **kádrová politika**, což znamenalo veškerou činnost Komunistické strany československé (KSČ), kterou strana zabezpečovala, aby na všech podstatných místech ve společnosti byli ti správní lidé, kteří plnili jejich cíle. Při posuzování „kádru“ hrál největší roli především vztah k politice. Kádrová politika byla největším nástrojem při ovládnutí společnosti. Tato politika nebyla od té personální oddělena, tzn. kritéria, metody a zásady používané v kádrové politice, se uplatňovala i v širokém okruhu společnosti; v institucích, které byly považované za významné, což v důsledku znamená vůči všem pracovníkům. Jednalo se o ústředí KSČ, na úřadech, ve školách, sboru národní bezpečnosti atd. V **70. letech** musely podniky připravovat plány práce a plány zaměstnanosti, aby se regulovaly počty pracovních sil v regionech, limity přijímání absolventů, učňů. Za překročení plánu byly ukládány penále. Byly vyžadovány a schvalovány kádrové rezervy

(nástupci vedoucích pracovníků). Nástupci měli vypracované individuální plány osobního rozvoje, v nichž plnili úkoly v oblasti práce, vzdělání a politiky. V hodnocení byla nejdůležitější politická angažovanost. Tento systém fungoval až do pádu režimu v roce 1989. V **90. letech** byla odstraněna veškerá státní omezení a postupně se podniky začaly v personálním managementu samostatně rozhodovat, avšak spíše pracovali na základě uspokojení okamžitých potřeb, než sestavováním strategického plánu. Význam personálního managementu byl podceňován, převážně byla realizována jen jakási personální administrativa. V průběhu se personální management navrácí k tradicím české personalistiky (období první republiky), začíná se rozvíjet teorie a praxe, především díky působení mezinárodního personálního managementu (Kocianová, 2012, s. 69).

1.3 Životní cyklus pracovníka

V životě pracovníka a organizace lze definovat několik oddělitelných fází, ve kterých dochází k vzájemné interakci.

První fáze je **plánování počtu pracovníků**, která usiluje o prognózu požadavků organizace na lidské zdroje. Jedná se o proces orientovaný na řešení rozdílů mezi tím, co je a tím, co by mělo být. Plánování pomáhá personálnímu managementu v rozhodnutí o získání, rozmístění, profesním rozvoji pracovníků. Další fáze je **nábor a výběr pracovníků**. Nábor předchází výběru. Jeho úlohou je zajistit dostatečné množství uchazečů do výběrového procesu. Na výběr navazuje **adaptace a zaškolování pracovníků**, jedná se o začlenění pracovníků do organizace. V průběhu adaptace se seznámí s historií a řízením organizace, pracovními podmínkami (pracovní dobou, mzdou, dovolenou) a pracovními povinnostmi, kam spadá bezpečnost práce, etický kodex, úkoly pracoviště (Brodský, 2009, s. 49).

Následuje **řízení pracovního výkonu**, který se provádí pomocí rozvoje a vzdělávání, hodnocení a v poslední řadě odměňováním. Hodnocení slouží ke zlepšení výkonu pracovníka, také může posloužit jako podklad pro určení výše odměny a k určení oblasti pro rozvoj a vzdělávání. Hodnocení může vést ke změnám v zařazení pracovníka, ke zjištění chyb či nedostatků. V životním cyklu pracovníka narážíme i na **změnu zařazení**, která se může odehrát z důvodů změny v organizační struktuře, interním nábořem, povýšením. Poslední fází je **ukončení pracovního poměru**, který je ukotven zákoníkem práce (Šopovová in Aronová, 2008, s. 33-44).

2 NÁBOR

V této kapitole se budeme věnovat náboru a získávání pracovníků, především možnostmi z jakých zdrojů a za jakých podmínek je možné pracovníky získat. Následně se budeme zabývat výběrem pracovníků, metodami, které lze použít při výběru pracovníků. V neposlední řadě se zaměříme na zaškolování a adaptaci začínajících pracovníků v organizaci a na nové metody v rámci náboru nových pracovníků.

Nábor a proces výběru pracovníků je úzce spjat. Obě varianty by měly vést k získání velmi kvalifikovaných pracovníků. Nábor slouží jako podklad pro výběr tím, že poskytuje zásobu uchazečů, z nichž se dále pod dohledem personalistů vybírá. Přestože jsou obě funkce spjaty, každá z nich vyžaduje odlišné dovednosti a odborné znalosti. Nábor může být definován jako veškeré činnosti orientované na zajištění potencionálních pracovníků. Cílem náboru, je získat účinnými nákladově efektivními aktivitami zásobu vhodných kvalifikovaných pracovníků na uvolněné místo, takovým způsobem, aby přispívaly k cílům a žádoucímu obrazu organizace. Náborová politika znamená deklaraci o záměru společnosti; nastiňuje, jaký přístup a normu od každého očekává. Základní náborová politika by měla obsahovat prohlášení, stanoviska organizace k celkovému cíli náboru a k rovným příležitostem. Aby společnost dala najevo, že si svých pracovníků cení, přeje si je udržet a chce jim umožnit rozvoj, mohou přijmout politiku preferování vhodných vnitřních uchazečů (viz. Vnitřní a vnější zdroje). Musí to být ovšem uvedeno v náborové politice organizace, která následně může ovlivnit náborové postupy (Foot, 2005, s. 55).

Příkladem náborové politiky může být znění jedné společnosti: *„Tato společnost, usiluje o zaměstnávání nejvhodnějších osob na každém pracovním místě bez ohledu na pohlaví, partnerský vztah, rasový původ, invaliditu, sexuální preferenci, náboženství, věk či jakýkoliv faktor, jenž nemůže být považován za takový činitel, který ovlivňuje způsobilost osoby k vykonávání dané práce“* (Foot, 2005, s. 57).

Důležitou roli v náborových činnostech hraje problém rovných příležitostí. Existují zákony na obranu zájmu osob, které byly v minulosti utiskovány při zaměstnávání a obsluze. Zákony poskytující ochranu, jsou uvedeny v tabulce 2.1 Protidiskriminační zákony. Uvádějí, z jakých důvodů je rozlišování mezi lidmi nepřipustné (Foot, 2005, s. 58).

Zákon	Oblast
Zákon o rovném odměňování (z roku 1970)	Odměňování mužů a žen za stejnou práci, rovnocenné posuzování práce, rovnocennost práce
Zákon o rehabilitaci provinilců (z roku 1974)	Osoby po výkonu trestu
Zákon o diskriminaci pohlaví (z roku 1975)	Pohlavní a manželský stav
Zákon o rasových vztazích (z roku 1976)	Rasa, barva pleti, národnost, národní či etnický původ
Zákon o diskriminaci handicapovaných (z roku 1995)	Osoby se změněnou pracovní schopností

Tabulka 2.1 Protidiskriminační zákony, (Foot, 2005, s. 58).

Zákony z roku 1974 a 1975 jsou zaměřeny na podobné způsoby utlačování. Oba se vztahují na tři druhy diskriminace (přímou diskriminaci, nepřímou diskriminaci a pronásledování). K **přímé diskriminaci** dochází, pokud je s někým zacházeno méněcenně než s ostatními, z toho důvodů, jež má přímou souvislost s pohlavím, stavem či původem. Příkladem může být odmítnutí zaměstnání kvalifikované ženy jako řidičku hromadné dopravy, protože je žena. K **nepřímé diskriminaci** dochází tehdy, pokud s někým zacházím nespravedlivě, protože některé požadované nároky mohou nepřiměřeně vyloučit jednotlivé skupiny osob a tehdy, kdy nemohou být tyto požadavky objektivně zdůvodněny. Příkladem může být: Do mladého kolektivu přijmeme (Foot, 2005, s. 58).

Při **pronásledování** se jedná o nepříznivé zacházení či znevýhodňování jako reakce na to, že osoba uplatnila své právo podle protidiskriminačního zákona. Příkladem může být pracovník, který je na základě podání žaloby za diskriminaci propuštěn (Veřejný ochránce práv, 2017).

V České republice se při úpravě diskriminace vychází z Listiny základních práv a svobod, článek 1 a 3, podle kterých jsou „*lidé svobodní, rovni v důstojnosti i právech a základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnost k národnosti nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.*“

Na Listinu základních práv a svobod navazují další zákony věnující se zákazu diskriminace, jedná se o zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o mzdě a zákon o platu. Pracovníci hájí svá práva v této oblasti buď prostřednictvím odborů, které mají právo dohlížet na dodržování pracovněprávních nařízení nebo si mohou stěžovat u soudu (Foot, 2005, s. 64).

2.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je klíčová činnost personálního managementu, která má zajistit, aby se na volná pracovní místa v organizaci přilákalo co nejvíce odpovídajících uchazečů s patřičným nákladem a v termínu. Princip spočívá v rozpoznání a vyhledání vhodných potenciálních pracovníků (Koubek, 2010, s. 126).

Lidský potenciál obsahuje souhrn znalostí, dovedností a schopností pracovníků, které se mohou dále rozvíjet a tím tvoří lidský kapitál. Lidský kapitál můžeme definovat jako znalosti, které si pracovník vezme sebou, když opustí organizaci. Zahrnuje znalosti, dovednosti, schopnosti. Může se jednat také o umění týmové spolupráce, kreativitu a nabyté zkušenosti (Měrtllová, 2014, s. 49).

V rámci získávání nových pracovníků má personální management za úkol informování a nabízení volných pracovních pozic (mnohdy i přesvědčování vhodných uchazečů o výhodách práce v organizaci), v jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích. Získávání pracovníků rozhoduje o tom, zda bude organizace zajištěna potřebnými pracovníky a současně rozhoduje o následné prosperitě a konkurenceschopnosti organizace na trhu. U nás se pro tuto činnost vžil pojem nábor pracovníků, avšak v moderní teorii řízení lidských zdrojů se pojetí náboru a získávání odlišuje (Koubek, 2010, s. 126).

Nábor se u nás vžil v 50. letech 20. století, pochází z ruštiny, znamená zpravidla **získávání pracovníků z vnějších zdrojů** (Kocianová, 2010, s. 80).

Moderní **získávání** pracovníků usiluje nejen o získání lidských zdrojů z vnějšku, ale **v první řadě o získávání pracovníků z řad současných pracovníků organizace**. Termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co se moderní personální management snaží. Nejedná se pouze o zajištění potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků, ale také získání pracovníků, kteří budou zaujati cíli a zájmy organizace, jejich osobní zájmy a hodnoty budou v souladu se systémem hodnot a kulturou organizace. Proces získávání pracovníků má zajistit potřebné informace pro obě strany. Je potřebné si uvědomit, že odezva na nabídku zaměstnání

v organizaci může významně ovlivnit samotná nabídka (její koncept a způsob o volném pracovním místě) a vnitřní a vnější podmínky (Koubek, 2010, s. 126).

Cílem je získávání a výběr kvalitních pracovníků za vynaložení co nejnižších nákladů, v dostačujícím množství (Dale, 2007, s. 23).

Získání nových pracovníků na volné pracovní místo ovlivňují vnitřní nebo vnější podmínky. **Vnitřní podmínky** mohou mít souvislost buď s organizací, která nabízí zaměstnání nebo přímo s danou pracovní pozicí. Pokud se jedná o podmínky související s organizací, může se jednat o význam a prestiž organizace, serióznost, úroveň odměňování, úroveň péče o pracovníky, možnost vzdělávání a personálního rozvoje, sociální klima v organizaci a umístění organizace. Pokud se jedná přímo o danou pracovní pozici, hraje především důležitou roli povaha práce, postavení v hierarchii, požadavky na pracovníka (vzdělání, schopnosti, kvalifikaci, praxi), rozsah pravomocí, povinnosti a odpovědnosti, pracovní doba, místo vykonávané práce, organizace práce a pracovní podmínky (prostředí, odměna za práci, benefity). Mezi nejdůležitější vnější podmínky získávání pracovníků náleží:

- a) **demografické podmínky** tzn. proměnlivost reprodukce obyvatelstva na daném území, prostorová mobilita, kde se řadí i mobilita mezistátní;
- b) **ekonomické podmínky** odrážející vývoj národního hospodářství, což má vliv na nabídku pracovních sil a poptávku;
- c) **sociální podmínky** souvisejí především s hodnotovým systémem lidí především v oblasti profesně kvalifikačním, zaměřená na vzdělání a rodinnou orientaci žen;
- d) **technologické podmínky** vývoj technologie vytváří nová pracovní místa, avšak mění či likvidují místa stará a to v takové míře, že profesně kvalifikační struktura současných lidských zdrojů se jim přizpůsobuje jen z části a se zpožděním;
- e) **sídelní podmínky**, jedná se především o charakter osídlení v okolí organizace;
- f) **politicko-legislativní podmínky**, ovlivňující proces získávání pracovníků např. tím, že umožní či zamezí zaměstnávání lidí v zahraničí a opačně. Vytváří podmínky pro diskriminaci na základě pohlaví, věku, náboženství, rasy či politických názorů nebo nařizuje zaměstnávání určité skupiny osob (Koubek, 2010, s. 127-128).

Organizace může obsazovat volné pracovní pozice jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů. Pokud organizace přikročí na obsazování volných míst z **vnitřních zdrojů**, tvoří je převážně pracovníci uspořené především díky technickému rozvoji, náhradou lidské práce stroji, pracovníci uvolňování v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo díky organizačním změnám. Dalšími vnitřními zdroji mohou být pracovníci, kteří dospěli k tomu, aby mohli

zastávat náročnější práci a pracovníci, kteří jsou cíleně využíváni na dané pracovní pozici, avšak z nějakého důvodu mají zájem přejít na uvolněnou či nově vzniklou pozici (Kocianová, 2010, s. 82).

Výhody, které plynou ze získání pracovníků z vnitřních zdrojů, jsou tyto: organizace zná silné a slabé stránky uchazeče o pracovní pozici, zvyšuje se motivace pracovníka, zlepšuje se pracovní morálka, vyšší loajalita pracovníků, možnost růstu. Výběr z vnějších zdrojů je méně nákladný než výběr z vnějších zdrojů (Dvořáková, 2001, s. 137).

Výběr z vnějších zdrojů má ovšem i své **nevýhody**. Pracovníci se mohou ocitnout na pozici, kterou již nebudou zvládat. Může docházet k soupeření a narušení mezilidských vztahů. Překážkou může být chybějící inovativní myšlenky a postupy z venku (Koubek, 2010, s. 130).

Pracovní síla z **vnějšího prostředí** přináší do organizace „nový vítr“, jiný pohled na věc a odlišný přístup k řešení problému. Vnější lidské zdroje tvoří volné pracovní síly (nezaměstnaní, kteří jsou evidováni jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce), studenti a absolventi, pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele, ženy v domácnosti, ženy vracející se s rodičovské dovolené, osoby se zdravotním postižením, cizinci a důchodci (Dvořáková, 2001, s. 134).

Výhodou získávání pracovníků **z vnějších zdrojů** je pestrá škála schopností a talentů, která může být mimo organizaci mnohem větší než uvnitř organizace, s tím souvisí příchod nových inovativních poznatků, nápadů a myšlenek. V neposlední řadě získání vysoce kvalifikovaných pracovníků z venku, je levnější a rychlejší než si je vychovat. Z vnějších zdrojů je širší možnost výběru. **Nevýhodou** získávání pracovníků z vnějších zdrojů, je náročné a nákladné přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů, delší adaptace a orientace pracovníků. Mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni a oprávněni získat nabízené pracovní místo. Ve vyspělých zemích preferují obsazování volných pozic z vnitřních zdrojů, především díky tomu, že získání informací o vnitřních zdrojích je méně náročné. Lépe se získávají informace o daném pracovníkovi, o jeho kvalifikaci a odpovědnosti k vykonávané práci, s předstihem se ví, kdy může dojít k jeho uvolnění z dosavadní pozice. Rovněž odpadá období adaptace na práci v organizaci, což u nových pracovníků dočasně snižuje pracovní výkon, odpadají výdaje za inzerci. Teprve, když nelze pokrýt volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k zaměření se na vnější zdroje. Vyplácí se spolupráce s Úřadem práce, se vzdělávacími institucemi či jimi podobným institucím (Koubek, 2010, s. 130-131).

2.2 Proces a metody získávání a výběru pracovníků

Získávání pracovníků v dnešní době má relativně bezchybné metodologicky propracované metody, kterými je vhodné se řídit (Koubek, 2010, s. 131).

Předpokladem pro efektivní získání pracovníků je znalost pracovních míst, kterou přináší jejich analýza a předvídání, vytváření nebo uvolňování pracovních míst (Měrtllová, 2014, s. 51).

K získávání nových pracovníků, především na vyšší pozice, u kterých jsou předem stanoveny požadavky, je možné použít lovce hlav (headhunters). Tito lovci pomáhají organizacím, které mají málo odpovídajících kandidátů. Konzultanti pro získávání nových pracovníků mohou sestavit seznam uchazečů a navázat s nimi kontakt. Uchazeči jsou v tom čase zaměstnaní na jiném pracovním místě, avšak konzultanti se domnívají, že by mohli být hledající organizaci přínosem. Nicméně kandidát momentálně nemusí hledat jinou práci, proto musí být organizace připravena víc zaplatit a mít připravená lákadla, aby o změně pozice začal přemýšlet. Headhunting je nejrozšířenější ve Spojených státech amerických, ale rozšiřuje se i ve Velké Británii (Martin, 2007, s. 259).

Ať už si při přijetí potencionálního uchazeče organizace zvolí jakékoliv požadavky, je důležité, aby uchazeči byli včas informováni o nabízené pracovní pozici (Milkovich, 1993).

Organizace mohou zvolit různé metody podle povahy pracovního místa, finančních možností nebo situace na trhu práce. Díky tomu vznikají různé kombinace i postupy pro nábor. Například se uchazeči mohou o pracovní místo hlásit sami. Toto se vyskytuje především u organizací, které mají dobrou pověst a nabízejí dobře ohodnocenou a prestižní práci. Existuje nepřeberné množství cest a metod, kterými se mohou organizace při hledání nových pracovníků řídit. Mohou využít vývěsky a inzerce k informování o volném pracovním místě (v organizaci, na webových stránkách organizace, ve sdělovacích prostředcích). Přímou oslovit vytipovaného pracovníka. Získají doporučení od stávajícího pracovníka, který může dát tip na personální oddělení nebo informovat někoho o kom si myslí, že by byl vhodný na nabízenou pozici. Organizace při hledání nových a spolehlivých pracovníků spolupracují i se školami a úřady práce (Koubek, 2000, s. 191).

