

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
An Employees Selection and Adaptation Process in a Chosen Organization

Student: Bc. Monika Maamriová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Maamriová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
An Employee Selection and Adaptation Process in a Chosen
Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

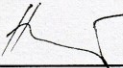
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

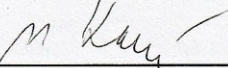
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 26.4.2013

Monika Maamriová
.....
Bc. Monika Maamriová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní Ing. Andree Čopíkové, vedoucí diplomové práce, za vedení, odbornou konzultaci, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Můj dík patří také Petře Elmerové, Mgr. Naděždě Vidové a Mgr. Ladě Glacové za odbornou pomoc.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců.....	4
2.1	Metodika.....	4
2.2	Řízení lidských zdrojů.....	5
2.2.1	Obsah.....	6
2.2.2	Úkoly.....	6
2.3	Získávání zaměstnanců.....	8
2.3.1	Metody.....	9
2.3.2	Role personalistů a přímých nadřízených.....	10
2.4	Výběr zaměstnanců.....	11
2.4.1	Zásady výběru zaměstnanců.....	13
2.4.2	Pojetí a úkoly výběru zaměstnanců.....	13
2.4.3	Kritéria výběru.....	14
2.4.4	Fáze výběru zaměstnanců.....	15
	Předběžná fáze.....	15
	Vyhodnocovací fáze.....	16
2.4.5	Metody výběru zaměstnanců.....	17
	Životopis a motivační dopis.....	19
	Osobní dotazník.....	21
	Vstupní rozhovor.....	22
	Testy pracovní způsobilosti.....	27
	Assessment centre.....	29
	Reference.....	33
2.4.6	Rozhodnutí o výběru zaměstnanců.....	35
2.4.7	Hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců.....	38
2.4.8	Role personalistů a přímých nadřízených.....	39
2.5	Adaptace zaměstnanců.....	40
2.5.1	Časový plán adaptace.....	42
2.5.2	Formy adaptace.....	44
	Pracovní adaptace.....	44
	Sociální adaptace.....	45
2.5.3	Metody adaptace.....	45
2.5.4	Adaptační plán.....	47

2.5.5	Adaptační proces	48
2.5.6	Vyhodnocení adaptačního procesu.....	50
2.5.7	Role personalistů a přímých nadřízených	51
3	Charakteristika organizace.....	52
3.1	Historie společnosti	52
3.2	Poslání	53
3.3	Vize.....	54
3.4	Strategické cíle	54
3.5	Organizační struktura	54
3.6	Charakteristika HR oddělení	55
3.7	Kvalita zaměstnanců.....	55
4	Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci	56
4.1	Analýza dat	56
4.2	Cíl analýzy výběru a adaptace zaměstnanců	56
4.3	Proces získávání zaměstnanců.....	57
4.4	Proces výběru zaměstnanců.....	58
4.5	Proces adaptace zaměstnanců.....	59
4.6	Analýza dotazníků	61
5	Návrhy a doporučení.....	74
6	Závěr	78
	Seznam použité literatury	79
	Seznam zkratk	83
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	Chyba! Záložka není definována.
	Seznam příloh.....	3
	Přílohy	1

1 Úvod

Tématem mé diplomové práce je způsob výběru a adaptace zaměstnanců. I přes velkou pozornost, která se věnuje problematice výběru a adaptace zaměstnanců, je mnoho firem, které se příliš důkladně nevěnují výběru nových uchazečů a je jim celkem lhostejné, jak probíhá adaptace nového zaměstnance. V důsledku to znamená velmi časté střídání osob na pracovních pozicích a rovněž nezanedbatelné finanční ztráty firmy. Tato domněnka by měla být v práci buď potvrzena, nebo vyvrácena.

Přijímací řízení zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů na tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Cílem této diplomové práce je analyzovat způsob výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Amden a na základě zjištěných faktů navrhnout možné lepší postupy při výběru a adaptaci tak, aby došlo ke zlepšení těchto procesů.

Diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické. Teoretická část se bude věnovat problematice výběru zaměstnance a následné adaptaci zaměstnance v pracovním kolektivu a na jeho pracovním místě. Zdrojem informací v této části práce byla především odborná literatura, a to česky psaná i zahraniční. Důležitým zdrojem byly rovněž odborné články na ekonomicky zaměřených webových stránkách.

Teoretická část diplomové práce se zaměří na řízení lidských zdrojů, na postupy při získávání a výběru zaměstnanců. Velice důležitá je také adaptace nového zaměstnance. Proto bude této problematice věnována samostatná kapitola, která se mimo jiné zaměří na adaptační proces, časový plán adaptace, formy adaptace, metody adaptace.

V praktické části bude představena společnost Amden, na které budou aplikovány poznatky z teoretické části. Tato společnost byla vybrána proto, že jsem v ní byla zaměstnána a prošla jsem tedy procesem přijímacího řízení jak v pozici uchazeče, tak později i v pozici personalisty. Amden s. r.o. působí na českém trhu již více jak 15 let, a to v oblasti podlinkové komunikace a podpory prodeje. Za dobu své existence Amden zastupoval již celou řadu významných společností. V průběhu let rozšířila agentura svoji

činnost na Slovensko, kde byla založena společnost samostatná, na Ukrajinu, do Polska a Maďarska.

Úvod praktické části bude patřit představení společnosti, její historii, jejímu poslání, jejím vizím a strategickým cílům. Pro tuto diplomovou práci je také důležité zmínit se o organizační struktuře agentury a kvalitě zaměstnanců. Stěžejní pro práci však bude analýza způsobu výběru a adaptace zaměstnanců. Pro analýzu dat bude použita dotazníková technika.

2 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

V této kapitole budou postupně rozebrána témata týkající se metodiky práce, řízení lidských zdrojů, získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

2.1 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Praktická část je realizována ve společnosti Amden s.r.o.

Teoretická část vychází především z prostudované české a zahraniční literatury a internetových stránek s danou tematikou. Po prostudování těchto publikací dojde k analýze získaných dat a jejich následnému rozdělení do jednotlivých smysluplných kapitol. Aby bylo možné ze získaných informací vyvodit nějaké závěry, bude použita metoda syntézy, která umožní sjednocení výsledků v jeden celek a tudíž lepší pochopení dané problematiky. Zároveň v této části dojde k využití metody klasifikace pro třídění jednotlivých pojmů do skupin podle určitých kritérií.

Praktická část je složena z prezentace společnosti, analýzy způsobů výběru a adaptace zaměstnanců, vyhodnocení dotazníkového šetření a na závěr navržených doporučení. Data potřebná pro prezentaci společnosti budou získávána z osobních konzultací s vedením společnosti a z analýzy interních dat, která jsou k dispozici na firemním intranetu. Ve druhé části, která je zaměřená na analýzu současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců, bude použito několik metod současně. Aby byly informace co nejpřesnější, budou využívány empirické metody, a to pozorování a dotazování. Dotazování bude prováděno napříč všemi odděleními ve společnosti a zároveň se zaměstnanci na různých pracovních úrovních. Pozorování bude prováděno tak, aby nenarušovalo chod celé společnosti, to znamená, že zaměstnanci si ani nevšimnou, že jsou podrobováni zkoumání pro potřeby diplomové práce. Zároveň v této části dojde k samotnému výzkumnému

šetření, po konzultaci s vedením společnosti bude použita dotazníková metoda. Pomocí dotazníku bude možné od zaměstnanců získat pravdivější informace, protože dotazník je anonymní a tím pádem se nemusí bát, že by vedení společnosti mohlo z odpovědí vyvodit nějaké důsledky. Samotný dotazník je tvořen 21 otázkami, z toho 11 je uzavřených, 8 polouzavřených a 2 otevřených. Zaměstnanci budou dotazníky vyplňovat prostřednictvím internetové aplikace, která výsledky shromáždí do jednoho celku, který je následně připraven pro analýzu a měření výsledků. Jednotlivé otázky budou analyzovány na základě četnosti opakování, pro lepší orientaci budou všechna data zpracována graficky prostřednictvím aplikace Microsoft Excel. Ze získaných výsledků budou metodou dedukce vyvozeny logické závěry a návrhy pro zlepšení.

V závěru praktické části bude využita metoda indukce, která nás povede ke zlepšení stávajících procesů ve společnosti. Současně v této fázi dojde k osobním konzultacím se zaměstnanci společnosti, aby bylo možné získat zpětnou vazbu na navrhované změny v procesu výběru a adaptace.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.¹

Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj.²

Využívání lidských zdrojů jako konkurenční výhody organizace však znamená změnit to, jak manažeři vnímají své zaměstnance a jak nahlízejí na pracovní vztahy. Tato změna znamená pracovat s lidmi jako s partnery a tedy nepohlížet na ně jako na náklady, které je třeba minimalizovat nebo dokonce odstranit.³

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

² KOUČINK FIREM. *Řízení lidských zdrojů* [online]. [2012-07-22]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/rizeni-lidskych-zdroju.html>.

³ ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

2.2.1 Obsah

Obsah řízení lidských zdrojů se mění v čase, v různých zemích a v různých organizacích. Nejdůležitějšími změnami obsahu jsou ony změny v čase.

Do konce II. světové války převládá přijímání a administrativa. 50. - 60. Léta- převládá plánování a nábor zaměstnanců. 60. - 70. Léta- obsah zaměřen na zaměstnanecké vztahy. 70. - dodnes- převládají personální služby, vytváření organizační kultury a rozvoj lidských zdrojů.

Obsahem řízení lidských zdrojů je:

- běžná administrativa,
- vlastní řízení lidských zdrojů,
- vzdělávání,
- sociální rozvoj,
- řízení výdajů na zaměstnance,
- informace a komunikace,
- prostředí a životní podmínky k práci,
- sociální vztahy,
- poradenství nadřazeným v řízení zaměstnanců,
- vnější vztahy.⁴

2.2.2 Úkoly

Obecným úkolem je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval, zvyšovat produktivitu a zlepšovat využití lidských, informačních, materiálních a finančních zdrojů (do všech zasahují konkrétní zaměstnanci a tak je ovlivňují).

Hlavní úkoly jsou:

- usilování o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci – využití pracovní doby a schopností zaměstnanců,

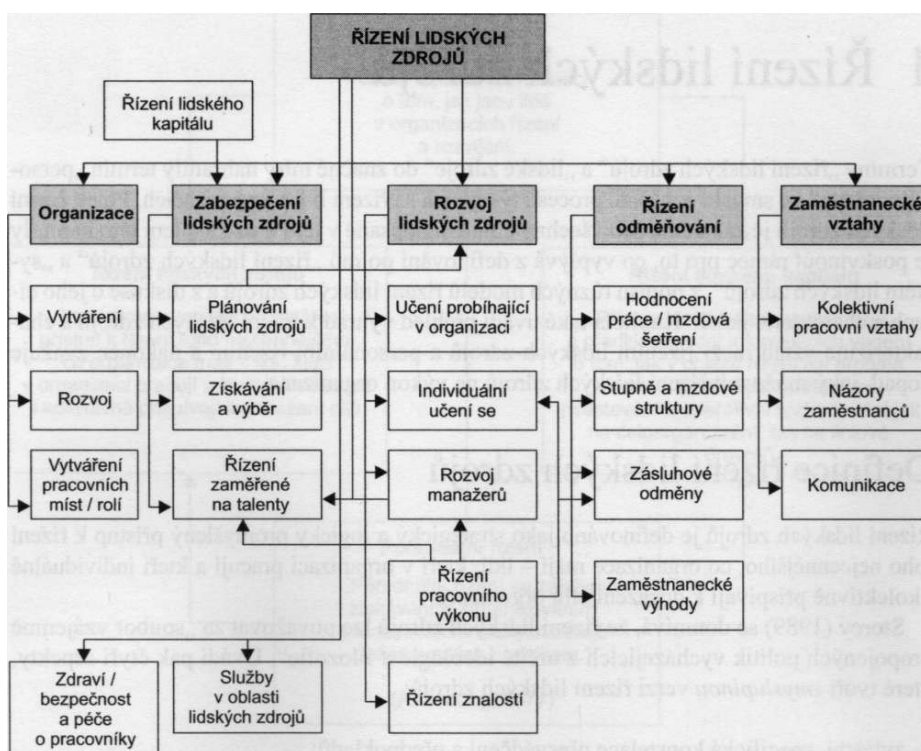
⁴ LIDSKÉ ZDROJE. *Řízení lidských zdrojů*. [online]. [2012-07-17]. Dostupné z: <http://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>.

- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace – rozvoj schopností, osobnosti, sociálních vlastností, kariéry, příznivé pracovní podmínky,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace,⁵
- shromažďování poznatků o lidských zdrojích,
- analyzování poznatků a na základě analýzy kvantifikovat budoucí potřeby,
- plánování lidských zdrojů,
- zajišťovat průzkum trhu práce,
- školit a informovat,
- zajišťovat „personálně“ informační systém,
- definovat funkce, úkoly,
- působit na pracovní podmínky,
- posuzovat pracovní výkony,
- odměňovat,
- povyšovat, přesouvat a vybírat lidské zdroje.⁶

⁵ PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI. *Úkoly řízení lidských zdrojů* [online]. [2012-07-22]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2006/BK_RLZ/RLZ-komb.-1.ppt

⁶ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

Obr. 2.1 Aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 28

2.3 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců se tradičně věnuje menší pozornost než samotnému výběru. A to je škoda, protože získávání je proces nesmírně důležitý a podobně zásadní jako výběr. Právě výsledkem získávání je totiž vzorek uchazečů, který později projde výběrem; právě z tohoto vzorku budeme vybírat - čím kvalitnější tedy bude, tím efektivnější bude konečný výběr.⁷

Získávání nových zaměstnanců je jedním z nejčastějších úkolů personalistů. Kromě situací, kdy vzniká nový podnik nebo se podnik rozšiřuje, případně dochází ke změně struktury, je třeba plánovat a zajišťovat nové zaměstnance za ty, kteří z podniku odcházejí nebo jsou nemocní, případně jsou na mateřské dovolené.⁸

Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů na tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci,

⁷ KVALITNÍ MANAGEMENT VE VZDĚLÁNÍ. *Získávání zaměstnanců*[online]. [2013-02-07]. Dostupné z: <http://cs.scribd.com/doc/49013154/21/Metody-ziskavani-pracovnik%C5%AF>

⁸ MANAGEMENT PROCESŮ. *Získávání nových zaměstnanců a personální marketing* [online]. [2013-02-07]. Dostupné z: http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_006_4_3_1_obr.pdf

nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Získávání zaměstnanců je klíčovou fází formování pracovní síly organizace.

Pojem Nábor zaměstnanců se od předchozího liší. Zatímco „nábor zaměstnanců“ znamená většinou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, „získávání zaměstnanců“ usiluje nejprve o získávání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců firmy, a až ve druhé řadě ze zdrojů vnějších.⁹ Je to také proces vedoucí k zaplnění většího množství pracovních míst v organizaci zpravidla z důvodu rozšiřování nebo reorganizace.

S nábořem jsou spojeny tyto aktivity:

- informační náborová kampaň,
- výběr uchazečů,
- zaškolení a zacvičování přijatých uchazečů a jejich adaptace na pracovišti.¹⁰

2.3.1 Metody

Volba metody získávání zaměstnanců závisí jednak na povaze obsazovaného místa, jednak na finančních možnostech společnosti. V základu můžeme rozlišit vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců:

- inzerování v médiích,
- internetová inzerce,
- využívání externích služeb:
 - zprostředkovatelské agentury,
 - poradenské agentury specializující se na získávání zaměstnanců,
 - poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání zaměstnanců,
 - agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory,
- doporučení uchazeče,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- nabídky uchazečů,

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰ MANAGEMENT PROCESŮ. *Získávání nových zaměstnanců a personální marketing* [online]. [2013-02-07]. Dostupné z: http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_006_4_3_1_obr.pdf.

- vývěsky,
- letáky.

Standardní metodou získávání zaměstnanců je inzerování v celostátních i lokálních médiích. Inzerovat volná pracovní místa lze také v tisku a v rozhlase. Poměrně úspěšnou, v případě pozic specialistů, může být i inzerce v odborných časopisech.¹¹

2.3.2 Role personalistů a přímých nadřízených

Rozhodující roli při získávání zaměstnanců hrají personalisté (personální útvar). Činnost personalistů se mění podle potřeb organizace i v závislosti na čase. Personalisté musí sledovat vývoj vně organizace a vyvozovat z něho důsledky, informovat o nich vedoucí i ostatní pracovníky.¹² Úzce přitom spolupracují s vedoucími pracovníky. Personální útvar musí v první řadě zajistit, aby byly v každém okamžiku k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikace, plánuje získávání zaměstnanců, rozhoduje o tom, zda se získávání zaměří na vnitřní či vnější zdroje, rozhoduje v této souvislosti i o volbě metod získávání a o dokumentech požadovaných od uchazečů, formuluje nabídku zaměstnání, jedná s uchazeči a shromažďuje od nich dokumenty. Provádí většinu prací spojených s předvýběrem a sestavováním seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. V neposlední řadě personální útvar zajišťuje všechny metodologické, organizační a administrativní práce a dbá na dodržování zákonů a předpisů.

Úloha vedoucích zaměstnanců spočívá v tom, že zpravidla identifikují potřebu získávání zaměstnanců na konkrétní pracovní místa, v případě potřeby poskytují podklady pro analýzu pracovních míst (náplň práce, minimální požadavky na konkrétní pozici a na pracovníka) spolupracují při předvýběru a jsou s nimi konzultovány i některé další kroky získávání zaměstnanců (volba zdrojů uchazečů, volba metod získávání, volba dokumentů požadovaných od uchazečů či formulace nabídky zaměstnání).¹³

¹¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

¹² KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2.vyd. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. 231s. ISBN 978-80-239-9946-4.

¹³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

2.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání zaměstnanců. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebude jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.

Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění.¹⁴

Bohužel neexistuje žádná metoda výběru zaměstnanců, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat nejlepšího uchazeče a zaručila by, že vybraný uchazeč bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování a jednání, jaké pracovní místo, pracovní skupina a organizace vyžadují. Příčiny mohou být různé. Jednou z nich jsou např. nesplněná očekávání uchazeče, jejichž naplnění bylo neuváženě při vstupním rozhovoru slibováno. Nemusí se dobře cítit ani v pracovní skupině nebo mu nemusí vyhovovat styl vedení.¹⁵ Vzhledem k tomu, že získávání zaměstnanců se orientuje nejen na vnější, ale i vnitřní zdroje pracovních sil, uplatňuje se výběr a jeho metody nejen u uchazečů získaných z vnějších zdrojů, ale i v případě uchazečů z řad současných zaměstnanců organizace. Stále více organizací ve vyspělých zemích tedy namísto tradičního administrativního rozhodování používá běžné výběrové procedury i při povyšování zaměstnanců či dokonce i při převádění zaměstnanců na jinou práci či pracoviště.¹⁶

Výběr zaměstnanců bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků.

Na výběru zaměstnanců by se měli podílet personální specialisté i vedoucí zaměstnanci, při výběru zaměstnanců běžně spolupracují i externí odborníci. Zaměstnanci odpovědní za výběr mají za úkol předvídat nejen úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, ale také jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁵ HEJDUKOVÁ, Jitka a Milada ŠMEJCOVÁ. *Moderní personalistika v soudobém hotelnictví*. Praha: Vysoká škola hotelová, 2005. 140 s. ISBN 80-86578-44-5.

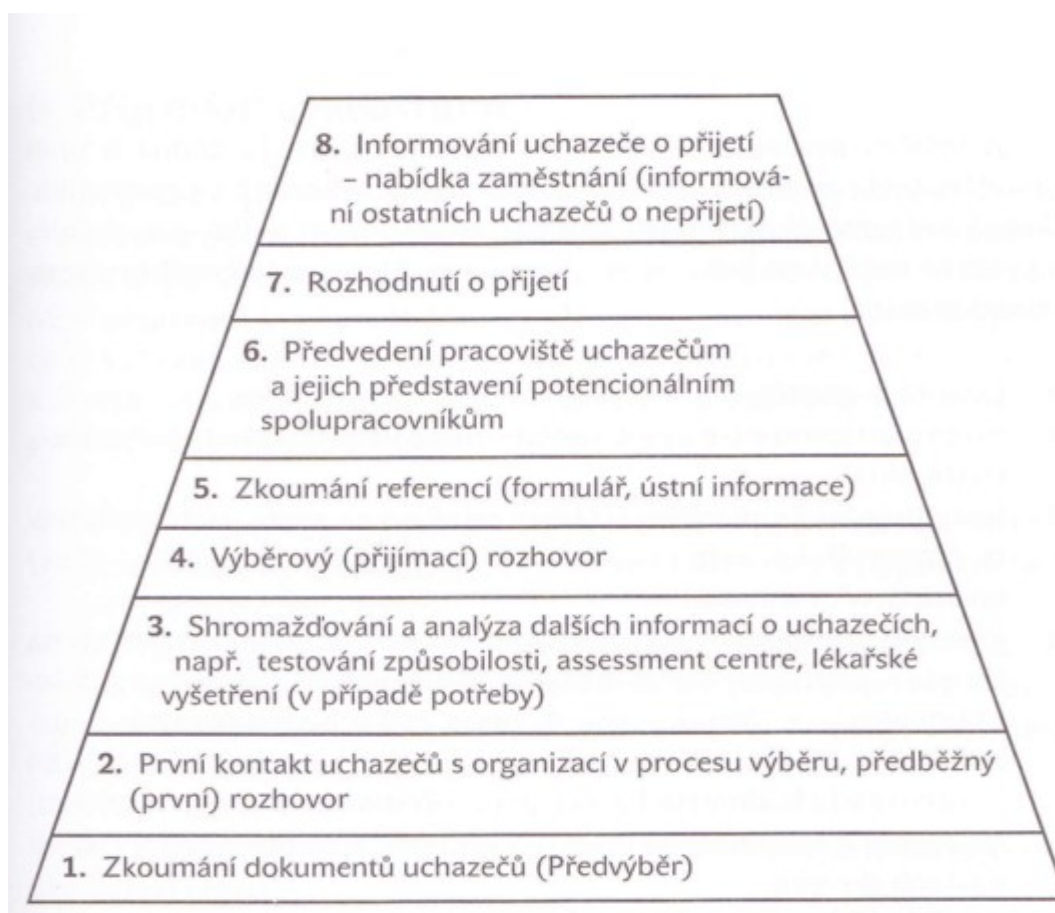
¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

sociálnímu prostředí organizace. Mají za úkol ověřit jeho skutečnou motivaci k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ujistit se, že nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím.

Výběr pracovníka je situací, v níž se setkávají dvě strany - organizace se svojí nabídkou a uchazeč se svojí nabídkou, organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci, takže výběrový proces a jednání s uchazeči by měly probíhat na partnerské úrovni. V mnoha případech tomu ovšem tak není.

Doporučované počty uchazečů se standardně pohybují v rozpětí 3 až 10 uchazečů na jednu pozici. Větší počet uchazečů má význam pouze tehdy, jsou-li všichni pro danou pozici vhodní. Existuje tzv. výběrový poměr, který je vztahem mezi počtem přijatých uchazečů a celkovým počtem uchazečů, z nichž se vybírá. Nízký výběrový poměr vypovídá o malém souboru uchazečů (nejnižší výběrový poměr je 1:2).¹⁷

Obr. 2.2 Kroky výběrového procesu



Zdroj: Kociánová. 2007, str. 111

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

2.4.1 Zásady výběru zaměstnanců

Zásady personální politiky představují předpoklady pro správný a zdravý výběr zaměstnanců. Vedle dodržování platných zákonů a etických norem (zásada rovného zacházení) k nim patří především výběr zaměstnanců založený na relevantních, ověřených (validních) výběrových kritériích, především vzdělání, schopnostech a zkušenostech, případně ověřených osobnostních vlastnostech uchazečů odpovídající kvalifikaci a příprava osob provádějících výběrové postupy a metody, používání více výběrových metod zajišťujících vyšší objektivitu výběru, volba výběrových metod odpovídající povaze obsazovaného místa, používání psychologických testů jako spíše doplňkové metody výběru, zacházení s uchazečem jako s rovnocenným a plnoprávným partnerem, objektivní informování uchazeče o podmínkách a požadavcích pracovního místa, důvěrné zacházení s osobními informacemi uchazečů, neprodlužování doby výběru uchazečů nad nezbytně nutný rámec a včasné informování účastníků výběru o jeho výsledcích.¹⁸

2.4.2 Pojetí a úkoly výběru zaměstnanců

Úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných, během procesu získávání zaměstnanců a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.

Výběr musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.

Dříve než můžeme přistoupit k vlastnímu výběru zaměstnanců, musíme vyřešit několik zásadních bodů:

1. Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka, tj. stupeň a obor školního vzdělání,
2. Stanovit na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom svědčící o absolvování vysoké školy aj.,

¹⁸MZDOVÁ PRAXE. *Personální politika* [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1136v1112-strucny-vykladovy-slovník-personalistickýchterminu/?search_query=%24index%3D936&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1).

3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě,
4. Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě. Mohou to být např. vzdělání a výsledky během učení nebo studia, dosavadní praxe, výsledky testů aj.,
5. Stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka (spolehlivost, vstřícnost, systematickosti aj.),
6. Stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací. Zpravidla se při tom využívá různých testů, především testů osobnosti či assessment center,
7. Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací. Jde o informace, které mohou dát uspokojivou a pokud možno jednoznačnou odpověď na tři základní otázky: Může?, Chce?, Zapadne?.¹⁹

2.4.3 Kritéria výběru

Při výběru zaměstnanců je závažnost rozhodování daleko větší než při získávání zaměstnanců. Klíčovým úkolem výběru je porovnání kompetencí uchazeče s nároky práce a role na daném místě a posouzení vhodnosti uchazeče. To vyžaduje specifikovat kritéria hodnocení uchazečů a prověřit jejich validitu a spolehlivost pro předvídání budoucího pracovního výkonu a zvolit takové metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. Kritéria hodnocení uchazečů i použité metody výběru musí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a požadavkům na pracovníka.²⁰

Kritéria výběru zahrnují:

- vědomosti a explicitní znalosti kandidáta,
- tacitní znalosti (soubor dovedností a návyků nezbytných k praktickému využití vědomostí a znalostí),
- specifické schopnosti a vlastnosti (morálně volní charakteristiky: odolnost vůči zátěži, síla vůle),

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

- povahové a postojoyvé charakteristiky (podstatné z hlediska daného pracovního místa).²¹

U nás je zvykem vybírat pracovníky podle výše zmíněných kritérií. V dobře řízených organizacích ve vyspělých zemích však tato kritéria už ani zdaleka nestačí, proto rozeznáváme tři druhy kritérií výběru zaměstnanců:

- **Celoorganizační (celopodniková) kritéria** se týkají takových vlastností, jež organizace považuje u svých zaměstnanců za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče počínat si v organizaci úspěšně. Celoorganizační kritéria nebývají obvykle výslovně uváděna v nabídce zaměstnání a jsou spíše uplatňována intuitivně a často i subjektivně.
- **Útvarová, týmová kritéria** se týkají vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém konkrétním útvaru či týmu. Jde také o to, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu, byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se cizorodým prvkem v týmu.
- **Tradiční kritéria pracovního místa**, tedy ta, která odpovídají specifikaci pracovního místa, tj. požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti držitele pracovního místa, jsou sice při výběru zaměstnance nejdůležitější, ale už nerozhodují sama o sobě.²²

2.4.4 Fáze výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců se prolíná s procesem získávání zaměstnanců. U procesu výběru zaměstnanců se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.

