

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

Výběrové řízení v organizaci
Případová studie ve společnosti Oxford jazyková škola s. r. o.
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Anna Fromová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Výběrové řízení v organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis.....

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph. D. za odbornou konzultaci a cenná doporučení, Janě Navrátilové za její ochotu a čas, a každému, kdo mě v průběhu celého studia podporoval.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Anna Fromová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Sociologie – Andragogika (SO-AN)</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Výběrové řízení v organizaci
Anotace práce:	Cílem této práce je popsat výběrové řízení v konkrétní organizaci. Výběrovým řízením rozumím získávání, předvýběr a výběr pracovníků. Na základě teoretických východisek vytvářím kritéria pro analýzu a následný popis výběrového řízení v konkrétní organizaci, práce je tedy případovou studií. V malých organizacích probíhají personální činnosti specifickým způsobem, nejinak je to v Oxford jazykové škole s. r. o., která je předmětem případové studie. V prvních třech kapitolách tedy popisují teoretická východiska týkající se organizace a výběrového řízení. Ve čtvrté kapitole charakterizují ony konkrétní personální činnosti na základě analýzy interních dokumentů, participativního pozorování a expertního rozhovoru. Následuje shrnutí případové studie a práce. Průběh výběrového řízení je optimální vzhledem k povaze organizace.
Klíčová slova:	Výběrové řízení, výběrový proces, získávání pracovníků, malá organizace/firma
Title of Thesis:	Employees' selection in a company
Annotation:	The aim of this thesis is to describe employees' selection and recruitment in a company too because it is a crucial first step before selecting employees. This

	<p>thesis is a case study and is divided into four main chapters. The content of the first three chapters is a theoretical background for the fourth one. In the first three chapters I create criteria for analysing and describing employees' recruitment and selection in a company regarding to the subject of the case study which is a small company Oxford jazyková škola s. r. o. In the fourth chapter I describe the process of employees' recruitment and selection in this company using the method of analysing the intern documents, observation and interviewing. After that follows the summary. The recruitment and selection respond to the nature of the company.</p>
Keywords:	Employees' Recruitment, Process of Employees' Recruitment, Employee's Selection, Small Organization/Company
Názvy příloh vázaných v práci:	Směrnice č. 1/2013, Oxford jazykové školy s. r. o., Směrnice č. 2/2013, Oxford jazykové školy s. r. o., Pracovní řád Oxford jazykové školy s. r. o., Kodex kvality AJŠA (Asociace jazykových škol a agentur ČR), Manuál pro řízení kvality, Norma AJŠA kvalitního jazykového vzdělávání, Požární a poplachové směrnice Oxford jazykové školy s. r. o., Prohlášení o zpracování osobních údajů, Hospitační podklady, Lektoři – checklist ¹ , Prezenční listina, Analýza vzdělávacích potřeb, Expertní rozhovor s majitelkou – dotazník, Přepis expertního rozhovoru s majitelkou, Přepis pohovoru – rodilí mluvčí, Přepis pohovoru – lektor českého jazyka, Přepis metodika, Souhlas s uvedením názvu organizace v práci
Počet literatury a zdrojů:	45 + 16 interních
Rozsah práce:	53 s. (95 854 znaků s mezerami)

¹ Dokument se základními informacemi pro nové lektory.

Obsah

ANOTACE.....	4
ÚVOD	8
1 TEORETICKÉ POZADÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	10
1.1 ORGANIZACE, STYLY ŘÍZENÍ, STRUKTURA A ZDROJE	10
1.2 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	14
1.3 MALÁ ORGANIZACE	15
1.4 PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÉ ORGANIZACI.....	17
1.5 ETIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	19
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
2.1 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	22
2.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	23
2.3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	25
2.4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	26
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	31
3.1 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	32
3.1.1 Životopis	33
3.1.2 Výběrový pohovor	34
3.2 PŘIJETÍ UCHAZEČE	37
4 PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	39
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	39
4.2 METODOLOGIE	40
4.3 TECHNIKA SBĚRU DAT	41
4.4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	43
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
4.6 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ V ORGANIZACI.....	45