Organizace si vytváří formuláře, které bude požadovat jako podklad pro výběrové řízení. Jedná se o dokumenty, kterými uchazeč prokáže svou kvalifikaci, délku praxe, seznam pracovních činností, které již vykonával, v těchto dokumentech je zahrnuta i ukázka projektů, na kterých pracoval nebo publikační činnost. Organizace se rozhoduje, jakou formou uveřejní

svou nabídku pracovního místa. Důležitá je formulace nabídky. Měla by obsahovat obecné informace o organizaci, název požadované pracovní pozice, kvalifikační předpoklady, náplň práce a nabídku mzdy, popř. mohou být uvedeny pracovní benefity, které uchazeč může získat. Organizace si volí, které dokumenty bude požadovat o uchazeči. Může se jednat o životopis, doklady o vzdělání, reference, dotazník, výpis z rejstříku trestu, lékařské vyšetření, motivační dopis uchazeče. Po uveřejnění nabídky, následuje doba čekání, kdy organizace očekává došlé nabídky, které následně shromáždí a roztřídí, podle toho, zda splňují kritéria výběrového řízení a provede tzv. předvýběr. Výsledkem se stává seznam uchazečů, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení (Měrtlová, 2014, s. 51).

Výběr je oboustranná záležitost, tudíž uchazeč může místo odmítnout. Posuzování uchazečů je při výběru klíčové. Je nutné porovnat povahu pracovního místa a požadavky na odbornou a osobnostní stránku uchazeče se zjištěnými charakteristikami uchazeče. Při výběru pracovníků neexistuje metoda, která by dokázala spolehlivě vybrat toho nejlepšího a zajistila jeho úplnou schopnost plnit požadované úkoly (Měrtlová, 2014, s. 52).

Nejvíce využívaná metoda je **přijímací a výběrový pohovor**, který má za cíl posoudit pracovní schopnost uchazeče na dané pracovní místo. Pohovory jsou klasifikovány podle počtu kol, zúčastněných, zadaných úkolů a testů. Mezi hlavní cíle pohovorů patří je získání detailnějších informací o uchazeči, ověření informací z dodaných písemných dokumentů a poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, především tedy o dané pracovní pozici. Důležitou součástí je rovněž posouzení osobnosti uchazeče. Výběrové řízení formou pohovoru, může v nejlepším případě vést mimo jiné k založení přátelského vztahu mezi organizací a uchazečem (Armstrong, 1999, s. 464).

a) pohovory podle zúčastněných

Pohovor 1+1 na tomto pohovoru je účastný jeden představitel organizace, většinou přímý nadřízený a jeden uchazeč. Tento typ pohovorů je pro uchazeče nejméně stresující. Při tomto typu pohovoru je otevřenější atmosféra, díky níž je možno získat více informací. Nevýhodou je subjektivní názor hodnotitele. Používá se při obsazování míst s nižší kvalifikací. Obdobný pohovor je tzv. **postupný**, který je rovněž 1+1, ale s různými hodnotiteli, který se několikrát opakuje. Je tedy časově náročnější. Nutno brát v úvahu, že s každým dalším pohovorem se snižuje spontánnost odpovědí. Převážně se používá při obsazování manažerských pozic, kdy je nutno otestovat odborné znalosti uchazeče, stejně jako zvládání stresových situací. Dalším typem je **skupinový pohovor**, kdy uchazeči jsou pozváni na pohovor, kde je jeden nebo více hodnotitelů, používá se zejména pro posouzení

chování jedince ve skupině, umožňuje lépe zhodnotit osobnost a rychlost reakce na zadané úkoly, šetří čas. Tato metoda se snaží zjistit, jak rychle dokáže jedinec reagovat, jak se dokáže prosadit ve skupině, jakou pozici si ve skupině umí vydobýt. Nevýhodou skupinového pohovoru je náročnost na schopnosti hodnotitele. Posledním typem je **pohovor před posuzovateli**. Jedná se o nejvíce stresující metodu pro uchazeče. Této metody se účastní 3-4 osoby, většinou se jedná o nadřízeného, personalistu a psychologa, může se účastnit i současný pracovník nabízeného pracovního místa. Na začátku se seznámí s nabízeným pracovním místem, definují se požadavky na pracovní pozici, následují otázky uchazeče a zaměstnavatele. Pohovor je strukturovaný, každý uchazeč dostane stejné otázky, které se vyhodnotí po skončení. Zmíněná metoda se používá především u vyššího managementu (Armstrong, 1999, s. 464).

b) pohovory podle obsahu a průběhu

Strukturovaný pohovor připravený předem. Pohovor je standardizovaný, stejné otázky jsou pokládány všem uchazečům. Obsah a počet otázek je předem připraven. Otázky jsou ovšem často obecně známy, což kandidátům umožňuje se na ně předem připravit. Posouzení uchazeče je obtížnější. Dokumenty pohovoru jsou archivovány (Dvořáková, 2001, s. 141).

Polostrukturovaný pohovor zahrnuje dvě části. Jedna část je vedena strukturovaně a druhá část volně. Obě části na sebe navazují a jsou časově limitovány. Předem je stanoven cíl rozhovoru. Hodnotitelé mohou položit i otázky, které nebyly předem připravené a vyplynuly ze situace. Poslední je **nestrukturovaný pohovor**, jeho cíl je pouze rámcový. Není stanovený, obsah i postupy vyplynou až při pohovoru. Tento subjektivní přístup, nedává uchazečům stejné šance. Častým problémem, se kterým se u hodnotitelů setkáváme je citlivost na první dojem z uchazeče, tzv. halo efekt., kterým se hodnotitel nechá ovlivnit. Umožňuje hodnotiteli vyhledávat vlastnosti, které sám upřednostňuje a podle toho vede rozhovor. Neexistují doklady o průběhu pohovoru (Koubek, 2010, s. 180-181).

Další formou výběru nového pracovníka je **životopis**. Životopis je mnohdy prvotní informací o uchazeči. Je podkladem pro to, aby zaměstnavatel uchazeče pozval k výběrovému řízení. Ukazuje, zda uchazeč splňuje podmínky pro pracovní pozici, jako je například vzdělání, odborná způsobilost, dovednosti aj. (Armstrong, 1999, s. 465).

Správně vypracovaný životopis obsahuje tyto informace:

- identifikační údaje (jméno, příjmení, datum narození, bydliště);
- kontakt;
- dosažené vzdělání, kurzy;

- pracovní zkušenosti- zde je potřeba uvést i dobu vykonávané práce (Životopisy, 2017).

Organizace mohou při výběru požadovat i **lékařské vyšetření**, které se požaduje především u pracovních pozic, kde může dojít k ohrožení zdraví ostatních obyvatel (doprava, potravinářský průmysl) nebo by vykonáváním práce mohlo dojít k poškození nebo zhoršení zdravotního stavu pracovníků. Další s požadavku při výběru může být, žádost organizace o **reference z předcházejícího zaměstnání**, uchazeči by měli být upozorněni, že reference budou ověřovány. Pokud uchazeč neuvede kontaktní adresy osob, je ho třeba o údaje požádat. Předchozí zaměstnavatelé nejsou povinni podávat informace o svých pracovnících. Je třeba mít na paměti, že se jedná o subjektivní názor člověka, který uchazeče hodnotil. Organizace také mohou zkusit uchazeče **přijmout na zkušební dobu**. Jedná se o nejefektivnější způsob posuzování. Ovšem je nákladný a náročný na organizaci. Doporučuje se přijmout více kandidátů na pracovní pozici a z nich poté vybrat nejlepšího. Dobrou metodou jsou i studentské praxe. Organizace má možnost dlouhodobě sledovat odborné znalosti a sociální i pracovní dovednosti, které student má. Navíc si studenta může organizace vést a zapracovat jej na pracovní místo, které potřebuje. Poslední forma metody výběru je **Assement centre**, jedná se o finančně a časově náročnou metodu. Používá se při obsazování vysokých manažerských pozic. Zahrnuje výcvikový program, kde je provedeno celistvé zkoumání odborných a osobnostních schopností. Může se zjišťovat i např. rychlost rozhodování, zvládání stresových situací, komunikativnost jedince a práce v týmu (Armstrong, 1999, s. 465).

2.3 Zaškolování pracovníků

Přijetím do pracovního poměru začíná pro pracovníka nové období, a to období adaptace a zaškolování. **Adaptace** je řízená a systematicky zaměřená podpora poskytnuta novému pracovníkovi. Pro úspěšné zvládnutí adaptace je vhodné si sestavit adaptační plán, který by měl vytvořit vedoucí společně s pracovním týmem, do kterého bude nový pracovník patřit. Nejčastějšími chybami v procesu adaptace se stává dávání podřadných úkolů, nedostatečné hodnocení zadaných úkolů, přesycenost informacemi. Délka adaptace převážně odpovídá délce zkušební doby, ale nemusí tomu tak být. Adaptační doba je individuální, především záleží na náročnosti pracovní pozice a schopnosti nového pracovníka zpracovávat nové podněty a zadané úkoly (Šopová in Aronová, 2008, s. 32).

Nejdůležitější je dojem pracovníka z prvního měsíce. Největší riziko odchodu je do půl roku od nástupu. Identifikace s organizací a prostředím posiluje jeho stabilitu. V rámci adaptace by měl být sestaven **adaptační plán**, který může zahrnovat tyto následující body:

- první den - předání základních informací o organizaci a brožurového průvodce pro nového pracovníka, rozhovor s vedoucím, představení kolegům a pracovníkovi, který ho bude mít během adaptace na starost;
- školení BOZP;
- vstupní školení a prostudování si základních informací;
- rozhovor s vedoucím;
- závěrečné zhodnocení adaptace s vedoucím (Kocianová, 2010, s. 130).

Zaškolení je právně zakotveno v zákoníku práce, kde v části péče o zaměstnance konkrétně § 227 a § 228 uvádí, že odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje především zaškolení pracovníka, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace. Zaškolení je v rámci výkonu práce, proto pracovníkovi za zaškolení náleží mzda/ plat.

Dále dle Rady pro sociální práci (2008) je zaškolení proces, jehož cílem je to, aby nový pracovník:

- zvládl pracovní činnosti stanovené pro pracovní pozici,
- dobře se v organizaci zadaptoval,
- porozuměl všem aspektům a souvislostem práce a získal sebedůvěru, pro bezproblémové vykonávání své práce.

2.4 Nové metody v rámci nábory pracovníků

Seznámili jsme se s tradičními metodami nábory, ovšem tradičním metodám jako je podání inzerátu do novin, nebo na vývěsku či webové stránky, již pomalu zvoní umíráček. Končí doba, kdy si zaměstnavatel vybíral z množství uchazečů. V poslední době nastupuje trend, kdy zaměstnavatel musí oslovit potencionálního zaměstnance inovativními prvky. Nábor se přesunuje na sociální sítě, mobilní aplikace a internet. Nastává období e-recruitmentu, tedy získávání pracovníků pomoci počítačových sítí.

Cappeli in Armstrong (2002) odhadl, že pokud se použije pouze tento způsob, stojí jen dvacetinu toho, co by se využilo při použití tradičních metod. Personalisté se musí více

zaměřit na generaci Y (tedy generaci mileniálů), kteří přicházejí na trh práce. Lidé čím dál víc dají na hodnocení ostatních, sledují recenze, volbu zboží, elektroniky, mnozí často i svůj volný čas a dovolenou volí podle doporučení druhých. Tento trend pomalu prosakuje i do personální sféry, kdy se zaměstnavatel musí starat o svou značku, komunikovat se současnými i bývalými pracovníky na profesionální úrovni a rozvíjet moderní možnosti nabídky práce.

Mezi moderní možnosti můžeme řadit **kariérní stránky**- na webových stránkách organizace je sekce volných pracovních míst. Nestačí mít pouhé oznámení o nabídce práce, ale k lepší propagaci nabídky volného místa se využívá video inzerát. Podle statistik mají webové stránky s videem o 45% víc interakcí, video má 100% více reakcí ve formě sdílení nebo tzv. „like“ (Novotná, 2014).

Další možností je **E-recruitment**. Jedná se o nejrozšířenější metoda v poslední době. Organizace mohou umisťovat své nabídky na specializované webové stránky (jobs.cz, práce.cz, profesia.cz, ad.), kde je aktivní uchazeči mohou najít (Armstrong, 2012, s. 353).

Ovšem čím dál tím víc se dostává do popředí inzerce volných míst na sociálních sítích. Nejnavštěvovanější síť je **Facebook**. Facebook založil v roce 2004 Mark Zuckerberg s přáteli. Na Facebooku je zaregistrováno více než jedna miliarda lidí s možností překladu do 80 jazyků (Facebook, 2017).

Zajímavou webovou stránkou je LinkedIn, jedná se o stránku, která slouží k nabízení volných pracovních míst a k zadávání životopisů. LinkedIn byl založen v roce 2002 Reidem Hoffmanem, čítá více než 467 miliónů členů z 200 zemí (LinkedIn, 2017).

Abychom nehovořili pouze o metodách náborem přes webové stránky, poukážeme i na možnost podívat se osobně pod pokličku organizace. Existují tzv. **události organizace**, především se jedná o den otevřených dveří, kariérní dny, burzy práce, tyto události zvyšují povědomí uchazečů o potenciálním zaměstnavateli. V neposlední řadě se můžeme obrátit na **personální agentury**, které zprostředkovávají práci. Mají v nabídce nejen získávání pracovníků, ale umožňují i výběr za organizaci dle předem stanovených kritérií a na organizaci pak zbývá konečné rozhodnutí. Vlastní svou databází uchazečů o zaměstnání (Koubek, 2000, s. 222).

2.5 Konečná fáze náborů

Konečnou fází výběru pracovníků je **potvrzení nabídky**. Po splnění podmínek dané organizací potřebné pro danou pracovní pozici, přichází fáze vyhotovení pracovní smlouvy (Armstrong, 2015, s. 366).

Pracovní smlouva musí splňovat určité formální náležitosti. Smlouva musí být uzavřena písemně a podepsaná nejpozději v den nástupu do práce. V pracovní smlouvě musí být uveden druh práce, místo výkonu a den nástupu do práce. Nadále lze v pracovní smlouvě sjednat délku pracovního poměru, vysílání na pracovní cesty a určit pracovní dobu (MPSV, 2017).

Po podpisu je pracovník zařazen do **personální evidence**, tzn. pořízení osobní složky s nezbytnými údaji pracovníka, mzdovým výměrem a zápočtovými listy. Rozsah karty se může v jednotlivých organizacích měnit (Kocianová, 2010, s. 127).

Sledování a podpora nového pracovníka. Slouží k vypořádání toho, zda se nový pracovník sžil s organizací a zda výběr pracovníka byl zvolen vhodně (Armstrong, 2015, s. 366).

3 GENERAČNÍ MANAGEMENT

V této části se budeme zabývat generačním managementem, jenž se zabývá řízením rozličných generací na pracovišti. Zároveň nastíníme kontext, ve kterém dané generace žily i pracovaly a popíšeme charakteristiky jednotlivých generací. Zaměříme se především na generaci mileniálů, jimiž se budeme zabývat následně v praktické části.

V současné době se na pracovištích začíná vyskytovat nový problém. Jedná se o rozličnost generací, které se setkávají na pracovišti, a měly by vzájemně spolupracovat. Střetávají se jedinci s rozličnými hodnotami, nápady, odlišnými metodami práce, způsoby komunikace apod. Čím dál tím více se poukazuje na generační rozmanitost na trhu práce a zaměstnavatelé musí na tuto skutečnost pružně reagovat. Generační rozdíly mají vliv na způsob naborů nových pracovníků, budování týmu, motivaci. Každá generace má odlišné postoje, chování, očekávání, zvyky a motivační mechanismy (Hammil, 2005).

1922-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	2000
Tradicionalisté; Mlčící generace; Veteráni Budovatelé	Baby boomers Sendvičová generace	Generace X; Husákovy děti	Generace Y; Mileniálové; Echo boomers; Havlovy děti	Generace Z; Digitální domorodci

3.1 Schéma Časová osa generací (vlastní zpracování)

Generaci můžeme definovat jako velkou sociálně diferencovanou skupinu osob, která je podmíněna dobou, stylem myšlení a svou socializací prožívají v historicky a kulturně shodných podmínkách (Petroušek, 1996, s. 339).

3.1 Tradicionalisté tzv. mlčící generace

Lidé narození před rokem 1946, mlčící, protože děti z této éry měly být viděny, ale ne slyšeny. V dnešní době je jim přes 70 let a na trhu práce se vyskytují minimálně, většinou pracují na částečný úvazek nebo na dohody o provedení práce, aby vyplnili nabytý čas, který jim vznikl po odchodu do důchodu (Kane, 2017).

Tichá generace přinesla do pracovního poměru **silnou pracovní etiku** svých rodičů. Vyrůstali v těžkých časech, v období **Velké hospodářské krize** a druhé světové války, proto

si práce cení jako jistého privilegia. Byli ochotni pracovat i přes řádnou pracovní dobu, ochotni pracovat do vyčerpání, aby si vybudovali kariéru vlastními silami. Na rozdíl od generace X a Y jsou **loajální** a mnozí tradicionalisté zůstávají u stejného zaměstnavatele po celou dobu jejich pracovního života, nemění zaměstnání, aby si zlepšili kariérní postavení. Rádi se cítí potřební. Jsou **týmovými hráči**, nevyvolávají konflikty. Avšak nejpomaleji se adaptují na nové způsoby práce. Dokážou nejpomaleji změnit své pracovní návyky, hlavně ty které zahrnují elektroniku (Hammil, 2005).

Tradicionalisté si cení morálku, bezpečnost a jistotu, upřednostňují jednání z očí do očí. Upřednostňují **vedení shora dolů**. Pracovní etiketa a spolehlivost je pro ně nejdůležitější (Kane, 2017).

K práci potřebují ručně psané poznámky, přímé a konkrétní úkoly, které mají udělat (Hammil, 2005).

3.2 Baby boomers (1946-1964)

Tato generace se nazývá generace poválečného baby boomu. Jedná se o lidi narozené po 2. světové válce. Byl to velký boom v prvních letech po válce, přeplněné školy, soutěž o pracovní místa. Žili v období prosperity (Hammil, 2005).

Jsou také nazýváni jako sendvičová generace, protože se starají o své již stárnoucí rodiče, ale zároveň i o své děti a vnoučata (Forbes, 2017).