Předběžná fáze

Začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo.

Okamžitě musí následovat tři kroky:

- definuje se příslušné pracovní místo (zpracuje se popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky na něm. Rozhodujícím, ale nezřídka přehlíženým krokem zajišťujícím kvalitní výběr je totiž jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno,

²¹ BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistko?* Praha: Alfa, 2010. 116 s. ISBN 97 8-80-87197-35-6.

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa),
- třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Tyto požadavky se stávají součástí nabídky zaměstnání v procesu získávání zaměstnanců a stávají se i kritérii uplatňovanými při výběru zaměstnanců. Míra jejich plnění pak rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče.

Vyhodnocovací fáze

Tato fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít v procesu získávání zaměstnanců ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze však není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. To závisí na okolnostech, především na charakteru a obsahu práce obsazovaného pracovního místa i na významu tohoto místa pro organizaci. Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou, případně skupinou metod výběru. Jen výjimečně stačí k výběru zaměstnanců jen jeden z kroků. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více metod. Obvykle jde o následující kroky:

- zkoumání dotazníku a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisu,
- předběžný rozhovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v dalších písemných dokumentech,
- testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center,
- výběrový rozhovor (interview),
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření (pokud je potřebné),
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí.²³

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.4.5 Metody výběru zaměstnanců

Metod výběru zaměstnanců existuje několik, vždy je potřeba zvážit, na jakou pozici se zaměstnanec vybírá. Nedá se říct, že existuje jedna univerzální pro všechny, která pomůže najít ty nejlepší zaměstnance, v praxi se osvědčuje kombinace více metod.²⁴ Smyslem metod výběru je v co možná nejvyšší míře zaručit pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců na požadovaná pracovní místa. Jejich posláním je omezit riziko výběru nevhodného člověka na nabízené pracovní místo.

V zásadě můžeme soubor metod výběru zaměstnanců rozdělit do několika skupin. První skupinu tvoří tzv. základní metody. Jedná se o metody, které je třeba využít prakticky v každém případě přijímání zaměstnanců, bez ohledu na úroveň jeho pracovního zařazení. Jde o metody, které by měly být použity u všech kategorií zaměstnanců jako minimální aparát ke zkoumání předpokladů jejich přijetí. Mezi tyto metody patří personální anamnéza - *životopis, dotazník a výběrový rozhovor (interview)*. Manažeři a personalisté by měli dobře zvládnout především výběrový rozhovor.

Další skupinou metod, které rozšiřují podle potřeby a účelu předchozí uvedené, jsou tyto: *testování způsobilosti* (odborné, psychické, speciální). Výběrovým způsobem můžeme využít ty z nich, které se podle daného účelu hodí pro daný konkrétní případ. Odborné testy jsou vhodné pro posuzování odborných předpokladů pro výkon práce, například testování znalostí o tržním chování zákazníka, o manipulaci a distribuci zboží, o marketingovém mixu apod. Posuzování psychické způsobilosti se týká prakticky všech kategorií zaměstnanců a pracovních míst, kde jsou psychické předpoklady považovány za nezbytné nebo alespoň jejich jistá úroveň za vhodnou, například u všech manažerských funkcí a pozic, které jsou obchodního rázu.

Třetí skupinu metod výběru zaměstnanců tvoří takové metody, které lze doplnkově využít u libovolné kategorie zaměstnanců. Dvě z těchto metod lze doporučit pro každou z vybraných pracovních profesí, a to: *reference z předchozího zaměstnání a zdravotní posouzení uchazeče*. Další metoda této skupiny je specifická a týká se výběru středních a vyšších manažerských funkcí, kdy jde o manažerskou vizi rozvoje, či budoucí strategie podniku nebo jeho jiné části, například marketingového nebo výrobního úseku.²⁵ Uchazeč o místo má vyslovit svoje náměty, jak by si představoval budoucí vývoj firmy (útvary),

²⁴PODNIKATELSKÝ WEB. *Metody výběru zaměstnanců* [online]. [2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/metody-vyberu-zamestnancu/>.

²⁵ STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

který povede nebo jehož bude součástí. Formulování vize se vyžaduje až od vážných uchazečů o umístění, ne tedy v prvním kole výběrového řízení.

Smyslem výběrového řízení je minimalizovat finanční a morální ztráty jak firmy, tak i potenciálního zaměstnance (nespokojenost, napětí ve vztahu k okolí apod.). Proto je nutné, aby:

- byly známy požadavky na pracovní místo, které má být obsazeno, tj. výčet technických, technologických a organizačních podmínek a soupis pro práci typických a speciálních požadavků, které klade na jejich vykonavatele. Na místo má být zpracován profil pracovního místa (příp. profesiogram), který charakterizuje pracovní jednání a chování, které je na daném místě třeba vykazovat k úspěšnému plnění jeho požadavku,
- byly získány objektivní údaje o uchazeči (z dotazníku, životopisu, závěry a dojmy z neformálního rozhovoru, výsledky lékařského vyšetření, testování apod.),
- použila se metoda výběru ke srovnání požadavků z profilu pracovního místa (profesiogramu) s informacemi o uchazeči o zaměstnání.

Testování má smysl tehdy, jsou-li jeho výsledky objektivní, spolehlivé a obecně platné. Proto by testování měli provádět odborníci s příslušným vzděláním a praxí.²⁶

²⁶ MZDOVÁ PRAXE. *Personální činnosti* [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1066v1042-abeceda-personalnich-cinnosti-personalni-8226-agenda_a/?search_query=%24index%3D936&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1).

Obr. 2.3 Aplikace metod výběru zaměstnanců

Metoda výběru	Pracovní zařazení (funkce)			
	dělníci	marketingoví specialisté	THP + admin.	management
Personální anamnéza	+	+	+	+
Výběrový rozhovor	+	+	+	+
Testování způsobilosti - odborné - psychické - speciální	+	+) (+) (+) (+))	(+) (+))	+ (+)
Reference ze zaměstnání	+	+	+	+
Zdravotní posouzení	(+)	(+)	(+)	+
Manažerská vize				+

Legenda:

- + ... rozhodně lze doporučit (1. stupeň významnosti)
- (+) ... podle specifických podmínek (2. stupeň významnosti)
- (+)) ... pouze v určitých případech není nutné (3. stupeň významnosti)

Zdroj: Stýblo, 2008, str. 79

Životopis a motivační dopis

Životopis je důležitým základem úspěšnosti na trhu práce. Nejen proto, že je jeho zpracování jedním z prvních kroků, které musíme udělat, nýbrž i proto, že je tím prvním, co nás bude reprezentovat. Velmi často však může být také tím posledním. Zaměstnavatel o nás doposud vůbec nic neví a jedině, co mu v tomto okamžiku umožní udělat si o nás představu, je právě životopis. Proto se vyplatí věnovat jeho zpracování maximální pozornost.²⁷ Životopis by měl být přehledný, stručný, přesný a aktuální. Životopis by neměl být příběh života, ale měl by obsahovat informace o pracovní minulosti

²⁷ SIEGEL, Zbyněk. *Sestavte si atraktivní životopis*. Praha: Grada, 2008. 184 s. ISBN 978-80-247-2447-8.

v souvislostech se zaměstnáním, o které se ucházíme. Znamená to uvést skutečnosti z naší praxe související s požadavky na nabízenou pozici.²⁸

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Dnes preferovanou formou je strukturovaný životopis, v němž na levé straně listu je sloupec časových údajů a na pravé události vztahující se ke konkrétnímu datu. Do samostatných odstavců jsou zvlášť seskupeny osobní údaje, dosažené vzdělání a odborná praxe.²⁹ Osobní údaje jsou jméno, příjmení, titul, adresa, telefon a e-mail. Personalisté doporučují uvést soukromý e-mail, a to i v případě, že uchazeč má ještě poštu u bývalého či stávajícího zaměstnavatele.

Personalisté přisuzují životopisu vyšší vypovídací hodnotu než osobnímu dotazníku. Analýza životopisu a porovnání jeho údajů s informacemi v ostatních materiálech vytváří náměty a otázky pro výběrový rozhovor. Při hodnocení životopisu se sleduje:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost,
- zda ukončil zahájené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích,
- zda existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání časové mezery,
- zda pracovní poměry byly ukončeny k neobvyklému termínu,
- zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích,
- zda chybí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách, zda v životě uchazeče existují zvláštní důvody, které se odehrály souběžně se změnou vzdělávání a zaměstnání.³⁰

Je důležité zvážit, co do životopisu napíšeme, protože přibývá firem, jenž si údaje nechávají zkontrolovat. A to nejen u top manažerů, ale třeba i u uklízeček. Společnost Screening Solutions měsíčně prověří desítky lidí. Podle Zbyňka Zajíčka, partnera společnosti SS, obsahuje zcela nepravdivé údaje 30 procent životopisů. A 40 procent dat v CV je zkreslených. Pokud se na to přijde, je uchazeč pro zaměstnavatele nedůvěryhodný.

²⁸ CIRCLE- JOBS. *Jak psát životopis* [online]. [2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.circle-jobs.cz/jak-sestavit-zivotopis>.

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

A zaměstnanec může dostat i výpověď. Firmy si nechávají nejvíce prověřovat lidi nastupující do zaměstnání, kteří budou mít přístup buď k finančním prostředkům, k citlivým datům anebo k firemnímu know-how. Nemusí to být jen top manažeři, ale třeba i uklízečka, která uklízí v noci kancelář generálního ředitele. Některé společnosti si nechávají prověřit i stávající zaměstnance například v situaci, kdy obměňují tým nebo chtějí někoho povýšit. Nejčastěji dochází ke kontrolám u finančních institucí, telefonních operátorů, nadnárodních společností a IT firem. Poslední dobou i u headhunterských společností, které hledají na trhu práce kandidáty do top managementu. Bývají to velké korporace, ale třeba i malé podniky, které se rozmýšlejí mezi dvěma kandidáty na pozici generálního ředitele. Jsou to firmy, které chtějí snížit riziko, že zaměstnanci budou mít tendence zneužívat firemní informace. Představte si, že podle průzkumů se na všech ekonomických podvodech v České republice v 50 procentech případů podílejí interní zaměstnanci. A začínají se hlásit také firmy, které posílají své zaměstnance do jiných společností na správu serverů a úložišť a chtějí, aby klienti měli jistotu, že s jejich daty pracují solidní lidé.³¹

Motivační (průvodní) dopis je nezbytnou součástí korespondence při zasílání životopisu. Zasílání životopisů bez něj je považováno za základní nedostatek. Uchazeči o zaměstnání používají motivační dopis často jako úvod nebo doplněk životopisu. K tomuto účelu však motivační dopis neslouží. V motivačním dopise pouze zaměstnavateli sdělujeme důvod zaslání životopisu. Tím je náš zájem ucházet se o určitou pracovní pozici, kterou jsme si již dříve vybrali z nabídky trhu práce.

Osobní dotazník

Jeho přednost spočívá v tom, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném termínu nástupu, o době případného závazku mlčenlivosti, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové zaměstnání, o tom, zda se již kandidát někdy ucházel o zaměstnání v dané organizaci, odkud uchazeč zná danou organizaci nebo kdo mu zaměstnání doporučil atd.

³¹ SCREENING SOLUTIONS. *Každý třetí rozhovor je nepravdivý* [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.screening-solutions.com/novinky/rozhovor-kazdy-treti-zivotopis-je-nepravdivy-mf-dnes-10-kvetna-2012>)

Osobní dotazníky jsou využívány při předvýběru zaměstnanců i v průběhu výběru.

Osobní dotazník má ovšem řadu nevýhod:

- může být rozsáhlý (obvykle čtyřstránkový formulář formátu A4 s velkým počtem otázek),
- odpovědi bývají stereotypní a učebnicové,
- kreativní a tvořivý uchazeč odmítne tento způsob sběru údajů a interpretuje ho jako projev kultury byrokratické organizace,
- uchazeč, který vyplní dotazník kompletně a s metodickou důkladností, může úspěšně projít procesem výběru a být umístěn do pracovní role, pro níž se však nehodí disciplinovaná a autokratická osobnost.³²

Dotazník by měl obsahovat všechny základní údaje o uchazeči, tedy nejen osobní data, ukončené vzdělání, předešlá zaměstnání, ale dále také vše, co může přispět k odhadu vhodnosti uchazeče pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání, například specializace v předchozím zaměstnání, zvláštní dovednosti a odbornosti, kurzy a příprava, důvod odchodu z předchozího zaměstnání apod. Práce s dotazníkem není pouhá formalita. Je to velmi důkladná a náročná analytická činnost vyžadující často i umění „číst mezi řádky“, usuzovat z analogie, dotvářet a domýšlet souvislosti. Dotazník by měl obsahovat výstižný popis uchazečových minulých činností, aby se dalo posoudit, zda jeho dosavadní praxe bude využitelná.³³

Vstupní rozhovor

Je základní metodou poznávání druhých lidí. Při přijímání slouží dvěma hlavními účelům. Prvním z nich je systematický sběr údajů a druhým prosté osobní seznámení. Druhý účel má velký význam z personalistického hlediska.³⁴ Výhodou je osobní setkání s uchazečem a možnost položit otázky, které si zaměstnavatel předem připraví. Důležité je, aby byl rozhovor předem připraven. Zaměstnavatel by neměl improvizovat, ale měl by přesně vědět, kam rozhovor směřovat a co chce od uchazeče zjistit.³⁵

Rozhovor musí vést lidé kvalifikovaní v této technice, lidé, kteří jsou schopni poznat vlastnosti, schopnosti, odhadnout znalosti a dovednosti uchazečů, „odhalit“ jejich osobní

³² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

³³ STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Praha: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

³⁴ KOLMAN, Luděk a kol. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

³⁵ PODNIKATELSKÝ WEB. *Metody výběru zaměstnanců* [online]. [2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/metody-vyberu-zamestnancu/>.

rysy, a to vše přiměřeně srovnat s požadavky úspěšného zastávání místa, pro které je uchazeč vybírán. Vedení rozhovoru musí ovládat personální i výkonní manažeři. Každý z nich má v určité fázi výběrového řízení své nezastupitelné místo. Úspěšně zvládnout poznání jiných znamená především být schopen poznat sám sebe. Podmínkou správného průběhu a očekávaného výsledku rozhovoru je jeho pečlivá příprava. Na vlastní rozhovor se musí každý z jeho aktérů dokonale připravit. Podnikoví manažeři musí prostudovat personální anamnézu, uvážit, co je třeba doplnit, co je jasné a co nikoliv, jaké motivační vlastnosti nebo další skutečnosti chtějí ověřit. Proto se má rozhovor provádět jako závěrečná fáze celého postupu výběrového řízení. Předem mají být k dispozici výsledky testování ať již odborného, psychologického, případně speciálního, mají být známy reference na uchazeče z jeho předchozích zaměstnání, dobrozdání lékařů o zdravotním stavu atd. Čím odpovědnější je místo, pro které je uchazeč vybírán, tím náročnější bude rozhovor. Připravujeme-li rozhovor, nesmíme zapomínat ani na prostředí, ve kterém bude probíhat. Místnost by měla být příjemná, budící přátelský dojem klidného prostředí, pokud možno bez telefonů a vždy určená v daný čas pouze pro tento účel. Jiní lidé jsou tam zcela zbyteční a působí rušivým dojmem. Také prostorové uspořádání bychom neměli podceňovat. Lepší je stůl do „podkovy“ než „proti sobě“, kdy uchazeč může mít dojem, že je u výsledku a ne na rozhovoru o své budoucí pracovní kariéře.

Dalším činitelem, který musí být zohledňován, je čas. Na jednání je nutné si vyhradit dostatek času. Platí, že ty „jednodušší rozhovory“ s pracovníky řadových pozic by neměly být kratší než 15 minut, střední kategorie zaměstnanců předpokládá časový rozsah kolem 30 minut a klíčové pracovní pozice a vyšší management pohltí jednu hodinu na pracovníka. Tyto časové dimenze je nutné plánovat předem při přípravě rozhovoru. Vyplatí se také ponechat mezi rozhovory s jednotlivými kandidáty jistý časový odstup (asi 10 minut), abychom mohli nejen nabrat nový dech a přeorientovat se na dalšího příchozího, ale také proto, abychom si mohli v klidu poznamenat, co je potřeba.

Součástí přípravy rozhovoru je i výběr jeho aktérů, podnikových manažerů. Platí zásada, že o konečném přijetí nebo odmítnutí uchazeče má rozhodnout jeho budoucí bezprostřední nadřízený. Pro daný účel jsou nutné předpoklady osobního rázu zvláště:

- schopnost dobré komunikace,
- pružná osobnost a myšlení umožňující rychle se přizpůsobovat momentálnímu průběhu rozhovoru a reakce na vzniklé situace,
- dostatečné znalosti o dané profesi, pro kterou je pracovník přijímán,

- analytické schopnosti, zejména myšlení a schopnost uvažování v souvislostech,
- sociální citlivost a porozumění pro jiné,
- schopnost objektivizovat informace.

Při plánování a přípravě rozhovoru nesmíme zapomenout ani na jeho časové rozdělení pokud jde o poměr monolog - dialog uchazeče a přijímací komise respektive těch, kdo provádějí výběrový rozhovor. Doporučená norma je asi 40:60 ve prospěch uchazeče. Výběrové řízení nemá být monolog, ale dialog s mírnou převahou komunikace uchazeče. Scénář rozhovoru se osvědčil jako komunikace, která je z poloviny strukturována, to je předem připravena podle seznamu otázek a námětů, které chceme prodiskutovat, doplnit a získat.

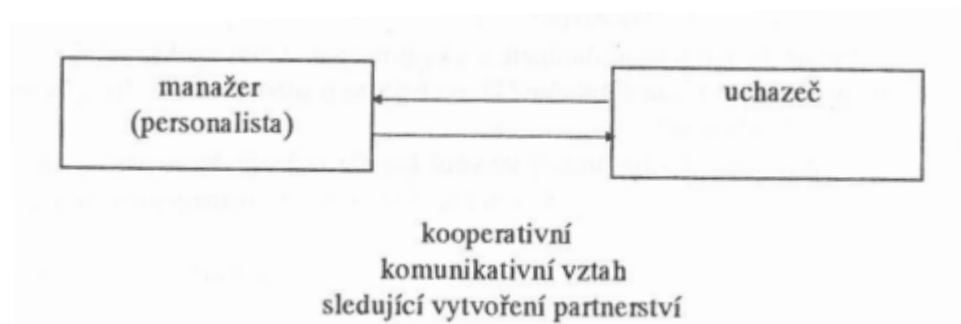
Informace, které dostaneme na počátku rozhovoru, ovlivňují naše posuzování silněji, nežli informace obdržené později. Efekt sympatie nebo antipatie stejně jako halo efekt by nás neměl ovlivňovat.

Zásady vedení rozhovoru

- Rozhovor zahajuje personalista (manažer), který jej vede. Na úvod musí nastolit uvolněnou, kolegiální atmosféru, vhodná je proto rekapitulace účelu návštěvy a startující otázka podporující sebevědomí uchazeče. Otázky klademe v přátelském tónu, nesugestivně, nekomentujeme odpovědi,
- Následují informace o firmě, její stručné historii a současných výsledcích,
- Uchazeč je vyzván ke sdělení o své osobě. Je to taktický tah, protože zde je vedoucí rozhovoru ve zřejmé výhodě,
- Vedoucí rozhovoru informuje podrobněji o profilu pracovního místa a specifikuje požadavky na toho, kdo jej má zastávat. Personalista dává také prostor uchazeči k dotazům,
- Shrnutí, předběžný závěr rozhovoru. Shrnutí by mělo poskytnout šanci udělat si představu o žadatelově úspěchu či naději na získání místa. Vyjadřujeme se k celkovému dojmu, nezacházíme do podrobností, nerozebíráme chybné odpovědi a nepolemizujeme o odlišných názorech.

Rozhovor vedený při výběru zaměstnanců se může odehrávat v různých psychologických situacích. Přírozená situace je dána vztahem rovnosti obou partnerů rozhovoru, personalisty i uchazeče.

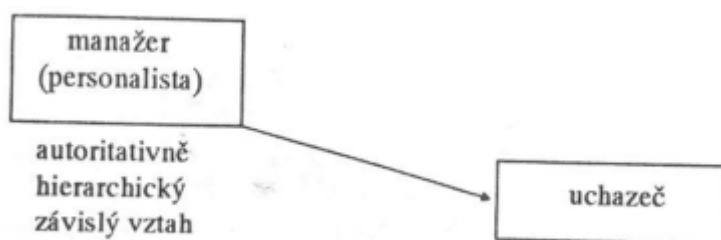
Obr. 2.4 Vztah rovnosti partnerů



Zdroj: Stýblo, 1994, str. 69

V jisté fázi rozhovoru a pro některé pracovní pozice, obvykle takové, jejichž nositelé se často vyskytují v psychologicky náročných vypjatých stresových situacích, se mění taktika jeho vedení. Manažer zaujímá vůči uchazeči povýšený postoj.³⁶

Obr. 2.5 Vztah manažera a uchazeče



Zdroj: Stýblo, 1994, str. 69

V praxi se lze setkat s celou řadou různých typů rozhovorů. Někdy se na straně budoucího zaměstnavatele rozhovoru účastní více než jedna osoba (panel, komise). Dále se rozhovory liší podle rozsahu, v němž se drží předem stanovené struktury a poměrem otázek, týkajících se vlastní práce, k otázkám ostatním. V poslední době se stal módním tzv. stresový rozhovor. Tato metoda může být za jistých okolností smysluplně použita, někdy však její uplatnění hraničí až s psychickým týráním a řeší spíše osobní problémy pracovníka provádějícího rozhovor než potřeby výběrového řízení.³⁷

³⁶ STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Praha: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

³⁷ KOLMAN, Luděk a kol. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

Typy rozhovorů

- **Individuální rozhovory (rozhovory typu 1+1):** jsou nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem, vedoucím rozhovoru a uchazečem. V případě, že se provádí individuální rozhovor jen s jediným tazatelem, existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí, je důvod pro praktikování série individuálních rozhovorů nebo rozhovorů před panelem tazatelů.
- **Rozhovorové panely:** skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli rozhovor s jedním uchazečem, lze označit za rozhovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během rozhovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.
- **Výběrová komise:** je oficiálnější a obvykle větším rozhovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe.³⁸
- **Vícefázový rozhovor:** jde o případ, kdy z prvního „kvalifikačního“ kola rozhovorů postoupí několik vhodných uchazečů do další fáze, v jejímž rámci proběhne druhý rozhovor a rozhoduje se teprve na základě jeho výsledku. První kolo rozhovorů v některých případech probíhá po telefonu nebo prostřednictvím e-mailu.
- **Skupinový rozhovor:** při něm několik uchazečů najednou odpovídá na otázky jednoho tazatele či několikačlenné komise. Účelem skupinových rozhovorů není

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

úspora času, ale možnost pozorovat interakční a sociální schopnosti jednotlivých uchazečů.³⁹

Formy rozhovorů

- **Strukturovaný rozhovor:** se uplatňuje především u velkých mezinárodních podniků, kde existuje samostatné personální oddělení, které toto interview také připravuje. Proškolení odborníci jsou schopni po celou dobu takového rozhovoru v uchazeči udržovat jistý stupeň napětí. Doba trvání takového interview je přibližně hodinu. Dotazující pracovník personálního oddělení má přitom připravenou vlastní sérii otázek. Odpovědi by pak měly zapadat vždy do některé z uspokojivých variant, které si personalista předem promyslel. Strukturovaný způsob rozhovoru je vhodné zvolit v případě, že vybíráme nejlepšího kandidáta na vysokou manažerskou pozici. Tento typ interview je také možné realizovat v několika kolech.
- **Formální nestrukturovaný rozhovor:** Charakteristické pro tento typ rozhovoru je, že neexistuje žádný předem daný plán konverzace. Směr rozhovoru s uchazečem vždy vyplývá z okamžité situace, která při rozhovoru přijde. Přesto se ale zachovává formálnost a serióznost. Formální nestrukturovaný rozhovor trvá přibližně půl hodiny, přičemž je možné ho také zrealizovat v několika kolech.
- **Neformální nestrukturovaný rozhovor:** je příjemné uvolněné popovídání. Setkat se s ním lze hlavně u malých podniků, kde všeobecně vládne spíše domácká atmosféra a malý kolektiv. Samotný rozhovor je dobré začít několika všeobecnými otázkami, na které je uchazeč schopen bez větších potíží odpovědět. Pak už se můžete bavit o čemkoli, co se dané práce týká.⁴⁰

Testy pracovní způsobilosti

Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě. V širším záběru zahrnují požadavky na způsobilost, odbornost jednice, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti, osobnostní charakteristiky a další způsobilosti, např. morální či fyzické. Testy pracovní způsobilosti jsou významnou skupinou výběrových metod. Jedná se o:

³⁹ POCKLINGTON, J. a SCHULZ, P. a ZETTL, E. *Přijímací pohovor v angličtině*. Praha: Grada, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2438-6.

⁴⁰ IPODNIKATEL. *Pracovní pohovor* [online]. [2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/pracovni-pohovor-jak-se-pripravit-na-prijem-zamestnancu.html>

- **psychologickou diagnostiku**, která je nástrojem měření individuálních charakteristik uchazečů,
- **testy a zkoušky znalostí a dovedností** (např. odborné a jazykové) a určité předpoklady uchazečů (např. fyzické testy) vztahující se k činnosti na obsazované pracovní pozici.⁴¹ Může se jednat o celou paletu testů nejrůznějšího obsahu, rozsahu i zaměření, používaných podle situace, schopností posuzovatelů a někdy i podle módy. Je nutno je považovat pouze za doplňkové metody.⁴²
- **testy inteligence** mají sloužit k posuzování schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.).
- **testy schopností** se používají k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností nebo je jakoby zahrnují. K tomuto druhu testů patří i **testy vzdělavatelnosti** používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti, tedy k posuzování schopností přizpůsobovat se změnám.
- **testy znalostí a dovedností** mají prověřit hloubku znalostí či ovládnání odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Patří sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou práce.
- **testy osobnosti** představují skupinu často různě nazvaných testů různého záběru, které by bylo možné označit jako skutečně psychologické. Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod. Testovaná osoba musí např. označit, které v testu uvedené činnosti, předměty, osoby aj. akceptuje a které odmítá. Tímto způsobem jsou zkoumány zájmy, postoje či hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti. Určité zájmy, určité rysy osobnosti, zejména jsou-li shodné se zájmy a rysy osobnosti osob úspěšných v oboru, tedy mohou signalizovat to, zda se testovaná osoba pro příslušnou práci hodí či nehodí.

⁴¹ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴² TOPREGION. *Testy pracovní způsobilosti* [online]. [2013-02-15]. Dostupné z: <http://topregion.cz/index.jsp?articleId=2203>.

Problémem je validita a spolehlivost těchto testů, která limituje jejich použitelnost při výběru zaměstnanců.