4.7 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	47
4.7.1 Předvýběr	50
4.8 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	50
4.8.1 Rodilý mluvčí a uchazeč o místo lektora cizího jazyka	51
4.8.2 Uchazeč o místo lektora českého jazyka	53
4.8.3 Metodika	54
4.9 DISKUSE	56
ZÁVĚR.....	57
LITERATURA A ZDROJE	60
INTERNÍ ZDROJE.....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A SCHÉMAT	66

Úvod

V současné době jsou to lidé, kteří rozhodují o úspěšnosti organizace a jejich řízení rozhoduje o tom, zda vůbec organizace v podmínkách současného světa přežije (Koubek 2008, s. 11). Prostřednictvím lidí, kteří v organizaci pracují, také dochází k naplnění cílů organizace, proto jsou lidské zdroje tím nejcennějším, co organizace mají (Armstrong 2007, s. 7). Řízením, rozvojem a vzděláváním těchto zdrojů se zabývá personální andragogika, která je jednou z aplikovaných disciplín andragogiky (Průcha & Veteška 2014, s. 40). Řízení lidských zdrojů je jednou z nejnovějších koncepcí personální práce, která se zaměřuje na strategický přístup k člověku jako k lidské pracovní síle (Koubek 2008, s. 15). Důraz se klade především na intenzivní komunikaci, zdravé vztahy v organizaci a péči o pracovníky (Koubek 2008, s. 20). Personální práce se tedy v moderně řízené organizaci stává páteří celého řízení organizace.

Tématem mé práce je výběrové řízení v organizaci. Pod tímto pojmem rozumím získávání, předvýběr a výběr pracovníků, ty jsou součástí personálních činností, které jsou náplní personální práce. Toto téma jsem si vybrala zejména z toho důvodu, že je mi z pohledu budoucího absolventa hledajícího si práci blízké. Personální práce je také jednou z nejrychleji se rozvíjejících oblastí řízení organizace (Koubek 2008, s. 11), proto je potřeba neustále sledovat její současný stav.

Cílem této práce je na základě teoretických východisek vytvořit kritéria pro analýzu a následný popis výběrového řízení v konkrétní organizaci. Práce je tedy kvalitativním výzkumem, jehož designem je případová studie. Pro případovou studii jsem si vybrala Oxford jazykovou školu s. r. o. zejména proto, že vzdělávání dospělých je podstatou andragogiky a zároveň i orientací jazykové školy. Ta je zajímavá z pozice

personální andragogiky i z pozice celoživotního učení a vzdělávání, které je jednou z koncepcí andragogiky (Průcha & Veteška 2014, s. 39–40).

V prvních třech kapitolách této práce tedy vymezím teoretická východiska. V první z nich se budu zabývat teoretickým pozadím výběrového řízení, definuji pojem organizace, charakterizuji styly řízení, které se v ní uplatňují, a popíši její strukturu, zdroje a charakter personální práce. Vzhledem k tomu, že Oxford jazyková škola s. r. o. je malou organizací, budu se věnovat personální práci v tomto druhu podniků a neopominu ani její etické aspekty. V dalších dvou kapitolách charakterizuji získávání a výběr pracovníků, popíši proces a metody získávání i výběru a zmíním aspekty týkající se malých firem.

Čtvrtá kapitola se týká případové studie, jejíž součástí je formulace výzkumného problému, výzkumných otázek a cíle výzkumu, dále metodologie a technika sběru dat. Následuje představení organizace, její organizační struktury a výběrového řízení, které rozdělují na získávání, předvýběr a samotný výběr pracovníků a popisují ho na základě analýzy interních dokumentů, expertního rozhovoru a participativního pozorování.