Tato generace **žije pro práci**, tvrdou práci považují jako cenu za úspěch.(Hammil, 2005).

Jedná se o lidi na vrcholu své kariéry. Jsou to lidé, kteří během následujících let opustí pracovní trh a odejdou do důchodu a s nimi i jejich znalosti a zkušenosti. Tito lidé jsou pracovití, **perfekcionisté**, mají rádi náročné úkoly. Jejich hnací motor je **postavení, prestiž a benefity**. Mají **vysoké pracovní tempo**, které očekávají i od ostatních kolegů (Kane, 2017).

3.3 Generace X (1965-1980)

Lidé narození v tomto období jsou ovlivněni tlakem na **vysokou zaměstnanost žen**. To znamenalo, že děti mnohdy vyrůstaly ve státních institucích (jesle, mateřské školy, školní družiny) nebo trávily čas ve společnosti svých přátel na ulici s klíčem na krku. Z toho důvodu

je generace X nezávislá, soběstačná, zodpovědná, ambiciózní, ochotná učit se novým věcem (Kane, 2017).

U nás byla generace X formována především pozdním socialismem a rokem 1989. Jsou zvyklí na konkurenci, nemají problém s prosazením se (Svobodníková in Forbes 2017).

3.4 Generace Y (1981-2000)

Takzvaní mileniálové, v českých zemích známí jako pojem „Havlovy děti“. Jedná se o největší věkovou skupinu od generace baby boomers. Tato generace vyrůstala v relativně klidných společenských podmínkách, ovlivněna novými technologickými výdobytky, politickými změnami, globalizací a ustavičným přílivem nových sdělení. Do roku 2025 budou tvořit **nejpočetnější pracovní sílu**. Generace Y je dobře vzdělaná, technicky kvalifikovaná, sebevědomá, energická. Jedná se o nejvzdělanější generaci u nás, co se týče vysokoškolského vzdělání, má ho každý třetí jedinec (Fobers, 2017).

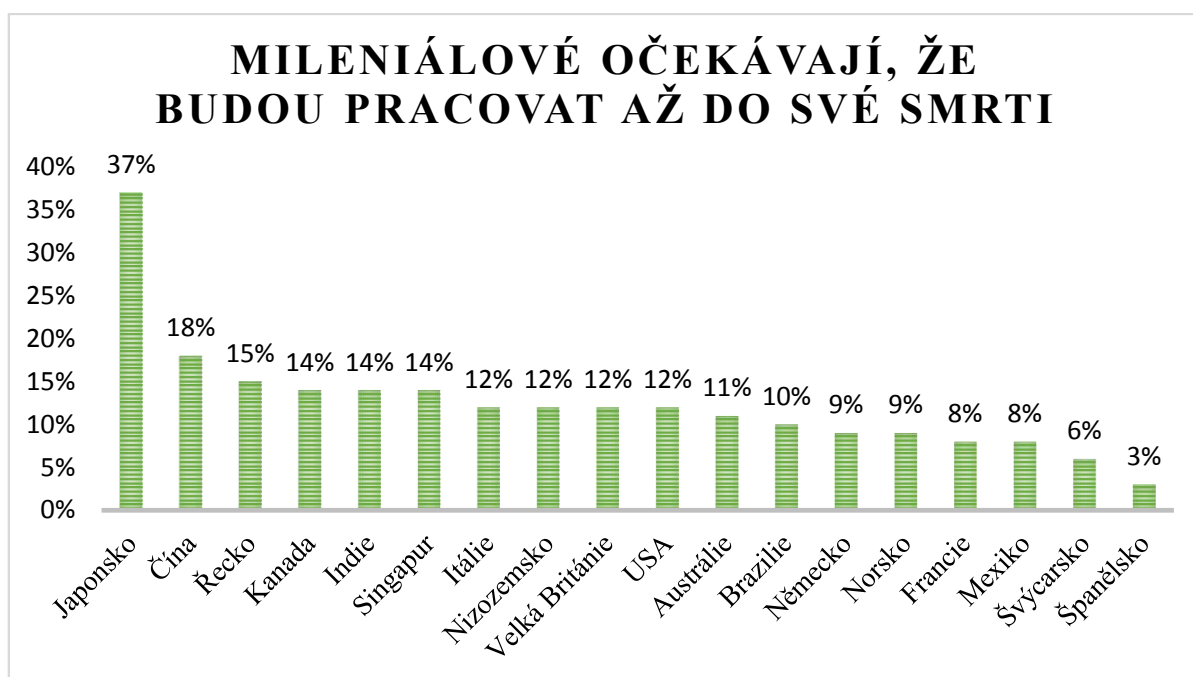
Mají na sebe vysoké nároky, raději pracují v týmech, než samostatně. Chtějí vidět **okamžité výsledky**. Mileniálové chtějí pracovat na nových a náročných problémech, hledají kreativní způsoby řešení. Jeden z důvodů je okamžitá dispozice informací. Mileniánům jde o časté, **okamžité hodnocení jejich práce** (Gilbert, 2011).

Jsou zvědaví, loajální a orientovaní na cíl (Hammil, 2005). Touží být hrdiny, jsou flexibilní, mobilní, originální. Generace Y vidí pracoviště jako velmi důležitý faktor pro učení se novým věcem a jejich osobní rozvoj. Dávají přednost pracovnímu prostředí, kde se mohou citově angažovat, prostoru, kde se budou stýkat s ostatními spolupracovníky. Práce musí být zajímavá a zábavná, poté mají silnou pracovní morálku. Očekávají od svých zaměstnavatelů víc, než předchozí generace. Zaměstnavatel by jim měl poskytnout flexibilní pracovní dobu a možnost kombinovat pracovní dobu se společenským životem a rekreací. Očekávají rychlejší kariéerní růst, sociálně odpovědné pracoviště. Vedoucího si představují jako podporujícího, empatického mentora, dávající jim okamžitou zpětnou vazbu (Saxena, 2012, s. 117).

Generace Y je značně ekonomicky aktivní, mají větší zodpovědnost za své sociální jistoty. Do popředí se u této generace dostávají jejich zájmy a osobní život, což u předešlých generací bylo na spodních příčkách hodnot. Odmítají práci věnovat svůj osobní život, z toho důvodu je pro ně důležité i místo vykonávání zaměstnání. To vede i k tomu, že mileniálové nejsou moc náchylní k práci přes čas, což pro předešlou generaci není problém. Rozdíl je i v pohledu na

peníze, oproti předešlé generaci X, která považuje peníze za hodnotu, je generace Y pokládá za prostředek. Z toho důvodu více využívají různé půjčky, úvěry a hypotéky, a také častěji opustí pracovní místo, pokud najdou jinou pro ně výhodnější pozici. Založení rodiny odkládají, stejně jako předešlá generace na později, ovšem rozdíl je v tom, že tato generace odmítá rezignovat na nastavenou kariéru a snaží se o skloubení kariéry s rodinnou. Z čehož vzniká potřeba alternativních pracovních poměrů, jako je zavádění jiných forem pracovních úvazku nebo práce z domova tzv. **homeoffice** (Navalený, 2016).

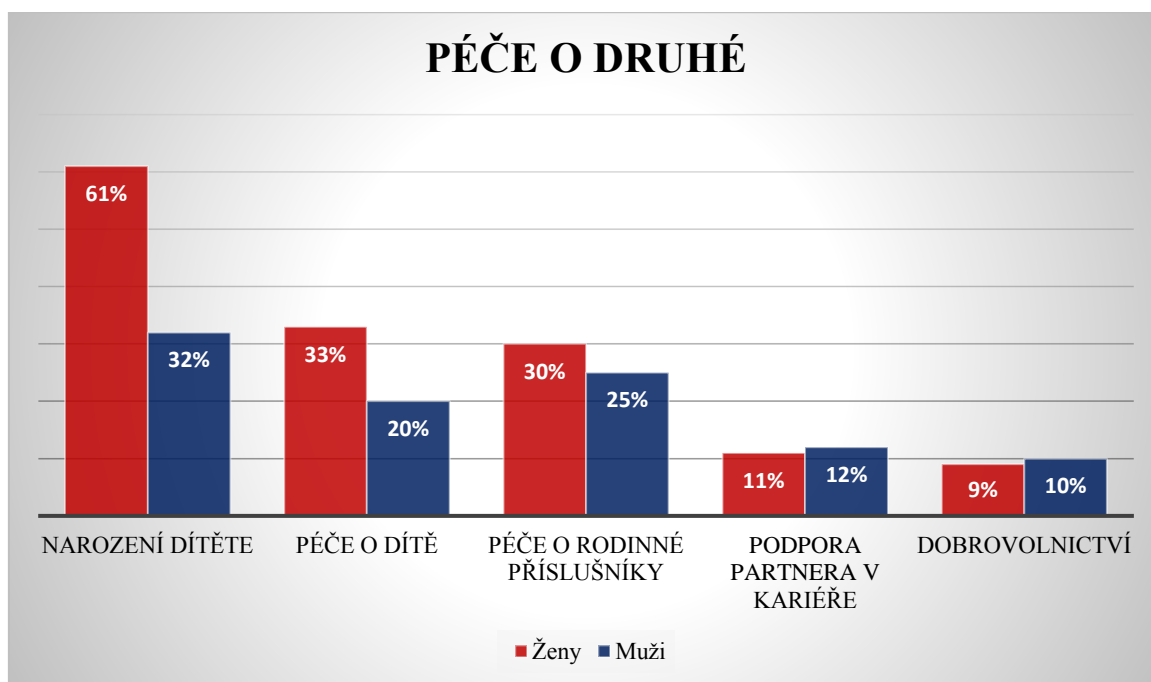
Většina této generace si je vědoma faktu, že budou pracovat déle než předešlé generace. Celosvětově to vypadá tak, že více než polovina očekává, že bude pracovat i poté, co dosáhnou věku 65 let. 20% této generace přepokládá, že bude pracovat i po dovršení 70 -ti let a 12% si myslí, že budou pracovat až do smrti. Avšak významný počet generace předpokládá odchod do důchodu před dosažením 65 let (Manpower Group, 2016, s. 5).



Graf č. 3.1 Mileniálové očekávají, že budou pracovat až do své smrti, zdroj: Manpower Group, (2016) ze dne: 16. 1. 2017

Generace Y předpokládá, že bude pracovat tvrději a déle než předchozí generace, z toho vyplývá, že očekávají větší rozmanitost a zároveň možnost ubrat plyn. Delší přestávky v kariérním růstu plánuje 84% procent mileniálů. Přestávky v kariéře mají rozdílné důvody. Ženy plánují věnovat mnohem více času výchově dětí, péči o rodinu, starší rodinné příslušníky, věnovat se více partnerovi a zabývat se dobrovolnickou činností. Muži mají

odlišné priority, více zaměřené převážně na svou osobu. Obě pohlaví chtějí mít dostatek času na své zájmy a koníčky. Čtyři z deseti mileniálů plánují delší čas na odpočinek a cestování. Odejít ze zaměstnání kvůli podpoře partnera v jeho kariéře je až na spodních příčkách žebříčku u obou pohlaví, což potvrzuje trend směrem k dvojímu rodinnému příjmu (ManpowerGroup, 2016, s. 7).



Graf č. 3.2 Péče o druhé, zdroj: ManpowerGroup (2016), ze dne 16. 1. 2017

Mileniálové mají patrně odlišný způsob uvažování o kariéře. „*Tak jako běžci na dlouhých tratích i tato tvrdě pracující a tvrdě hrající generace upírá oči na horizont a na to, co bude dál. Plánují běh na dlouhou trať, a chtějí práci, která zvýší jejich dlouhodobou zaměstnatelnost*“ (ManpowerGroup, 2016, s. 8).



Schéma č. 3.2 Pět nejvyšších priorit mileniálů při hledání zaměstnání, zdroj: ManpowerGroup, (2016), ze dne 16. 1. 2017

Jistota zaměstnání je pro mileniály velmi důležitá, definují ji však odlišně. Nestřídají často zaměstnání, jak je o nich deklarováno, spíše využívají možnosti, kdy získají šanci postoupit výše, tak odejdou, nicméně to se příliš často nestává. Spíše předpokládají, že budou postupovat výše u svého stávajícího zaměstnavatele. Stejně jako tradicionalisté i oni chtějí jistotu práce na plný úvazek, aby si byli jisti, že si udrží svůj životní standard. Přestože mileniálové chtějí práci na plný úvazek, požadují změnu a nové výzvy. Dospívali v rychle spějícím světě sdílení informací, vyhodnocování a okamžité zpětné vazby- z tohoto důvodu se na svou kariéru dívají stejnou optikou. Nové příležitosti chtějí u svého stávajícího zaměstnavatele. V úmyslu zůstat u svého stávajícího zaměstnavatele dalších několik let, má 63% mileniálů (ManpowerGroup, 2016, s. 9).

Co by přimělo mileniály zůstat:

- zvýšení platu nebo bonusy;
- nová výzva nebo povýšení;
- vyvážení práce a osobního/ rodinného života;
- kariérní postup;
- uznání od manažerů a kolegů (ManpowerGroup, 2016, s. 11).

	Tradicionalisté	Baby boomers	Generace X	Generace Y
Charakteristika	Zažili nacisty, komunisty, pražské jaro, normalizaci a sametovou revoluci.	Chybí jim uznání a jistoty, starají se o rodiče a vnoučata.	Jsou na vrcholu kariéry, zažili socialismus i radost z vydobyté svobody.	Narodili se do svobodné země, jsou neustále online.
Životní hodnoty	Mír, zdraví, rodina, uznání autorit, přizpůsobivost, disciplína.	Klid, optimismus, angažovanost.	Zabezpečení, klidný život, skepse.	Spokojený život, být šťastní, hodně zábavy, vztahy.
Vztahy a rodina	Tradiční rodiny, preferují osobní setkání, telefonují, cení si soukromí.	Rodina se rozpadá, mají email, píšou SMS.	Děti vyrůstající s klíčem na krku. Přestali se vdávat a ženit. Mají založený účet na facebooku, preferují volání před SMS zprávami, vzpomínají na ICQ a korespondenční listy.	Rekonstruované rodiny. Netelefonují, používají různé chytré aplikace.
Studium	Poctivé, pocit vděčnosti za umožnění studia.	Generace, pro kterou je studium na vysoké škole „režimní odměna“, víc než na schopnostech	Celý život se učili rusky, vysokou školu studovali, protože to bylo lepší než vojna nebo svatba.	Generace Erasmus, zajímá je, co studují.

		záleželo na třídním původu.		
--	--	--------------------------------	--	--

Tabulka č. 3. 1 Charakteristika pro jednotlivé generace, zdroj: Forbes, (2017), ze dne 7. 4. 2017

Tradicionalisté jsou lidé na sklonku života, kteří zažili všechny přelomové okamžiky moderních dějin. Zažili Velkou hospodářskou krizi, druhou světovou válku, znárodnění, kolektivizaci a následně dlouhé období v socialismu vyústěné sametovou revolucí, kdežto mileniálové jsou na svém počátku, žádnou z těchto hrůz nezažili, žijí v době svobody, kdy mnohdy neznají její cenu a berou ji jako samozřejmost. Mileniálové mají i jiný pohled na materiální hodnoty. Předěšlé generace měly potřebu vlastnit. Mít vlastní dům, auto, dobrou pozici v organizaci, kdežto mileniálové toto neřeší, běžně žijí v pronájmu, auta mají na leasing. Důležitá pro ně je funkčnost, jde jim především o prožitek a přímou zkušenost. Pečlivě si rozmyslí, za co utratí své peníze, mají rádi kvalitní služby a značkové zboží, ale zároveň rádi nakupují přes slevové portály a rádi zkoušejí nové věci. Zároveň jsou nároční, umějí hledat informace o tom, co chtějí. Mají patřičné sebevědomí, nemají strach veřejně říct, co si myslí (Černohlávková in Forbes, 2017).

	Tradicionalisté	Baby boomers	Generace X	Generace Y
Práce je...	Povinnost.	Vzrušující dobrodružství.	Složitý úkol, dohoda.	Prostředek k dosažení cíle.
Pracovní život	Převážně v penzi, někteří penzisté pracují na zkrácené úvazky.	Během socialismu museli pracovat, teď se snaží podnikat.	Nevadí jim ráno dříve vstát a jít pracovat, charakteristická je práce přesčas.	Práce je zábava, ale obětovat se pro ni nebudou.
Pracovní etika	Tvrdá práce, obětování se, ctění autorit, povinnosti před zábavou, dodržování pravidel.	Workoholismus, efektivita, osobní naplnění, touha po kvalitě.	Seberealizace, chtějí strukturu a směr, často skeptičtí.	Multitasking houževnatí, podnikavý duch, tolerantní, zaměření na cíl.

Zpětná vazba a odměna	Žádná zpráva, dobrá zpráva. Spokojenost za dobře odvedenou práci.	Neoceňují zpětnou vazbu. Odměna- peníze, uznání.	Promiňte, že ruším, ale jak pracuji? Volno.	Zpětnou vazbu chtějí kdykoliv. Smysluplná práce.
Nakládání s penězi	Spoří, platby provádí hotově.	Utrácejí za rodinu. Nakupují na splátky.	Opatrní, konzervativní, spořiví. Nakupují podle slevových letáků a rádi využívají věrnostní karty.	Výdělek utrácejí za zážitky.
Technologie	Telegram, gramofon, rádio, tisk.	Televize, telefony, časopisy, magnetofon	Walkman, počítač, mobil, poslední generace vyvolávající fotky.	Smartphony, mp3, internet, notebook.

Tabulka č. 3. 2 Vnímání práce podle jednotlivých generací, zdroj: Hammil, (2005), ze dne 15. 1. 2017

Mileniálové žijí ve světě mobilních technologií, nezažili jako předešlé generace společný telefon nebo chození telefonovat na poštu. Díky sociálním sítím ví o svých přátelích a jejich zájmech všechno. Mileniálové jsou druhou generací, která vyrostla s počítačem v domácnosti a následně i s internetem. Ovšem internet jim nenarušil dětství, protože chytré telefony a sociální sítě začali používat až v pozdějším věku. Digitální technologie používají převážně jako nástroj, neovlivňuje to jejich přirozené prostředí jako následující generaci. Rodinné vztahy jsou důležité napříč generacemi. Posledních 40 let se prodlužuje doba trávení času s rodinou. Mileniálové mají ze svými rodiči užší vztahy než předešlé generace. Harmonické a kvalitní vztahy očekávají i v zaměstnání. Pokud by v organizaci vážla komunikace, nebo byla chladná, lživá či minimální, tak se mileniálové diví, protože jsou zvyklí na neustálou komunikaci a okamžité zpětné vazby (Svobodníková in Forbes, 2017).