- mezi testy bývají často zařazovány i tzv. **skupinové metody výběru zaměstnanců**. Mohou mít různou podobu, vždy však jde o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní role. Tyto metody jsou vhodné pro výběr zaměstnanců do manažerských funkcí, na místa vedoucích zaměstnanců.
- Mezi okrajové formy testů patří i **grafologie (rozbor písma)**, **polygraf (detektor lži)**, **testy čestnosti** či **drogové testy**. Testy pracovní způsobilosti bývají zpravidla používány ve spojení s jinými metodami výběru zaměstnanců, nikdy samostatně.⁴³

Assessment centre

Assessment centre je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost. AC tvoří soubor metod umožňujících posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Složení skupiny hodnotitelů, jejich profesionalita, úroveň a volba metod AC mají zásadní význam pro kvalitu jeho výstupu. Významnou roli má v průběhu AC jeho moderátor. Metody AC jsou zaměřeny na individuální pracovní předpoklady uchazečů, na jejich předpoklady k práci ve skupině případně na manažerské předpoklady, umožňují získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců s cílem jejich posouzení ve vztahu k obsazované pracovní pozici.

Cílem AC je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, ne nejlepšího ze skupiny účastníků. V případě, že by schopnosti a ambice vybraného pracovníka přesahovaly možnosti pracovní seberealizace na daném místě, byla by taková volba pravděpodobně stejně špatná jako v případě volby uchazeče, jehož schopnosti jsou nedostačující. „Překvalifikovaní“ lidé, které pracovní pozice nebude uspokojovat, odejdou s největší pravděpodobností za nabídkou práce, která bude odpovídat jejich schopnostem a představám.

AC je standardně využívána k obsazování volných pracovních pozic, ale je možné ho využít i při snižování počtu zaměstnanců. V tomto případě jsou vybíráni ti, kteří by měli odejít. Další možností využití AC je identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců a jejich kariérního potenciálu pro potřeby plánování nástupnictví v organizaci.

⁴³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

AC mohou mít různou podobu, standardně jsou realizována indoorovou formou, tj. v interiéru, zřídka outdoorovou formou, tj. v přírodě s využitím fyzických aktivit. Alternativou je i individuální AC, tj. s jedním účastníkem, např. simulace pracovního dne. Individuální AC je diskrétnější, vhodné zejména pro manažery na vyšších hierarchických úrovních, v jejichž případě je účast ve skupinovém AC problematická. Selektivní AC představuje variantu, v níž jsou uchazeči na základě hodnocení postupně po určitých aktivitách vylučováni a celým programem projdou pouze účastníci s dostatečně pozitivními výsledky.

Důvodem k volbě selektivního AC je především efektivnost a náklady. Validita AC je závislá na validitě metod, na jejich vhodné sestavě a na profesionalitě provedení AC. V tomto případě poskytuje AC kvalitnější informace o uchazečích, zejména více tzv. měkkých dat, výrazně se zaměřuje na chování účastníků v různých situacích v průběhu AC, které sledují různé aspekty činnosti na obsazované pracovní pozici. AC vychází z předpokladu, že chování a výkon jedince v aktivitách AC předpovídá jeho chování a výkon v reálných pracovních situacích. Bohužel ani AC nemůže poskytnout všechny relevantní informace (přesný obraz kandidáta), může poskytnout pouze více informací (přesnější obraz kandidáta), než jiné metody (např. rozhovor, psychodiagnostika) a upozornit na možná rizika. Hodnocení v AC nemusí být zcela objektivní, protože nestrannost a neutralita hodnotitelů není nikdy jistá a přes trénink, který omezuje hodnotitelské chyby, se u hodnotitelů projevují vlastní zájmy.

AC je využíváno při obsazování náročnějších pracovních pozic, nejčastěji při obsazování manažerských pozic, pozic specialistů a pozic, jejichž činnost spočívá v kontaktu s klienty. Mnohá AC jsou v praxi realizována se skupinou složenou z externích i interních uchazečů.

Nespornou výhodou AC je možnost využití interakce uchazečů ve skupině a možnost posouzení více uchazečů současně, což šetří čas, který by vyžadovalo individuální testování uchazečů, vícekolové rozhovory nadřízených zaměstnanců obsazovaných pracovních míst a dalších spoluzaměstnanců s uchazeči a související organizační práce personalistů. Příprava AC je také časově náročná. AC může být nevýhodou v případech, kdy někteří jedinci odmítají účast v AC, a tím odmítají i účast ve výběrovém řízení na danou pozici. Existuje nebezpečí, že se v AC prosadí mnohomluvní jedinci s přesvědčivým vystupováním a naopak budou znevýhodněni účastníci, kteří mají v konkurenčních situacích sklon k zábránám. Z hlediska týmové práce je pak v tomto případě nebezpečí, že budou méně zohledněni ti, kteří jsou ve skupinách kooperativní a nesnaží se konkurovat.

Realizace AC má určité zásady a vyžaduje dodržování určitých etických principů. Jedná se zejména o informovanost účastníků o účelu, o průběhu a výstupech AC. Moderátor i hodnotitelé by se měli v průběhu AC chovat k účastníkům vhodným způsobem. Účastníci by neměli být vystaveni nadměrné zátěži a nadbytečnému stresu. Psychodiagnostiku v AC může použít pouze psycholog. Informace získané v průběhu AC jsou považovány za důvěrné. Od účastníků je vyžadován souhlas s účastí v AC a s archivací dat. Nakládání s psychodiagnostickými posudky jako s osobními daty určuje §13 Zákona 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Účastníkům by měla být k hodnocení v AC poskytnuta citlivá zpětná vazba od kompetentní osoby.

Průběh AC, profesionalita moderátora a hodnotitelů a jejich přístup k uchazečům působí na uchazečovo vnímání organizace, u níž se ucházejí o místo. Vedoucí AC zodpovídá za kvalifikaci a přístup hodnotitelů, za informovanost účastníků AC, za dodržování harmonogramu, za výstupy AC, za nabídku a případně poskytnutí zpětné vazby a za archivaci zpráv (aby nebyly distribuovány faxem, emailem nebo kopírovány). V případě externího zajištění AC se odpovědnost dělí mezi dodavatele a zadavatele, přičemž odpovědnost na straně zadavatele má zpravidla personální útvar.

Metody Assessment centre

Individuální:

- prezentace (sebeprezentace, prezentace řešeného úkolu),
- případová studie (řešení reálných či fiktivních pracovních problémů),
- in-Basket methods- kombinace rolové hry, případové studie a testu, zjišťující organizační schopnosti, případně schopnost plnit úkoly v různé míře stresu,
- morální dilemata,
- sebehodnocení a hodnocení dalších uchazečů (formou dotazníku a rozhovoru),
- hraní rolí (jednání s jinou osobou či osobami),
- individuální rozhovor,
- zkoušky tvůrčích a improvizačních schopností,
- ukázky práce,
- zkoušky znalostí a orientace v oboru (jazykové testy),
- zkoušky zručnosti.

Skupinové:

- týmové hry (zaměřují se na spolupráci v týmu, sebeprosazení, způsoby vyjednávání),
- manažerské hry (simulují reálné situace a zjišťují schopnosti rozhodování),
- případové studie pro skupinu,
- skupinové diskuse (zjišťují schopnosti vyjadřování, argumentace, přesvědčování, zastávání svého názoru, ochotu přijmout jiný názor),
- různé výtvary (stavby, koláže, kresby).

Psychodiagnostické:

- výkonové testy (testy schopností),
- osobnostní dotazníky,
- projektivní testy,
- sociometrie.⁴⁴

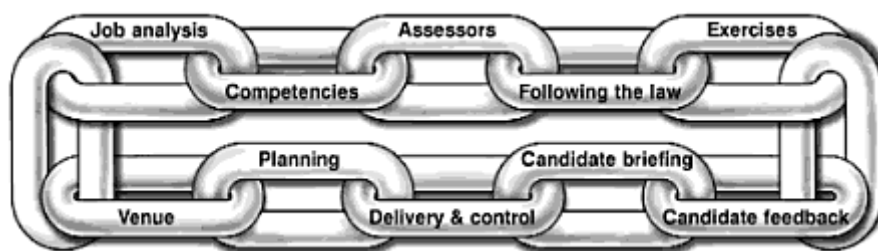
Assessment centre může být použit pro:

- nábor kandidátů, kteří podali žádost, interních kandidátů nebo kombinaci těchto dvou,
- restrukturalizaci-vyhodnocování stávajících zaměstnanců, zda jsou vhodní pro stávající pozici nebo je vhodnější je přesunout na pozici novou, je to často nezbytné, když dochází k restrukturalizaci organizace,
- podporu – při posuzování kandidátů a jejich dovedností pro určitou pracovní pozici.⁴⁵

⁴⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

⁴⁵ SPONTON, John a Stewart WRIGHT. *Managing assessment centres*. UK: Management Pocketbooks Ltd., 112s. ISBN 978-1-906610-05-0.

Obr. 2.6 Nezbytné prvky Assessment centre



Zdroj: SPONTON, WRIGHT, 2009, str. 15

Výhody

v zásadě se jedná o čtyři základní výhody:

- komplexnost a mnohostrannost hodnocení,
- flexibilita,
- učení se,
- zpětná vazba.

Nevýhody

Existují čtyři základní nevýhody. Dvě se týkají organizace samotného AC- *časová a finanční náročnost*. Dvě zbylé nevýhody se týkají přenositelnosti výsledků do praxe.⁴⁶

Reference

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Konkrétní informace je zřejmá a podstatná. Je prostě nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu ze zaměstnání, výše mzdy či mzdového tarifu a možná i některých charakteristik pracovního chování.⁴⁷ Informace z předchozího zaměstnání získáváme od jiných osob. Tyto reference je třeba zvažovat z hlediska jejich věrohodnosti a serióznosti.⁴⁸

⁴⁶ HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance*. 2.vyd. Brno: ERA, 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁸ MZDOVÁ PRAXE. *Personální činnosti* [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1066v1042-abeceda-personalnich-cinnosti-personalni-8226-agenda/?search_query=%24index%3D936&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1).

Názory na charakter a vhodnost uchazeče jsou méně spolehlivé a mělo by se s nimi zacházet opatrně. Důvod je zřejmý. Předchozí nebo současní zaměstnavatelé, kteří poskytují reference, mají sklon se vyhýbat poznámkám, které by mohly příliš poškodit šance daného jedince. Dělají to buď z jakési shovívavosti či dobročinnosti, nebo protože si myslí, že cokoliv řeknou nebo napíší, lze vykládat jako nactiutrháčné nebo urážlivé (reference jsou ve skutečnosti důvěrná sdělení, pokud jsou ovšem poskytovány bez zlé vůle a jsou věcně správné). Osobní reference jsou však zcela k ničemu. Všechno, co mohou ukázat, je to, že uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátele.

Psané reference šetří čas, zejména jsou-li standardizovány. Mohou mít formu žádosti o napsání dopisu potvrzujícího dosavadní průběh zaměstnání a komentujícího všeobecným způsobem uchazečův charakter. Přesnější odpověď lze získat, jestliže poskytneme předchozím zaměstnavatelům k vyplnění jakýsi standardní formulář. Formulář by mohl obsahovat tyto otázky:

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaký byl název pracovního místa?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaký byl mzdový tarif či mzda?
- Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních dvanácti měsíců?
- Zaměstnali byste jej opět?

Reference pomocí telefonu můžeme použít jako alternativu nebo jako doplněk písemných referencí. Velkou výhodou konverzace po telefonu je to, že lidé mají spíše sklon poskytnout upřímný názor ústně, než když jej mají napsat a vzít tak na sebe jistý závazek. Použití telefonu může také ušetřit čas.

Reference od zaměstnavatele jsou nezbytné pro ověření skutečností uváděných uchazečem. Velmi nadšené reference mohou vyvolat podezření a měly by být porovnávány s referencemi od jiného zaměstnavatele. Špatné nebo chabé reference musí vyvolat určitý poplach už proto, že nejsou příliš časté. Je nutné si uvědomit, že je zde také možnost vědomého zkreslení skutečnosti těmi, kdož preference podávají z důvodu poškození uchazeče, proto je nutné pracovat s referencemi opatrně.⁴⁹

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.4.6 Rozhodnutí o výběru zaměstnanců

Rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta je založeno na porovnání informací získaných ze všech uvedených zdrojů. Manažeři nacházející se pod tlakem úkolů mají při výběru často tendenci uchýlovat se ke „krátkému spojení“, jejich čas je vzácný, na jejich hlavu se valí řada dalších projektů a volné místo je třeba obsadit co nejdříve. Volba týkající se přijetí vhodného kandidáta je však oblastí, ve které „krátké spojení“ nelze připustit. Nalezení skutečně nejlepšího kandidáta pro volnou pozici, má-li být úspěšné, vyžaduje ze strany manažera určitou časovou investici, na jeho správném rozhodnutí závisí budoucí chod organizace.

Ve snaze vybrat skutečně nejlepšího kandidáta je třeba se vyvarovat i některých častých hodnotitelských chyb. Pomoci mohou dva základní typy, a to být objektivní a zapomenout na předsudky.

Chyby při výběru zaměstnanců

Chyby spojené s nevhodným výběrem spolupracovníků jsou pro jakoukoli organizaci drahé. Nejen proto, že vedou k přijetí osob, jejichž úkoly budou nad jejich schopnosti či další předpoklady (a nezískají zaměstnance, kteří požadované schopnosti mají), ale i z toho důvodu, že špatný výběr se promítne i do výkonnosti či motivaci ostatních zaměstnanců.⁵⁰ Nejčastější chyby jsou:

Haló-efekt: k tomuto efektu dochází, jsou-li předpoklady potenciálního zaměstnance v určité oblasti natolik výrazné (nebo pro hodnotitele zajímavé), že zastíňují nedostatečné a zpravidla obtížněji zjištělné předpoklady v oblastech jiných. Časté je například zaměňování sociálních či komunikačních (ne)schopností s předpoklady, které jsou pro výkon práce podstatně důležitější, například se schopností vysokého nasazení, s koncepčními nebo analytickými schopnostmi apod. Chceme-li tento efekt potlačit, je třeba si uvědomit, jaké schopnosti a zkušenosti daná pracovní pozice skutečně vyžaduje, a zaměřit se při výběru především na ně.

⁵⁰ MZDOVÁ PRAXE. *Nejčastější chyby při výběru spolupracovníků* [online]. [2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34331v43824-nejcastejsi-chyby-pri-vyberu-spolupracovniku/>.

Stereotypy: podstatou jsou předsudky při hodnocení určitých osob. Jejich problém spočívá v tom, že brání skutečnému poznání uchazečů. Posuzování osob se totiž v tomto případě zaměřuje jen na získávání informací, které osobě vedoucí pohovor potvrzují názor nebo dojem, jenž si dříve vytvořil. Informace, které jsou s nimi v rozporu, jsou naopak odmítány.

Efekt zrcadla: spočívá v tendenci posuzovat jako nejlepší ty, kteří se nám (alespoň zdánlivě) co nejvíce podobají. Nejen vlastnostmi, ale například profilem pracovní zkušenosti, místem studia apod.

Osobní chemie: intuitivní posuzování na základě příjemného (nebo naopak nepříjemného) pocitu z rozhovoru s uchazečem nebo předpokládané schopnosti spolu vzájemně dobře vycházet. Ani toto posouzení však většinou neříká příliš mnoho o skutečných schopnostech kandidáta nezbytných k tomu, aby na daném místě uspěl.

Nedostatečná vyváženost hodnocení: se projevuje tendencí klást zvýšený důraz na určité předpoklady. Příkladem může být důraz na odborné vzdělání, navíc v situaci, kdy se daná osoba svou původní profesí již řadu let nezabývá. Vhodnější je zpravidla hodnocení, které se zaměřuje především na poslední (nebo poslední delší) pracovní období uchazeče a které se vedle hodnocení odborných předpokladů zaměřuje i na další důležité předpoklady úspěchu, například na to, zda daná osoba dokáže působit jako „týmový hráč“.

Hledání přesné napodobeniny: domnívat se, že při obsazování nového nebo uvolněného místa je třeba najít osobu, která vykonávala zcela stejnou práci, nejlépe ve stejném odvětví a velmi podobném podniku. Tento přístup totiž často brání inovacím, novým myšlenkám a potenciálním změnám. Podobnou chybou je dosadit na uvolněné místo uchazeče, který se velmi podobá osobě, která danou práci zastávala v minulosti.⁵¹

⁵¹ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. 166s. ISBN 978-80-247-3176-6.

Objektivní hodnocení

Při hodnocení je třeba být objektivní, zaměřit se na požadavky pozice, schopnosti a zkušenosti, které její úspěšné zvládnutí vyžaduje, nenechat se nepřiměřeně ovlivnit kandidátovými vlastnostmi, které nejsou pro úspěšný výkon pozice podstatné. Rozhodnout by měla fakta obsažená v referencích, kandidátově životopisu a relevantních poznámkách z rozhovoru. Přidržíme-li se faktů, neměli bychom se ve výběru zmýlit.

Předsudky

O hodnocení kandidátů by měly rozhodovat jejich schopnosti a zkušenosti, nikoliv předsudky vůči určité kategorii potenciálních zaměstnanců, ať již je tato kategorie vymezena jakkoli. Osobní předsudky při výběru kandidátů mohou organizaci poškodit nejen z pohledu právního, ale i z hlediska reálné výkonnosti.

Finální rozhodnutí

Prvním krokem zavěšeného výběru kandidátů je zpravidla jejich rozdělení do tří skupin: vítězné skupiny tvořené osobami, které splňují všechna základní kritéria, skupiny „potenciálních vítězů“ tvořené osobami, jejichž některé důležité předpoklady jsou sporné (ať již z důvodu krátké zkušenosti nebo nepřesvědčivé prezentace během rozhovoru) a které proto přicházejí pro přijetí v úvahu pouze podmíněně, a konečně skupiny „poražených“, tedy těch osob, které jsou pro danou pozici jasně nepřijatelní.

Kandidáti zařazení do první, vítězné skupiny, postupují do dalších kol rozhovorů. V závislosti na personální politice či kultuře organizace mohou být tato kola organizována jako série kratších interview s vybraným panelem osob nebo jako interview s výše postaveným manažerem. V případě významných pozic pak zpravidla dva vybraní kandidáti absolvují závěrečný rozhovor s vedoucím představitelem organizace.

Výsledkem dalších kol rozhovorů a prvním krokem ke konečnému rozhodnutí o přijetí by se mělo stát pořadí kandidátů vzhledem k jejich vhodnosti pro danou pozici.

Krokem, který bezprostředně následuje, je nabídka učiněná kandidátovi, který se ve výběru umístil jako první. S touto nabídkou bychom neměli otálet, nikdy nelze vyloučit, že náš kandidát absolvuje rozhovor i u dalšího potenciálního zaměstnavatele. Prodlužování doby od ukončení rozhovorů rychle zvyšuje možnost ztráty vybraného kandidáta a devaluje investici do výběrového procesu. Nepodaří-li se nám v rozumné době se s vybraným kandidátem dohodnout o podmínkách jeho pracovní smlouvy, nastává čas obrátit se ke kandidátovi, který se v našem výběru umístil na druhém, případně dalším

místě. Když se nám nepodaří z vítězné skupiny získat ani jednoho kandidáta, musíme se obrátit ke skupině „potenciálních vítězů“ a zamyslet se nad tím, co by bylo třeba, aby se z našich vedoucích potenciálních vítězů stali kandidáti vyhovující všem klíčovým vlastnostem. V žádném případě bychom neměli, nepodaří-li se nám ani ve skupině potenciálních vítězů najít vhodného kandidáta, přijmout někoho jen pro proto, abychom místo zaplnili. Přijmout nového zaměstnance je daleko jednodušší než absolvovat opačný proces. Škoda, kterou nevhodné přijetí může přinést, může být značná a její odstraňování dlouhodobé.⁵²

2.4.7 Hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců

Správně prováděný výběr zaměstnanců nebývá levnou záležitostí. Proces výběru zaměstnanců můžeme označit jako nejnákladnější činnost v organizaci. Proto mívají organizace zájem na tom, aby i tyto investice měly svoji prokazatelnou návratnost. K měření efektivnosti náboru a výběru zaměstnanců se používá řada ukazatelů konstruovaných vesměs jako poměrné údaje dávající do relací určité skutečnosti a náležitosti související ať již přímo nebo nepřímo s prováděním náboru a výběru zaměstnanců.

Použité ukazatele:

- průměrná doba potřebná k vyplnění jednoho dotazníku uchazečem o zaměstnání a průměrná doba délky rozhovoru s ním v relaci ke mzdě personalisty, který rozhovor prováděl a studoval personální anamnézu,
- poměr počtu žadatelů, kteří se přihlásili na inzertní nabídku zaměstnání, k počtu žadatelů pozvaných na rozhovor,
- počet absolvovaných rozhovorů s uchazeči o zaměstnání k počtu skutečně účinných nabídek na přijetí místa,
- počet učiněných nabídek v relaci k počtu akceptovaných nabídek uchazeči, kteří prošli výběrovým řízením,
- počet nově přijatých zaměstnanců v relaci k počtu celkově posuzovaných v rámci výběrového řízení,
- poměr počtu nově přijatých zaměstnanců k počtu dosavadních zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru u firmy déle než jeden rok,

⁵² URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

- náklady na výběr a vyhledávání zaměstnanců vztažené k počtu nově přijatých zaměstnanců na nabízená pracovní místa v organizaci,
- totální součet průměrných mezd a platů nabízených pracovních míst v relaci k nákladům na výběr a vyhledávání zaměstnanců na tato místa.⁵³

2.4.8 Role personalistů a přímých nadřízených

V procesu výběru zaměstnanců hrají významnou roli především vedoucí pracovníci, tedy bezprostřední nadřízení obsazovaného pracovního místa, popřípadě vedoucí pracovníci o stupeň vyšší. Ti společně s personalisty zahajují celý proces výběru tím, že definují pracovní místa, která mají být obsazována, spolupracují při analýze pracovních míst, volbě metod výběru a plánování postupu výběru, připravují strukturované rozhovory, výrazně se podílejí na posuzování uchazečů, vedou rozhovory s uchazeči a provádějí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Je to logické, neboť bezprostřední nadřízení mající na starosti obsazované pracovní místo budou za práci na tomto pracovním místě odpovídat a nejlépe by měli umět posoudit pracovní způsobilost uchazeče i to, jakou má naději se zařadit do pracovního kolektivu a přispět nejen k plnění jeho úkolů, ale i k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.

Personální útvar a jeho pracovníci mají v první řadě na starosti dodržování zákonů a pravidel, navrhnou vhodné metody výběru a jejich pořadí, jakož i časový plán akce, zajišťují výběr po metodologické (např. zkoumají validitu a spolehlivost kritérií výběru, prediktorů), administrativní a organizační stránce, shromažďují a uchovávají příslušné dokumenty, zajišťují odbornou stránku posuzování uchazečů a předkládají vedoucím zaměstnancům doporučení týkající se výběru vhodného uchazeče. V případě potřeby zajišťují účast externích expertů. V neposlední řadě pak dbají na dodržování zásad politiky výběru zaměstnanců v organizaci. Čím náročnější a pro organizaci důležitější pracovní místo se obsazuje, tím více vzrůstá úloha personalistů, popřípadě externích expertů v posuzování uchazečů a v rozhodovacím procesu.⁵⁴

⁵³ STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Praha: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.5 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. V případě pracovní adaptace, tj. přizpůsobení se pracovní pozici, úkolům s ní spojeným, organizaci, ale i sociálním vztahům, můžeme hovořit o dvou základních typech:

- pracovní adaptace,
- sociální adaptace.⁵⁵

Adaptace zaměstnanců je personální činností, kterou se rozumí systematický a promyšlený program aktivit, které mají usměrnit, usnadnit a urychlit proces seznámení zaměstnance s novou pracovní činností a jeho integrací do sociálního prostředí organizace a její kultury.⁵⁶

Výběr zaměstnance nekončí prvním dnem jeho nástupu do firmy. Kvalitní lidé, kteří přicházejí do podniků, nestojí málo. Výběr zaměstnanců je pořizovací investicí, která by se měla co nejdříve vrátit. Proto adaptační proces, ostatně jako kterýkoli jiný personální proces, by měl být řádně řízen.⁵⁷ Účelem adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě, zvýšit pracovní spokojenost.⁵⁸

Adaptace nových zaměstnanců patří často k relativně podceňovaným oblastem řízení. Jejich průběh a výsledky jsou však stejně důležité jako správné získávání a výběr nových zaměstnanců. Opustí-li nový zaměstnanec v důsledku špatně provedeného uvedení do podniku nebo nezvládnuté pracovní adaptace firmu v krátké době po nástupu, nebo se stáhne do stavu „vnitřní“, mentální výpovědi, znamená to pro firmu značné náklady.

Cílem adaptace je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti, plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání. Adaptace zahrnuje jak aspekty odborného zpracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i aspekty sociálního začlenění do nového pracovního prostředí a pracovněprávní a administrativní kroky a formality spojené s uvedením do nové funkce.

⁵⁵ LORENCOVÁ, Hana. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy*. Praha: VŠEM, 2009. 194 s. ISBN 978-80-86730-45-5.

⁵⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 239 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁵⁷ STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

⁵⁸ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Administrativní kroky spojené s nástupem, jakkoli jejich počet může být obsáhlý, zpravidla nepředstavují velký problém, opírají se o standardní přehledy povinností a formálních náležitostí, zabezpečující, aby žádný podstatný úkon spojený s pracovním nástupem nebyl opomenut. Odborné zapracování a sociální začlenění představuje náročnější a dlouhodobější úkol, opírající se o některé základní nástroje, především adaptační plány, tréninky, pracovní rotace a zpětnovazební rozhovory.⁵⁹

Adaptabilita lidí je rozdílná, lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je podmíněna i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení). Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný. Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje:

- na kulturu organizace,
- na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace),
- na sociální podmínky (na vztahy na pracovišti).