Pokud mileniály práce nadchne, jsou schopni do ní jít na 100%, ale nemusí k tomu mít pevnou pracovní dobu ani kancelář. Vítají možnost pružných pracovních dob

a možnosti pracovat odkudkoliv. Jako důležité vnímají soulad jejich životních hodnot s hodnotami zaměstnavatele (Černohlávková in Forbes, 2017).

Vzdělávání pro mileniály je mnohem snazší než pro předchozí generace. Heslem pro tuto generaci jsou Erasmus a humanitní obory. Generace Y je méně trpělivá, pro studium se musí nadchnout a musí je bavit. Vysokoškolské vzdělání považují za důležitý předpoklad pro získání lepšího pracovního místa. Pro předešlé generace bylo studium možností, jak se vyhnout povinné vojenské službě, ale také možnost osamostatnit se. Ovšem dobrou práci a pohodlný život zajišťovala místo vzdělání spíše průkazka člena KSČ, kdy stát záměrně znemožňoval studium dětem z „nepohodlných rodin“ a důkladně prověřoval, koho na vysoké školy přijímá. Není proto divu, že po sametové revoluci, generace X prahla po vysokoškolském vzdělání, které jim nebylo v předešlé době umožněno. Na konci 90. let se začaly otevírat Vyšší odborné školy, které do té doby neexistovaly a studium na vysoké škole se rozdělilo na bakalářské a magisterské. Přitom generace tradicionalistů a baby boomers považovali studium za něco, co muže zdržovalo od nástupu dospělosti a vzdělávání žen pokládali za zcela nepotřebné. Před válkou měla většina lidí pouze základní vzdělání a vystudovanou vysokou školu jeden muž ze sta (Svobodníková in Forbes, 2017).

4 SLEZSKÁ DIAKONIE

V následující kapitole se budeme zabývat neziskovou organizací Slezskou diakonií, její působností, vývoji v historickém kontextu, ale především její činnosti v současnosti. Zaměříme se na její poslání, klíčové hodnoty a firemní kulturu. Především se budeme zabírat její personální činností, kterou budeme analyzovat v praktické části.

Slezská diakonie působí na území Moravskoslezského kraje již od roku 1990. Při jejím založení stál Česlav Santarius, který navázal na dlouholetou práci svého otce Vladislava Santariuse. Jedná se o nestátní neziskovou organizaci, která poskytuje služby v sociální oblasti. Cílovou skupinou jsou všichni lidé, kteří se dostali do těžkých životních situací, které nejsou schopni samostatně nebo s podporou rodiny zvládnout. Ve své práci realizují biblické zásady lásky. Slezská diakonie navázala na předešlou charitativní působnost Slezské církve evangelické augsburského vyznání započatou začátkem 20. století. V současné době působí také v Jihomoravském a Olomouckém kraji. Provozují více než šedesát středisek, která nemají samostatnou právní subjektivitu, ale jsou řízena centrálně Ústředím Slezské diakonie v Českém Těšíně. Ředitelkou Slezské diakonie se v roce 2011 stala paní Mgr. Zuzana Filipková, Ph.D. (Slezská diakonie, 2017).

Mapa středisek Slezské diakonie



Zaregistrovaný počet sociálních služeb: 105

Počet druhů sociálních služeb: 24

Mapa 4.1 Mapa středisek Slezské diakonie, zdroj: Slezská diakonie, (2017) ze dne: 15. 1. 2017

4.1 Diakonie v historickém kontextu

Diakonie pochází z řeckého slova diakonia, což znamená služba. Počátky diakonie můžeme nalézt již v 1. století. Zmínky se nachází na řádcích Nového zákona, konkrétně v knize Skutky apoštolů, kde čteme o stanovení sedmi mužů zodpovědných za péči o chudé (Douglas, 2009, s. 164).

„Diakonie se stává v křesťanském pojetí vykonáváním skutků pomoci bližnímu s motivací víry v Ježíše Krista. Je tím označována pomoc a péče o chudé a nuzné ve smyslu následování jednání Ježíše Krista“ (Bastlová, 2008).

Služba spočívala v dělení se s potřebnými, pořádání sbírek ve sborech, starost a péče o chudé a nemocné, starost o vdovy a sirotky a péče o vězně. V průběhu dějin diakonická služba vzkvétala a následně upadala. Ve středověku se veškerá péče o chudé a potřebné centralizovala na kláštery a špitály. Během reformace církve v 15. - 16. století, se zejména

ženám určilo místo služby a to hlavně péče o rodinný krb a pomoc bližním. Martin Luther napsal: „*Schopnost cítit lítost k jiným je ve větší míře vlastní ženám než mužům. Zbožné ženy jsou obdarovány zvláštní milostí utěšování jiných, dokážou zmírnit jejich utrpení*“ (Luher in Santarius, 2010, s. 7). Ani v této době neměla diakonie organizační strukturu, spíše se zaměřovala na sbírky a péči o nemocné. Jednalo se spíše o službu lásky. Nová etapa diakonie se otevírá v roce 1836, kdy pod vlivem pietismu¹, pastor Teodor Fliedner zakládá diakonát v Kaiserswetru. Od té doby se stává nejaktivnější sborovou prací žen (Santarius in Zlom, 2010, s. 7).

4.2 Počátky diakonické práce na Těšínském Slezsku

Počátky diakonické práce se začaly rozvíjet po vydání protestantského patentu². Roku 1861 se začala jako jedna z prvních, podílet na diakonické službě na Těšínském Slezsku evangelická církev. Důkazem může být vybudování různých zařízení v celém regionu.

Domov pro sirotky vznikl v polském Bialsku pod zaštitěním Evangelické společnosti sester v roce 1861. Sestry zde pro domov organizovaly sbírky. O děti se staraly 3 sestry, které měly na starost až 50 dětí (Santarius in Zlom, 2010, s. 7).

Evangelický dům pro sirotky v Ústroni byl vybudován v roce 1883. Na základě sirotčího fondu, který sbor založil v roce 1858, vznikl Evangelický dům pro sirotky. Z tohoto fondu se dětem poskytovalo ošacení a jídlo, především v období adventů a Vánoc. Po roce 1880 sbor pronajal další dva pokoje, což se stalo základem pro vybudování Evangelického domu a následně i útulku. Postupně byly do domu přijímány děti ze širokého okolí. Dům pojal až 45 dětí. Financován byl z vlastního hospodářství, dary, sbírkami i státními finančními zdroji. Dům fungoval až do roku 1939, tedy do začátku 2. světové války (Santarius in Zlom, 2010, s. 8).

¹Pietismus měl v protestantismu v 18. stol. veliký vliv. Kládl důraz na praktický křesťanský život. Pietismus se šířil z Anglie a Holandska. Počátečním podnětem pietismu se stal spis Philippa Jakoba Spenera *Pia desideria* (Zbožná přání), (Dědková, 2003).

² Protestantský patent vydal roku 1861 císař František Josef I., který v rakouské části monarchie umožňoval plnou náboženskou svobodu lidem evangelického vyznání víry. Tento zákon platil v českých zemích až do roku 1949 (Ziegler, 2011).

Zánikem Rakouska - Uherska tedy po 1. světové válce, roku 1918 byla část Těšínského Slezska rozdělena na českou a polskou část. Přesto se diakonická služba a budování diakonických zařízení dál rozvíjela.

Evangelická nemocnice v Těšíně vznikla roku 1892 pod názvem Všeobecná nemocnice evangelického sboru. Cílem bylo oproštění se od nemocnic Alžbětinek, kde byl na nekatolíky vyvíjen nátlak ke konvertování k římskokatolické víře. O vznik, chod a finanční zajištění nemocnice se zasloužil pastor Teodor Haas. Zdravotní péči zajišťovaly diakonky. Další službou byl **Domov pro sirotky v Třinci**, poskytoval v roce 1913 pomoc přibližně 30 dětem, což bylo vzhledem k osídlení města neuspokojivé. V roce 1934 byly dostavěny nové pokoje pro dívky. Domov byl financován ze sbírek dobrovolníků a dotací místních železáren. Činnost tohoto zařízení přečkala i druhou světovou válku. Ovšem po únoru roku 1948 byl domov zestátněn a během socialistické výstavby byl zlikvidován a budova zbourána (Santarius in Zlom, 2010, s. 8).

O vznik diakonické práce na Těšínsku se zasloužil především pastor **Karol Kulisz**. Narozen 12. 6. 1872 v polském Dziegielowie. Studoval v Německu a ve Vídni. Po studiích se stal vikářem v Komorní Lhotce, kde se po smrti pastora stal jeho nástupcem. Kromě své každodenní pastorační služby se zabýval opuštěnými starci. Založil zde středisko pro osoby bez přístřeší. V polském Dziegielowie založil domovy pro nevléčitelně nemocné starce, sirotčinec a ženský diakonát, který zajišťoval péči. Během 2. světové války byl zadržen a poslán do koncentračního tábora v Buchenwaldu, kde s ním bylo nelidsky zacházeno. Přesto zůstal věrný svým hodnotám. I přes nepříznivé podmínky a nelehkou situaci v koncentračním táboře pomáhal a povzbuzoval své spoluvězně. Každý večer vydával svědectví skrze modlitbu: „Věřím v Boha, teď je noc, ale přichází ráno a znovu bude den.“ Ve dne 8. května 1940 byl Karol Kulisz předveden k výslechu, ze kterého se již nevrátil. Našel se list z deníku, kde si Karol Kulisz poznamenal: „Kdo dá chudým a ubohým, ten půjčuje Bohu, a Bůh mu to vrátí!“ (Supíková in Retroinformátor, 2017).

Z pamětní knihy, která se dochovala, je možno zjistit, co k založení střediska pastora vedlo. V knize je uvedeno, že v Komorní Lhotce žil vážně nemocný chlapec, bez jakýchkoliv finančních prostředků a pomoci, žil opuštěný v bídě a nepořádku. Jeho situace tak zapůsobila na pastora, že se rozhodl pomoci tomuto chlapci. Vybuodoval útulek a k tomuto účelu pronajal dřevěný domek od ředitele místní školy. První útulek začal fungovat koncem roku 1908.

Tento dřevěný domek sloužil svému účelu až do vybudování nového zařízení s názvem Betezda³ v roce 1915. Betezda se později rozšiřovala a mohla poskytnout kapacitu až 60 míst. V roce 1930 koupila Evangelická společnost sester v Komorní Lhotce nový pozemek, na kterém byla v letech 1934–1935 postavena na tehdejší poměry velká a moderní budova s názvem Sarepta⁴. Byla zbudována za účinné pomoci sboru v Komorní Lhotce a tehdejšího pastora Jana Unického (Santarius in Zlom, 2010, s. 9).

Vypuknutím 2. světové války začala druhá kapitola v dějinách diakonie na Těšínsku. Díky protektorátu Čech a Moravy byla Evangelická společnost sester, jako polská organizace zakázána a majetek společnosti, tedy všechna založená střediska byla zkonfiskována německými okupanty. Veškerý dosavadní personál ústavu byl propuštěn a nahrazen jiným. Po skončení války byla zařízení předána pod správu Českobratrské církve evangelické. V roce 1948 byly ústavy navráceny zpět, nově vzniklé Slezské církvi evangelické augsburského vyznání (dále jen SCEAV), která byla po zrušení Evangelické společnosti sester jediným právoplatným majitelem. Vedoucím zařízení byl od roku 1948 až do nuceného vystěhování **Vladislav Santarius**. Tuto funkci vykonával současně s plněním funkce pastora v Komorní Lhotce, později v dalších sborech církve. V té době nastal rozvoj činnosti, rekonstrukce a modernizace středisek. Sociální ústavy Betezda a Sarepta umožňovaly praktickou realizaci biblické zásady lásky a byly místem pro konání dobrovolných akcí jak v oblasti praktické fyzické pomoci, tak i služby a pomoci v duchovní oblasti. Ještě po druhé světové válce byla součástí ústavů pěstování zemědělství a malé hospodářství. Počet uživatelů se pohyboval někde mezi 90 až 100 osobami a o jejich péči se staralo minimální množství pracovníků, proto se často přistupovalo k organizování brigády dobrovolníků z řad věřících z různých míst a sborů Těšínského Slezska. Za celou dobu existence ústavu v Komorní Lhotce, zde prošlo několik tisíc lidí bez ohledu na národnost nebo náboženskou příslušnost. V roce 1960 sociální ústavy Betezda a Sarepta, jako i jiné církevní organizace v celé Československé republice, přecházejí pod státní správu. Po odebrání Betezdy a Sarepty se vzhledem k šíření totalitní ideologie musela diakonie přesunout pouze do hranic sborů. Práce v církevních sborech se proto v rámci možností vymezených státním dozorem, orientuje nejčastěji především na návštěvy nemocných ve sborech. S určitými problémy jsou organizovány návštěvy domovů důchodců,

³ Pozn. autora: Jedná se o biblický název, Bethesda v překladu znamená místo slitování.

⁴ Pozn. autora: Jedná se o biblické město, kde v období sucha pobýval prorok Eliáš, a kde během svého pobytu vykonal zázrak a vzkřísil syna vdovy.

nemocnic i dětských domovů. Podle možností jsou na neděle nebo na svátky brány do rodin opuštěné děti. Materiální pomoc pro potřeby byla organizována formou finančních sbírek, tak i materiální pomoc ve formě sbírek šatstva. V mnoha případech byla tato činnost vystavena represivním opatřením ze strany státu (Santarius in Zlom, 2010, s. 9-10).

4.3 Slezská diakonie v současnosti

Původně vznikla Slezská diakonie jako občanské sdružení dne 27. 11. 1990. Hlavní cíl byl realizovat prakticky biblické zásady lásky a služby, formou organizování a zajišťování křesťanské, pastorační služby, materiální a další péče pro lidi nemocné, lidi s postižením, staré, osamělé, opuštěné a další. V počátcích měla Slezská diakonie přibližně 200 členů a pouhých 6 pracovníků (Santarius in Retroinformátor, 2017).

Slezská diakonie je součástí SCEAV jako samostatný právní subjekt. V právních vztazích vystupuje svým jménem. Slezská diakonie se řídí právními předpisy SCEAV, organizačním řádem a statutem Slezské diakonie (Statut Slezské diakonie, 2012, čl. 1, s. 1).

Neprodleně po zrodu, usilovala Slezská diakonie o restituce bývalých evangelických ústavů, což se zcela povedlo až v roce 2016, díky církevním restitucím. Prvotní směry působení vedly k vybudování charitativních zařízení a činností, vybudovat členskou základnu, získat spolupracovníky, obsadit funkce diakonů a diakonek, zařídit školení, vzdělávání, spolupráce s českým i zahraničním organizacemi, hospodářsko-podnikatelskou činnost zaměřenou na získání financí pro zabezpečení činnosti organizace (Santarius in Retroinformátor, 2017).

Azylový dům	10	Odlehčovací služby	4
Centrum denních služeb	1	Osobní asistence	3
Denní stacionář	9	Pečovatelská služba	2
Domov pro osoby se zdravotním postižením	5	Podpora samostatného bydlení	6
Domov pro seniory	1	Raná péče	5

Dům na půl cesty	1	Sociálně aktivizační služby pro seniory a OZP	1
Chráněné bydlení	4	Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	9
Intervenční centra	1	Sociálně terapeutické dílny	6
Nízkoprahové denní centrum	4	Sociální rehabilitace	6
Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež	4	Terénní program	4
Noclehárny	5	Domov se zvláštním režimem	1
Odborné sociální poradenství	3		

Tabulka č. 4.1 Statistický přehled služeb Slezské diakonie k 1. 4. 2017, (zpracováno autorkou)

Posláním Slezské diakonie je poskytování kvalitních služeb v sociální oblasti na základě křesťanských hodnot (Slezská diakonie, 2017).

Zejména:

- „organizovat, zajišťovat a poskytovat křesťanskou sociální, zdravotní a pastorační péči o lidi staré, osamělé, ohrožené, nemocné, osoby se zdravotním postižením a jinak potřebné;
- metodicky pomáhat církevním složkám a sborům i složkám Slezské diakonie při zajišťování sociálně-zdravotní péče a služeb;
- zhotovovat multimedialní nahrávky na všech používaných nosičích, vydávat periodické i občasné tiskoviny;
- připravovat a vzdělávat vlastní i externí pracovníky, dobrovolné pracovníky a klienty v souladu s trendy celoživotního vzdělávání;
- materiálně zajišťovat svou činnost;
- pracovat s dětmi, mládeží a rodinou;
- podílet se na provozování církevních škol pro lidi s postižením;
- prosazovat a realizovat principy sociálního začleňování a naplňovat principy sociální ekonomiky“ (Statut Slezské diakonie, 2012, čl. 2, s. 1-2).

Slezská diakonie má motto: „*Přinášíme světlo do života potřebným*“ (Slezská diakonie, 2017).

Vizi Slezské diakonie je být uznávanou organizací na regionální, národní i mezinárodní úrovni, poskytující vysoce kvalitní sociální, sociálně-zdravotní, vzdělávací a prorodinné služby. Rozvíjet sociální podnikání, sociální bydlení a další inovativní aktivity. Svou vizi budovat v souladu s křesťanskými hodnotami a s důrazem na kulturu organizace. **Hlavním cílem** Slezské diakonie je především „*Poskytovat kvalitní sociální a sociálně zdravotní služby v souladu s praktickým naplňováním biblických zásad lásky a služby potřebným lidem. Poskytovat širokou paletu služeb odpovídající různorodosti potřeb lidí a rozvíjet týmovou spolupráci organizace*“ (Slezská diakonie, 2017).

Klíčové hodnoty Slezské diakonie jsou pomoc každému, odpovědnost, osobní růst, láskyplné vztahy, týmová orientace, transparentnost a respekt (Slezská diakonie, 2017).

Slezskou diakonii řídí **shromáždění** jako nejvyšší orgán Slezské diakonie a **představenstvo** Slezské diakonie, což je řídicí orgán, tvořen 11 členy s hlasovacím právem. Členové jsou: z titulu své funkce ředitel Slezské diakonie, zástupce jmenovány církevní radou SCEAV a 9 členů zvolených shromážděním. Rozhoduje o základních otázkách činnosti Slezské diakonie, zejména se jedná o schvalování a pozměňování Organizačního řádu organizace. Rozhoduje o výběrovém řízení na funkci ředitele Slezské diakonie, navrhuje odvolání ředitele církevní radě SCEAV. Schvaluje výroční zprávu, plán činností a rozpočet organizace na daný rok. Kontroluje a hodnotí hospodaření a činnost organizace. Každá oblast má své představenstvo. Představenstvo Slezské diakonie se schází minimálně 4x ročně, ovšem zpravidla to bývá 10x ročně (Statut Slezské diakonie, 2012, čl. 4 a 5, s. 4-8).

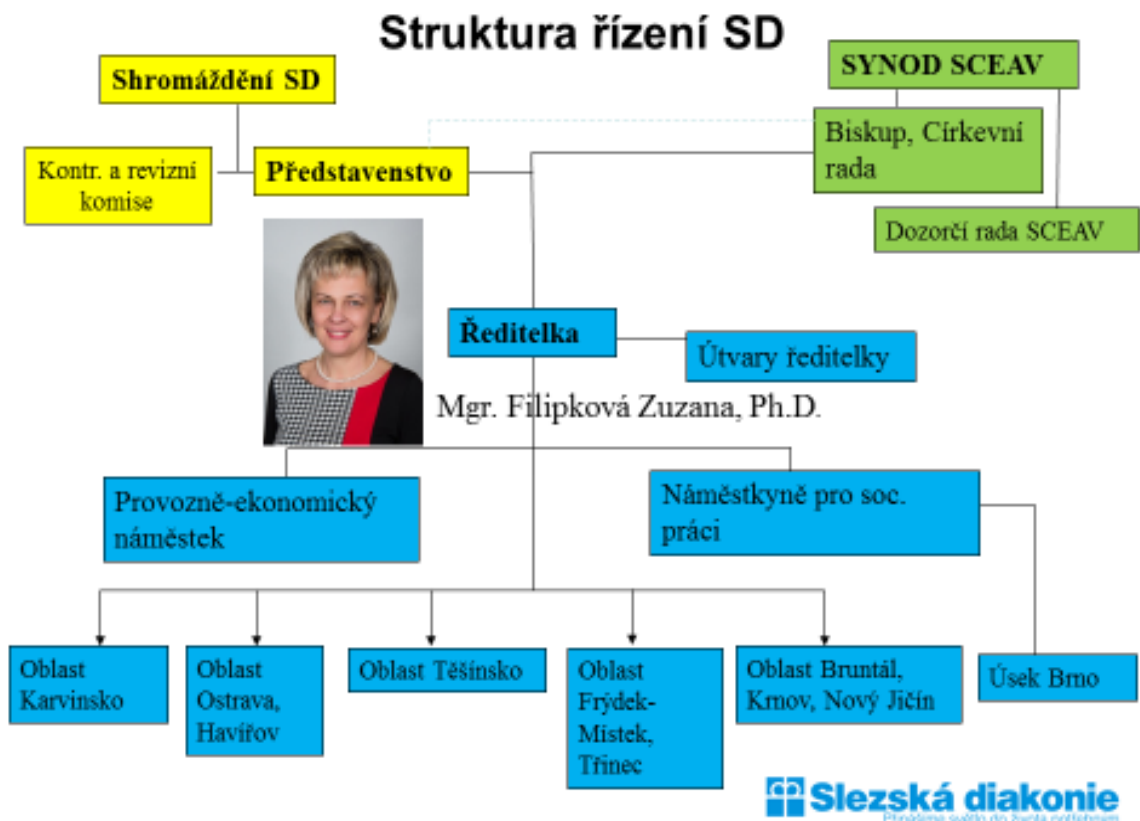


Schéma č. 4.1 Struktura řízení Slezské diakonie (interní zdroj)

V čele Slezské diakonie stojí ředitel, kterého jmenuje a odvolává církevní rada SCEAV. Jmenování stojí na základě výběrového řízení. Ředitel řídí veškerou činnost Slezskou diakonie, rozhoduje o činnosti Slezské diakonie v rozsahu Statutu Slezské diakonie. Ředitel se schválením představenstva jmenuje náměstkyně ředitele Slezské diakonie. Je-li ředitel odvolán nebo odstoupí, je církevní radou zvolen prozatímní ředitel do doby jmenování nového ředitele (Statut Slezské diakonie, 2012, čl. 6, s. 8).

Slezská diakonie se v rámci organizace člení na úseky, oblasti, střediska (jednotlivé služby). V čele organizačních útvarů stojí vedoucí, kteří jsou jmenováni a odvoláváni ředitelem Slezské diakonie (Statut Slezské diakonie, 2012, čl. 7, s. 9).

Za hospodaření a nakládání s majetkem zodpovídá ředitel. Finanční prostředky jsou uloženy na samostatných účtech v bance. Jedná se o:

- „dotace a příspěvky státu a samosprávy na sociální služby poskytované Slezskou diakonií;

- *příspěvky z jiných veřejných zdrojů (zdravotních pojišťoven, fondů, nadační příspěvky apod.);*
- *příspěvky spolupracujících organizací, církví a církevních organizačních jednotek;*
- *příjmy za poskytované služby placené jejich uživateli;*
- *výtěžky z veřejných sbírek, benefičních koncertů a jiných akcí;*
- *dary tuzemských a zahraničních sponzorů;*
- *dary právnických a fyzických osob včetně dědictví;*
- *výnosy hospodářské činnosti, popřípadě jiných akcí;*
- *příspěvky z celocírkevního hospodaření SCEAV“(Statut Slezske diakonie, 2012, čl. 8, s. 9-10).*

Firemní kultura Slezske diakonie si zakládá na čestnosti, etice a základech společenské etikety. Tyto základní prostředky pomáhají k získání skutečné profesionality. Spolupracovníci, nadřízení s podřízenými, pracovníci s klienty a veřejností jsou k sobě ohleduplní a taktní. Při jakékoliv komunikaci vždy uvádí název organizace. Pomáhá k podpoře kvality poskytovaných služeb, přemýšlení o možnostech zlepšení služeb s cílem rozvoje organizace a týmová spolupráce. Naopak se netoleruje nelojálnost, pomluvy, nedodržování pracovní doby a opakované chyby z nedbalosti. Slezska diakonie nepodporuje kouření. V rámci pracovní doby není povoleno hraní počítačových her, pití alkoholických nápojů, nošení příliš vyzývavého oblečení, používání vulgárních slov a gest a sexuální obtěžování. Nakládání s majetkem a financemi musí být transparentní a hospodárné. Neposkytují informace třetím osobám bez schválení nadřízeného (Interní zdroj Slezske diakonie, 2017).

Zvyklosti a tradice, jež jsou v organizaci dodržovány, jsou následující:

- **Velikonoce a Velký pátek**- pracovníci, kteří si to mohou vzhledem k provozu dané pracovní jednotky dovolit, si berou řádnou dovolenou vzhledem ke skutečnosti křesťanské významnosti těchto dní.
- **Vánoční setkání pracovníků**- pořádají se částečně v pracovní době a částečně mimo pracovní dobu, tuto dobu určuje v rámci středisek vedoucí oblasti, pod kterou středisko spadá, v případě pracovníků ústředí dobu určuje ředitel organizace.
- **Biblické chvíle**- organizace jakožto křesťanská organizace, nabízí jak svým klientům, tak pracovníkům možnost účastnit se křesťanských programů v rámci středisek. Účast je dobrovolná (Interní zdroj Slezske diakonie, 2017).

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkumná část bude zaměřena na popis získávání, výběru, příjmu a adaptaci nových pracovníků Slezské diakonie a vypracovat návrh metodického pokynu pro zaškolení nových pracovníků.

5.1 Stanovení cílů výzkumu

Hlavním cílem je charakterizovat systém přijímání a zaškolování nových pracovníků prostřednictvím výzkumného šetření, popsat proces náborů, výběrů a zaškolování nových pracovníků v organizaci a vypracovat návrh metodického pokynu pro zaškolení nových pracovníků z řad nastupující generace.

Dílčí cíle jsou následující:

- uvést nové náborové metody,
- představit generaci Y,
- analyzovat počet pracovníků Slezské diakonie od jejího počátku.

5.2 Metodologie, cílová skupina a organizace výzkumu

K výzkumu byly zvoleny **kvalitativní metody**, díky kterým výzkumník může vytvořit celistvý pohled na problematiku formou analýzy různých druhů dokumentů. Zkoumání se provádí v přirozených podmínkách (Hendl, 2005, s. 50).

Data v kvalitativním výzkumu zahrnují poznámky z pozorování, osobní poznámky, záznamy z rozhovorů a studium dostupné spisové dokumentace.

První výzkumnou metodou byl **polostrukturovaný rozhovor**, jehož cílem je získat detailní a komplexní informace o studovaném jevu (Švaříček, 2007, s. 13).

Rozhovor proběhl s vedoucí personálního oddělení Slezské diakonie, za účelem získání vyjádření k vybraným bodům spisové dokumentace.

Druhou výzkumnou metodou bylo **zúčastněné pozorování**, kdy pozorovatel je součástí prostředí, které sleduje, je začleněn do situace (Jeřábek, 1993, s. 65).

Zúčastněné pozorování při výběrovém řízení na pozice pracovníků v sociálních službách.

Následně bude provedena **analýza interních dokumentů** neboli studium spisové dokumentace. „Pod pojmem dokument se rozumí předmět vytvořený speciálně pro přenos a zachování informací“ (Janoušek in Surynek, 2001, s. 130).

Budeme zkoumat, zda organizace splňuje dokumentaci na základě standardu kvality sociálních služeb č. 9, písmene c, abychom mohli zjistit, zda systém, který je v současné době v organizaci nastaven, funguje.

Dle standardu č. 9 by měla mít organizace zajištěné tyto podklady:

a) „Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována“.

b) „Poskytovatel má písemně zpracovávánu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců; kritérium není zásadní.“

c) „Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní **pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců** a fyzických osob, které nejsou v pracovním právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.“

d) „Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovním právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje“ (vyhláška 505/2006 Sb.).

Cílovou skupinou se stali personalisté Slezské diakonie společně s vedoucím oddělení personálního oddělení. Dále uchazeči o pracovní místo v organizaci a pracovníci, jež s nimi vedli výběrové řízení.

5.3 Analýza interních dokumentů Slezské diakonie

Slezská diakonie má pro přijímání a zaškolování nových pracovníků zpracované tyto dokumenty:

- 1. Personální politika Slezské diakonie**
- 2. Popis pracovních činností**
- 3. Informace pro uchazeče o zaměstnání**
- 4. Výběrové řízení**
- 5. Informace o organizaci pro nové pracovníky**

- 6. Analýza pracovníků**
- 7. Nábor a výběr pracovníků ve Slezské diakonii**
- 8. Personální rezervy**
- 9. Dokumentace uchazečů**
- 10. Zaměstnanecké benefity**

Add1. Personální politika Slezské diakonie

Personální politika byla vytvořena roku 2005 a schválena v roce 2007. Cílem je informovat pracovníky o hodnotách, na kterých stojí práce s lidmi a popsat procesy v oblasti řízení lidí v organizaci.

Vyjádření vedoucí personálního oddělení (dále VPO) zní následovně: *„Personální politika Slezské diakonie je základní kámen, od kterého se odvíjejí další naše práce. Z cílů a zásad personální politiky vycházejí nařízení a směrnice, týkající se našich pracovníků.“*

Add2. Popis pracovních činností

Popis pracovní činnosti vznikl jako podnět pracovníků, kteří si stěžovali na nejasnost svých pravomocí, odpovědností a kompetencí. První popisy vznikly v roce 2006 a jsou považovány za profily jednotlivých pracovních pozic. Obsahují mimo jiné stručnou charakteristiku základních úkonů požadované pozice a osobnostní předpoklady.

Vyjádření VPO: *„Popis pracovních činností pomáhá k vytyčení úkolů a vyjasnění kompetencí nově příchozího pracovníka. Vytvářejí jej převážně vedoucí pracovníci. Samotným vedoucím by tyto popisy měly pomáhat k upřesnění si toho, co následně na pozici vykonávané funkce budou od nového pracovníka vyžadovat. Pracovníci získávají popis pracovních činností nejpozději v den nástupu do práce.“*

Add3. Informace pro uchazeče o zaměstnání

Informace lze najít na webových stránkách organizace v sekci práce ve Slezské diakonii, kde uchazeč najde informace o tom, jak probíhá výběrové řízení, na co je vhodné se připravit a pár doporučení, které mohou u výběrového řízení pomoci. Kromě toho zde uchazeč najde osobní dotazník. Vyplněním tohoto dotazníku se zařazuje do databáze uchazečů o zaměstnání. V této sekci uchazeč nalezne také přehled zaměstnaneckých výhod, které Slezská diakonie nabízí svým pracovníkům za určitých podmínek. Součástí sekce je i seznam aktuálně volných pracovních míst s podmínkami pro žádost o pracovní místo.

Své místo zde mají i studenti, kterým Slezská diakonie nabízí stáže, možnost psaní závěrečných prací, které mohou konzultovat s kompetentními pracovníky Slezské diakonie.

Nejvýznamnější pro studenty může být možnost zapojit se do Personálních rezerv Slezské diakonie (viz níže).

Vyjádření VPO: *„Slezská diakonie dostává řadu ocenění kvality. Jako poskytovatele nás to těší a chceme se nadále ubírat směrem poskytování kvalitních sociálních služeb. K tomu aby se nám to dařilo, potřebujeme kvalitní pracovní týmy. Bohužel v poslední době sledujeme pokles zájmu o práci v sociálních službách. Na výběrová řízení se hlásí méně a méně kvalifikovaných pracovníků, proto jako organizace hledáme nové metody nábory. Například v letošním roce jsme kromě běžného inzerování nabídky volných pracovních míst, začali natáčet náborová videa⁵, která zveřejňujeme na našich Youtube stránkách a sdílíme na stránkách organizace na Facebooku.“*

Add4. Výběrové řízení

Slezská diakonie považuje kvalitní výběrové řízení jako první výbornou motivaci pro uchazeče o zaměstnání. Pracovníci mají být vybráni na základě svých znalostí, dovedností, zkušeností a osobního vystupování. Cílem je nástup uchazeče do organizace s dojmem, že uspěl v konkurenci s jinými uchazeči se stejnou či podobnou kvalifikací. Výběrových řízení na odborné či manažerské pozice se účastní téměř vždy pracovník personálního oddělení. Při výběrových řízeních na pozice sociálních pracovníků či pracovníků v sociálních službách, bývá vedoucí střediska, koordinátor služby, popř. sociální pracovník. Součástí výběrového řízení bývá i praktický úkol.

Příkladem z praxe: Při výběrovém řízení v Sociálně terapeutických dílnách je na post pracovníka v sociálních službách zadán úkol pro zjištění kreativity, samostatnosti a dalších dovedností, které jsou pro tuto pozici potřeba – úkolem bylo vytvořit velikonoční přání z předem připraveného materiálu. Následoval ústní pohovor, který navazoval jak na písemné odpovědi, tak na vytvořenou dekoraci.

Vyjádření VPO: *„Zakládáme si na kvalitním výběrovém řízení a snažíme se jej neustále zlepšovat. Z těchto důvodů žádáme uchazeče po každém výběrovém řízení o vyplnění krátkého dotazníku. Dobrou praxí ve Slezské diakonii je, že na výběrové řízení jsou uchazeči zváni telefonicky. Uchazečům, kteří nesplnili předem dané podmínky, je napsán email. Po*

⁵Délka videí bývá cca 3 minuty. Počet zhlédnutí činí v průměru 420 zhlédnutí (k 31. 3. 2017). Nejsledovanější se stala nabídka práce na pozici asistenta/asistentky ředitelky Slezské diakonie a na pozici kuchaře/kuchařky do domova pro seniory SAREPTA.

výběrovém řízení jsou všichni uchazeči informováni o výsledku, což v jiných organizacích stále nebývá zvykem.“

Add5. Informace o organizaci pro nové pracovníky

Balíček základních informací o Slezské diakonii vznikl v roce 2005. Cílem balíčku je novému pracovníkovi poskytnout základní sdělení a představit tím pracovníkovi fungování organizace, mimo školení nových pracovníků. Proškolen bývá pracovník při podpisu smlouvy. Školení se týká převážně BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Nový pracovníky absolvuje s nástupem do zaměstnání povinný seminář, jež probíhá 4x do roka. Na tomto semináři se pracovníci dozvědí, základní informace o Slezské diakonii, klíčové hodnoty, vize, nároky na dovolenou, zaměstnanecké benefity apod. Na semináři je nově pracujícím představena i ředitelka organizace a náměstci.

Vyjádření VPO: „Balíček základních informací získává nastupující pracovník při podpisu pracovní smlouvy v papírové a elektronické podobě. Školení nových pracovníků probíhá každé čtvrtletí v březnu, červenci, září a listopadu.“

Add6. Analýza stavu pracovníků k 31.12 2016

Analýza stavu pracovníků se řádně provádí od roku 2001. V počátcích založení měla organizace pouhou hrstku pracovníků. Dle slov prvního ředitele Česlava Santariuse, opouštěl pozici vedoucího útvaru organizace a řízení, kde 17 let vyvíjel, ověřoval a aktualizoval organizační systém pro 24 000 pracovníků. V diakonii měl najednou 5 pracovníků, což pro něj byla náhlá změna. Vybuďoval lineárně-štabní strukturu. Za nejtěžší úkol považoval vyvážení správného poměru výkonných a řídicích pracovníků. V době růstu vycítil správný čas změnit přiměřeně poměr. Pokud by se poměr nezměnil, začala by pokulhávat buď kvalita výkonů, nebo samostatný výkon, což by mělo následně dopad na operativu i strategii (Vojvodík, 2015, s. 108-111).



Graf č. 5. 1 Počet pracovníků Slezské diakonie od roku 1993, (zpracováno autorkou)

V grafu můžeme pozorovat růst počtu pracovníků organizace od roku 1993, kde v tomto roce pracovalo pouhých 26 pracovníků. S rozvojem organizace až na propad v roce 2012 počet pracovníků stále stoupá. Jedním z důvodů nárůstu počtu pracovníků v posledních letech je širokosáhlé spektrum nabídky služeb pro různé cílové skupiny.



Graf č. 5. 2 Struktura pracovníků Slezské diakonie podle pohlaví, (zpracováno autorkou)

Ve Slezské diakonii jsou zaměstnány především ženy. Muži jsou převážně na pozicích v oblasti informačních technologií, pracovníci v sociálních službách a provozních pozicích.