Nástup do nového zaměstnání patří k nejvíce stresujícím událostem v životě lidí a řízená adaptace má zaměstnancům toto obtížné období ulehčit.⁶⁰ Pro nového pracovníka je mimořádně významný první den na pracovišti. Ale ani za týden nebo měsíc nelze očekávat jeho „splynutí“ s prostředím. Je to období získávání a vstřebávání informací, očekávání, ale také možných rozpaků a nejistot.⁶¹ Uvádí se, že nejdůležitější je dojem zaměstnance z prvních čtyř týdnů zaměstnání a ještě do šesti měsíců po nástupu je poměrně velké riziko jeho odchodu.⁶²

V adaptačním období by měl zaměstnanec získat informace zejména o poslání firmy, její vizi, cílech, organizaci, pravidlech a předpisech. Stranou nesmí zůstat ani firemní kultura, např. postoje, zvyklosti, rituály. Nesmírně potřebné je dobře se seznámit s útvarem, v němž je pracovník zařazen, a s vlastní prací, kterou má na dané pozici vykonávat. V tomto případě je žádoucí podpora vedoucího i spoluzaměstnanců. Nedílným partnerem adaptačního procesu je i sám nový pracovník. Musí mít stále otevřené oči a uši a

⁵⁹ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

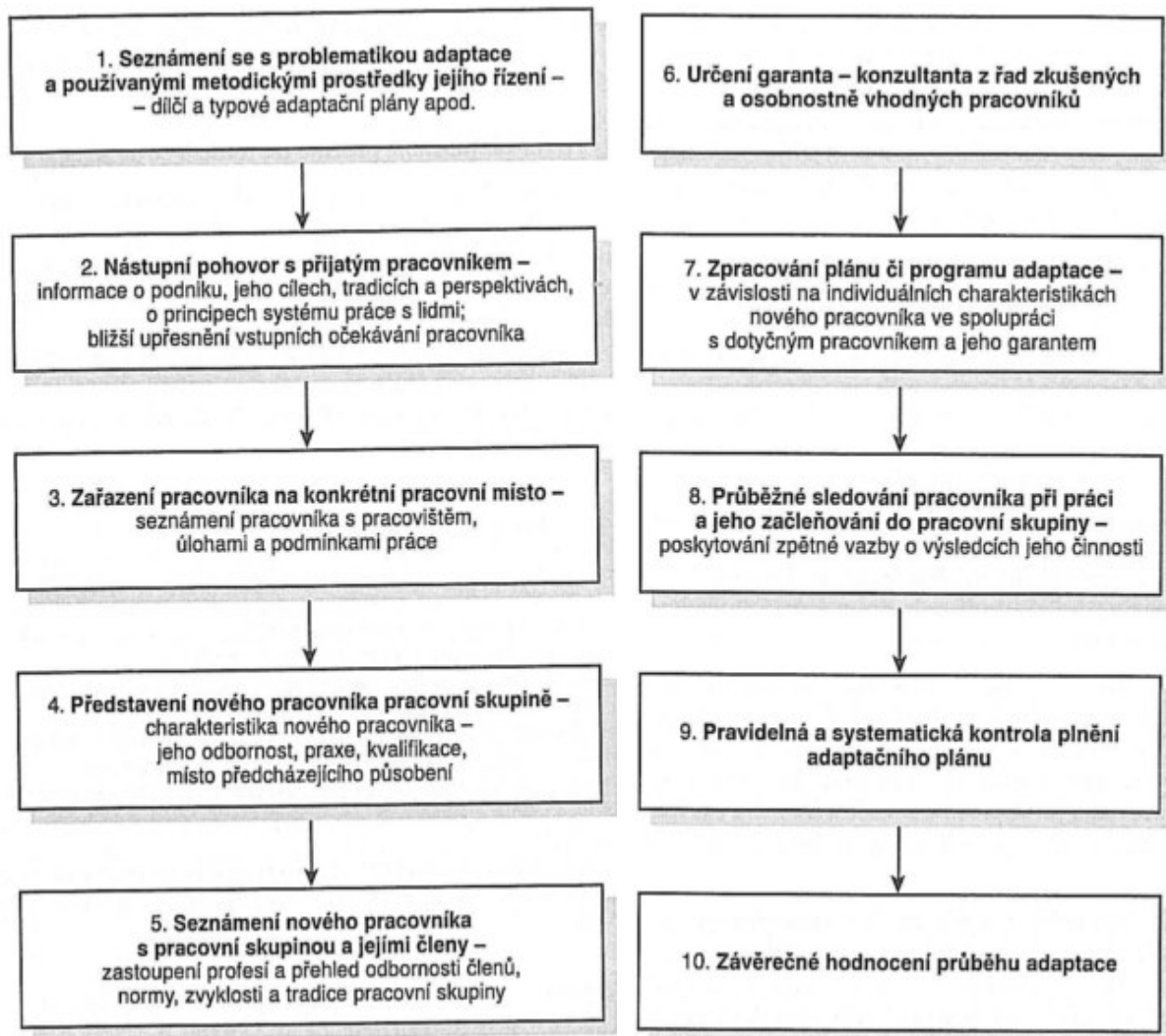
⁶⁰ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶¹ STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

⁶² KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

projevovat upřímnou snahu stát se co nejdříve platným členem týmu, do kterého byl zařazen.⁶³

Obr. 2.7 Postup vedoucího při řízení adaptace nového zaměstnance



Zdroj: Bedrnová, 1998, str. 324, 325

2.5.1 Časový plán adaptace

Uvedený časový plán může být modifikován podle povahy práce v organizaci, v útvaru i na pracovním místě.

- Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před sepsáním pracovní smlouvy.

⁶³ STÝBLO, Jiří. Management a lidé ve firmě. Praha: VŠFS, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

- U příležitosti podepsání pracovní smlouvy se dostane novému pracovníkovi dalších ústních i písemných informací, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího bezprostředního nadřízeného.
- V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho budoucí bezprostřední nadřízený udržoval kontakt, popřípadě mu pomáhal při řešení některých osobních problémů a poskytoval mu další potřebné informace.
- V den nástupu do zaměstnání nový pracovník absolvuje všechny procedury, které jsou organizací stanoveny a právě tento den je věnován i jeho intenzivní orientaci. Je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznámen se svými spolupracovníky, plní první pracovní úkoly.
- Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik rozhovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spoluzaměstnanců, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.
- V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho zaměření a rovněž je kontaktován v této záležitosti personálním útvarem.
- Během třetího a čtvrtého týdne může v rámci orientace absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejich problémů.
- Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejich problémů. Absolvuje další krátkodobá školení, např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.

- Během šestého měsíce zaměstnání se proces orientace nového zaměstnance uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.⁶⁴

2.5.2 Formy adaptace

Mezi hlavní formy adaptace můžeme zařadit pracovní a sociální adaptaci. Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají. V praxi se jedná o souběžný proces „vrůstání“ pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám.⁶⁵ Úspěšný průběh adaptačního procesu zaměstnance je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace. Pracovní a sociální adaptace nového zaměstnance má individuálně odlišný průběh. Každý nový zaměstnanec, který přichází do pracovní skupiny, prošel určitou profesionální přípravou, má jistou míru pracovních dovedností a zkušeností. Do daného podniku vstupuje se souborem více či méně konkrétních očekávání. Na druhé straně každé konkrétní pracovní zařazení klade na pracovníka určitý soubor nároků, které vyplývají z vlastní pracovní činnosti a z objektivních podmínek, ve kterých práce probíhá.

Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Pracovní adaptace je jednak procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení, jednak procesem, který zahrnuje i průběžné zvládnutí změn v nárocích pracovní činnosti a v podmínkách, ke kterým dochází v důsledku inovačních změn. K pracovní adaptaci významně přispívá odborná příprava, organizovaný zácvik, školení, studium apod. Jde o kontinuální proces, jenž začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v rozmanité podobě v průběhu celé profesionální dráhy. Jeho výsledkem je určitá úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami, kterou je možné vyjádřit jako přiměřenou nebo nepřiměřenou pracovní adaptovanost. Dosažená míra adaptovanosti se promítá ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací.⁶⁶

⁶⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

⁶⁶ NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

Sociální adaptace

Sociální adaptace je „proces“, v němž se pracovník zařazuje do struktury vztahů existujících v pracovní skupině. Tento proces směřuje k vytvoření relativního souladu mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi zaměstnanců se zaměřením, hodnotami a normami skupiny. V rámci sociální adaptace je nutné zdůraznit nejen význam adaptace na pracovní skupinu (spolupracovníky), ale také neméně důležitou adaptaci na organizační kulturu.⁶⁷ Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li ke změně postavení (pracovní pozice) pracovníka v pracovní skupině.

Výsledkem procesu sociální adaptace může být úplné včlenění do nových sociálních podmínek, částečná adaptovanost nebo nevčlenění se do nové situace. Sociální adaptovanost zaměstnance lze vyjádřit jako přiměřenou nebo dostatečnou adaptovanost (identifikace, participace, sounáležitost, konformita) nebo jako nepřiměřenou či nedostatečnou adaptovanost (konflikty, sociální izolace). Úroveň sociální adaptovanosti se odráží v prožívání člověka, příznivě nebo nepříznivě ovlivňuje kooperativnost se spolupracovníky a jeho individuální výkonnost.

K posouzení sociální adaptovanosti se používají subjektivní a objektivní kritéria. Subjektivní kritéria postihují spokojenost pracovníka s úrovní společenských vztahů na pracovišti, s vlastním začleněním se do systému vztahů, spokojenost s řídicím pracovníkem, ochotou spolupracovat s ostatními pracovníky apod. Objektivní kritéria vyjadřují skutečné místo pracovníka v pracovní skupině, autoritu u spoluzaměstnanců a aktivitu ve skupinovém dění.⁶⁸

2.5.3 Metody adaptace

Při adaptaci zaměstnanců můžeme použít různé metody, které se používají buď samostatně, nebo jsou vzájemně propojeny. Vzájemné propojení jednotlivých metod přináší zrychlení a vyšší efektivitu adaptačního procesu.

Rotace práce - je stále používanější metodou pro seznámení nového zaměstnance s organizací. Nový zaměstnanec je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (na různých pracovních místech, pracovištích nebo úsecích) a poznává firmu komplexněji, popřípadě si osvojuje širší okruh znalostí a

⁶⁷ LORENCOVÁ, Hana. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy*. Praha: VŠEM, 2009. 194 s. ISBN 978-80-86730-45-5.

⁶⁸ NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

dovedností a flexibilizuje se. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti.⁶⁹ Hlavní výhodou rotace práce je růst flexibility zaměstnance a získání schopností vidět problémy organizace v širších souvislostech. Nevýhodou je organizační náročnost a riziko pracovního selhání školeného.⁷⁰

Coaching - při coachingu poskytuje trenér zaměstnanci podporu, aby lépe zvládal každodenní úkoly a profesní rozvoj. Trenérem je často nadřízený pracovník, poskytuje poradenství, trénink a instruktáž. Cílem coachingu je zvýšení profesního stupně zralosti zaměstnance.⁷¹

Mentoring - je zvláštní formou podpory nových zaměstnanců. Zkušený pracovník (mentor) má za úkol zapracovat a podpořit nového zaměstnance. Mentoring může trvat i několik let.⁷² Mentoring je základní formou lidského rozvoje, kdy jedna osoba (mentor) investuje čas, energii a osobní know-how na podporu růstu schopností jiné osoby. Mentoring je jednou z nejrozsáhlejších metod, které podporují lidský růst. Dnes se mentoring často používá v souvislosti s kariérou, ale mentoři se mohou dotknout každého aspektu lidského bytí, pokud s tím daná osoba souhlasí.⁷³

Orientační a zpětnovazební rozhovory - rozhovory zaměstnance s jeho nadřízeným zaměřené na zopakování a upřesnění oboustranných očekávání a záměrů do budoucna a vysvětlující průběh a pravidla adaptačního procesu. Orientační a zpětnovazební rozhovory s nadřízeným by v průběhu adaptace měly probíhat pravidelně. Zaměřovat by se měly nejen na to, jak nový zaměstnanec postupně zvládá požadované pracovní dovednosti, ale i na to, jak je firma spokojená s jeho pracovním chováním a čím by mu mohla při jeho zapracování pomoci. Zvláštní pozornost by tyto rozhovory měly věnovat tomu, aby na straně nového zaměstnance neexistovaly žádné nezodpovězené otázky, nejasnosti nebo nedorozumění týkající se výkonu jeho pozice nebo očekávání ze strany společnosti. Tyto

⁶⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁷⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁷¹ WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2.vyd. Praha: Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

⁷² WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2.vyd. Praha: Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

⁷³ SHEA, Gordon F. *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors*. 3.vyd. California: Crisp Publications, 2002. 104 s. ISBN 1-56052-642-4.

rozhovory jsou pro personální řízení dobrou základnou i pro vyhodnocování efektivnosti adaptačního procesu. Vyvrcholením zpětnovazebních a motivačních rozhovorů je rozhovor uskutečněný na konci adaptačního období, při němž jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období.⁷⁴

2.5.4 Adaptační plán

Při nástupu do nového zaměstnání by zaměstnanec měl získat svůj písemný individuální adaptační plán, jehož konkrétní podoba, obsah i délka závisí na pozici, na kterou nastupuje. Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl seznámit a nakdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku.

Důležitým prvkem adaptačního plánu je odpovídající rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen a stanovení různých způsobů učení a získání nových dovedností. K předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne během rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným.⁷⁵

Adaptační plány jsou v hospodářské praxi uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních zaměstnanců. Při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance je třeba vycházet z následujících zásad:

- Obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Druhem a charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován, a jeho forma (adaptační plán může mít různou podobu, od stručného záznamu až po podrobný program s termínovými úkoly).
- Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka.
- Adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti zaměstnance a obsah plánu má být podle možností přizpůsoben jeho představám a přáním.

⁷⁴ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

⁷⁵ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

Adaptační plán může obsahovat např. zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení či odborné stáže, řešení konkrétních úkolů při zpracování projektu a mnohé další aktivity. K úspěšné realizaci adaptačního plánu přispívá, je-li pracovníkovi přidělen pro adaptační období některý ze zkušených zaměstnanců jako tzv. garant. Úkolem garanta je nejen pomoci novému zaměstnanci po odborné stránce, ale usnadnit mu i orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celé organizace.

Účinnost adaptačního plánu je podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení. Je důležité, aby závěrečné hodnocení adaptačního plánu zaměstnance nebylo samoučelné a formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění zaměstnance v organizaci a v nástin jeho další pracovní kariéry.⁷⁶

2.5.5 Adaptační proces

O adaptačním procesu hovoříme především tehdy, je-li tento proces formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním úsekem firmy. Tento proces může být zahájen již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy.⁷⁷

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty: *aspekt zaměstnance* (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a *aspekt organizace* (vytváření souladu mezi předpoklady zaměstnanců a nároky na jimi vykonávanou práci).

Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska zaměstnance spočívají v dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené,
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- začlenil se přiměřeně do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku.

Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska organizace je naplnění očekávání spjatých s pozicí a rolí příslušného zaměstnance a jeho úspěšnosti při naplňování cílů příslušného útvaru, a tím i podniku jako celku.⁷⁸ Dále také snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.

⁷⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁷⁷ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

⁷⁸ NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

Pro hladký průběh adaptačního procesu nového zaměstnance je žádoucí, aby mu byl poskytnut soubor informací o podniku (o jeho kultuře, úkolech a perspektivách vývoje, o organizačním uspořádání, zásadách personální a sociální politiky a formách jejich praktické realizace, o pracovním režimu apod.), soubory informací o vlastní práci, o cílové funkci pracovní činnosti, o pracovním prostředí, o pracovní a finanční perspektivě, pracovním režimu na pracovišti a souboru informací o pracovní skupině (o její struktuře, přijatých normách, zvyklostech, hodnotách, návycích, tradicích apod.).⁷⁹

V adaptačním procesu je důležité ověřit, zda a do jaké míry jsou způsobilosti nového zaměstnance odpovídající nárokům pracovního místa. Cílem je zajistit, aby jeho výkonnost, jednání a chování byly v co nejkratší době na úrovni standardních požadavků.⁸⁰

Rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci. I přesto, že řídicí pracovník nemůže zajistit, aby adaptace nového zaměstnance probíhala vždy snadno a bez problémů, může jeho systematická péče proces adaptace usnadnit. Řídicí pracovník by měl nováčka seznámit s prací a členy podřízené skupiny. Měl by sledovat průběh adaptačního procesu, hodnotit jeho průběh a odstraňovat potíže a překážky, které se mohou objevovat.⁸¹

Loni v říjnu a listopadu uskutečnila společnost DMC management consulting průzkum zaměřený na průběh a úroveň adaptačního procesu ve výrobních a obchodních firmách a ve firmách poskytujících služby. Z průzkumu vyplynulo, že ačkoliv má 88 % těchto firem adaptační proces formálně zpracován a 60 % jej plně využívá, třetina z nich nezískává žádnou zpětnou vazbu na to, jak tento adaptační proces vnímají noví zaměstnanci. Cílený a řízený adaptační proces přitom dokáže snížit fluktuaci zejména nových zaměstnanců a tím i náklady na opakované vyhledávání nových pozic, dále pomáhá rychlejšímu dosažení požadovaných pracovních výsledků a umožňuje rychlé a efektivní sladění s firemní kulturou. Polovina společností (50 %), které uvedly, že mají a využívají adaptační proces, vede o průběhu adaptačního procesu každého zaměstnance písemný záznam. Dalších 40 % firem systém evidence má, ale plně ho nevyužívá. Evidence průběhu zaškolení

⁷⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁸⁰ STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7

⁸¹ NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

zaměstnanců je dle praxe obvykle formální, vyplněná ve spěchu. Tím však ztrácí svůj význam. Dvě třetiny společností pak vytváří pro každého nového zaměstnance individuální adaptační plán, který, pokud je správně využit, posiluje motivaci nového zaměstnance a snižuje fluktuaci. Cíle adaptačního procesu v písemné podobě nastavuje 72 % společností, avšak jen polovina je plně využívá. Vedoucí pracovníci někdy těžko definují cíle správně, a proto se tomuto kroku vyhýbají. Pouze 24 % společností plně využívá v rámci adaptace zkušební kolečka po celé společnosti. Jen necelá třetina společností využívá v rámci adaptačního procesu nějaké speciální metody a způsoby, nejčastěji jsou to mentoring a koučování. Většina společností pak využívá jen základní nástroje zaškolování, nejčastěji praktický zácvik. V 81 % společností se však nový zaměstnanec setká s "průvodcem", který mu pomáhá při začleňování do organizace.⁸²

2.5.6 Vyhodnocení adaptačního procesu

Součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem nebo alespoň distribuuje formuláře, aby shromáždil od nových zaměstnanců informace, kde a s čím mají potíže. Nejefektivnější zpětnou vazbou na adaptaci je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem, protože bezprostřední nadřízený má možnosti řešit pracovní a sociální záležitosti na pracovišti.

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují:

- odvedené výsledky práce z hlediska kvalifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií,
- začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.

Adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky, patron nebo spolupracovníci. Jejich výpověď může být doplněna o vyjádření hodnoceného, jak vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do

⁸² KARIÉRA WEB. *Systémy hodnocení zaměstnanců* [online]. [2013-02-18]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c3-55759350-q00000_d-na-hodnoceni-novacku-se-casto-zapomina.

skupiny a systémů organizace. Personálnímu útvaru poskytuje informace použitelné ke zdokonalování adaptačního programu.⁸³

V rámci hodnocení průběhu adaptačního procesu jsou rozšířeny adaptační rozhovory, a to v průměru dva až tři rozhovory za dané období. Využívá je 80 % společností. Dva až tři rozhovory v průběhu adaptace jsou ideální. Více jak tři rozhovory jsou zátěží pro nadřízené a často se tak stávají pouhou formalitou. Ke zdokumentování průběhu adaptačního období slouží společnostem nejčastěji adaptační karty, dotazníky zjišťování cílů adaptace nebo příručky pro nové zaměstnance. Komplexní metodiku adaptačního procesu využívá jen 16 z dotazovaných společností, což potvrzuje neúplnost uchopení procesu jako efektivního nástroje. Třetina dotazovaných společností například nemá zpětnou vazbu od nových zaměstnanců a žádným způsobem od účastníků nezjišťuje jejich spokojenost s průběhem adaptačního procesu. Pokud již společnosti zpětnou vazbu mají, je toto zjišťování vedeno více méně formální cestou, rozhovory nebo dotazníkovou metodou. S využitím externího hodnocení například formou mystery programu nemají společnosti žádnou zkušenost.⁸⁴

2.5.7 Role personalistů a přímých nadřízených

Úloha vedoucího spočívá zejména v řízení adaptačního procesu, ve formulování cílů a očekávání, hodnocení plnění adaptačních záměrů a v organizování a koordinování postupů směřujících k úspěšné adaptaci.⁸⁵ Přímý nadřízený řídí a kontroluje v první řadě útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, obohacuje obsah této orientace, pomáhá řešit běžné problémy orientace, vyhodnocuje průběh orientace.⁸⁶

Od personálních specialistů se očekává poradenství, kompletní pomoc v sociálních otázkách a pomoc s potřebami zaměstnance v souvisejících osobních záležitostech a v rozvoji jeho potenciálu a kvalifikačních předpokladů.⁸⁷ Personální útvar vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících k orientaci, podílí se zejména na

⁸³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁸⁴ KARIÉRA WEB. *Systémy hodnocení zaměstnanců* [online]. [2013-02-18]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c3-55759350-q00000_d-na-hodnoceni-novacku-se-casto-zapomina.

⁸⁵ STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

⁸⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁸⁷ STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

počáteční fázi orientace, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní.⁸⁸

3 Charakteristika organizace

Společnost Amden již více než patnáct let působí na českém trhu v oblasti podlinkové komunikace a podpory prodeje. Pracuje zejména na propracovaném know-how a na dlouhodobých zkušenostech s cílovou skupinou a spotřebitelskými modely chování. Staví na vytváření nosných obchodních momentů, na erudované formě komunikace benefitů produktů i služeb a ucelené i vzájemně propojené formě, jejíž jednotlivé kroky se spolu podporují a umocňují. To zajišťuje vysokou efektivitu zhodnocení investovaných prostředků.

Společnost si zakládá na faktu, že se o investice a peníze svých klientů stará nejen zodpovědně, ale také efektivně. Proto nesází pouze na své zkušenosti, ale zejména na intenzivní spolupráci s klientem, protože právě on zná nejlépe své problémy, potřeby a cíle. Pro společnost je práce pro klienta partnerským vztahem. Nenavrhuje dogmatickou, finální verzi, ale ukazuje možnosti a zároveň se snaží popsat jejich efekt na marketingovém trhu.

3.1 Historie společnosti

Společnost s ručením omezeným Amden vznikla v Praze v roce 1997 za účelem budoucího podnikání ve všech oblastech marketingu se specializací na podlinkové aktivity.

Portfolio zahrnuje služby od analýz přes kreativitu až po realizaci podpory prodeje, organizace eventů a e-marketingu.

Prvotní záměr společnosti Amden byl zastupovat společnost Hewlett-Packard v oblasti prodeje spotřebního materiálu v regionu střední a východní Evropy. Amden dále získal od společnosti Hewlett-Packard zakázku na vybudování a provozování demonstračního centra pro plottery.

Během prvního roku na reklamním trhu se Amden vyprofiloval jako marketingová agentura nabízející full servis a roku 1998 získala další zakázky na administraci dlouhodobých marketingových programů, k jejichž zajištění bylo potřeba přijmout další pracovníky. Na podzim téhož roku byly aktivity firmy již tak rozvinuté, že bylo k plynulému fungování potřeba ustanovit dva ředitele společnosti.

⁸⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Během roku 1999 Amden nadále řešil problémy v personální oblasti, a to proškolením zaměstnanců a jejich častou obměnou. Na podzim roku 1999 byl personální problém dořešen. V roce 1999 byl Amden nucen řešit personální problémy, neboť měl nízký počet zaměstnanců, kteří navíc neměli ty potřebné znalosti a dovednosti, které by korespondovaly s rychlým vývojem firmy. Řešením se stala částečná obměna zaměstnanců a jejich důkladné proškolení dle aktuálních potřeb firmy.

V roce 1999 byla založena samostatná společnost Amden na Slovensku. V průběhu následujících dvou let agentura rozšířila svou činnost do Polska, Maďarska a na Ukrajinu. Amden úspěšně působí na území České republiky a Slovenska a prostřednictvím poboček externích spoluzaměstnanců i v ostatních zemích regionu střední a východní Evropy. Společnost Amden je součástí holdingu Centra European Services, a.s. kam dále patří: Pythagoras CZ - společnost vyvíjí a prodává intranetové a internetové aplikace zaměřené na e-commerce, vzdělávání po internetu a Customer Relationship Management.

ProFuturo Consulting CZ - společnost poskytuje hi-tech konzultace, prezentace a školení firmám zabývajícím se výpočetní technikou a jejich klientům pro produkty a služby společností Microsoft, Hewlett-Packard, SuSE. Společnost poskytuje konzultace, vyvíjí a instaluje SW a HW aplikace v oblasti tiskových řešení a v oblasti managementu sítí.

LFP Studio CZ- společnost je výrobcem fotorealistických velkoformátových tisků tištěných ink-jet technologií na širokou škálu materiálů. Zabezpečuje předtiskovou přípravu, tisk i následné zpracování- laminace či kašírování na různé druhy podkladu a formátování.

3.2 Poslání

Poslání společnosti spočívá v podpoře a rozvoji klientů v oblastech jako je E-marketing, eventy, produkce, kreativa. Společnost pro své klienty spravuje motivační programy, které vedou ke zvýšení pracovního úsilí zaměstnanců dané firmy na základě odměňování za lepší pracovní výkony; dále věrnostní programy, které staví na profesionalitě a péči o zákazníky, e-mailing, jenž umožňuje komunikaci se stávajícími či potenciálními zákazníky, partnery a dodavateli a též eventy, při kterých Amden usiluje o upoutání pozornosti zákazníků a obchodních partnerů pořádáním zvláštních akcí, které mají přinést nevšední zážitky. Snahou je vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image firmy a produktů.

3.3 Vize

- rozšířit počet klientů,
- poskytovat komplexnější služby,
- snažit o udržení stávajících klientů a rozšiřování služeb, které jim poskytuje,
- expandovat na zahraniční trh.

3.4 Strategické cíle

Mezi základní strategické cíle společnosti patří

- zůstat na trhu za stávající situace,
- zkvalitnit HR oddělení,
- udržet si kvalitní zaměstnance, zvyšovat kvalifikovanost,
- zlepšit celkové jméno a pozici společnosti Amden na trhu,
- zvyšovat kvalitu: lidí (specialistů, manažerů) ve smyslu znalostí, dovedností, motivace a zejména schopností vzájemné (týmové) spolupráce, zlepšení interního prostředí firmy; procesního a projektového řízení, zejména způsobu práce na zakázkách,
- být více flexibilní v reakci na podmínky, které se mohou měnit každým dnem,
- dostat se na přední příčky reklamních agentur,
- budovat a zkvalitňovat vztahy s klientem,
- rozšířit nabízené produkty v e-shopech min. o 15 - 30%.

3.5 Organizační struktura

Ve společnosti Amden s.r.o. je průměrně zaměstnáno 30 stálých a 10 externích zaměstnanců, během roku zde vypomáhají také brigádníci v podobě hostesek, administrátorů či skladníků. Podle specializace jsou zaměstnanci rozděleni do následujících „ministerstev“:

- Ministerstvo financí,
- Ministerstvo výkonu,
- Ministerstvo vnitřních záležitostí,
- Ministerstvo obchodu,
- Ministerstvo eventů,
- Ministerstvo informatiky,
- Ministerstvo produkce,

- Ministerstvo designu.

Výše uvedené rozdělení je blíže specifikováno v Příloze č. 1.

3.6 Charakteristika HR oddělení

Úkolem HR oddělení ve společnosti Amden s.r.o. je výběr nových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že společnost patří mezi ty menší, nemá samostatné HR oddělení.

V době, kdy je nutné přijmout nového pracovníka, je toto oddělení uměle vytvořeno. Pravidelně se v něm objevuje HR Manager Executive Director, Client Service Department Manager a podle pozice, na kterou je pracovník přijímán, také vedoucí daného oddělení.

V případě, že je přijímán pracovník na pozici Business Managera, tak se do HR oddělení zapojuje také ředitel společnosti.

Díky tomu, že jde o malou společnost, přenechává kompletní zpracování mzdové agendy zaměstnanců externí firmě, která pravidelně do společnosti dochází a řeší případné nesrovnalosti s HR Manager Executive Directorem a s Client Service Department Managerem. Ostatní účetní záležitosti již zpracovávají dvě účetní, které jsou součástí „Ministerstva financí.“

3.7 Kvalita zaměstnanců

Důležitým bodem v rozvoji společnosti je mít spokojené a kvalitní zaměstnance, čehož se společnost snaží dosáhnout prostřednictvím různých výhod. Mezi tyto výhody můžeme zahrnout bezplatné jazykové vzdělávání, dotované stravování, možnost využívání služebních automobilů k soukromým účelům za symbolické ceny, přísun nealkoholických nápojů a kávy, zvýhodněné koupě zboží nabízeného v e-shopech a především možnosti pracovat z domova.

Cíle: Každý ví, jaké jsou požadavky na jeho pozici (osobnostní, znalostní, dovednostní) a postupně jich dosahuje. Působení manažerů je systémové, zkompetentňující, strategické, podporující týmovou spolupráci i individuální nadstandardy. Lidé chtějí pracovat a chtějí na sobě pracovat.

Smysl:

- efektivita,
- větší pohoda,
- trvalá konkurenční výhoda,
- standardizace.

Cesty: Systém školení a cesta osobního rozvoje každého ze zaměstnanců.

4 Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Cílem této kapitoly je analyzovat data získaná ve společnosti Amden s.r.o. V této části se bude vycházet z informací, získaných v teoretické části této práce. Závěr této kapitoly bude věnován analýze dotazníků, které byly získány od zaměstnanců společnosti.

4.1 Analýza dat

Pro analýzu výběru a adaptace zaměstnanců jsem zvolila dotazníkovou techniku. Při tvorbě dotazníku jsem vycházela z informací získaných v teoretické části této práce. Dotazník je rozdělen do tří „modulů“, tyto moduly se vždy zaměřují na jednu oblast, která byla vysvětlena v teoretické části této práce. Otázky se týkají získávání, výběru a adaptace zaměstnanců a byly pokládány tak, aby měly co největší vypovídací hodnotu. Závěrečná část se zaměřuje na osobní charakteristiky zaměstnanců, jako je pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Dotazník obsahuje 21 otázek z toho je 11 uzavřených, 8 polouzavřených a dvě otevřené, viz. Příloha č. 8. Bylo rozesláno 40 dotazníků všem interním i externím zaměstnancům společnosti Amden. Po uplynutí doby stanovené na vyplnění dotazníků jich bylo vráceno 29. I přesto, že nebylo vráceno všech 40 dotazníků, je možné udělat analýzu výsledků, protože testovaný soubor převyšuje 72%, a proto bude mít vypovídací hodnotu.

4.2 Cíl analýzy výběru a adaptace zaměstnanců

Cílem této části je analyzovat proces výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Amden a navrhnout potřebné změny vedoucí ke zlepšení tohoto procesu. Protože společnost Amden nemá personální oddělení, je výběr zaměstnanců poněkud složitější, ale na druhou stranu rychlejší než v případě větších firem.

Informace potřebné k analýze výběru a adaptaci zaměstnanců byly získány z osobních pohovorů s vedoucími zaměstnanci společnosti Amden, dále z prostudovaných interních materiálů a z osobního pozorování při provádění procesu výběru a následné adaptace.

4.3 Proces získávání zaměstnanců

Společnost Amden patří mezi malé společnosti, proto je potřeba nového zaměstnance vždy spojena s odchodem stávajícího zaměstnance, případně odchodem zaměstnance na mateřskou dovolenou. Nedochozí zde k vytváření nových pracovních míst z důvodu nemožnosti jejich využití, což by vedlo ke ztrátovosti společnosti. V případě nutnosti obsazení volného pracovního místa společnost využívá rozsáhlou škálu možností získání nového zaměstnance prostřednictvím externích zdrojů. Díky své velikosti nemůže společnost využívat interní zdroje.

Zdroje pro získání nových zaměstnanců se liší podle potřeb dané pozice. Proto je prvním krokem definování, o jakou pozici jde.

V případě, že se jedná o běžnou pozici typu Project manager, Project administrátor apod., tak se využívá běžné internetové inzerce jako je jobdnes.cz nebo jobs.cz., kde má společnost zaplacen roční inzertní poplatek.

Novinkou, kterou společnost začala využívat, je inzerování volných pracovních míst na sociální síti Facebook, tento způsob je využíván v případě, že společnost hledá mladého uchazeče na administrativní a skladnické práce.

Společnost využívá také online medium v podobě aplikace LinkedIn. Vzhledem k tomu, že společnost pro své klienty zajišťuje eventy, je potřeba mít velké množství hostesek, tyto hostesky se vybírají u specializovaných agentur, které mají velké databáze, pro společnost je tento způsob finančně výhodnější.

Další pozice, které jsou nutné čas od času obměnit, jsou pozice grafiků. Tito lidé se na běžných pracovních serverech velice špatně hledají. Proto je nutné využívat specializovaných serverů. Společnost Amden k těmto účelům využívá specializovaný server grafika.cz, kde podává inzeráty. Nedílnou součástí při hledání nových zaměstnanců je využívání outsourcingu se společností FilipMedia.

Velice náročné je obsazování pozic manažera, osoba v této pozici musí mít značné znalosti, zkušenosti a dovednosti, tudíž ji není možné hledat pomocí agentur, úřadů práce ani sociálních sítí, proto společnost Amden využívá pomoci ze strany headhunterských společností.

Jediný způsob získávání zaměstnanců, kterému se společnost Amden vyhýbá, je využití úřadu práce. A to díky velice špatným zkušenostem. Využívání služeb úřadu práce bylo velice finančně nákladné a nepřinášelo to žádné výsledky. Úřady práce posílaly na rozhovory uchazeče, kteří ani nespĺňovali základní požadavky, které společnost Amden zadala. Dalším problémem byla neochota uchazečů pracovat, což vedlo k tomu, že uchazeči přicházeli na rozhovory přímo s tím, že si jdou pouze pro razítko a podpis, že na daném místě skutečně byli a tím tak získali od úřadu práce další podporu. Díky těmto problémům se společnost Amden rozhodla, že nadále nebude s úřady práce spolupracovat při hledání nových zaměstnanců.

4.4 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je ve společnosti Amden rozdělen na dvě části. Do první části spadá výběr manažerských pozic a do druhé výběr všech ostatních pozic. V rámci obou dvou částí dochází nejdříve k předvýběru prostřednictvím životopisů. Životopis je požadován strukturovaný s aktuální fotkou uchazeče. Vždy, když společnost provádí výběrové rozhovory, musí se řídit vnitřní směrnici o rozhovorech se zaměstnanci, viz Příloha č. 2.

Při výběru uchazeče na manažerskou pozici je výběrové řízení rozděleno do tří kol. Tohoto výběrového řízení se vždy účastní majitel společnosti, který má při rozhodování dvojnásobný počet hlasů než ostatní členové výběrové komise. V prvním kole dochází k rozebrání strukturovaného životopisu uchazeče. Ve druhém kole probíhá výběrový rozhovor, který zpravidla trvá okolo 30 minut, každý uchazeč je volán samostatně, aby výběrová komise mohla posoudit skutečné kvality každého zvlášť. Dříve totiž společnost využívala metodu hromadného rozhovoru, který se bohužel neosvědčil. Protože v případě, že se rozhovoru účastnil dominantnější člověk, nedával velký prostor pro prosazení se ostatním uchazečům. V rámci druhého kola se zjišťuje, jak uchazeč dokáže reagovat na nepřipravené otázky, jaké má komunikační schopnosti, jaké má slabé a silné stránky. Výběrová komise zpravidla pokládá otázku týkající se společnosti Amden, která prokáže, jak se účastník na rozhovor připravoval. Po testovacích otázkách se rozhovor ubírá směrem k praktickým věcem, jako je výše mzdy, počet dní dovolené, možnost využívání služebního automobilu, pracovní doba, místo výkonu práce a další možné bonusy. Po druhém kole se majitel společnosti a výběrová komise rozhodují, které uchazeče chtějí ve třetím kole. Ve většině případů do třetího kola postupují tři uchazeči, ze kterých se vybere budoucí zaměstnanec. Tito tři uchazeči jsou telefonicky kontaktováni, že postupují do

dalšího kola výběrového řízení a zároveň jsou seznámeni s úkolem, který musí písemně prezentovat. Tento úkol jim je zadán prostřednictvím e-mailu, v případě jakýkoliv nejasností se mohou obracet na majitele společnosti, který jim vše vysvětlí. Na tento úkol mají zpravidla týden, po uplynutí této doby jej musí zaslat zpět do společnosti, kde jej výběrová komise spolu s majitelem společnosti zhodnotí. Po zhodnocení všech úkolů se rozhodnou, kterého uchazeče přijmou na pozici manažera.

Při výběru zaměstnanců na ostatní pozice, typu účetní, project administrátor, recepční, project specialist a další, se využívá pouze jednokolové výběrové řízení. Opět jako v předešlém případě dochází nejdříve k předvýběru prostřednictvím došlých životopisů. Z těchto životopisů tentokrát pouze výběrová komise vybere uchazeče, kteří splňují předem stanovené podmínky. Tyto uchazeče pozve na výběrový rozhovor. Výběrový rozhovor se od předešlého liší jen málo. Hlavní rozdíl je ten, že v průběhu rozhovoru dochází k testování uchazečů po praktické stránce. Například u pozice project administrátor se testují počítačové schopnosti, zaměřené hlavně na práci v MS Word a MS Excel. U project specialist je základním testovacím hlediskem schopnost si uspořádat práci, správný time management a hlavně schopnost vést lidi. Pro každou pracovní pozici má společnost připravené varianty testů, které umožní rozpoznat, jestli je uchazeč schopen vykonávat danou pozici. Výběrového rozhovoru se tentokrát účastní také vedoucí daného oddělení, do kterého je uchazeč přijímán a to z toho důvodu, aby si mohl uchazeče sám otestovat, zda by vyhovoval nejen z pracovního hlediska, ale také zda by zapadl do daného pracovního týmu.

Společnost Amden při výběru zaměstnanců nevyužívá žádné speciální metody typu assessment centre, protože by to bylo příliš nákladné a společnost by tak na přijímání zaměstnanců prodělávala.

4.5 Proces adaptace zaměstnanců

Jakmile se společnost rozhodne a vybere si vhodného kandidáta, nastává situace, kdy musí společnost informovat uchazeče o jeho přijetí. Pokud uchazeč s přijetím souhlasí, sepiše s ním společnost smlouvu, ve většině případů na dobu určitou. Společnost musí při přijímání zaměstnanců dodržovat vnitřní směrnice, viz Příloha č. 3. Proces adaptace je ve společnosti propracovaný a je na něj kladen velmi velký důraz. Cílem společnosti je mít kvalitní adaptační program, aby byl zaměstnanec spokojen a dostatečně o všem informován a neměl tak potřebu z tohoto místa odcházet, což by bylo pro společnost

velice nerentabilní, protože by muselo dojít k novému výběrovému řízení, které je značně nákladné.

Dnem sepsání smlouvy začíná zaměstnanci tříměsíční „adaptační kolečko“. První den nástupu do práce zaměstnanec čeká seznámení se všemi spolupracovníky a hlavně se svým mentorem, který mu bude po dobu dvou měsíců k dispozici. Zároveň se řeší nutné administrativní záležitosti, jako např. podepsání nástupního listu zaměstnance viz Příloha č. 4, převzetí adaptačního plánu, kompetenčních listů, a listů odpovědnosti viz Přílohy č. 5, 6, 7. Po absolvování povinných administrativních záležitostí je zaměstnanec seznámen s náplní své práce a po dohodě s mentorem mu jsou rozplánována jednotlivá školení v rámci adaptačního kolečka. Zaměstnanec v rámci tří měsíců musí projít řadou školení, která jsou zaměřena na:

- firemní kulturu,
- strukturu společnosti,
- komunikaci ve společnosti,
- schopnosti eskalace,
- delegování,
- vedení porad,
- rozvojový plán.

Kromě těchto školení by měl navštěvovat prezentace jednotlivých oddělení ve společnosti, aby měl přehled, na co všechno se společnost zaměřuje. Prezentací je celkem pět a jsou zaměřeny na:

- kreativitu
- produkci,
- eventy,
- online,
- vnitřní záležitosti.

Během absolvování všech těchto školení a prezentací dochází k pravidelným schůzkám s vedením společnosti, na kterých se řeší adaptační plán, kompetenční listy a listy odpovědnosti. Na těchto schůzkách má zaměstnanec možnost říci své postřehy, názory či námítky na dosavadní působení ve společnosti. Adaptační schůzku může svolat nejen

vedení společnosti, ale také mentor, případně sám zaměstnanec, a to v případě, že by došlo k nenadálým událostem během adaptace.

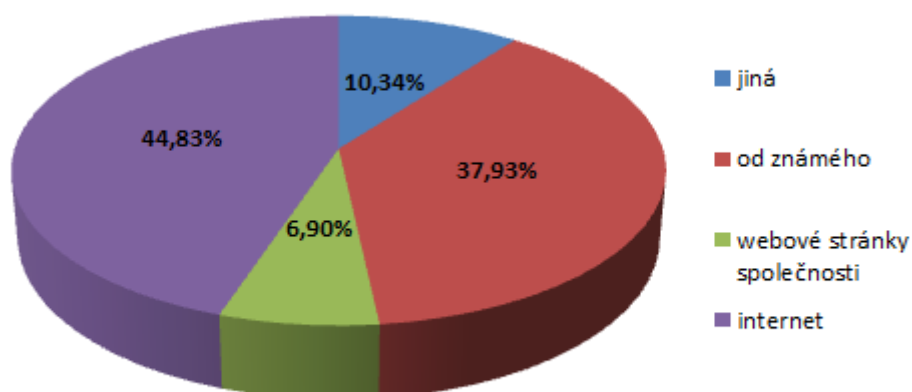
Při jednotlivých schůzkách se řeší adaptace zaměstnance v rámci společnosti, výjimkou je poslední adaptační schůzka, která se koná 14 dní před koncem zkušební doby. Při této schůzce vedení společnosti řeší se zaměstnancem otázku, zda hodlá i nadále setrvat v této společnosti, nebo ji chce opustit. V případě, že se zaměstnanec rozhodne společnost opustit, požádá ho vedení o sepsání důvodů, proč chce ze společnosti odejít, a také o zhodnocení absolvovaného adaptačního programu, aby bylo možné se z případných chyb vnímaných zaměstnancem poučit.

4.6 Analýza dotazníků

Získávání zaměstnanců

Otázka č. 1: Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

První otázka byla zaměřená na zdroj získání informací o novém pracovním místě. Nejčastější místo, kde se uchazeči dozvídali o volné pracovní pozici v této společnosti, byl internet (44,83%). Dalším hojně využívaným zdrojem byly reference známých, díky kterým se přihlásilo na rozhovor 37,93% uchazečů. Zanedbatelnou část tvoří jiné zdroje - 10,34%, kde se nejčastěji objevovala odpověď, že přišla společnost s nabídkou sama. 6,9% dotazovaných odpovědělo, že se o volném pracovním místě dozvědělo z webových stránek společnosti.

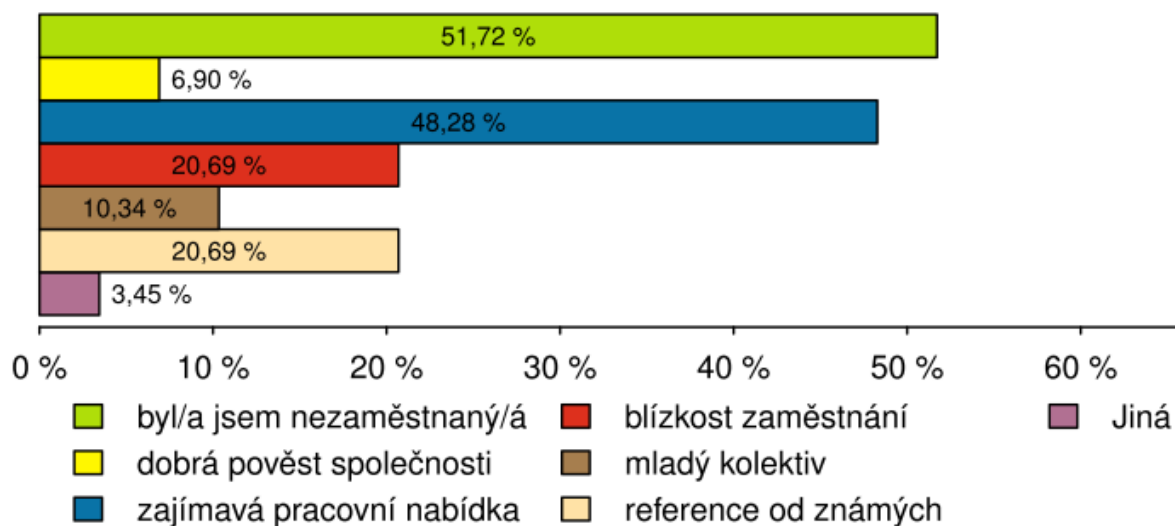


Vzhledem k tomu, že se společnost snaží využívat co nejvíce zdrojů proto, aby získala kvalitní zaměstnance, bylo nasnadě zjistit, zda jsou všechny zdroje dostatečně využívány. Podle odpovědí je patrné, že společnost prozatím získává zaměstnance jen ze tří hlavních zdrojů: a to z internetu, z webových stránek společnosti a z referencí od známých. Což je

celkem škoda, protože ostatní možnosti, které společnost podle svých slov také využívá, nejsou příliš efektivní a jsou pouze zdrojem vysokých nákladů.

Otázka č. 2: Co vás vedlo k tomu odpovědět na inzerát?

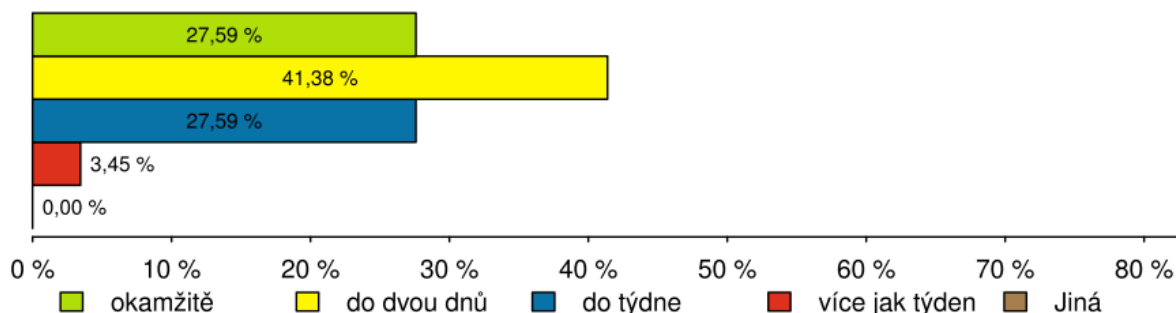
Hlavním důvodem, proč uchazeči odpovídali na inzerát, bylo z 51,72% to, že v dané době neměli zaměstnání. Dalším důležitým hlediskem byla zajímavost pracovní nabídky (zajímavá pracovní pozice, náplň práce a odměňování), která ovlivnila 48,28% uchazečů. Blízkost zaměstnání a reference od známých byly rozhodující pro 20,69% uchazečů. Kvůli mladému kolektivu se rozhodlo odpovědět na inzerát 10,34% uchazečů. Zanedbatelné procento (3,45%) tvořilo jiné důvody.



Druhá otázka měla spíše informativní ráz, protože většina z nás si hledá práci v době, kdy je nezaměstnaná, což se podle odpovědí také potvrdilo, i když v těsném závěsu byl důvod, který je pro společnost velice lichotivý, a to zajímavá pracovní nabídka. Díky těmto odpovědím je zřejmé, že si společnost opravdu dává záležet na vytvoření popisu pracovního místa, aby tak zaujala co nejvíce uchazečů. Na základě odpovědí na tuto otázku je patrné, že společnost Amden je stále příliš malá marketingová agentura, aby o ní široká veřejnost věděla, protože pouze 7% dotazovaných odpovědělo, že je k práci přilákala dobrá pověst společnosti, což by se u větších marketingových agentur typu Leo Burnett určitě nestalo.

Otázka č. 3: Za jak dlouho Vás společnost kontaktovala?

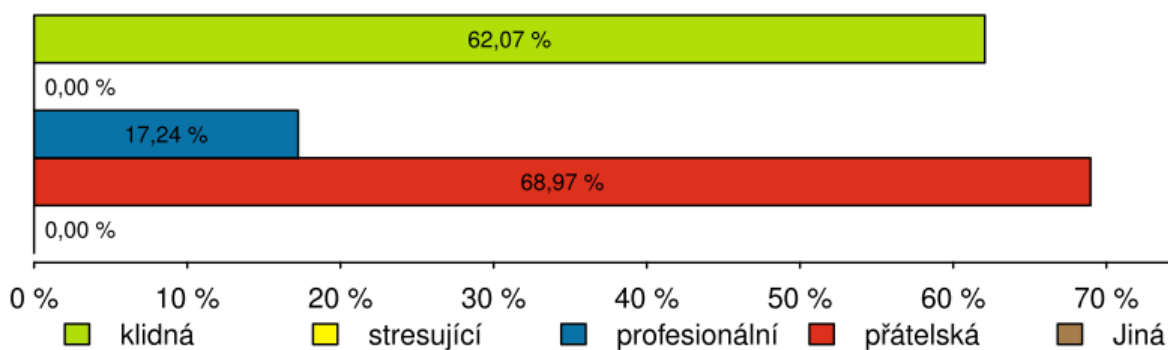
Z grafu je patrné, že společnost odpovídala uchazečům na inzerát nejčastěji do dvou dnů od přijetí životopisu (41,38%). Dále bylo zjištěno, že 27,59% uchazečům společnost odpověděla okamžitě nebo do týdne. Více jak týden čekalo na odpověď 3,45% uchazečů.



Třetí otázka měla prověřit, zda má společnost skutečně férové jednání, kterým se pravidelně prezentuje. Podle jednotlivých odpovědí je patrné, že skutečně má, protože uchazečům o pracovní místo odpovídala do dvou dnů, maximálně do týdne, pouze jednomu uchazeči odpověděla po době delší, než je jeden týden. Podle zjištěných informací to bylo z důvodu plné e-mailové schránky uchazeče, kterému tak nemohla přijít odpověď.

Otázka č. 4: Jaká atmosféra panovala při přijímacím rozhovoru?

V této otázce bylo možné zaškrtnout více odpovědí, proto není součet stoprocentní. Podle uchazečů byla atmosféra při přijímacím rozhovoru hlavně přátelská, klidná a z malé části také profesionální.

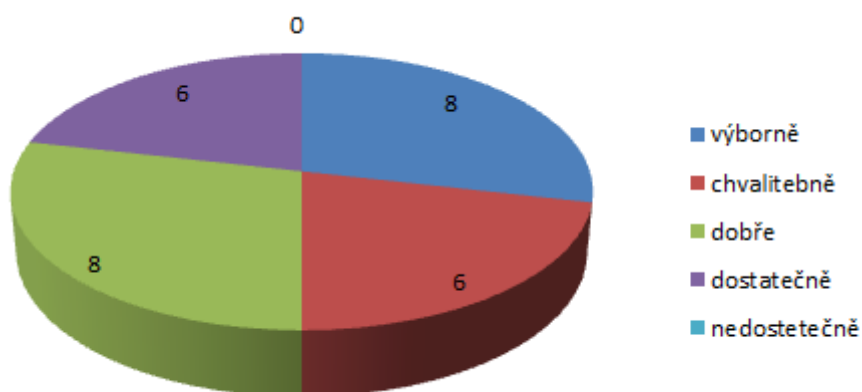


Čtvrtá otázka se zaměřuje na velice důležité téma, a to na atmosféru při rozhovoru. Z výsledků vyplývá, že atmosféra byla ve většině případů přátelská a klidná, což je

příjemné pro uchazeče, protože se necítí stresovaný, ale pro společnost to není úplně nejlepší, protože rozhovor by měl být hlavně profesionální a teprve potom přátelský, případně klidný. Možnou příčinou, proč rozhovor ve většině případů nebyl profesionální, může být to, že společnost nemá personální oddělení a při rozhovorech jsou v komisi lidé, kteří se úplně neřídí pravidly, která jsou nastavená pro vedení rozhovoru.

Otázka č. 5: Do jaké míry byli členové výběrové komise připraveni?

V této otázce respondenti hodnotili, do jaké míry byla výběrová komise na rozhovor připravena. K dispozici měli hodnotící škálu v rozmezí 1-5, přičemž jednička představovala výbornou a pětka nedostatečnou připravenost. Osm respondentů se shodlo, že výběrová komise byla výborně připravená, stejný počet respondentů ohodnotil komisy jako dobře připravenou. Po šesti hlasech získala chvalitebná a dostatečná připravenost. Nedostatečně připravenou komisy neshledal žádný z respondentů.

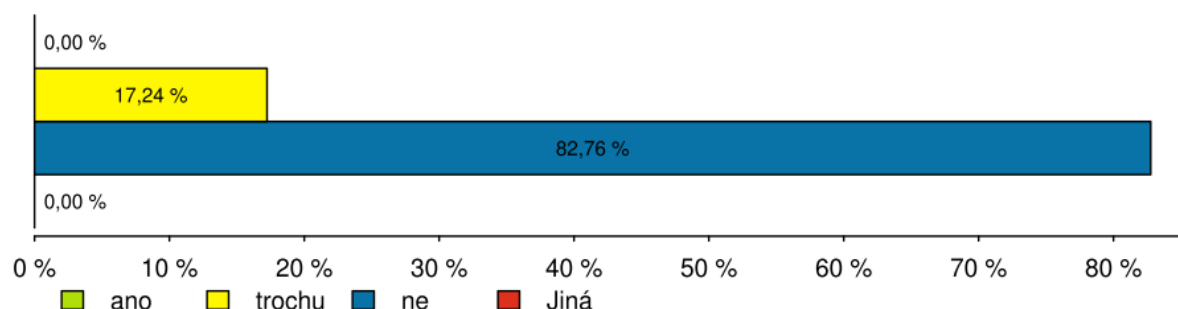


Pátá otázka uzavírá skupinu zaměřující se na získávání zaměstnanců. Tato otázka byla hodnotící, tzn., že zaměstnanci mohli ohodnotit připravenost výběrové komise na rozhovor. Hodnocení bylo jako ve škole známkami od jedné do pěti. Z této otázky vyplynulo, že výběrová komise byla z pracovního hlediska velmi dobře připravená na rozdíl od neprofesionality v personalistických otázkách. Připravenost z pracovního hlediska je dána tím, že rozhovoru se vždy účastní vedoucí oddělení, do kterého se hledá nový zaměstnanec, který danému oboru rozumí, a proto dokáže být velice profesionální.

Výběr zaměstnanců

Otázka č. 6: Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?