Vyjádření VPO: „*Stav pracovníků evidujeme vždy ke konci měsíce. V současné době má Slezská diakonie přibližně 1000 pracovníků, z toho 600 pracovníků na plný pracovní poměr a 368 pracovníků na dohodu o provedení práce. Ve Slezské diakonii pracují převážně ženy, proto jsme vděční za každého muže, který se pro práci v sociálních službách rozhodl.*“

Add7. Nábor a výběr pracovníků ve Slezské diakonii

Nábor a výběr probíhá z interních i externích zdrojů. Z interních zdrojů to jsou především vlastní pracovníci vybíraní na odborné a manažerské pozice. Pro stávající pracovníky to znamená možnost kariérního růstu. Naopak u volby z externích zdrojů je předpokládán přínos nových inovativních a kreativních myšlenek. Před výběrovým řízením si vedoucí pracovník musí stanovit kritéria, která musí uchazeč splňovat. Pozvané uchazeče na výběrové řízení hodnotitel informuje o průběhu výběrového řízení jeho začátku a konci. Následuje studium obdržených dokumentů uchazečů.

- Životopisy: jsou upřednostňovány strukturované.
- Motivační dopisy: vytváří první příležitost více se o uchazeči dovědět a připravit si otázky pro konkrétní uchazeče.
- Selektce uchazečů: pokud se organizace rozhodne pro selekci uchazečů, nepozvané uchazeče vždy vyzvou.

Před začátkem výběrového řízení je zájemci představena výběrová komise. Na výběrovém řízení se všem uchazečům pokládají stejné otázky. Během pohovoru jsou kladeny odborné otázky, týkající se pracovní pozice. Ke konci pohovoru jsou pokládány uvolňující otázky. Na konci je nechán prostor pro dotazy uchazeče. Na závěr je uchazeči oznámen termín, do kterého bude uchazeč vyzván o výsledku výběrového řízení. Současně je požádán o vyplnění evaluačního dotazníku (viz Příloha č. 5).

	Systém personálních rezerv	Pohovor v rámci organizace	Doporučení	Úřad práce	Studenti, stážisté	Vyhlášené výběrové řízení
Manažeři	***	***				*
Koordinátoři	***	***				**
Administrativní pracovníci			***	**		*

Odborní pracovníci			*		**	***
Pomocní pracovníci			*	***	*	*

*** nejvíce vhodný způsob

	Studium dokumentů	Odborné testy	Psychologické dotazníky	Výběrový pohovor	Praktické úkoly, cvičení
Manažeři	***		**	***	***
Koordinátoři	***	*	**	***	***
Administrativní pracovníci	***			**	**
Odborní pracovníci	***	***	**	***	**
Pomocní pracovníci	***			**	

Tabulka č. 5.1 Používaná metoda při výběru pracovníků ve Slezské diakonii (interní zdroj)

Vyjádření VPO: „Jako personální oddělení se snažíme neustále sledovat nové trendy v nábore nových pracovníků, z toho důvodu jsme se rozhodli, zorganizovat náborovou akci zvanou Den se sociálním pracovníkem, který jsme poprvé pořádali v roce 2016. Den se sociálním pracovníkem měl velký ohlas z řad veřejnosti, ale i žáků základních škol a studentů středních a vysokých škol studující humanitní obor. Jednalo se o příležitost navštívit vybrané sociální služby Slezské diakonie a seznámit se blíže s prací sociálních pracovníků. Cílem této akce bylo přiblížit lidem práci v sociálních službách a zároveň motivovat účastníky ke studiu sociálních oborů. V této akci chce Slezská diakonie pokračovat i v dalších letech.“

Add8. Personální rezervy

Cílem personálních rezerv je připravit kvalifikované lidi na volné pracovní pozice ve Slezské diakonii. Mít připravené motivované kvalitní lidi, kteří obsadí volná pracovní místa. Připravit je v souladu s požadavky na výkon práce ve Slezské diakonii. Zajistit efektivní nástupnictví především na pozice manažerů a sociálních pracovníků. Systém personálních rezerv má tedy vychovat a připravit lidi na pozice vedoucích a sociálních pracovníků a tím zajistit efektivní nástupnictví v případě, když se v budoucnu uvolní pracovní místo.

Personální rezervou je student, který se připravuje na budoucí povolání v oboru sociální práce nebo jemu podobnému, v souladu se zákonem o sociálních službách. Bez ohledu na vykonávané praxe organizované školou, souhlasí s podmínkami přípravy na post vedoucího nebo sociálního pracovníka. Do systému personálních rezerv vstupuje zájemce dobrovolně, každému zájemci je přidělen mentor.

Vyjádření VPO: *„Slezská diakonie je momentálně v bodě, kdy aktivně hledá nové pracovníky, protože když je vyhlášeno výběrové řízení, nehlásí se již desítky potencionálních uchazečů o práci, ale jsou to jednotlivci, což organizace nepovažuje za dobré, protože každá organizace potřebuje mít co nejkvalitnější lidi a musí je nějakým způsobem vybrat a hlavně mít z čeho vybrat, aby mohla udržet nastavenou kvalitu služeb. Z toho důvodu se Slezská diakonie pustila do aktivního hledání a vytvořila personální rezervy, což znamená, že hledají lidi, kteří studují sociální práci, a nabídnou jim stáž ve Slezské diakonii v rámci studia, následně jim nabídnou práci, bez obtížného výběrového řízení. Cílem personálních rezerv je zajištění dostatečného počtu sociálních a odborných pracovníků v případě budoucí potřeby. Personální rezervy jsou hledány v křesťanských sborech a školách, zaměřených na sociální činnost. Přesto tato činnost není shledána dostačující, proto se organizace zaměřila na studenty gymnázií a středních škol, aby mohli motivovat studenty ke vzdělávání na vyšších odborných a vysokých školách, se zaměřením na sociální oblast.“*

Add9. Dokumentace uchazečů

Personální oddělení:

- přijímá osobní dotazníky, životopisy, motivační dopisy;
- tyto dokumenty uchazečů si ponechává 1 rok, poté jsou skartovány;
- nezasílá oznámení o konání výběrového řízení poštou, uchazeče kontaktuje k účasti na výběrovém řízení výhradně emailem či telefonicky;
- každý zájemce o práci, který zašle životopis je vyzván, aby vyplnil osobní dotazník, pokud tak neučiní, je jeho zájem bezpředmětný;
- poštou se odesílá oznámení o výsledku výběrového řízení;
- personální oddělení vede o každém výběrovém řízení protokol;
- každoročně provádí hodnocení efektivity výběrových řízení.

Střediska Slezské diakonie:

- vyzrozumění o výběrovém řízení zasílají vždy dle dohody, nejpozději do 14 dnů;
- osobní dotazníky odevzdávají na personální oddělení, stejně tak mohou nárokovat uchazeče z kartotéky personálního oddělení;

- podávají oznámení o volném pracovním místě na úřad práce a rovněž hlásí obsazení;

Vyjádření VPO: „V rámci náboru zprostředkováváme umístění oznámení o konání výběrového řízení na webových stránkách a sociálních sítích organizace, rozesíláme je církvím, střediskům Slezské diakonie, školám. Zajišťujeme výběrové řízení a kontaktujeme uchazeče na odborné a manažerské pozice. Vedeme celou administrativu od počátku výběrového řízení až po ukončení. Poskytujeme kartotéku s uchazeči střediskům Slezské diakonie. Zajišťujeme rámcovou pomoc s obsahem výběrového řízení. Jako organizace nepodporujeme zaměstnávání rodinných příslušníků v případě, že by šlo o přímou nadřízenost.“

Add10. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity byly rozděleny v roce 2008 do několika kategorií a zprůhledněny, kdo má kdy na jaký benefit nárok. Jsou považovány za poděkování organizace pracovníkům za jejich loajální práci, s cílem přispět ke zvýšení spokojenosti jak v profesní, tak osobní rovině a celkově k sounáležitosti pracovníka s organizací. Benefity hrají důležitou roli také při náborech nových pracovníků. Slezská diakonie jako křesťanská organizace, si také váží rodinného života, proto mnoho jejich benefitů podporuje rodinou soudržnost a pomoc.

Mezi benefity Slezské diakonie řadíme:

a) Finanční benefity

- **stravování**- pracovníkům uznán od 2. měsíce trvání pracovního poměru;
- **penzijní připojištění**- od jednoho roku trvání pracovního poměru, přispívá zaměstnavatel na penzijní připojištění částkou 200,-Kč. Pracovníkům se vyplácí na požádání;
- **připojení soukromého telefonu do privátní podnikové sítě**
- **příspěvek při narození 1. dítěte**- je poskytnut pracovníkovi, který v organizaci pracuje déle než 3 roky;
- **profesní jubileum**- při profesním jubileu deseti let v organizaci, náleží pracovníkům finanční odměna;
- **pobyt v penzionu**- nárok má každý pracovník při dosažení 50 let věku, dosažení invalidního důchodu nebo skončení pracovního poměru v souvislosti s nástupem do starobního důchodu;
- **2+2**- každý pracovník obdrží 2000,-Kč, který doporučí nového pracovníka, který setrvá ve Slezské diakonii minimálně 2 roky.

b) Zdravotní benefit

- **dovolená-** po uplynutí jednoho roku v pracovním poměru, získává pracovník jeden týden dovolené navíc, tj. tedy 5 týdnů dovolené;
- **očkování-** zajištění očkování proti žloutence typu B u pracovníků v sociálních službách;
- **ochranné pracovní pomůcky a oděv-** poskytován podle typu pracovní pozice.

c) Benefit v oblasti osobního a profesního rozvoje

- **rozmanité formy pracovního poměru** (plný, částečný, dohody);
- **zajišťování vzdělávání v sociální oblasti**
- **flexibilní pracovní doba-** u vybraných pracovních pozic;
- **práce v týmu**
- **podpora při studiu-** pracovník pracující v organizaci déle než 4 roky má nárok na jednorázový příspěvek na vzdělávání mimo rámec povinného vzdělávání. Příspěvek je v rozmezí 700-4000,- Kč podle pracovního zařazení;
- **pořádání společenských akcí pro pracovníky-** například zahradní slavnost;
- **výjezdy do zahraničí**
- **sociální program-** při úmrtí živitele rodiny, vážné onemocnění, živelná pohroma;
- **setkávání s bývalými pracovníky-** udržování vztahů a respekt k nim a jejich práci pro organizaci;

d) Duchovní benefity

- duchovní konference;
- biblické setkání na střediscích;
- novoroční bohoslužby;
- knihovna odborné a křesťanské literatury;
- pastorační pracovníci;
- muzeum protestantismu (Slezska diakonie, 2017).

5.4 Závěr výzkumného šetření

Z analýzy interních dokumentů vyplynulo, že organizace má zpracována vnitřní pravidla v souladu se Standardem č. 9, písmene c, pravidla pro přijímání a zaškolování nových

pracovníků, dále také reaguje na aktuální trendy v oblasti personálního managementu, ve smyslu:

- **aktivního vyhledávání vhodných uchazečů** – náborů na školách, personální rezervy, den se sociálním pracovníkem atd.;
- **využití moderních technologií** – natáčení náborových videí, vzdělávání personalistů v oblasti natáčení, spolupráce se školami, prezentace na Facebooku, Youtube a dalších webových stránkách;
- **reaguje na různé možnosti zaměstnávání** – dotovaná místa, roční stáže, veřejně prospěšná činnost, spolupráce s ÚP;
- **dbá na zachování vztahů i s bývalými pracovníky** – setkání s pracovníky v důchodu, pozývání bývalých pracovníků na různé akce, výročí, apod.

Na základě zjištěných poznatků bych Slezské diakonii doporučila např. prezentaci na některých dalších viditelných sociálních sítích, zamyšlení nad zavedením homeoffice či jiných výhod. Věnovat větší pozornost oblasti přijetí a zaškolení generace mileniálů. Jelikož jsme našli v systému přijímání nových pracovníků do sociálních sfér několik nedostatků, navrhuji metodický pokyn (viz níže), jenž by měl přispět ke zkvalitnění tohoto procesu.

5.5 Návrh Metodického pokynu pro vedoucí pracovníky

ÚVOD

Tento metodický pokyn má sloužit vedoucím pracovníkům, jako návod pro lepší a rychlejší adaptaci nových pracovníků, především z řad nově nastupující generace, takzvaných mileniálů. Najdete zde různé nápady a tipy, které můžete použít pro své nově nastupující kolegy. Co udělat proto, aby se mileniálové u vás cítili jako doma a nechtěli odejít? To se dozvíte na následujících stránkách.

Vzpomeňte si, jaké to bylo, když jste nastupovali do práce vy. Jaké myšlenky se Vám honily hlavou. Dny před nástupem do nové práce jsou vždy plné očekávání a představ, co nás čeká a nemine. Jaký bude nový šéf, kolegové, lidé, se kterými budeme pracovat, pracovní prostředí, atd. Také se nám hlavou míhají různé obavy, jestli danou práci zvládneme, neuděláme nějakou kolosální chybu, zda si budeme rozumět s kolegy. Jedná se o zkoušku, která v nás může vyvolávat stres, ale zároveň může být vzrušujícím dobrodružstvím. Všichni víme, jak je těžké být novým pracovníkem. Nevíte, co se nachází za každými dveřmi, kolem

kterých procházíte, nevíte, co znamenají zkratky používané v denních hlášeních a už vůbec nevíte, jak se používá místní kopírka.

Mileniálové

Proč se zabývat mileniály? Je to generace, která nejde ve šlépějích předešlých generací, vycházející z tradičních pracovních vzorů. Z tohoto důvodu potřebují i jiný přístup, než předešlé generace. Mileniálové jsou lidé narozeni ve světě po roce 1980, v některých zdrojích se uvádí, že v naší kotlině se jedná o lidi narozené po roce 1989, tedy po Sametové revoluci. Jedná se o generaci, která nikdy nezažila válku či revoluci, naopak vyrostla v době, kdy veškeré potřebné informace má ihned k dispozici, především díky technologickému boomu.

Jedná se o lidi, které se těžce vede, mají vysoké nároky. Jsou vzdělaní, technologicky zdatní, kreativní, inovativní a rádi pracují v týmech. Jsou nápadití, požadují, aby jejich práce měla smysl. Od svých vedoucích očekávají okamžité hodnocení a co víc, že budou s nadřizenými v blízkém přátelském vztahu. Kladou důraz na práci v týmu a na budování skvělých mezilidských vztahů. Mileniálové, jsou netrpěliví lidé, kteří chtějí vidět za sebou okamžité výsledky a pokud je nevidí, mají tendenci hledat si novou smysluplnější práci.

PŘED NÁSTUPEM	OBSAH	ZODPOVĚDNOST
Informování týmu	Informování týmů o nástupu nového pracovníka.	Vedoucí střediska
Uvítací email	Informační sdělení (den a čas nástupu), zaslání příručky a základních informací.	Vedoucí střediska
Mate⁶ program	Zajistit osobu, která bude ochotna zaškolit nově nastupujícího pracovníka a zároveň mu dokáže být oporou a přítelem.	Vedoucí střediska
Příprava pracovního prostředí	Příprava pracovního stolu. Vytvoření uvítací kartičky a připravení uvítacího balíčku.	Mate
V ADAPTAČNÍ DOBĚ	OBSAH	ZODPOVĚDNOST
Uvítání	Představení nového pracovníka týmu.	Vedoucí střediska

⁶ Mate- anglické slovo pro kolegu, kamaráda

Orientace	Ukázat novému pracovníkovi, kde se co nachází.	Mate
Oběd	Společný oběd s ostatními pracovníky.	Mate, nadřízený pracovník
Uspořádání setkání	Neformální setkání, utužení vztahů.	Mate, nadřízený pracovník
Školení	Školení v rámci interních směrnic.	Vedoucí střediska
Příručka nového pracovníka	Základní informace a praktické rady, které mohou usnadnit adaptaci.	Vedoucí střediska
Hodnocení	Okamžitá zpětná vazba.	Nadřízený pracovník
Komunikace	Otevřená komunikace.	Všichni pracovníci

Tabulka č. 5. 2 Nápady a tipy pro adaptaci mileniálů (zpracováno autorkou)

1. fáze: Informovat pracovní tým o nástupu nového pracovníka

Na pracovní poradě, bychom měli informovat pracovníky o nástupu nového pracovníka. Dále uvést kdo nastupuje, kdy nastupuje, jaké má pracovní zkušenosti, co bude jeho náplní práce. Vyzvat pracovníky k přivítání, a nabídkou pomoci.

2. fáze: Uvítací email

Na úplném začátku bývá nováček zahlcen spousty nových informací a jeho schopnost vstřebávání je omezená. Proto můžete zaslat některé informace předem na email, např. základní informace o Slezské diakonii, příručku pracovníka Slezské diakonie, organizační strukturu. S informacemi je vhodné zaslat i uvítací email, kde můžete nováčkovi sdělit, jak se na něj těšíte, a co ho čeká v prvních dnech nástupu.

Př. Uvítacího emailu

Dobrý den paní XY,

jsme rádi, že jste přijala pracovní nabídku právě v našem středisku. Celý pracovní tým se na Vás velmi těší. Jak jsme se již předem dohodli, Váš nástup do práce je... Budeme Vás očekávat v ... hodin. *(Je dobré zmínit, jaký očekáváte dresscode)*. Od prvního dne v práci, Vám bude k dispozici, tzv. mate, neboli přítel, který bude Vaším průvodcem v prvních měsících a bude Vám ve všem nápomocný, proto se ho nebojte o cokoliv požádat.

Zároveň Vám posílám úvodní informace ke klidnému prostudování. Budete-li mít nějaké dotazy, nebojte se mne kontaktovat.

Těšíme se na spolupráci s Vámi.

S pozdravem

3. fáze Mate program

Hned na začátku bychom si ve stávajícím pracovním týmu měli vyhlédnout člověka, který by mohl nově příchozímu pracovníkovi dělat společníka, tzv. mate.

Mate je průvodcem, pomocníkem a hlavně přítelem nově příchozímu pracovníkovi v prvních měsících nástupu. Výhodou je, když se bude jednat o pracovníka, který k vám nastoupil jako poslední, avšak není to podmínkou. Je to lepší, především s toho důvodu, že si ještě sám bude pamatovat, jaké to bylo, když nastupoval on sám, z čeho měl obavy, co ho zajímalo.