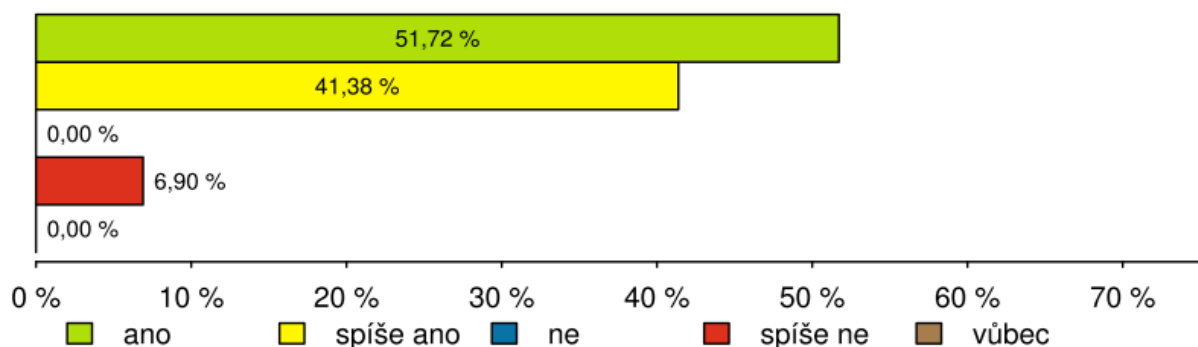
Více než 82% uchazečů si myslí, že výběrové řízení nebylo náročné, přesto se našlo více jak 17% uchazečů, kteří tvrdí, že bylo trochu náročnější. Z grafu je patrné, že ani jeden uchazeč neodpověděl, že by bylo výběrové řízení náročné.



Šestá otázka již patří do skupiny výběru zaměstnanců, bylo v ní zjištěno, že téměř většině uchazečů nepřišel rozhovor náročný. Což je pro společnost dobrá vizitka, ale na druhou stranu by určitá náročnost při rozhovoru měla být, aby bylo možné zjistit, do jaké míry uchazeč vyhovuje požadavkům na volné pracovní místo.

Otázka č. 7: Odpovídalo výběrové řízení úrovni dané pozice?

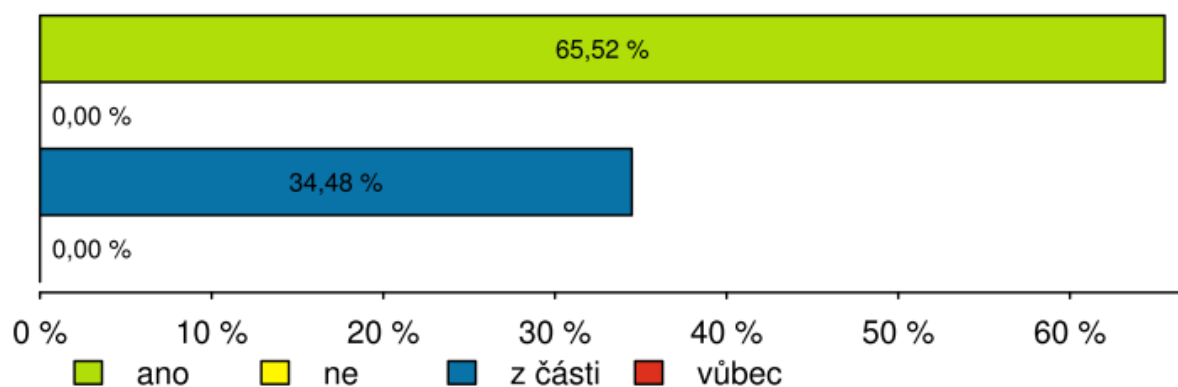
U této otázky si více jak 51% uchazečů myslí, že výběrové řízení odpovídalo úrovni dané pozice, 41,38% uchazečů spíše souhlasí s tím, že výběrové řízení odpovídalo dané pozici, 6,9% uchazečů v dotazníku uvedlo, že výběrové řízení úrovni dané pozice spíše neodpovídalo. Při osobním rozhovoru se zaměstnanci, kteří odpovídali, že výběrové řízení neodpovídalo dané pozici, bylo zjištěno, že u toho malého procenta bylo výběrové řízení z neznámých důvodů velice zkráceno, a to pouze na rozbor životopisu a následném přijetí.



Sedmá otázka určovala, zda výběrové řízení odpovídalo úrovni dané pracovní pozice - ve velké většině respondenti odpovídali, že ano. Díky této otázce se potvrdilo, že společnost klade velký důraz na přípravu pracovní pozice, věnuje se každé pozici individuálně a snaží se jí přizpůsobit výběrové řízení, tzn., že při výběru manažera nebude klást stejné otázky jako při výběru administrátora.

Otázka č. 8: Byly informace prezentované na výběrovém řízení dostatečné?

Následující graf ukazuje, že informace, které společnost při výběrovém řízení poskytovala, byly dostatečné. Více jak 65% uchazečů přišly informace dostatečné a téměř 35% uchazečů z části dostatečné.

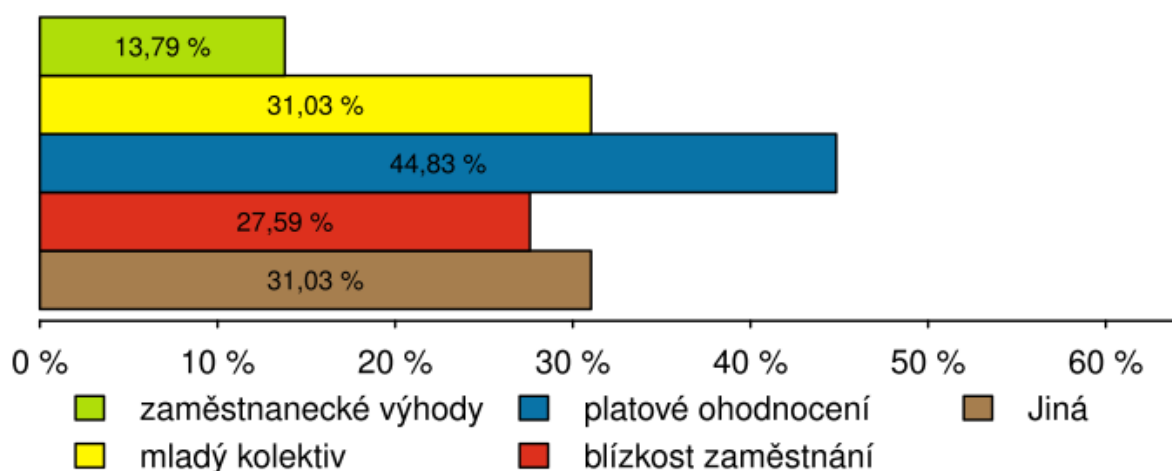


V osmé otázce byl kladen důraz na dostatečnost prezentovaných informací. Podle výsledků byla více jak polovina uchazečů s informovaností spokojena, což jen dosvědčuje tvrzení z předcházející otázky. I když určité mezery v informovanosti zde byly, protože 35% respondentů odpovědělo, že byli spokojeni jen z části. Po bližším rozboru bylo zjištěno, že tato mezera v informovanosti byla způsobena nevhodným prezentováním odměňování zaměstnanců. Způsob odměňování ve společnosti Amden je o trochu složitější než v jiných společnostech, proto špatné vysvětlení může vést k pocitu nedokonalé informovanosti.

Otázka č. 9: Co ovlivnilo Vaše rozhodnutí pracovat u této společnosti?

Podle očekávání je při rozhodování o nástupu do zaměstnání nejdůležitější mzdové ohodnocení, nemalé procento tvoří také mladý kolektiv, blízkost zaměstnání nebo jiná hlediska. Mezi jiná hlediska uchazeči zařazovali např. nutnost vzít tuto práci, seriózní jednání, možnost mít sympatickou vedoucí a v mnoha případech také to, že ve společnosti

pracoval již jejich známý či příbuzný. Překvapivé bylo, že pouze 13,79% dotázaných klade důraz na zaměstnanecké výhody.



Odpovědi na devátou otázku se daly přirozeně očekávat, protože pro většinu lidí je při rozhodování o nástupu do zaměstnání nejdůležitější výše mzdy, což se potvrdilo i zde. Většina marketingových agentur nabízí velice příznivé mzdové ohodnocení a společnost Amden není výjimkou. Překvapením v této otázce bylo, že pouze 14% dotazovaných se rozhodovalo o nástupu do zaměstnání podle zaměstnaneckých výhod. A to z toho důvodu, že společnost nabízí velmi velké možnosti využití těchto výhod, např. používání služebních automobilů nebo možnost nákupu za snížené ceny atd.

Otázka č. 10: Co byste u výběrového řízení změnili?

V této otázce téměř 52% respondentů odpovědělo, že by nic neměnilo, zatímco druhá polovina by toho změnila poměrně hodně. Mezi ty nejdůležitější návrhy na změnu uchazeči řadí: potřebu mít u rozhovoru člověka z oboru, který daným věcem rozumí, profesionálnější komisi, lepší a reprezentativnější místo pro rozhovor a v neposlední řadě také více informací o náplni práce.

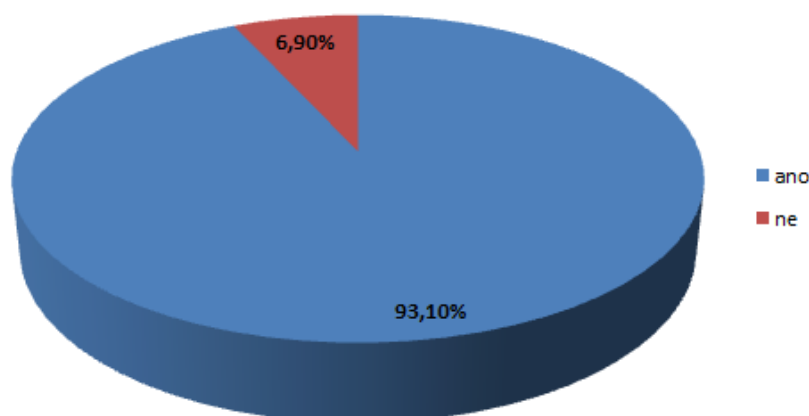
Poslední otázka z části výběru zaměstnanců byla otevřená, tzn., že zaměstnanci mohli otevřeně napsat, co by při výběrovém řízení změnili. Překvapením bylo, že více jak 50% zaměstnanců by nic neměnilo i přesto, že v předcházejících otázkách měli výhrady k určitým činnostem společnosti. Ostatní zaměstnanci poukazovali na skutečnosti, které již byly řešeny, tzn. větší profesionalitu výběrové komise, schopnost komise, alespoň z části rozumět všem pozicím, na které přibírají své budoucí zaměstnance nebo lepší prostředí, kde probíhá rozhovor. Díky této otázce bylo zjištěno, že dalším problémem společnosti je

nevhodný prostor, kde dochází k rozhovorům a tím pádem to má špatný vliv na rozhodování budoucích zaměstnanců.

Adaptace zaměstnanců

Otázka č. 11: Byl/a jste první den v práci seznámen/a s pracovním kolektivem?

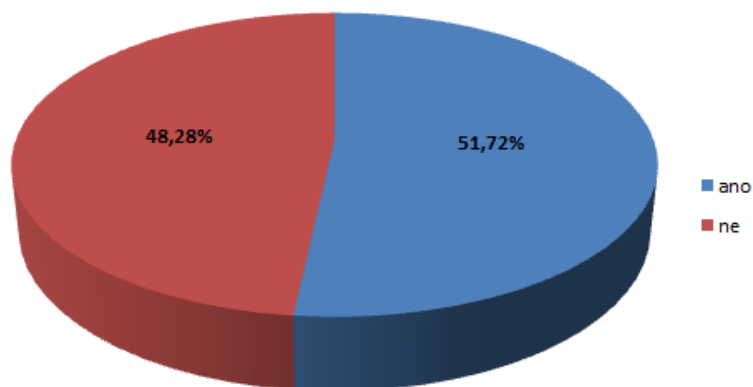
Z grafu je patrné, že téměř většina respondentů byla při nástupu na pracoviště seznámena s kolektivem, ve kterém bude vykonávat svoji práci. Společnost tímto krokem napomáhá k lepším pracovním vztahům.



Jedenáctá otázka spadá do poslední kategorie zaměřené na adaptaci zaměstnanců. Cílem této otázky bylo zjistit, zda společnost nezanedbává seznamování nových zaměstnanců s pracovním kolektivem. Naštěstí se potvrdilo to, že společnost klade velký důraz na seznamování nových zaměstnanců, a to hlavně z důvodu rychlejšího začlenění do kolektivu a možnosti okamžité spolupráce.

Otázka č. 12: Byl Vám po nástupu vytvořen adaptační plán?

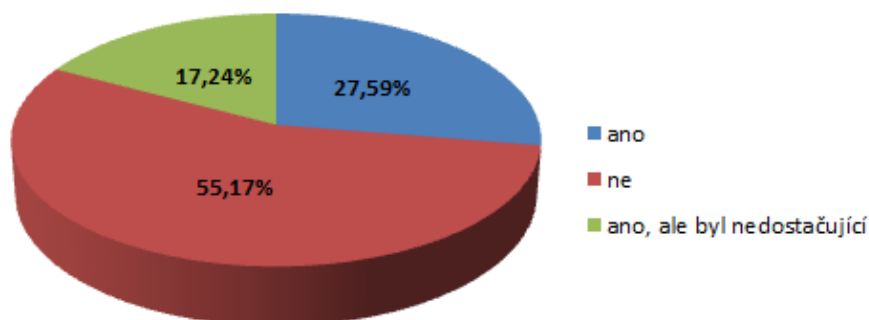
Díky této otázce bylo možné zjistit, jaký má společnost přístup k adaptaci zaměstnanců. Z grafu je patrné, že první polovině zaměstnanců byl adaptační plán vytvořen a druhé polovině nikoliv. Důvody, proč se tak stalo, budou vysvětleny v následující kapitole.



Dvanáctá otázka byla zaměřená na vytvoření adaptačního plánu. Z grafu vyplynulo, že polovině zaměstnanců byl vytvořen a druhé polovině vytvořen nebyl. Tento výsledek byl velice zvláštní, protože si společnost zakládá na propracovaném adaptačním plánu. Proto bylo nutné při bližších rozhovorech zjistit, jak je možné, že jedna polovina zaměstnanců měla adaptační plán a druhá ne. Při konzultaci s vedením společnosti byl tento problém vyřešen. V minulých letech společnost vůbec adaptační proces neřešila, proto zaměstnanci, kteří byli ve společnosti již delší dobu, adaptační plán nedostávali, naproti tomu noví zaměstnanci již adaptačním procesem procházeli, proto odpovědi na tuto otázku byly tak rozdílné.

Otázka č. 13: Byl Vám předán informační balíček o společnosti?

Více jak polovině zaměstnanců nebyl předán informační balíček o společnosti. Druhé polovině zaměstnanců byl předán, ale podle 17,24% zaměstnanců nebyl dostačující. Podle výpovědí zaměstnanců, kterým se zdál balíček nedostačující, chybí informace o kultuře společnosti, o jejich cílech, plánech do budoucna a směru vývoje.

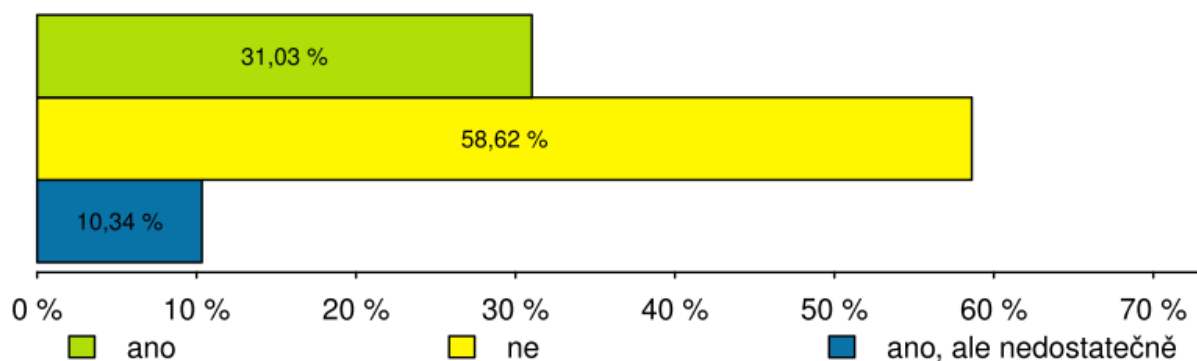


Analýzou odpovědí na třináctou otázku byla objevena slabina společnosti. I když si zakládá na propracovaném adaptačním plánu, zapomíná na tvorbu informačního balíčku

pro nové zaměstnance. Většina zaměstnanců totiž odpověděla, že informační balíček o společnosti vůbec nedostala a v případě, že ano, tak byl nedostačující. Proto by společnost měla zaměřit svou pozornost nejen na adaptační plán, ale i na informační balíček, který pomáhá novým zaměstnancům orientovat se ve společnosti.

Otázka č. 14: Vedl Vás v prvních měsících mentor?

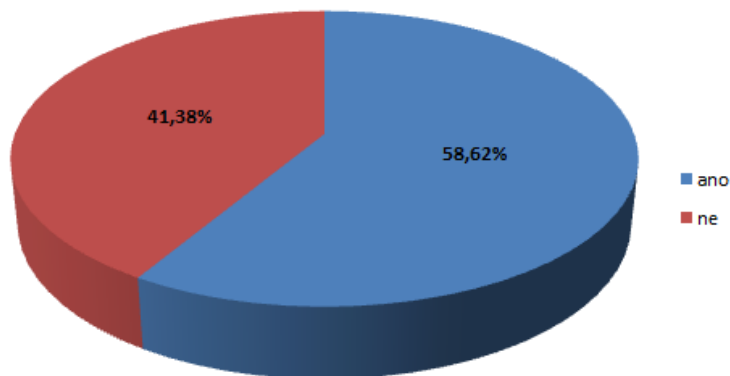
Trend nedokonalé adaptace zaměstnanců je patrný i z další otázky. Je zřejmé, že ani zde není kladen důraz na kvalitní využívání služeb mentora, protože téměř 59% dotazovaných odpovědělo, že při nástupu do zaměstnání jim v adaptaci mentor nepomáhal. Necelým 11% dotazovaných mentor při adaptaci do zaměstnání pomáhal, nicméně podle jejich názoru nedostatečně. Zbýlých 31% dotazovaných bylo s činností mentora spokojeno.



Čtrnáctá otázka ukázala, že ani s využitím služeb mentora to není nijak dobré. Velká většina zaměstnanců mentora vůbec neměla, a když ano, tak s jeho službami nebyla spokojena. Ti zaměstnanci, kteří odpověděli, že je mentor v prvních dnech vedl, ale přiznali, že nešlo o mentorství v pravém slova smyslu, ale spíše o zaučení na dané pozici. Podle jejich slov byl „mentor“ zaměstnanec, který ovládal činnost, kterou se měl nový zaměstnanec naučit, tudíž ho zaučoval, ale v ostatních oblastech začleňování do kolektivu mu nepomáhal.

Otázka č. 15: Docházelo k pravidelným adaptačním schůzkám?

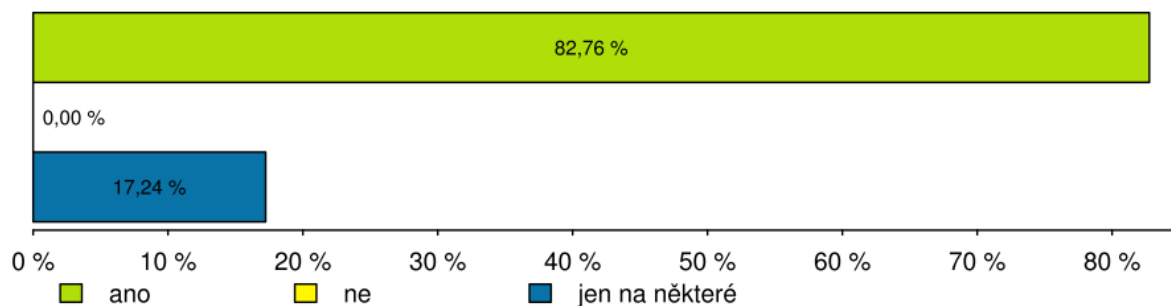
Na základě odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že k adaptačním schůzkám docházelo u více jak 58% zaměstnanců, což v porovnání s negativními výsledky u předchozích otázek je velmi překvapivé.



Patnáctá otázka se zaměřuje na pravidelné adaptační schůzky. I zde se odpovědi zaměstnanců liší. Rozdílnost odpovědí spatřuji ve stejných důvodech, které jsem popsala ve dvanácté otázce.

Otázka č. 16: Bylo možné se kdykoliv obrátit na kolegy s prosbou o pomoc?

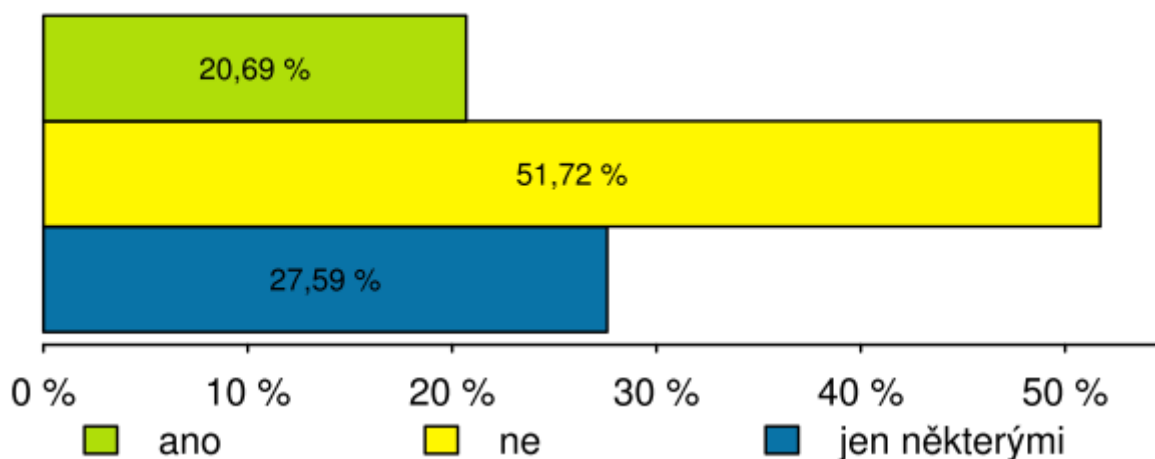
Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že vztahy na pracovišti jsou velice dobré, protože téměř 83% respondentů odpovědělo, že se mohli kdykoliv obrátit s prosbou na svého kolegu či kolegyni. Společnost klade velký důraz na dobré mezilidské vztahy a dělá vše pro to, aby byly i nadále rozvíjeny.



Šestnáctá otázka měla ukázat, jak jsou služebně starší zaměstnanci ochotni pomáhat novým zaměstnancům. Výsledek otázky je velice chvályhodný, protože nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že by mu kolegové nechtěli pomoci, což svědčí o velice dobrém pracovním kolektivu, který nemá problém pomoci novému zaměstnanci v tíživé situaci.

Otázka č. 17: Prošel/a jste školením v jednotlivých odděleních?

V grafu je opět vidět, že společnost neklade příliš velký důraz na adaptaci zaměstnanců, protože u 51,72% zaměstnanců vůbec nedošlo ke školení v jednotlivých odděleních. U 28 % zaměstnanců ke školení sice došlo, ale pouze v některých odděleních. Jen zlomek zaměstnanců prošel školeními ve všech odděleních.



Sedmnáctá otázka se týkala školení jednotlivých oddělení, odpovědi zde byly velice různorodé, jedna část zaměstnanců školením prošla, druhá ne a třetí prošla jen určitou částí. Tento výsledek by se dal přisuzovat situaci, která byla zmiňována již u dvanácté otázky, opak byl ale pravdou. Školení o jednotlivých odděleních zde totiž bylo i před vytvořením adaptačního procesu pro nové zaměstnance. Důvodem těchto rozličných odpovědí je, že tato školení nejsou povinná, proto když nový zaměstnanec nechce, tak se jich nemusí účastnit, nebo se zúčastní jen těch, o která má sám zájem.

Otázka č. 18: Co byste v procesu adaptace změnili?

Tato otázka byla otevřená, proto se zaměstnanci mohli rozepsat o tom, co jim v procesu adaptace chybělo. Nápadů a návrhů byla celá řada, nejčastěji se ale objevovaly návrhy na prodloužení doby adaptace, lepší proces adaptace, protože dosavadní proces adaptace, podle zaměstnanců, neměl žádné výsledky, intenzivnější adaptační schůzky, lepší vysvětlování práce. Mezi dalšími odpověďmi se objevoval požadavek na jednoznačnost, větší informovanost a podporu ze strany nadřízeného, ale také jasnější harmonogram práce a přesnější určení mentora.

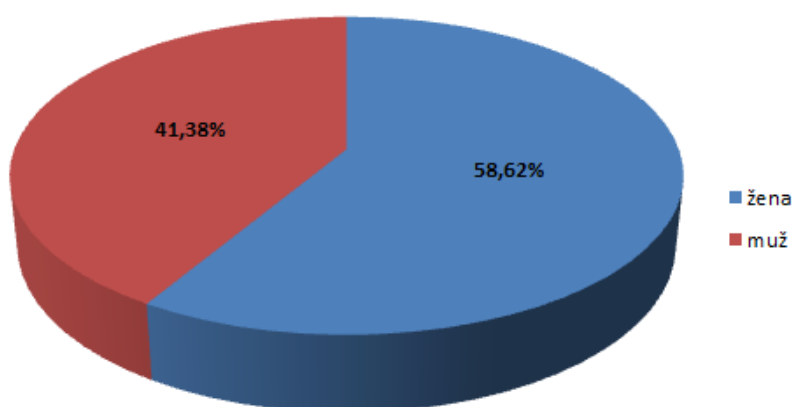
Poslední otázka ve skupině adaptace byla zaměřená tak, aby mohli zaměstnanci navrhnout, co by chtěli změnit. Návrhy, které se zde objevovaly, vycházely z nedostatků,

na které bylo poukázáno v předešlých částech dotazníku, tedy absence mentora, lepší vysvětlení práce, delší doba adaptace nebo chybějící informační balíček. Je vidět, že samotní zaměstnanci cítí, že v procesu adaptace jsou určité trhliny, které je potřeba opravit pro budoucí nové zaměstnance.

Osobní charakteristiky zaměstnanců

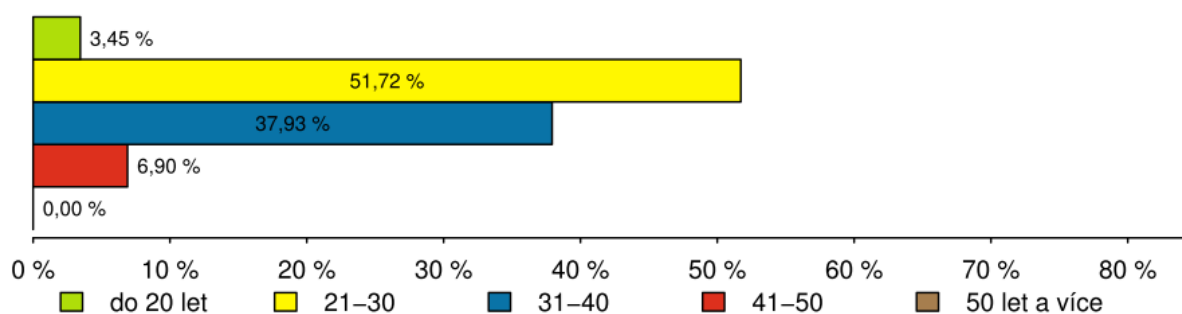
Otázka č. 19: Pohlaví?

Z výsledků je patrné, že rozdělení mužů a žen je ve společnosti téměř stejné.



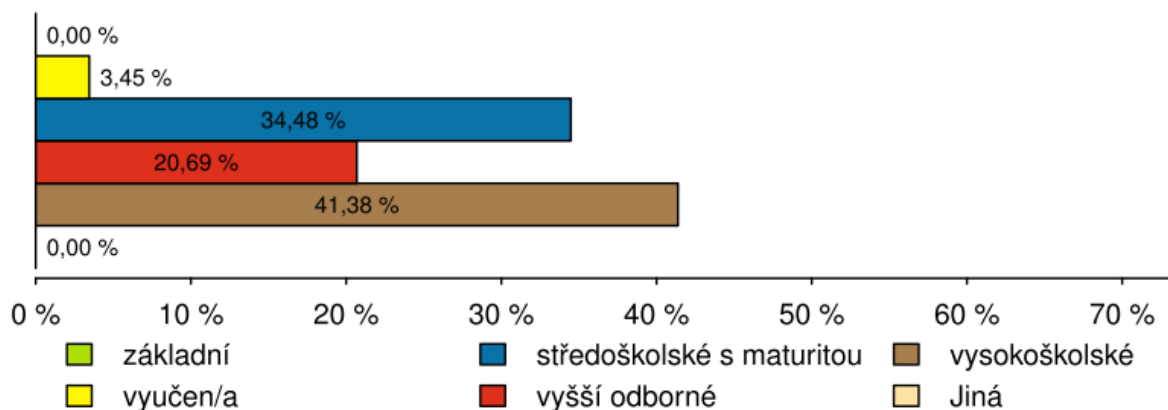
Otázka č. 20: Věk?

Z grafu je patrné, že kolektiv společnosti Amden je tvořen především z mladých lidí, kdy nejvíce zaměstnanců spadá do věkové kategorie 21-30 let a pouze dva lidé jsou starší 41 let.



Otázka č. 21: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V poslední otázce je patrné, že ve společnosti není kladen důraz na dosažené vzdělání, protože se zde objevují zaměstnanci, kteří jsou vyučeni, ale i ti, co mají vysokou školu. Proto je zde rozmanitá vzdělanostní struktura.



5 Návrhy a doporučení

Díky provedenému dotazníkovému šetření bylo zjištěno několik nedostatků v procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, které by bylo dobré odstranit, aby společnost mohla fungovat efektivně a hlavně aby se jí podařilo zabránit odlivu nových zaměstnanců. Jsou to právě zaměstnanci, díky kterým společnost může fungovat, proto je nutné vynakládat co největší úsilí k jejich udržení. Společnost by měla změnit následující věci:

Vytvoření pozice personalisty

Společnost Amden by v první řadě měla zvážit, zda pro ni nebude výhodnější proškolit jednoho člověka v otázkách personalistiky, který by se této činnosti věnoval naplno. Samostatné personální oddělení, kde by pracovali pouze specialisté v tomto oboru, není možné vytvořit z důvodu malého počtu zaměstnanců. Bylo by to pro společnost značně ekonomicky nevýhodné. Vzhledem k tomu, že má společnost účetní, která se zaměřuje pouze na mzdovou agendu, bylo by vhodné tuto osobu vyškolit v personálních otázkách a dosadit ji tak na post personalistky. Tato osoba má veškeré údaje o zaměstnancích a je schopná řešit vše co se týká zaměstnanců, proto by neměl být problém si k této práci převzít i práci personalistky, která v podstatě rozšíří dosavadní činnost. Školení této osoby musí probíhat u specialistů, proto prvotní seznámení s personalistikou bude pro společnost Amden nákladem, který se pohybuje rámcově okolo 9000,- Kč, tato školení jsou většinou

dvoudenní a zaměřují se na poskytnutí informací o aktivitách, které probíhají nebo by měly být součástí řízení personálních systémů. Poskytují také informace o širších personálních aktivitách, o tom, co vše firma může a musí a jaké jsou nejnovější trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Personalistka získá inspiraci a praktické zkušenosti se zaváděním a udržováním systémů co nejefektivnějším způsobem. Naučí se správně se rozhodnout do čeho se dát hned a na co se zaměřit v dlouhodobém horizontu. Zjistí také, jak správně přijímat zaměstnance, jak provádět adaptační procesy, aby přinesly jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli kýžený výsledek a hlavně jak si dobrého zaměstnance dlouhodobě udržet. Tato prvotní investice bohužel není jedinou, kterou musí společnost vynaložit. Následné investice do proškolení personalistky jsou ale už podstatně nižší, u různých společností se pohybují okolo 3000,-Kč. Tato další školení slouží k tomu, aby byla personalistka neustále „v obraze“ a věděla, jaké jsou aktuální trendy. Tato školení jsou zpravidla zaměřena vždy na určitou část z oblasti personalistiky a trvají jen pár hodin. Díky takto proškolené personalistce by už noví zaměstnanci nemohli tvrdit, že rozhovor byl jen přátelský a ne profesionální. Tímto krokem by sice společnost musela vynaložit vyšší prvotní náklady, ale do budoucna by se jim vše vrátilo v podobě menší fluktuace zaměstnanců a tím pádem menšími vynaloženými náklady na výběrové řízení.

Udržování kontaktu s budoucím zaměstnancem před nástupem do zaměstnání

Dalším problémem je, že společnost neudrhuje kontakt s budoucím zaměstnancem již před nástupem do práce. Napravení této situace by společnosti umožnilo zkrácení času potřebného na prezentaci firmy, protože budoucí zaměstnanec by nastupoval do zaměstnání už s povědomím, jaké jsou její cíle, strategie, taktika, poslání, a rovnou by svoji činnost směřoval správným směrem. Proto by bylo vhodné, aby společnost po výběru vhodného uchazeče sestavila plán, podle kterého by se řídila až do doby, dokud by uchazeč nenastoupil do práce. V rámci tohoto plánu by byly sestaveny jednotlivé body, které je nutné udělat, mezi tyto body by se řadila potřeba informovat uchazeče o tom, jak to ve společnosti chodí, co je přípustné, co naopak není, jaké vztahy ve společnosti panují, jaké jsou zvyky nebo tradice, jaká je organizační kultura atp.

Zlepšení kvality informačního adaptačního balíčku

Velmi zásadním problémem, který je rozhodně nutné řešit, je absence kvalitního informačního adaptačního balíčku společnosti. Společnost by měla každému novému

zaměstnanci balíček předat, protože mu tak umožní lepší orientaci a zapracování se v nové práci. Tento balíček by měl obsahovat informace, které jsou společné pro všechny pracovní pozice, a také informace týkající se konkrétního pracovního místa a všeho, co je s ním spojené. Díky informačnímu balíčku nový zaměstnanec rychleji přejde z přípravného na ostrý pracovní režim a ušetří tak společnosti mnoho nákladů. Vytvoření tohoto balíčku by mělo být ve vlastním zájmu společnosti. Pokud si společnost s vytvořením balíčku neví rady, měla by v krajním případě požádat o pomoc odborníka v tomto oboru, případně se inspirovat balíčkem z jiných firem. Dosavadní informační balíček obsahoval pouze informace o společnosti, její organizační strukturu, důležité kontakty a informace o bezpečnosti práce. Proto bylo nutné tento balíček přepracovat, viz Příloha č. 9.

Zlepšení služeb mentora

V procesu adaptace je také velmi důležitá pomoc mentora. Z dotazníků je patrné, že společnost služeb mentora příliš nevyužívá, a když ano, tak jsou služby nedostačující, což je velká chyba a má to dopad na nové zaměstnance. U zaměstnanců proto dochází k prodloužení doby adaptace. Ve společnosti pracuje velké množství odborníků v každém oddělení, proto by neměl být problém najít vhodného člověka. Jediným problémem může být, že daný člověk nemá moc představu o tom, co by měl správný mentor dělat. Tento problém by mohla společnost jednoduše vyřešit, a to tak, že daného člověka nebo skupinu lidí vyšle na školení, kde se dozví, jak se má správně mentor chovat, jak má vést nového zaměstnance atd. Nejúčinnějším řešením je najít v každém oddělení jednoho člověka, který své práci rozumí a byl by ochoten pomáhat nově příchozím zaměstnancům, což by ve společnosti neměl být problém. Tato osoba by měla být organizačně schopná, odbornostně zdatná a měla by být schopna vycházet se zaměstnanci. Po nalezení těchto lidí by měla společnost najít vhodného specialistu, který by provedl školení v oblasti mentoringu. Tato školení jsou jednodenní a pohybují se v rozmezí od 4300 Kč do 9700 Kč v závislosti na druhu instituce, která školení provádí. V průběhu školení se účastníci dozvědí, co vlastně mentoring znamená, jaké jsou role mentora, jakou má zodpovědnost a jaké kompetence a hlavně si prakticky nacvičí vedení mentorských rozhovorů s cílem zajistit rozvoj zaměstnance. Po absolvování kurzu bude každý účastník umět efektivně rozvíjet svého mentee, a případně také bude schopen pomoci svým profesně méně zkušeným kolegům. Díky takto proškoleným zaměstnancům bude společnost směřovat k vyšší efektivitě a výkonnosti. Vzhledem k tomu, že má společnost osm různých oddělení, měla by mít také osm mentorů, kteří by se specializovali pouze na svoji činnost. Po vyřešení tohoto

problému už společnosti nestojí nic v cestě, aby umožnila novým zaměstnancům využívat služeb mentora. Každý nový zaměstnanec tuto pomoc ocení, a hlavně mu společnost umožní lepší a bezproblémovější zapracování, které povede k ochotě zaměstnance u této společnosti i nadále zůstat.

Zlepšení školení a adaptačního procesu

Další věcí, kterou by společnost měla změnit, je přístup ke školení jednotlivých oddělení a adaptačnímu procesu vůbec. Do této doby byla tato školení dobrovolná, což vede k tomu, že mnoho zaměstnanců se jich vůbec neúčastní. Noví zaměstnanci si myslí, že informace z jiných oddělení jim k práci k ničemu nejsou, proto není nutné na školení docházet, bohužel ale netuší, že práce v této společnosti se prolíná všemi odděleními, proto je nutné mít alespoň trochu představu o tom, co se v jednotlivých odděleních děje. Proto by společnost měla udělat školení povinná pro všechny příchozí zaměstnance v rámci procesu adaptace. Jednotlivá školení by měla být zpracována do Power Pointových prezentací, aby se mohli zaměstnanci i později podívat na činnost jednotlivých oddělení. Co se týče samotného adaptačního procesu, má také své nedostatky. První, co je nutné změnit, je to, že jednotlivé adaptační schůzky nemají časové ohraničení, tzn., že zaměstnanec nemá adaptační proces rozčleněn např. podle jednotlivých měsíců, případně týdnů. Dalším bodem, který je nutné změnit, je přiřazení osoby k jednotlivým úkolům v procesu adaptace. Dosud zaměstnanec sice procházel adaptačním procesem, ale nevěděl na koho se má při případných otázkách či připomínkách obracet, proto se vždy obracel na svého nadřízeného, který v mnoha případech nedokázal svému podřízenému pomoci. Nový adaptační plán je rozčleněn podle jednotlivých měsíců, tzn., že každý nově příchozí zaměstnanec má měsíc na to, aby se zorientoval v daných bodech adaptace, které se vztahují na ten daný měsíc. Pro snadnější orientaci má také ke každému bodu adaptace napsané jméno zaměstnance, na kterého se může obrátit v případě, že něčemu nerozumí nebo si není jistý, zda danou činnost dělá správně. Takto upravený adaptační plán povede k lepšímu zapracování nového zaměstnance a následné větší výkonnosti. Viz Příloha č. 10

6 Závěr

Výběr a adaptace zaměstnanců je proces velmi složitý a časově náročný. Ovšem vhodný výběr nového zaměstnance a následné dobré podmínky pro adaptaci zaměstnance jsou pro firmu velice důležité. Splní-li firma všechny nebo alespoň většinu kritérií pro výběr zaměstnance a vybere-li si vhodného uchazeče, může to pro firmu znamenat vysokou produktivitu práce a tím také rostoucí zisky. Naopak, pokud se vybere špatný uchazeč nebo nemá-li zaměstnanec vhodné podmínky pro výkon své práce, může to pro firmu znamenat častý odliv zaměstnanců a tím také nemalé finanční náklady na nová výběrová řízení.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat způsob výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Amden a na základě zjištěných faktů navrhnout lepší postupy při výběru a adaptaci, aby tyto procesy probíhaly co nejefektivněji.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou shromážděny informace o výběru a adaptaci zaměstnanců, které jsou následně použity v praktické části, kde jsou analyzovány postupy společnosti Amden. Teoretická část obsahuje rovněž stručnou historii společnosti Amden a její současné zaměření.

Informace pro diplomovou práci jsou čerpány z odborné literatury zaměřené na personalistiku ve firmách a z webových stránek zaměřených rovněž na personalistiku. Pro analýzu konkrétní společnosti byly k dispozici vnitřní směrnice společnosti Amden a také data získaná výzkumem. Výzkum byl prováděn pomocí dotazníkové metody, dotazníky byly rozeslány stávajícím i bývalým zaměstnancům společnosti. Po provedené analýze výzkumu bylo zjištěno, že v některých bodech výběru a adaptace zaměstnanců má Amden menší i větší nedostatky, které znamenaly nespokojenost a následný odchod některých zaměstnanců. Dotazovaní velmi často uváděli neprofesionální vedení přijímacího rozhovoru, v mnoha případech absenci adaptačního plánu a mentora. Po zjištění těchto nedostatků byla navržena možná řešení, aby se výběr nových zaměstnanců zefektivnil a aby se rovněž zlepšila adaptace zaměstnanců. Tím byl splněn cíl diplomové práce, který byl stanoven v úvodu.

Seznam použité literatury

A) Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistko?* Praha: Alfa, 2010. 116 s. ISBN 97 8-80-87197-35-6
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
7. HEJDUKOVÁ, Jitka a Milada ŠMEJCOVÁ. *Moderní personalistika v soudobém hotelnictví*. Praha: Vysoká škola hotelová, 2005. 140 s. ISBN 80-86578-44-5
8. HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance*. 2.vyd. Brno: ERA, 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2
9. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3
11. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2.vyd. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. 231s. ISBN 978-80-239-9946-4.
12. KOLMAN, Luděk a kol. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
15. LORENCOVÁ, Hana. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy*. Praha: VŠEM, 2009. 194 s. ISBN 978-80-86730-45-5
16. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 239 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

17. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X
18. POCKLINGTON, J. a SCHULZ, P. a ZETTL, E. *Přijímací rozhovor v angličtině*. Praha: Grada, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2438-6
19. ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 7.vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
20. SHEA, Gordon F. *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors*. 3.vyd. California: Crisp Publications, 2002. 104 s. ISBN 1-56052-642-4
21. SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání*. 3.vyd. Praha: Grada, 2012. 110 s. ISBN 978-80-247-4407-0
22. SIEGEL, Zbyněk. *Sestavte si atraktivní životopis*. Praha: Grada, 2008. 184 s. ISBN 978-80-247-2447-8.
23. SPONTON, John a Stewart WRIGHT. *Managing assessment centres*. UK: Management Pocketbooks Ltd., 2009. 112s. ISBN 978-1-906610-05-0
24. STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Praha: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2
25. STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7
26. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
27. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4
28. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6
29. WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2.vyd. Praha: Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

B) Elektronické zdroje

1. CIRCLE- JOBS. *Jak psát životopis* [online]. [2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.circle-jobs.cz/jak-sestavit-zivotopis>.
2. KOUČINK FIREM. *Řízení lidských zdrojů* [online]. [2012-07-22]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/rizeni-lidskych-zdroju.html>
3. LIDSKÉ ZDROJE. *Řízení lidských zdrojů*. [online]. [2012-07-17]. Dostupné z: <http://www.vuchs.cz/OPVPK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>

4. PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI. *Úkoly řízení lidských zdrojů* [online]. [2012-07-22]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2006/BK_RLZ/RLZ-komb.-1..ppt.
5. KVALITNÍ MANAGEMENT VE VZDĚLÁNÍ. *Získávání zaměstnanců* [online]. [2013-02-07]. Dostupné z: <http://cs.scribd.com/doc/49013154/21/Metody-ziskavani-pracovnik%C5%AF>
6. MANAGEMENT PROCESŮ. *Získávání nových zaměstnanců a personální marketing* [online]. [2013-02-07]. Dostupné z: http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_006_4_3_1_obr.pdf
7. PODNIKATELSKÝ WEB. *Metody výběru zaměstnanců* [online]. [2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/metody-vyberu-zamestnancu/>
8. MZDOVÁ PRAXE. *Nejčastější chyby při výběru spolupracovníků* [online]. [2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34331v43824-nejcastejsi-chyby-pri-vyberu-spolupracovniku/>.
9. MZDOVÁ PRAXE. *Personální politika* [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1136v1112-strucny-vykladovy-slovník-personalistickýchterminů/?search_query=%24index%3D936&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1
10. MZDOVÁ PRAXE. *Personální činnosti* [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1066v1042-abeceda-personálních-cinnosti-personální-8226-agenda/?search_query=%24index%3D936&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1
11. IDNES FINANCE. *Jak sepsat životopis aby zaujal* [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/napiste-spravne-zivotopis-s-jobdnes-dvq-/podnikani.aspx?c=A130205_154132_podnikani_kho
12. SCREENING SOLUTIONS. *Každý třetí rozhovor je nepravdivý* [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.screening-solutions.com/novinky/rozhovor-kazdy-treti-zivotopis-je-nepravdivy-mf-dnes-10-kvetna-2012>
13. IPODNIKATEL. *Pracovní rozhovor* [online]. [2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/pracovni-rozhovor-jak-se-pripravit-na-prijem-zamestnancu.html>
14. TOPREGION. *Testy pracovní způsobilosti* [online]. [2013-02-15]. Dostupné z: <http://topregion.cz/index.jsp?articleId=2203>

15. KARIÉRA WEB. *Systémy hodnocení zaměstnanců* [online]. [2013-02-18].
Dostupné z:http://kariera.ihned.cz/c3-55759350-q00000_d-na-hodnoceni-novacku-se-casto-zapomina

Seznam zkratek

AS	Assessment centre
SS	Screening Solutions
CV	Curriculum vitae

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013

.....
Bc. Monika Maamriová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Amden s.r.o.

Příloha č. 2: Vnitřní směrnice- Rozhovory se zaměstnanci

Příloha č. 3: Vnitřní směrnice- Nástup nového zaměstnance

Příloha č. 4: Nástupní list

Příloha č. 5: Původní adaptační plán

Příloha č. 6: Kompetenční listy

Příloha č. 7: Listy odpovědnosti

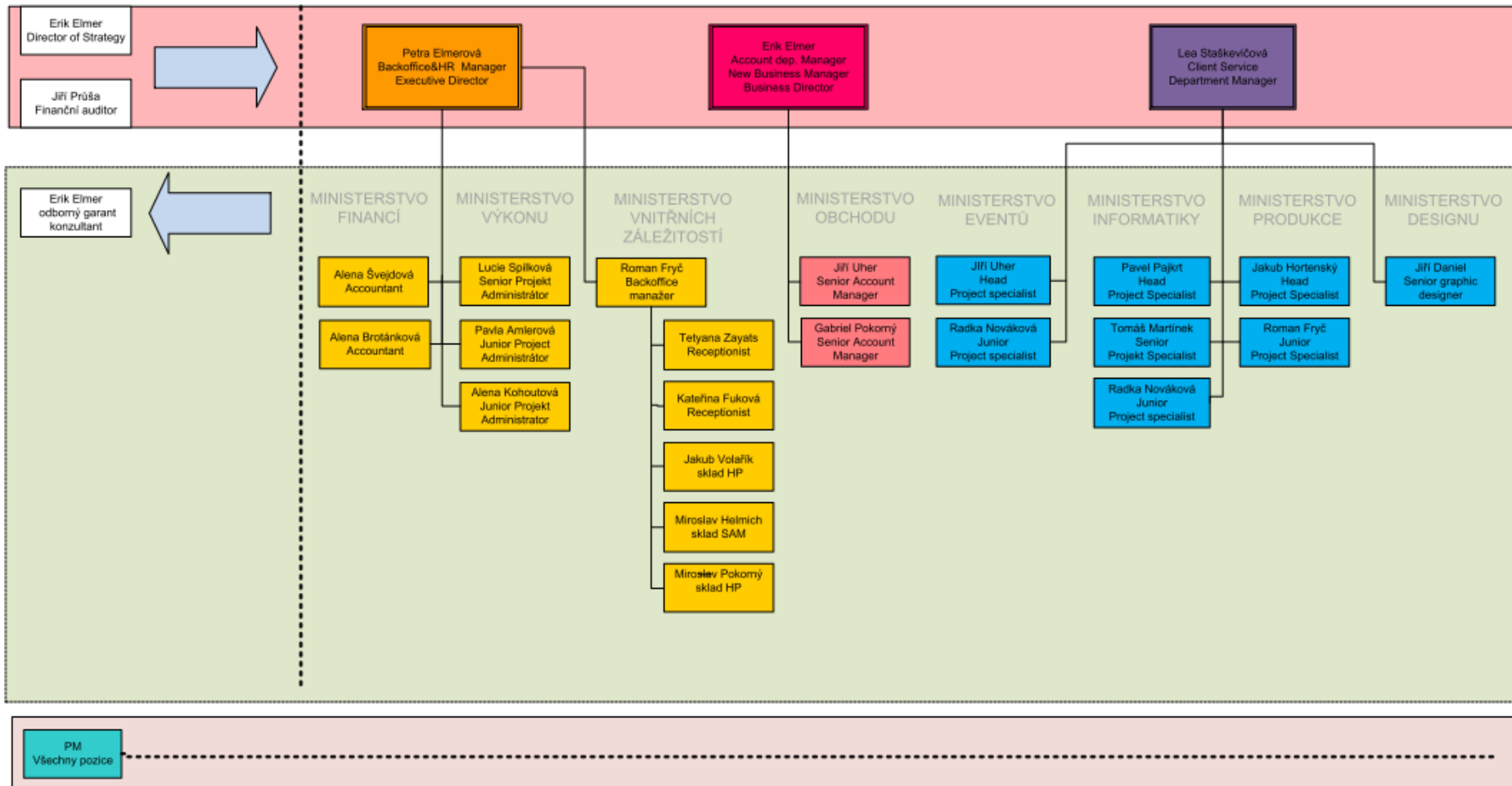
Příloha č. 8: Dotazník

Příloha č. 9: Navržený informační balíček

Příloha č. 10: Navržený adaptační plán

Přílohy

Příloha č. 1- Organizační struktura společnosti Amden s.r.o.



Příloha č. 2 - Vnitřní směrnice- Rozhovory se zaměstnanci



Vnitřní směrnice

Věc: **Rozhovory se zaměstnanci**

Datum:

Schválil:

Odpovědní pracovníci:

personální ředitel, přímí nadřízení jednotlivých zaměstnanců

1. Rozhovor vykonává se zaměstnancem samostatně přímý nadřízený a personální ředitel, kteří vypracují zápis z rozhovoru se zaměstnancem, který shrnuje výsledky rozhovoru. Zápis z rozhovoru podepíše všichni zúčastnění.
2. Archivaci zápisů z rozhovorů zajišťuje personální ředitel.
3. Hlavním cílem rozhovoru je kontrola plnění pracovních povinností dle funkční smlouvy a případná aktualizace jejího obsahu na základě provedeného rozhovoru.
4. Rozhovory se zaměstnanci se provádějí na konci druhého a třetího měsíce od nástupu nového zaměstnance do společnosti a potom každých šest měsíců.
5. Za stanovení termínů rozhovoru je zodpovědný personální ředitel. Termíny rozhovorů jsou uloženy v elektronické podobě
6. Po skončení rozhovorů se zaměstnancem vypracují personální ředitel s přímým nadřízeným zaměstnancem aktualizovanou funkční smlouvu nebo se dohodnou na jejím ponechání v nezměněném stavu.

Amden s.r.o., Freyova 12/1, 190 00 Praha 9, Czech Republic, tel:+420 2 830 62 300,
fax: +420 2 830 62 301, IČO: 25149938, <http://www.amden.cz>, e-mail:
info@amden.cz

Central European Services, a.s. – holding

Příloha č. 3- Vnitřní směrnice- Nástup nového zaměstnance



Vnitřní směrnice

Věc: **Nástup nového zaměstnance**

Datum:

Schválil:

Odpovědní pracovníci: personální ředitel, ekonomická asistentka, provozní asistent, mentor, mzdová účetní

1. Personální ředitel zajistí nejpozději v den nástupu nového zaměstnance podepsání pracovní smlouvy
2. Ekonomická asistentka zajistí předání kopie pracovní smlouvy a zápočtového listu z předchozího zaměstnání nového zaměstnance mzdové účetní.
3. Personální ředitel seznámí nového zaměstnance s mentorem.
4. Mentor seznámí nového zaměstnance se strukturou společnosti, se všemi zaměstnanci a se strukturou holdingu.
5. Mentor pomáhá zapracovat nového zaměstnance po dobu dvou měsíců od jeho nástupu ke společnosti. Mentor seznámí nového zaměstnance s cíli společnosti, její kulturou a vnitřními směrnici. Mentor pomáhá novému zaměstnanci pochopit jeho odpovědnost, pravomoci a pracovní priority vyplývající z jeho funkčního zařazení ve společnosti.
6. Mentor uvede nového zaměstnance na pracovní místo.
7. Ekonomická asistentka zajistí předání pracovních pomůcek novému zaměstnanci v dohodnutém rozsahu. Seznam poskytnutých předmětů bude uveden v nástupním listu zaměstnance.
8. Recepční předá novému zaměstnanci klíče a zapíše předání klíčů do příslušného evidenčního seznamu.
9. Provozní asistent připraví pro nového zaměstnance pracovní místo.