Mělo by se jednat o člověka, který je komunikativní, trpělivý, výkonný- je odborníkem, má znalosti ohledně práce, kterou bude vykonávat nový pracovník a je mu věkově blízký. Mate je zodpovědný za zaškolení nově příchozího, je to člověk, který se o nováčka stará, povzbuzuje ho, odpovídá mu na všetečné otázky, pomáhá mu představit ostatní z týmu a napomáhá mu do týmu zapadnout. Mělo by se jednat o člověka, který bude příkladem pro nově příchozího. Zvláště by to měl být člověk ztotožněn s identitou organizace, který je schopen deklarovat hodnoty organizace. Mate má za úkol snížit počáteční nejistotu a zmatek, kterým čelí všichni nově příchozí pracovníci.

Odpovědnosti jsou:

- setkání a seznámení se s novým pracovníkem v 1. den nástupu;
- navázat s ním kontakt, dát mu najevo, že jste tady pro něj, kde vás najde, popř. předat kontakt na vás;

- seznámit ho s provozem střediska;
- chodit na oběd s novým pracovníkem;
- být mu informačním zdrojem o normách a nepsaných pravidlech;
- seznámit ho s firemní kulturou Slezské diakonie;
- začlenit ho do pracovního týmu;
- odpovídat na dotazy;
- ujistit se, že byl nový pracovník všem představen;
- být oporou.

Mate, byl jste zvolen jako člověk, který je schopný zaškolit nově příchozího? Tipy pro Vás:

- nedělejte si starosti s tím, jestli jste vy tím správným člověkem pro zaškolení, zaměřte se na nového pracovníka;
- hlavně trpělivost a empatii- chvíli potrvá, než se mezi vámi vytvoří vztah, nenutěte ho;
- buďte pozitivní;
- zjistěte jakou má nový pracovník osobnost, styl komunikace a zkuste se přizpůsobit;
- nebuďte kritičtí, dávejte zpětnou vazbu a návrhy na změnu, ptejte se, jak můžete být nápomocí;
- váš vztah by měl být otevřený, důvěrný, pozitivní a podpůrný;
- je jen na vás, jak se domluvíte s novým pracovníkem, jak často budete v kontaktu, jestli mu budete věnovat každý den nebo týden, 30 minut, hodinu nebo jestli se budete scházet i mimo pracovní dobu.

4. fáze: Připravené pracovní prostředí- pracovní stůl

Není snad nic horšího, než nastoupit do práce a zdědit nevyklizené místo po předchůdci. Proto váš první úkol směřuje k přípravě stolu se zapojenou funkční IT technikou. Dalším bodem je připravit na stůl propisky, vizitky a psací blok. Body navíc určitě získáte, když necháte na stole něco osobního, jako je uvítací kartička, hrníček, jmenovka, cukrovinky, uvítací balíček, apod.



Obrázek č. 5.1 Návrh uvítací kartičky (zpracováno autorkou)

5. fáze: Představení nového pracovníka, pracovnímu týmu

Takzvané úvodní kolečko, vedoucí představí nového pracovníka, pracovnímu týmu. Můžete i se souhlasem pracovníka, vytvořit plakátek s fotkou a základními informacemi, zájmy, kterou předáte jeho spolupracovníkům.

6. fáze: Orientace v prostoru

Bloudit chodbami a hledat svou kancelář, toaletu nebo kuchyňku a ptát se lidí kolem, jestli je káva v dóze soukromá nebo společná není moc příjemné. Zde nastupuje mate, který má za úkol provést nového pracovníka všemi zákoutími a seznámit ho s praktickými záležitostmi, jako je ovládání kopírky nebo informovat ho, jak to chodí v kuchyňce, či je káva a jak funguje úklid. Můžete pro nováčka vytvořit i mapku s popiskami, kreativě se meze nekladou.

7. fáze: Společný oběd

V den nástupu, po všech různých úvodních informacích, seznámení se s prostředím a pracovním kolektivem je čas obědu, kde se nováčci mohou blíž poznat s pracovním týmem v uvolněné atmosféře.

8. fáze: Uspořádání neformálního setkání

Zorganizujte pro nováčka neformální uvítací setkání, nemusí se jednat o nic velkolepého, stačí pozvání na kávu, společný oběd, uspořádání grilování, zahrání si bowlingu nebo jiné

aktivity, kterou máte v pracovním týmu rádi. Nemusíte zůstat jen u uvítacího setkání. Mileniálové mají rádi neformální setkání mimo pracovní dobu, navíc tyto neformální akce můžou sloužit jako nenásilný teambuilding.

9. fáze: Školení

Typickým obrázkem je pracovník, vedle něho hromada směrnic, které si má nastudovat a k tomu podpisový arch, kde svým podpisem potvrzuje, že byl seznámen a je hotovo. Nejspíš věříme, že všechny směrnice četl a rozuměl jim, ale máme tu jistotu? Proto je vhodné najít někoho, kdo umí nápaditě a záživně prezentovat, člověka, který dokáže vybrat podstatné informace a předat je tak, že tomu pracovník porozumí. Můžete vytvořit i seznam bodů, se kterými se pracovník musí během adaptace seznámit, a do kterého si může pracovník dělat poznámky nebo si v seznamu může odškrtnávat splněné body.

10. fáze: Příručka pro nového pracovníka

Příručka pro nového pracovníka by měla být zajímavá, může mít nějaký vtipný název např. Křížem krážem střediskem, Kniha poslední záchrany. Měla by obsahovat důležité a praktické informace. Jedná se o informace, které pracovníkovi sdělujete od prvních dnů v práci, ale může se stát, že něco opomenete nebo si to pracovník nezapamatuje, proto by měl mít k dispozici tuto příručku, kde si pohodlně může cokoliv najít. Vhodné je, nechat na konci příručky pár volných stránek, pro nováčkovy poznámky. Důležité je, aby příručka byla praktická a málo nákladná, abyste ji mohli kdykoliv jednoduše aktualizovat. Proto je příhodné mít příručku v digitální podobě, nejen, že ji můžete kdykoliv aktualizovat, ale také ji můžete kdykoliv poslat novému pracovníkovi na email. Do popředí se dostává i příručka pro pracovníka formou videa, kdybyste se rozhodli, pro tuto formu, dejte si pozor, aby bylo video pěkné a mělo spád. Je to rozhodně zajímavější forma než ta papírová.

11. fáze: Hodnocení

Mileniálové kladou velký důraz na hodnocení, jsou rádi i za negativní zpětnou vazbu, to co je pro ně důležité, je vědomí toho, na čem jsou, co se od nich očekává. Chtějí vědět, že odvedli dobrou práci a chtějí to vědět ihned. Očekávají okamžité uznání za dobře odvedenou práci. Stačí pochvala typu: „Díky za... Díky, že tak pilně pracuješ. Jsem ráda, že tě máme v týmu.“ Nebo můžete napsat email. Je důležité dávat vašim mileniálům pravidelnou otevřenou zpětnou vazbu. Veďte s nimi pravidelné rozhovory o jejich kariéře, o tom jestli jsou v pracovním prostředí spokojeni.

12. fáze: Komunikace

Pokud chcete, aby se mileniálové nějakým způsobem chovali, oblékali nebo pracovali, je třeba jim to říct. Nepředpokládat, že na to přijdou sami. Když nastoupí do nové práce, přirozeně neví, jakým způsobem se u vás pracuje, a proto je podstatné je s vašimi postupy seznámit. Musí jasně chápat úkoly, které jste jim svěřili a znát jejich smysl. Nejvíc jim vadí práce, o které si myslí, že nemá vůbec žádný smysl.

Work-life balance

Work-life balance se v dnešní době stává čím dál významnějším. Jak rozdělit čas mezi práci a osobní život je významný životní faktor. Mnoho uchazečů se zajímá o postoj organizace k této problematice. Work-life balance překládaný jako rovnováha mezi pracovním a osobním životem, se zabývá tématem sladování pracovního a osobního života. Úzce spjat s tímto termínem je i další termín family-friendly policy, v překladu politika vstřícná k rodině. Týká se to především mateřských a rodičovských dovolených, osob závislých na pomoci druhých (péče o děti a stárnoucí rodiče, osoby se zdravotním postižením), homeoffice a pružné pracovní doby, usnadňování návratu žen po mateřských či rodičovských dovolených. Velmi významnou roli zde v této oblasti hrají ambice člověka, jeho představy o životě, kariéře, životní styl, rodinný život, trávení volného času. V dnešní době lidé trpí pocitem nedostatku času, což je často vede k syndromu vyhoření. Ke zvážení jsou proto alternativní pracovní úvazky (záleží na pracovní pozici). Využití tzv. **sickdays**, což jsou volné pracovní dny v případě nemoci, popř. umožnění **careerbreak** známe jako přestávka v kariéře kvůli rodinným záležitostem, studijního volna nebo cestování. Uspořádání výletů pro pracovníky s rodinami, aktivity pro děti pracovníků, především v rámci letních prázdnin, zřízení organizační školky (Kocianová, 2012, s. 105).

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku personálního managementu, především oblast náboru a zaškolování nových pracovníků. Společnost, se obzvlášť díky vývoji informačních technologií, neustále vyvíjí a to má vliv i na personální management, který na tuto skutečnost musí reagovat a neustále tvořit inovativní metody a techniky náboru nových pracovníků. Zejména bude muset reagovat na nástup nové generace tzv. mileniálů na trh práce. Společnost si bude muset uvědomit, že k mileniálům nelze přistupovat jako k předešlým generacím. Je třeba vytvořit zcela jinou strategii, která upoutá pozornost mileniálů, kteří vyžadují zcela odlišný přístup než generace, jež se vyvíjely doposud. Situace vyžaduje více se zaměřit na nábor pracovníků pomocí audio-vizuální techniky a online náboru, než všedním inzerátem v periodikách. Výhodou online náboru je určitě snížení nákladů.

Generace mileniálů usiluje o maximální využití možností, které se jim nabízejí, ale ne na úkor jejich osobního a rodinného života. Jedná se o lidi, kteří hodně požadují, ale zároveň na oplátku jsou ochotni i hodně dát. Jejich požadavky jsou specifické, na které je potřeba jako zaměstnavatel se řádně připravit, proto doufám, že návrh metodického pokynu přinese užitek nejen personálnímu oddělení Slezské diakonie. Z návrhu metodického pokynu bych vyzdvihla především „Mate program“, o kterém si myslím, že může být pro organizaci velkým přínosem, protože mileniálové si cení přátelské atmosféry na pracovišti a díky pracovníkovi zvolenému za Mate, se může lépe adaptovat na prostředí, cítit se příjemně. Nový pracovník bude rád, když bude vědět, že se má na koho obrátit a nebude mít pocit, že je někomu na obtíž. Velmi důležité je, jaký bude první dojem, který na pracovníka uděláme, protože ten si ponese celou dobu a druhý dojem to již nezachrání. Oceňuji, že Slezská diakonie se snaží hledat nové metody a postupy v náboru, výběru a zaškolování nových pracovníků. Zároveň je obdivuhodné jak pestrou škálu sociálních služeb organizace má. Pokud tedy budeme stát za názorem, že nová generace chce pracovat na místě, která má smysl, tak ve Slezské diakonii ji určitě najde a to dokonce na různých pracovních pozicích s různými cílovými skupinami. Podstatné je, aby se organizace udržela v nastaveném tempu a pružně reagovala na nastupující generaci, která bude brzy tvořit většinu produktivní populace. Doporučila bych, více se zaměřit na budování komunity organizace a personální marketing, protože mileniálové kladou velký důraz na dobrou pověst a atraktivitu organizace. Pokud novým pracovníkům z řad mileniálů organizace vyjde vstříc, získá loajální a flexibilní pracovníky, kteří budou mít touhu

se neustále rozvíjet a získávat nové zkušenosti. Zároveň bych doporučila věnovat větší pozornost tématu work - life balance, který bude dle mého názoru velkým tématem v následujících letech.

Cíle práce byly naplněny. V práci jsou charakterizovány systémy přijímání a zaškolování pracovníků. Zaměřili jsme se na personální management v historickém kontextu a zároveň jsme si představili nové náborové metody. Byly uvedeny generace, jež se mohou vyskytovat na trhu práce a popsáno jakým způsobem pracují. Byl vypracován metodický pokyn pro zaškolování nových pracovníků. Chtěla bych poukázat, že se jedná o možné tipy a nápady, jak by se s generací Y dalo pracovat. Je třeba si uvědomit, že každý člověk je originál a nemusí všechny fáze fungovat. Je potřeba si jednotlivé fáze přizpůsobit, dle situace.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

SCEAV- Slezská církev evangelická augsburského vyznání

ÚP - Úřad práce

VPO - vedoucí personálního oddělení

SEZNAM ODBORNÝCH ZDROJŮ

Monografie

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 1999. 963 s.: il. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2002. 856 s.:il. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARONOVÁ, Klára a kol. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci*. Praha: Agnes, 2008. 139 s. ISBN 978-80-903696-3-4.
- BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Vyd. 1. Univerzita Pardubice, 2009. 113s. ISBN 978-80-7395-155-9
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2007. ix. 181s. ISBN 978-80-251-1522-0
- DOUGLAS a kol. *Nový biblický slovník*. Vyd. 2., Návrat domů, 2009. 1246 s. ISBN 978-80-7255-193-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Personální řízení 1*. Praha: VŠE, Praha 2001. ISBN 80-245-0248-8
- FOOT, Margaret. *Personalistika*. Dotisk 1. Vyd. CP Book Brno, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a praxe*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 408s. ISBN 80-7367-040-2
- JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Vyd. Regleta Praha, 1993. 162 s. ISBN 80-7066-662-5
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd.1. Grada. 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení východiska a vývoj*. Vyd. 2. Grada, 2012, 149s. ISBN 978-80-247-3269-5
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha. Linde, 2000, 400s. ABC; Vyd. 2. ISBN 80-86131-25-4

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MARTIN, David. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2007. xi, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4 · il.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3 · il.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDEAUR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930s. ISBN 80-85623-29-3
- PETROUSEK a kol. *Sociologický slovník*, Vyd. 1 Karolinum, 1996, 746 s. ISBN 80-7184-164-1.
- SURYNEK, Alois. (kol.). *Základy sociologického výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4
- ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Portál, s.r.o. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0
- VOJVODÍK, Jan. *Práce pro Pána není zbytečná.*, 2015, 142 s. Nakladatelství Křesťanský život.
- WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Příspěvky ve sborníkú

- SANTARIUS, Česlav. Diakonie a církev. In: *Sborník Slezké diakonie ZLOM*. 2010, Vyd. 1. Slezká diakonie Český Těšín. [online]. © 2013 Zebu webdesign s.r.o. [citace 2016-10-12]. Dostupný z: <http://www.slezskadiakonie.cz/>

Časopisecké články

- SANTARIUS, Česlav. Radosti i problémy při obnovování Slezké diakonie a diakonické práce v České republice po roce 1989. In: *Retroinformátor 1994-2017 Mozaika příběhů ze Slezké diakonie*, 2017, MKČR E 12139
- SUPÍKOVÁ, Kateřina. Karol Kulisz. In: *Retroinformátor 1994-2017 Mozaika příběhů ze Slezké diakonie*, 2017, MKČR E 12139
- Tabulka generací In: *Forbes special* [online]. © 2017 MediaRey, SE [citace 2017-07-04]. Dostupný z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

Legislativní dokumenty

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. částka 84. ISBN 978-80-7488-202-9

ČESKO. Zákon 108/2006 Sb, ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. částka 37. ISBN 978-80-7488-211-1

ČESKO. Zákon č. 2/1993 Sb. ze dne 16. prosince 1992 listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 1. ISSN 1211-1244-7

Elektronické zdroje

BASTLOVÁ, Helena. *Z počátků křesťanské diakonie*. [online]. 24. 4. 2008 [citace 2017-08-01]. Dostupný z: <http://www.ccsb.cz/view.php?id=648>

Co je diskriminace? [online]. © Kancelář veřejného ochránce práv [citace 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/diskriminace/pomoc-obetem-diskriminace/co-je-co-neni-diskriminace/>

ČERNOHLÁVKOVÁ. Lucie. Děti co nechtějí dospět In: *Forbes special: Baby boomers, Husákovy děti, millenials. Víte jak na ně?*. [online]. © 2017 MediaRey, SE [citace 2017-07-04]. Dostupný z: <http://generace.forbes.cz/velke-deti-ktere-nechteji-dospet/>

ČERNOHLÁVKOVÁ. Lucie. Při práci legraci In: *Forbes special: Baby boomers, Husákovy děti, millenials. Víte jak na ně?*. [online]. © 2017 MediaRey, SE [citace 2017-07-04]. Dostupný z: <http://generace.forbes.cz/pri-praci-legraci/>

DĚDKOVÁ, Ludmila. A. H. *Fracke: láska k lidem, důvěra v Boha*. [online]. 14. 6. 2003 [citace 2017-12-01]. Dostupný z: <http://www.getsemany.cz/node/538>

Facebook [online]. [citace 2017-12-01]. Dostupný z: <https://www.facebook.com/>

GILBERT, Jay, *The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies*. [online]. 9/11 2011 © 2017 Richard Ivey School of Business Foundation, [citace 2016-11-11]. Dostupné z: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/>

HAMMIL, Greg. *Mixing and Managing Four Generations of Employees*. [online] 2005 [citace 2017-15-01]. Dostupné z: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>

KANE, Sally. *Common characteristic of traditionalists*. [online]. 20. 1. 2017 © 2017 O, Inc. [citace 2017-11-02]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692>

KANE, Sally. *Baby boomers in the workplace*. [online]. 22. 2. 2017© 2017 O, Inc.[citace 2017-25-02]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/baby-boomers-2164681>

KANE, Sally. *Common characteristic of Generation X professionals*. [online]. 2. 2. 2017© 2017 O, Inc.[citace 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>

LinkedIn. [online]. [citace 2017-16-01]. Dostupné z: <https://press.linkedin.com/cs-cz/about-linkedin?trk=uno-reg-guest-home-about>

ManpowerGroup. *Mileniálové a kariéra: Vize 2020*, Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků.[online]. © 2016 ManpowerGroup [citace 2017-16-01] ISSN: 2277 128X Dostupné z: <https://www.ijarcsse.com/docs/papers/...2...7/V2I700156.pdf>

MPSV. *Příručka pro personální a platovou agendu*. [online]. 28. 2. 2017 © 2017 [citace 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB011>

NAVALENÝ, Ivo. Generace Y by měla určit směr. In: *Pohodový odborář*. [online]. roč. 2016. č. 2 © 2016 - ZO OS KOVO při TPCA [citace 2017-20-01]. Dostupné z: <http://kovo-tpca.cz/odborove-casopisy/pohodovy-odborar/>

NOVOTNÁ, Katka. *Nábor zaměstnanců- od psacího stolu k mobilním aplikacím*. [online]. 9. 10. 2014 © HRMIXER [citace 2016-15-11]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/navody/133-nabor-zamestnancu-od-psaciho-stolu-k-mobilnim-aplikacim>

SAXENA, Parul. *Managing career aspirations of Generation Y at Workplace*. [online]. © International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering. ISSN 2277 128X [citace 2016-25-11]. Dostupné z: <https://www.ijarcsse.com/docs/papers/...2...7/V2I700156.pdf>

Slezské diakonie [online]. © 2013 Zebu webdesign s.r.o. [citace 2017-15-01]. Dostupné z: <http://www.slezskadiakonie.cz/o-nas/organizacni-struktura-a-mapa-sd>

Statut Slezské diakonie. [online]. © 2013 Slezská církev evangelická a. v. [citace 2017-05-03]. Dostupný z: www.sceav.cz/en/documents-materials?download=4:statut-sd-zmeny-cr-3-9...

SVOBODNÍKOVÁ, Denisa. Svět v kapse. In: *Forbes special: Baby boomers, Husákovy děti, millenials. Víte jak na ně?*. [online]. © 2017 MediaRey, SE [citace 2017-07-04]. Dostupný z: <http://generace.forbes.cz/svet-v-kapse/>

SVOBODNÍKOVÁ, Denisa. Jen škola nestačí. In: *Forbes special: Baby boomers, Husákovy děti, millenials. Víte jak na ně?*. [online]. © 2017 MediaRey, SE [citace 2017-07-04].

Dostupný z: <http://generace.forbes.cz/jen-skola-nestaci/>

Rada pro rozvoj sociální práce [online]. © 2011 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z:

<http://www.rarosp.cz/>

ZIEGLER, Jan. *Před 150 lety císař František Josef I. zrovnoprávnil protestanty*. [online]. 8.

4. 2011 © Christnet.eu 2000–2017, ISSN 1213-0877 [citace 2017-15-01]. Dostupné z:

http://www.christnet.eu/clanky/4575/pred_150_lety_cisar_frantisek_josef_i_zrovnopravnil_prottestanty.url

Životopisy. *Jak správně napsat životopis?* [online]. ©2006-2017 [cit. 2017-01-10]. Dostupné

z: <https://www.zivotopisy.cz/strukturovany-zivotopis>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1. – Dobové fotografie

Příloha č. 2. – Rozhovor s vedoucí odboru personálního řízení Slezské diakonie

Příloha č. 3. – Organizační struktura

Příloha č. 4. – Logo Slezské diakonie

Příloha č. 5. – Vzor evaluačního dotazníku

Příloha č. 6. – Vzor osobního dotazníku pro nastupující zaměstnance

Příloha č. 7. – Pozvánka na školení nových pracovníků

Příloha č. 1. - Dobové fotografie



Fotografie č. 1

Pastor Karol Kulisz 1908 otevřel v Komorní Lhotce 1. středisko pro sirotky (z interních zdrojů organizace).



Fotografie č. 2.

Středisko BETEZDA v roce 1917, kapacita až 60 míst, z nichž několik míst určeno dětem (z interních zdrojů organizace).



Fotografie č. 3

Pastor Karol Kulisz (1873-1940)
(z interních zdrojů organizace).



Fotografie č. 4

Pastor Vladislav Santarius (1915-1989)
(z interních zdrojů organizace).



Fotografie č. 5 Středisko SAREPTA (z interních zdrojů organizace).



Fotografie č. 6

Vladislav Santarius ve funkci
vedoucího sociálních ústavů
BETEZDA a SAREPTA se
spolupracovníky (z interních
zdrojů organizace).

Příloha č. 2: Rozhovor s vedoucí personálního oddělení Slezské diakonie

Pohlaví: žena

Věk: 41

Otázka č. 1.: „*Jaké máte vzdělání?*“

Odpověď: „*Absolvovala jsem Ústav práva a právní vědy Master of Business Administration; (MBA), obor Řízení lidských zdrojů a personální management, Karlovu univerzitu; (Mgr.), fakultu Humanitních studií, obor Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, Slezská univerzita v Opavě; (Bc.) fakultu Filozoficky – přírodovědeckou, obor Sociální politika a sociální práce a VOŠ v Ostravě (DiS.), obor Sociální práce.*“

Otázka č. 2.: „*Jak dlouho pracujete ve Slezské diakonii a na jaké pozici?*“

Odpověď: „*Ve Slezské diakonii pracuji od roku 2004, tedy 13 let na pozici vedoucí personálního oddělení zahraničních vztahů a PR, vedoucí sekretariátu ředitele a tisková mluvčí Slezské diakonie.*“

Otázka č. 3.: „*Co je vaší náplní práce jako vedoucí personálního oddělení?*“

Odpověď: „*Mou náplní je nastavení personální politiky, náborů nových pracovníků, výběr odborných a vedoucích pracovníků, hodnocení pracovníků a zabývání se jejich motivací pro výkon práce v sociálních službách. Tvorba metodických dokumentů v rámci personálního řízení a práci s lidmi.*“

Otázka č. 4.: „*Jaké osobní dispozice by podle Vás měl mít člověk, který by chtěl pracovat ve Slezské diakonii?*“

Odpověď: „*Kromě vzdělání vycházejícího ze zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách, by měl být otevřený pro práci v sociálních službách, tzn. chtít zkvalitňovat život lidem, kteří potřebují pomoc. Mít širší úhel pohledu, aby mohla být kvalitně a efektivně poskytnuta sociální služba. Rozpoznat potřebnost uživatele, co udělat pro to, aby život člověka byl naplněn, aby díky sociální službě mohl dále plnohodnotně fungovat i poté, co přestane užívat sociální službu. Musí znát metody a techniky, jak pomoci potřebným lidem. Musí to být lidé, kteří jsou oproštěni od předsudků. Vnímat sociální potřeby lidí, kteří vstupují do sociální služby a umět je řešit.*“

Otázka č. 5.: „*O Slezské diakonii je známo, že vytvořila projekt Personálních rezerv, můžete o tomto tématu něco říct?*“

Odpověď: „*Momentálně jsme v bodě, kdy aktivně hledáme nové pracovníky, protože vyhlášíme výběrové řízení, na které se nám už nehlásí desítky potencionálních uchazečů*

o práci, ale jsou to jednotlivci a to není dobré, protože každá organizace potřebuje mít co nejkvalitnější lidi a musí je nějakým způsobem vybrat a hlavně mít z čeho vybrat, aby mohla udržet nastavenou kvalitu služeb. Z toho důvodu jsme se pustili do aktivního hledání a vytvořili personální rezervy, což znamená, že hledáme lidi, kteří studují sociální práci, a nabídneme jim stáž ve Slezské diakonii v rámci studia, a pak jim chceme, nabídnou práci bez obtížného výběrového řízení.“

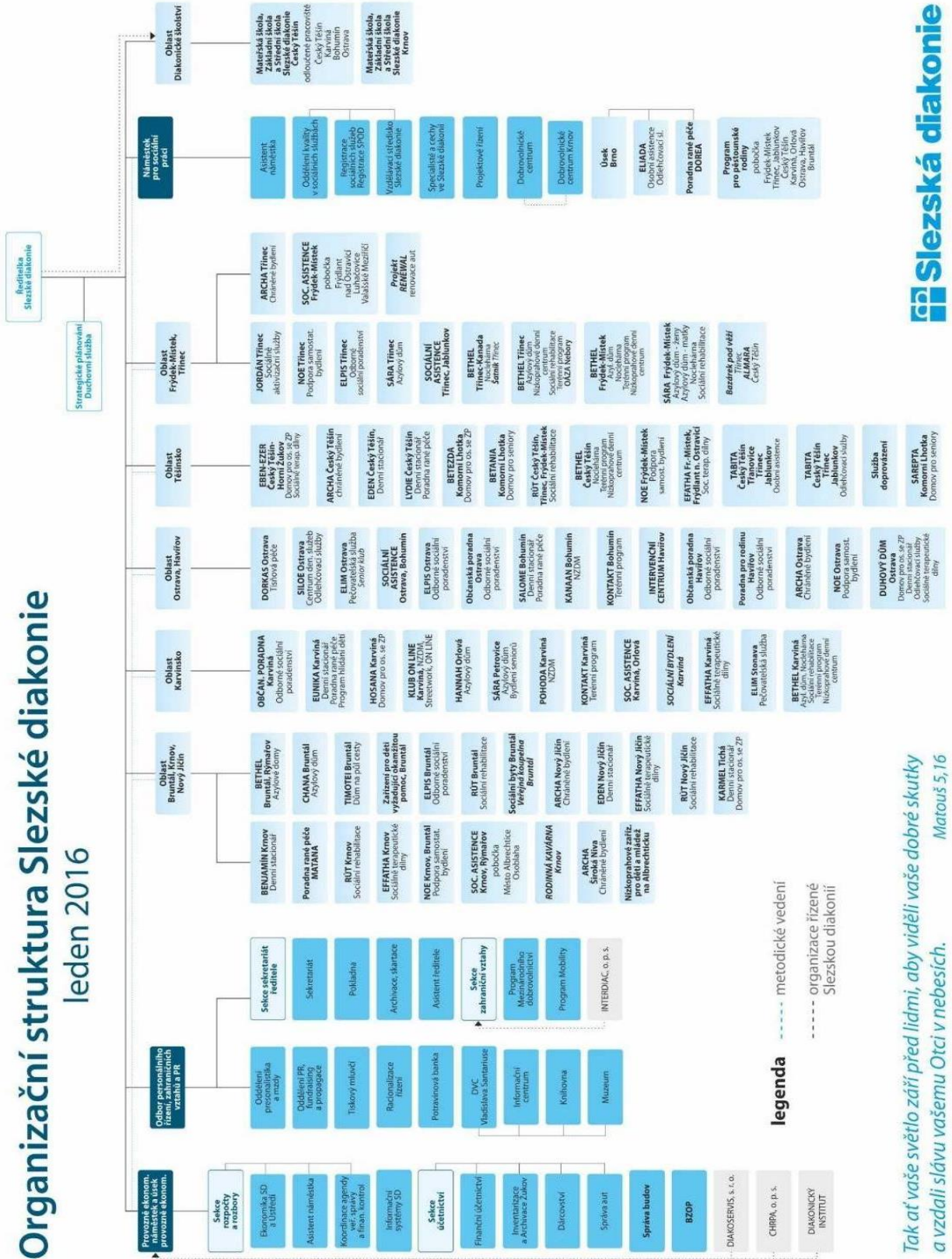
Otázka č. 6.: *„Čím si vysvětlujete pokles zájmu o práci v sociálních službách?“*

Odpověď: *„Mám za to, že to může být poklesem atraktivity oboru. Otázka může být, jestli je tento obor pro mladé lidi stále atraktivní, a co udělat proto, aby byl.“*

Otázka č. 7.: *„Jakým způsobem provádíte nábor nových pracovníků?“*

Odpověď: *„Pozorujeme, že nábor pracovníků se vyvíjí neustále vpřed. To co stačilo v době, kdy jsem nastupovala do práce já, již teď nestačí. Ocitáme se v době, kdy musí zaujmout zaměstnavatel potencionálního uchazeče a na to se jako organizace snažíme reagovat. Jak již bylo výše uvedeno, začali jsme s projektem Personálních rezerv, který prezentujeme v místních církevních sborech, ale také ve školách. V loňském roce jsme poprvé začali s akcí Den se sociálním pracovníkem, kdy jsme oslovili řadu škol s možností navštívit vybraná střediska, kde se žáci a studenti mohli podívat pod pokličku práce našich pracovníků. Akce byla dle mého názoru vydařená a tento rok ji nejspíše znovu zorganizujeme.“*

Příloha č. 3. - Organizační struktura Slezské diakonie



Tak ať vaše světlo září před lidmi, aby viděli vaše dobré skutky a vzdali slávu vašemu Otci v nebesích. Matouš 5, 16

Příloha č. 4. - Logo Slezské diakonie



Příloha č. 5. – Vzor evaluačního dotazníku

Dobrý den,

máme zájem na neustálém zlepšování kvality našich výběrových řízení a členů výběrové komise. Proto se na Vás obracíme s prosbou o vyplnění dotazníku, který zmapuje atmosféru proběhlého výběrového řízení. Dotazník je anonymní a tedy nemá vliv na rozhodnutí výběrové komise.

Předem srdečně děkujeme a přejeme hodně úspěchu ve výběrovém řízení.

Výběrové řízení na pozici:.....

1. Jakým způsobem jste se o nabídce zaměstnání a výběrovém řízení dozvěděl (a)?
2. Máte s výběrovým řízením zkušenosti? Kolik výběrových řízení jste se zúčastnil?
3. Co si myslíte o formulaci nabídky zaměstnání (inzerátu), informace v ní obsažené byly pro Vás dostačující či nikoliv? Jaké informace, dle Vašeho mínění, v nabídce zaměstnání chybí?
4. Přípravoval (a) jste se na toto výběrové řízení? Jak?
5. Vyhovuje Vám, že se výběrové řízení skládá ze dvou kol?
6. Jestliže máte při výběrovém řízení řešit určitý praktický úkol, vnímáte jej jako něco nepříjemného (zbytečného), nebo jako šanci ukázat své schopnosti a znalosti?
7. Jak byste ohodnotil (a) praktickou část výběrového řízení?
 - velmi náročné
 - náročné
 - neumím posoudit
 - snadné
 - velmi snadné
8. Jak na Vás působila výběrová komise?
 - velmi přátelsky
 - přirozeně
 - neumím posoudit
 - křečovitě
 - velmi nervózně
9. Myslíte si, že Vám byl dán dostatečný prostor pro Vaše otázky?
Využil (a) jste této možnosti?
10. Byly během pohovoru kladeny otázky příliš osobní nebo jinak nevhodné?

Prosím, uveďte tyto otázky.

11. Jak jste se během výběrového řízení cítil (a)

- vládlo při něm férové, kolegiální a důvěryhodné klima, nebo bylo něco, co vás rušilo a kvůli čemu jste se cítil (a) nejistý (á) a stísněný (á)

12. Pokuste se zhodnotit připravenost členů výběrové komise.

velmi dobrá

spíše dobrá

neumím posoudit

spíše slabá

velmi slabá

13. Vnímáte nějaké nedostatky ve výběrovém řízení?

Nedostatky se mohou týkat:

sdělování informací (před, během)

profesionálního přístupu

připravenosti tazatele (byl připraven nebo improvizoval)

prostředí (místo), kde se výběrové řízení koná

jiné:

14. Jste ochoten (-na) se zúčastnit dalšího výběrového řízení ve Slezské diakonii?

15. Pohlaví*: muž

žena

* vyplnění tohoto údaje je nepovinné

Na tomto místě můžete uvést jakékoliv připomínky týkající se výběrového řízení, přístupu výběrové komise a jejich členů, případně doplňující komentáře k jednotlivým položkám dotazníku (Interní zdroj organizace).

Příloha č. 6. – Vzor osobního dotazníku pro nastupující zaměstnance

OSOBNÍ DOTAZNÍK pro nastupující zaměstnance

OSOBNÍ ÚDAJE

JMÉNO, PŘÍJMENÍ, TITUL:

RODNÉ JMÉNO (včetně dřív. příjm.):

DATUM NAROZENÍ:

MÍSTO NAROZENÍ:

RODNÉ ČÍSLO:

STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST:

RODINNÝ STAV:

POČET NAROZENÝCH DĚTÍ:

TRVALÉ BYDLIŠTĚ

ULICE:

č. p.:

MĚSTO:

PSČ:

OKRES:

ČÍSLO OP:

DATUM VYDÁNÍ OP:

PLATNOST OP DO:

OP VYDAL:

KORESPONDENČNÍ ADRESA

(pokud se liší od adresy trvalého bydliště):

ULICE:

č. p.:

MĚSTO:

PSČ:

OKRES:

KONTAKT

TELEFON:

E-MAIL:

DALŠÍ INFORMACE:

ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA:

POBÍRÁTE DŮCHOD? *ANO / NE

Pokud ano, doplňte:

Starobní:

Vdovský/vdovecký:

Invalidní (stupeň):

JSTE OSOBOU ZDRAVOTNĚ ZNEVÝHODNĚNOU? *ANO / NE

NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ:

NÁZEV ŠKOLY:

OBOR:

ROK UKONČENÍ:

DRUH ZKOUŠKY:

PŘEDCHOZÍ ZAMĚSTNÁNÍ

*ÚŘAD PRÁCE / ZAMĚSTNAVATEL / STUDENT

SÍDLO PŘEDCHOZÍHO ZAMĚSTNAVATELE

.....

PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ:OBDOBÍ OD – DO:.....

Svým podpisem souhlasím se zpracováním poskytnutých osobních údajů pro interní potřeby Slezské diakonie v souladu se zněním zákona číslo 101/2000 Sb.

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel/a a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

Za správnost vyplněných údajů plně zodpovídá nastupující zaměstnanec.

V..... dne.....

.....

podpis

(Interní zdroj organizace)

* nehodící se škrtněte

Příloha č. 7. - Pozvánka na školení nových pracovníků



POZVÁNKA

na

ŠKOLENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Datum konání: 20. a 21. 4. 2017 (zaměstnanci dle přihlášení)

Čas: 09:00–14:00h

Místo konání:

Ústředí SD, Knihovna Slezské diakonie v Diakonickém a vzdělávacím centru
Vladislava Santariuse (ul. Dukelská 2096/5a, Český Těšín)



Cíl: seznámit se s chodem organizace, jejími postupy, porozumět hodnotám a kultuře organizace

Program:

- Úvodní slovo
- Historie Slezské diakonie
- Kultura organizace
- Organizační struktura
- Etický kodex Slezské diakonie
- Motivace a sebemotivace, vztahy na pracovišti
- Strategické plánování
- Hodnoty organizace
- Hodnocení
- Odměňování
- Vybrané kapitoly pracovního práva

Změna programu vyhrazena.

Na setkání s Vámi se těší:

Mgr. Renáta Větrovcová – Vedoucí oddělení propagace, pracovník racionalizace řízení

Veronika Nyberová – vedoucí oddělení personalistika a mzdy

Bc. Halina Mihulková – Hlavní personalista

ThDr. Miriam Szökeová, PhD. - koordinátor duchovní péče SD

ÚČAST POVINNÁ!