Amden s.r.o., Freyova 12/1, 190 00 Praha 9, Czech Republic, tel:+420 2 830 62 300,
fax: +420 2 830 62 301, IČO: 25149938, <http://www.amden.cz>, e-mail:
info@amden.cz

Central European Services, a.s. – holding

Příloha č. 4- Nástupní list

Nástupní list zaměstnance

Jméno:

Pozice:

Mentor:

Den nástupu:

Předáno zaměstnanci (popis)	Převzal (podpis zaměstnance)	Datum	Zajišťuje
Pracovní místo Pevný telefon Sada klíčů ke společnosti Sestava PC Kancelářské potřeby Razítko Mobilní telefon Auto CCS karta Platební karta Vizitky			Provozní koordinátor Provozní koordinátor Recepční Provozní koordinátor Ekonomická asistentka Recepční Provozní koordinátor Provozní koordinátor Ekonomická asistentka Ekonomická asistentka Ekonomická asistentka

Sdělení (popis)	Převzal (podpis zaměstnance)	Datum	Zajišťuje
Bezpečnostní kód ke vstupu do firmy Číslo pevné telefonní linky			Provozní koordinátor Provozní koordinátor

Převzato od zaměstnance (popis)	Převzal	Datum	Zajišťuje
Zápočtový list Profesní životopis Výpis z rejstříků trestů			Ekonomická asistentka Ekonomická asistentka Ekonomická asistentka

Provedení interních změn	Provedl (podpis zajišťovatele)	Datum	Zajišťuje
Telefonní seznam Organizační schéma společnosti Seznam klíčů Seznam razítek Seznam mobilních telefonů Seznam CCS karet Seznam platebních karet Docházkový list			Provozní koordinátor Ekonomická asistentka Recepční Recepční Ekonomická asistentka Ekonomická asistentka Ekonomická asistentka Recepční

V Praze dne

_____ podpis

Příloha č. 5- Původní adaptační plán

Adaptační plán																
Oddělení:																
Jméno:																
1.oddíl plánované termíny		2.oddíl činnosti				3.oddíl hodnocení				4.oddíl komentář						
Začátek pracovního poměru:		Pohled pracovníka				Pohled hodnotitele				Komentář						
Konec zkušební doby : Smlouva na dobu určitou do:																
		nehodnoceno	0	1	2	3	4	výsledný stupeň	nehodnoceno	0	1	2	3	4	výsledný stupeň	při hodnocení 0, 1 a 4 je nutné uvést komentář (např. konkrétní popis situace...) při hodnocení 2, 3 je jakýkoliv komentář vítaný
		nevyskytuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní	0	nevyskytuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní	0			
Standardní kolečko školení		smysl a cíle kolečka: a jak si ověříme, že cíle byly naplněny: např. úkol pozorovat odlišnosti od minulého místa, rozdíl mezi tím, co je napsáno a co se skutečně žije.				Nehodnotit				Nehodnotit				Nekomentovat		
		Představení společnosti, firemní struktura a firemní kultura				0				0						
		Směrnice, projektové nástroje				0				0						
		Zakládání projektu				0				0						
		Back office a představení holdingu				0				0						
		Představení oddělení projektů				0				0						
		E-marketing				0				0						
		Tisková produkce				0				0						
		Eventy				0				0						
		Grafika				0				0						
Esej		Accounti				0				0						
		sebeuvědomnění pracovníka (odpověď na cca 10 otázek)				0				0						
1.supervizní schůzka		Zná všechny procesy - systémy, směrnice, používá outlook, kompetenční listy.				0				0						
		Zná firemní kulturu, (uvědomuje si, kde se podle ní chová a kde ne), zná své kolegy a nadřízené na supervizní schůzce diskuse o FK a plán, na čem pracovník potřebuje ve svém chování pracovat				0				0						
		na supervizní schůzce diskuse o Amdenu (podkladem je esej)				0				0						
2.supervizní schůzka		Zná všechny procesy - systémy, směrnice, používá outlook, kompetenční listy.				0				0						
		Zná firemní kulturu, chová se dle ní, zná své kolegy a nadřízené.				0				0						
		supervize rozvojových úkolů z první schůzky				0				0						
		dohoda a tom, co ještě potřebuje znát, zlepšit, aby ho Amden chtěl				0				0						
3.supervizní schůzka		Zná všechny procesy - systémy, směrnice, používá outlook, kompetenční listy.				0				0						
		Zná firemní kulturu, chová se dle ní, zná své kolegy a nadřízené.				0				0						
4. supervizní schůzka		Zná všechny procesy - systémy, směrnice, používá outlook, kompetenční listy.				0				0						
(konec zkušební doby)		Zná firemní kulturu, chová se dle ní, zná své kolegy a nadřízené.				0				0						

Příloha č. 6- Kompetenční listy

Kompetence: Každý pracovník													
Oddělení: _____													
Jméno: _____													
Posuzované oblasti	Projevy chování pracovníka	Pohled pracovníka					Pohled partnera v rozhovoru						
		nehodnoceno	0	1	2	3	4	nehodnoceno	0	1	2	3	4
		nevyskytuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení standardní	nadstandardní	výsledný stupeň	nevyskytuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení standardní	nadstandardní	výsledný stupeň		
soulad s firmou, spolupráce, iniciativa	Aktivně se snaží rozumět firemní strategii a kultuře zejména v souvislosti se svými pracovními cíli, ty zná a rozumí jim					0							0
	Cíle přijímá tak, aby měl ověřeny všechny důležité parametry: termín, výstup, smysl, realnost (SMARTS)...					0							0
	V každé situaci přemýšlí nejen o „svém“ úkolu, názoru, situaci, ale přemýšlí a projevuje se z hlediska potřeb celého týmu, firmy.					0							0
	Je iniciativní, navrhuje nová řešení, a zároveň otevřený novým nápadům					0							0
	K cílům a úkolům se chová jako správce: domlouvá potřebnou spolupráci, koordinuje plnění dílčích úkolů...					0							0
	Jakmile je ohroženo plnění cílů, iniciativně hledá řešení/opatření...					0							0
spolehlivost a spoluzodpovědnost	Má-li cokoliv domluveno (existuje dohoda o: úkolu, termínu, kvalitě, pravidlu... zejména v Briefu), dohodu naplní, nečeká na eskalaci/upozorňování, je spolehlivý					0							0
	Dodržuje domluvená/stanovená pravidla/interne předpisy/procesy nebo (v případě potřeby či nespokojenosti) iniciuje jejich změnu Projevuje osobní odpovědnost za práci svou i práci celého týmu (v rámci spolupráce na zakázkách)					0							0
pozitivní orientace	Při řešení problémů ve své práci spíše hledá způsoby jak „ano“, nehledá důvody, proč „ne“ (návrhy na řešení místo hledání důvodů, proč něco nejde)					0							0
	Ví, že kritika není většinou užitečná, a proto hledá, co funguje, a jasně stanovuje potřebné cíle v budoucnosti					0							0
otevřenost a emoční situace	Věci, které mu vadí, se kterými nesouhlasí, které potřebuje změnit... probírá na platformách, kam patří a se člověkem, kterého se týkají. Pokud je při takovéto situaci, snaží se ostatní podporovat v tomtéž					0							0
	Otevřeně dává najevo své potřeby, pocity a aktivně nabízí řešení situace. Přitom ostatní nehodnotí/nevjadřuje se k jejich vlastnostem, ale ke konkrétní situaci					0							0
osobní rozvoj, profesionalita	Dokáže bezkonfliktně pracovat s negativními emocemi vlastními i druhých (nebrat věci osobně, přerušit situaci, ve které se necítí dobře...). V případě potřeby si umí říci o pomoc.					0							0
	Zajímá se o to, jaké dovednosti a znalosti jsou potřebné pro jeho pozici a přemýšlí/plánuje jak je u sebe rozvinout, podpořit Chápe, že kromě schopností a znalostí je důležitá i jeho motivace, průběžně pracuje na jejím udržení a není-li toho schopen, žádá si podporu (manažera, kouče...)					0							0
další						0							0
						0							0
						0							0

Kompetence: Manažerské dovednosti

Oddělení: _____

Jméno: _____

Oblasti dovedností a znalostí	Projevy chování manažera	Pohled pracovníka					Pohled hodnotitele						
		nehodnoceno	0	1	2	3	4	nehodnoceno	0	1	2	3	4
			nevyskytuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní		výsledný stupeň	nevyskytuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení	standardní
Organizace, vedení a moderování porady	Je na poradě připraven (registruje příspěvky od ostatních, uvažuje o cílech, vhodném postupu...) a v případě potřeby včas rozesílá požadavky na přípravu pro ostatní							0					0
	Na začátku porady domlouvá / připomíná rámce porady (čas, pořadí úkolů, role, pravidla...)							0					0
	Snaží se co nejvíce příspěvků řešit týmově (pracuje v pozici moderátora, ne vedoucího a ostatní jsou hodně zapojováni do procesu i rozhodování)							0					0
	U příspěvků postupuje způsobem DPV (definice, postup, výkon)							0					0
	Pracuje v reálném / domluveném časovém omezení (hlídá dodržování času na jednotlivé příspěvky)							0					0
	Odděluje hledání a hodnocení (nápadů, podnětů...), připustí jen řízenou diskusi (je domluven cíl a pravidla diskuse)							0					0
	Zajišťuje rovnovážnou aktivitu účastníků: podporuje pasivní, řídí aktivní...							0					0
	Domlouvá, jakým způsobem budou účastníci / moderátor rozhodovat (účastníci o obsahu, moderátor o procesu)							0					0
	Používá zklidňující, podporující, aktivizující komunikaci - jasně, direktivně tvrdší řízení používá v odůvodněných případech							0					0
	Z porady vzniká jasný, ověřený zápis							0					0
Na konci porady si zajišťuje ZV k průběhu porady (chumelenice)							0					0	
Využívá pomůcky ke zvýšení efektivity (flip...)							0					0	
Participativní domlouvání	Na začátku rozhovoru se domluví nebo určí cíl rozhovoru a s partnerem jej odsouhlasí - dřív než začne řešit (nenaskakuje na "podnět")							0					0
	Při řešení je patrná snaha o hledání způsobů jak „ano“ (hledání řešení), ne hledání příčin, proč „ne“ (analýza stavu)							0					0
	Má snahu o zapojení partnera v hledání cest k cíli							0					0
	Umí naslouchat partnerovi (rozdílný názor, pohled, apod.) a podporovat/provokovat jej v přemýšlení (nabízí jiný úhel pohledu / další řešení)							0					0
	Místo tvrdých argumentů (to nejde, protože...) se spíše ptá na možné řešení (a jak bys překonal tuto námitku?)							0					0
	Nějak se stará i o dobré emoce partnera (neutrální slova, vlídný tón, hodnocení situací ne partnera, respekt k vidění partnera...)							0					0
Je-li to potřeba, dokáže přimět partnera k naslouchání a vlídně prosazovat svůj názor, stanovený cíl							0					0	
Delegování	Úkoly deleguje včas (dokud nejsou naléhavé) a domluveným způsobem (na poradě)							0					0
	Jasně deleguje výstup/cíl úkolu (SMARTS), hranice, odpovědnosti, cestu pokud možno nechává na partnerovi							0					0
	S pracovníkem výše uvedené domlouvá, ověřuje, jak rozuměl, a že schvaluje všechny uvedené parametry							0					0
	Požaduje spolehlivost (splnění domluvených požadavků)							0					0
Testliže pracovník nesouhlasí (s cílem, termínem...), domlouvá řešení této situace							0					0	
Pozitivní orientace	Hledá spíše, co funguje, a to velmi konkrétně oceňuje							0					0
	Ví, že kritika není většinou užitečná, a proto místo kritiky jasně stanovuje žádoucí cíle v budoucnosti							0					0
	V rozhovoru umí udržet konstruktivní diskusi (uhlídá osobní výpady, nehodnotí osobu, nebere věci osobně...)							0					0
Umí si vyžádat (a dělá to) zpětnou vazbu (na sebe nebo na informace, které předává a tak ověřuje pochopení...)							0					0	
Obtížné situace	I v krizových situacích jedná vyrovnaně, nepodléhá tlaku, nehodnotí lidi, ale situace, není agresivní nebo pasivní							0					0
	I když řeší obtížné situace, používá takovou komunikaci, aby on i partner měli na konci rozhovoru neutrální či pozitivní pocity							0					0
	Odděluje osobnosti a problémy (nehodnotí vlastnosti), stanovuje věcný cíl diskuse a směřuje jednání k němu							0					0
	Při složitějších diskusích při více lidech si ověřuje/uvědomuje, zda je jeho aktivita přiměřená - týmový zájem upřednostňuje před osobním							0					0
	Dokáže včas rozpoznat okamžik, kdy už na situaci nemá a... (přerušit ji, vyžádat si pomoc...)							0					0
Prezentace	Jasně sděluje cíl prezentace, postup a pravidla pro prezentaci							0					0
	Ověřuje si pochopení u účastníků a dle možnosti je zapojuje							0					0
	Důležité body prezentace vizualizuje (flipchart, dataprojektor...)							0					0
	Prezentaci neruší negativní prvky (nervozita, nejasná mluva...)							0					0

Příloha č. 7- Listy odpovědnosti

Pozorovací dotazník: Junior												
Na jaké činnosti se pracovník zaměřuje	Pohled pracovníka					Pohled hodnotitele						
	nehodnoceno	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	nevykazuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní	výsledný stupeň	nevykazuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní	výsledný stupeň
Naplníuje dovednosti a znalosti dané Kompetenčními listy (zejména: aktivita, týmovost, koordinace, sebereflexe...)						0						0
Po odborné stránce se stále rozvíjí pod dohledem PS (Gb) Heada nebo PS (Gb) Seniora						0						0
Aktivně si doplňuje informace o specializaci, doptává se						0						0
Seznamuje se s novými trendy, technologiemi a procesy						0						0
Vzdělává se po odborné stránce, popř. v cizím jazyce						0						0
Iniciativně plní úkoly, které mu zadají PS (Gb) Head PS(Gb) Senior a proaktivně se vyjadřuje ke smyslu jemu zadané práce. Poukazuje na nedostatky.						0						0
Dodržuje směrnice, pravidla daná Procesem zakázky, informace si zajišťuje v co nejkratším čase						0						0
Sleduje ziskovost jemu svěřených úkonů						0						0
Pracuje v preventivní rovině, včasnou aktivitou preventuje problémy a neefektivní činnost (nestěžuje si ex post, že neznal zadání, cíle) - aktivně se doptává						0						0
Problémy řeší otevřeně, popřípadě kvalifikovaně eskaluje						0						0
Ověřuje si zpětnou vazbu (a sám dává zpětnou vazbu na ostatní) svou odbornou a lidskou rolí u ostatních - a se získanými podněty pracuje						0						0

Pozorovací dotazník: Senior														
Tým:														
Manažer:														
Role pracovníka	Na jaké činnosti se pracovník zaměřuje	Pohled pracovníka					Pohled hodnotitele							
		nehodnoceno	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		
			nevyskytuje se	neakceptovatelné	výžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní	výsledný stupeň	nevyskytuje se	neakceptovatelné	výžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní	výsledný stupeň
Dovednosti a znalosti (rozvojová role)	Naplníuje dovednosti a znalosti dané Kompetenčními listy (zejména: aktivita, týmovost, koordinace, sebereflexe...)							0						0
	Po odborné stránce vede PS Juniory své specializace (systémově, průběžně, prokazatelně je rozvíjí), je jim rádcem a supervizorem							0						0
	Aktivně zajišťuje všechny informace o své specializaci (orientace na trhu, konkurence, možnosti...)..Jak?							0						0
	Aktivně se průběžně rozvíjí ve své odbornosti za pomoci Heada, jeho rozvoj je měřitelný							0						0
	Je schopen jednorázově prezentovat řešení Amdenu před klientem (i v cizím jazyce)							0						0
	Do jednoho roku po dosažení pozice Senior je akreditovaným PM							0						0
Vedení (strategická role)	aktivně se podílí na vytváření odborné/obchodní strategie své specializace (na rok), přispívá svými nápady a zkušenostmi k rozvoji oddělení (specializace)							0						0
Řízení (operativní role)	v případě problému aktivně hledá řešení, či i včas na problém upozorňuje nebo eskaluje na LM či Heada (po odbornostní stránce)							0						0
	Průběžně sleduje ziskovost svých projektů a případné potíže včas řeší.							0						0
	Přesně, pravdivě a s novými návrhy reportuje o své práci, práci své odbornosti							0						0
	Řídí dodavatele Amdenu, snaží se získat co nejlepší obch. podmínky a trvá na kvalitním splnění podmínek spolupráce							0						0
	zná a dodržuje směrnice a pravidla daná Procesem zakázky							0						0
Funguje samostatně, aktivně a do práce vkládá své odborné zkušenosti, na odvedené práci je znát míra jeho vyšší odbornosti (oproti Junior pozici)							0						0	
V rámci procesu zakázky je schopen efektivně řešit konflikty či profesní neshody s ostatními členy týmu, popřípadě kvalifikovaně kvalifikovaně eskaluje							0						0	
Přijatelnost	Ověřuje si zpětnou vazbou (a sám dává zpětnou vazbu na ostatní) svou odbornou, manažerskou i lidskou roli u ostatních - a se získanými podněty pracuje							0						0

Pozorovací dotazník: Head													
Tým: Manažer:													
Role pracovníka	Na jaké činnosti se pracovník zaměřuje	Pohled pracovníka					Pohled hodnotitele						
		nehodnoceno	0	1	2	3	4	nehodnoceno	0	1	2	3	4
		nevyskytuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní	výsledný stupeň	nevyskytuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní	výsledný stupeň
Dovednosti a znalosti (rozvojová role)	Naplníuje dovednosti a znalosti dané Kompetenčními listy (zejména: aktivita, týmovost, koordinace, sebereflexe...)						0					0	
	Po odborné stránce je zodpovědný za ostatní členy své specializace (systémově, průběžně, prokazatelně je rozvíjí)						0					0	
	Sám si aktivně doplňuje informace o specializaci, soustavně se dozvzdělává a své znalosti předává ostatním ve svém oddělení, Sleduje nové trendy, technologie a procesy, seznamuje s nimi spolupracovníky a tyto novinky implementuje uvnitř							0					0
	Komunikuje s klientem o odborných aspektech produktů Amdenu, je schopen si vyžádat asistenci AM za tímto účelem, zodpovídá za získání zpětné vazby od klientů Amdenu, je schopen komunikovat v cizím jazyce							0					0
	Je akreditovaným PM							0					0
Vedení (strategická role)	Zajišťuje pro společnost všechny informace o své specializaci (orientace na trhu, konkurence, možnosti...)						0					0	
	Podílí se na strategii, strategických otázkách Amdenu jako celek						0					0	
	Vytváří odbornou/obchodní strategii své specializace (na rok), nechává si ji schvalovat, sdílí ji s ostatními v týmu a podle ní sebe a svou odbornosti řídí							0					0
	Je zodpovědný za to, že všichni klienti Amdenu odebírají služby a produkty jeho specializace							0					0
	Přemýšlí o všech běžících projektech/aktivitách společnosti z odborného hlediska a dává své doporučení jak s projekty nakládat (ukončit, vytvořit nový, updatovat...)							0					0
Řízení (operativní role)	Aktivně řídí/koordinuje běžící projekty... V odborné oblasti spolupracuje s accountem na zákazníkovi. Má odpovědnost za to, že se produkty dostanou ke klientovi a za získání zpětné vazby o kvalitě našich produktů od klienta.							0					0
	Průběžně sleduje ziskovost všech projektů svého oddělení a případně potíže včas řeší. Přesně, pravdivě a s novými návrhy reportuje o své práci, práci své odbornosti							0					0
	Řídí dodavatele Amdenu, snaží se získat co nejlepší obch. podmínky a trvá na kvalitním splnění podmínek spolupráce							0					0
	Aktivně koordinuje práci uvnitř amdenu a současně dodržuje směrnice, pravidla daná Procesem zakázky							0					0
	Funguje samostatně, aktivně, nepracuje pouze v mezích briefu a do práce vkládá vlastní odbornostní invenci							0					0
	Pracuje v preventivní rovině, včasnou aktivitou preventuje problémy a neefektivní činnost							0					0
	(nestěžuje si ex post, že neznal zadání, cíle) - aktivně se doptává							0					0
Zásadnější rozhodnutí konzultuje s LM a je jeho odbornostní podporou. Doporučuje LM postup/sestup a odměňování členů jeho specializačního oddělení a stanovuje cíle pro vyšší odbornostní pozice							0					0	
Přijatelnost	Ověřuje si zpětnou vazbou (a sám dává zpětnou vazbu na ostatní) svou odbornou, manažerskou i lidskou roli u ostatních - a se získanými podněty pracuje						0					0	

Příloha č. 8- Dotazník

Výběr a adaptace zaměstnanců

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku VŠB-TU Ostrava, fakulty Ekonomické. V současné době vypracovávám diplomovou práci a to na téma Výběr a adaptace zaměstnanců. Spolupracuji s Vaší společností a tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky tohoto dotazníku budou výlučně využity pro mou práci a nebudou nikde publikovány. Tento dotazník je zcela anonymní. Za vyplnění tohoto dotazníku Vám velice děkuji. Monika Maamriová

1. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

- internet
- facebook
- webové stránky společnosti
- od známého
- prostřednictvím LinkedIn
- byl/a jsem vybrán/a headhunterem
- Jiné

2. Co Vás vedlo k tomu, odpovědět na inzerát?

- byl/a jsem nezaměstnaný/á
- dobrá pověst společnosti
- zajímavá pracovní nabídka
- blízkost zaměstnání
- mladý kolektiv
- reference od známých
- Jiné

3. Za jak dlouho Vás společnost kontaktovala?

- okamžitě
- do dvou dnů
- do týdne
- více jak týden
- Jiné

4. Jaká atmosféra panovala při přijímacím pohovoru?

- klidná
- stresující
- profesionální
- přátelská
- jiná

5. Do jaké míry byli členové výběrové komise připraveni? (ohodnoťte známkou jako ve škole 1-výborně, 5-nedostatečně)

6. Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?

- ano
- trochu
- ne
- Jiná

7. Odpovídalo výběrové řízení úrovni dané pracovní pozice?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- vůbec

8. Byly informace prezentované na výběrovém řízení dostatečné? (platové podmínky, náplň práce, atd.)

- ano
- ne
- z části
- vůbec

9. Co ovlivnilo Vaše rozhodnutí pracovat u této společnosti?

- zaměstnanecké výhody
- mladý kolektiv
- platové ohodnocení
- blízkost zaměstnání
- Jiné

10. Co byste u výběrového řízení změnili?

11. Byl/a jste první den v práci seznámen/a s pracovním kolektivem?

- ano
- ne

12. Byl Vám po nástupu vytvořen adaptační plán?

- ano
- ne

13. Byl Vám předán informační balíček o společnosti? (firemní kultura, vize, historie, organizační struktura)

- ano
- ne
- ano, ale byl nedostačující

14. Vedl Vás v prvních dnech mentor?

- ano
- ne
- ano, ale nedostatečně

15. Docházelo k pravidelným adaptačním schůzkám?

- ano
- ne

16. Bylo možné se kdykoliv obrátit na kolegy s prosbou o pomoc?

- ano
- ne
- jen na některé

17. Prošel/a jste školením jednotlivých oddělení?

- ano
- ne
- jen některými

18. Co byste v procesu adaptace změnili?

19. Pohlaví?

- žena
- muž

20. Věk?

- do 20 let
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 50 let a více

21. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské
- jiné

Děkují za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha č. 9- Navržený informační balíček

Informační balíček zaměstnance

Jméno:

Pozice:

Mentor:

Den nástupu:

Sdělení (popis)	Převzal (podpis zaměstnance)	Předal (podpis předávajícího)	Datum	Zajišťuje
Informace o společnosti				Provozní koordinátor
Organizační schéma společnosti				Provozní koordinátor
Organizační řád				Provozní koordinátor
Historie společnosti, vize, cíle, dosažené úspěchy				Provozní koordinátor
Politika společnosti				Provozní koordinátor
Materiál obsahující popis pracovního místa a jeho cílech				Provozní koordinátor
Práva a odpovědnosti zaměstnanců				Provozní koordinátor
Důležité kontakty				Provozní koordinátor
Bezpečnostní kód ke vstupu do firmy				Provozní koordinátor
Způsoby komunikace (komunikační kanály)				Provozní koordinátor
Seznam zaměstnaneckých výhod				Provozní koordinátor
Číslo pevné telefonní linky a mobilního telefonu				Provozní koordinátor
Služby poskytované zaměstnancům				Provozní koordinátor
Fotografie zaměstnanců				Provozní koordinátor
Možnosti parkování u společnosti				Provozní koordinátor
Návody na elektrická zařízení ve společnosti				Provozní koordinátor
Řešení nouze nebo nebezpečí ve společnosti				Provozní koordinátor

V Praze dne

 podpis

Příloha č. 10- Navržený adaptační plán

Adaptační plán															
Oddělení: Finance - Back Office															
Jméno:															
1.oddíl plánované termíny		2.oddíl činnosti				3.oddíl hodnocení				4.oddíl komentář					
Začátek pracovního poměru:	1.2.2013					Pohled pracovníka		Pohled hodnotitele		Komentář					
Konec zkušební doby :	30.4.2013														
Smlouva na dobu určitou do:	30.9.2013														
		nehodnoceno	0	1	2	3	4	výsledný stupeň	0	1	2	3	4	výsledný stupeň	
		nevyskytuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní	výsledný stupeň	nevyskytuje se	neakceptovatelné	vyžaduje zlepšení	standardní	nadstandardní	výsledný stupeň	při hodnocení 0, 1 a 4 je nutné uvést komentář (např. konkrétní popis situace...) při hodnocení 2, 3 je jakýkoliv komentář vítaný	
Standardní kolečko školení, od 4.2. 2013 do 31.5.2013	smysl a cíle kolečka: a jak si ověříme, že cíle byly naplněny: např. úkol pozorovat odlišnosti od minulého místa, rozdíl mezi tím, co je napsáno a co se skutečně žije.													0	
	Představení společnosti, firemní struktura a firemní kultura (Petra Elmerová)														
	Směrnice, projektové nástroje (Lea Staškevičová)							0						0	
	Back office a představení holdingu (Petra Vrbová)							0						0	
	E-marketing (Tomáš Havel)							0						0	
	Tisková produkce (Ondřej Petlach)							0						0	
	Eventy (Jana Rezáčová)							0						0	
	Grafika (Tomáš Hnida)							0						0	
	Accounti (Klára Horzinková nebo zástupce)							0						0	
Esej	sebeuvědomění pracovníka (odpověď na cca 10 otázek)							0						0	
1.supervizní schůzka 28.2.	Byl/a seznámen/a se všemi procesy - systémy, směnicemi, kompetenčními listy. (Elmerová)							0						0	
Staškevičová	Zná firemní kulturu, (uvědomuje si, kde se podle ní chová a kde ne), zná své kolegy a nadřízené na supervizní schůzce diskuse o FK a plán, na čem pracovník potřebuje ve svém chování pracovat							0						0	
Staškevičová, Elmerová	Na supervizní schůzce diskuse o Amdenu (podkladem je esej)							0						0	
Vrbová	Seznámení se s programy a jejich administrativou							0						0	
Havel	Zpracování reportů a každodenní správa programů (komunikace s klienty)							0						0	
Elmerová	Pravidelná zpětná vazba s PM a AM							0						0	
Elmerová	Kontrola dosažených výsledků a vyhodnocení							0						0	
Havel	Dobrá práce s MS Office (excel, word, outlook)							0						0	
Elmerová, Havel	Analytické schopnosti, podněty pro zlepšení, vyhodnocování programů a vlastní činnosti							0						0	
Staškevičová	komunikační schopnosti							0						0	
2.supervizní schůzka 29.3.	Byl/a seznámen/a se všemi procesy - systémy, směnicemi, kompetenčními listy. (Elmerová)							0						0	
Elmerová	Zná firemní kulturu, chová se dle ní, zná své kolegy a nadřízené.							0						0	