účastnit se na důležitých rozhodnutích vedoucího pracovníka. Dochází zde k obousměrné výměně informací a delegování pravomocí (Urban 2013, s. 17-19). Manažer rozděluje úkoly i postupy práce ve spolupráci s podřízenými, které neformálně kontroluje a koordinuje. Komunikace v organizaci je dvousměrná, lidé jsou iniciativní a silně motivovaní (Mikuláščík 2007, s. 195). Toto řízení je založené na základě dlouhodobějších cílů a je z těchto tří nejproduktivnější (Urban 2013, s. 17-19), jeho nevýhodou je jeho časová náročnost (Mikuláščík 2007, s. 195).

Vedoucí pracovník, který má na starosti pracovní skupinu či majitel, který řídí organizaci, může vést lidi různými způsoby. Je třeba si uvědomit, že vedoucí pracovník se nesoustředí pouze na své vlastní výsledky, ale má odpovědnost za výkon druhých. Proto je třeba, aby za ním stál soudržný tým (McKenna & Maister 2002, s. 11) a jeho styl řízení byl co nejproduktivnější. Je třeba nalézt rovnováhu mezi delegováním pravomocí, uspokojováním potřeb zaměstnanců a jejich motivací k výkonu v práci.

System, který napomáhá efektivnímu a účinnému řízení firmy, se nazývá organizační struktura. Ta také umožňuje kontrolu práce zaměstnanců a spolupráci úseků, skupin i jednotlivců (Mikuláščík 2007, s. 228). V rámci každé organizace (zejména v rámci organizací ziskových) se jedná o hierarchii. Na vrcholu hierarchie sedí osoba s úplnou odpovědností za celou organizaci (Brooks 2003, s. 159). Součástí každé organizace je tedy formalizovaná struktura: „*systém, v jehož rámci jsou úkoly rozděleny, potom seskupeny a koordinovány*“ (Robbins & Coulter 2004, s. 242). Struktura má napomáhat tomu, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení konkrétních výsledků jasně organizováno (Armstrong 2007, s. 246), ovlivňuje také významným způsobem výkon organizace, postoje a chování jejích pracovníků (Brooks 2003, s. 158). Rozlišují se organizační struktury štíhlé, kdy se mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením nachází mnoho

úrovni, každý vedoucí pracovník má ale malý počet podřízených² (Bedrnová, Jarošová, Nový & kol. 2012, s. 502) a široké. Ty se vyznačují malým počtem úrovní (tři až čtyři), každý vedoucí pracovník má značně velký počet podřízených pracovníků³ (Bělohávek 1996, s. 92). Dále existují liniové organizační struktury (viz schéma č. 2), které jsou typické pro malé organizace (Cejthamr & Dědina 2010, s. 204–205).

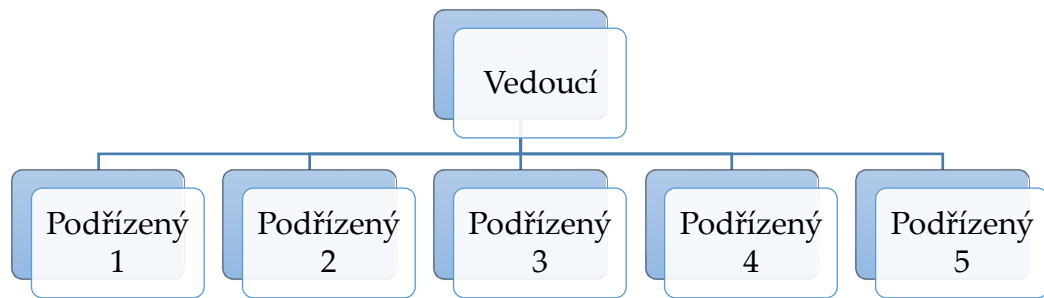


Schéma č. 2, upraveno dle Cejthamr & Dědina 2010, s. 204–205.

Ze schématu je patrné, že v rámci liniové struktury existuje jeden řídicí stupeň nad provozem. Vedoucí pracovník nebo vedoucí celé firmy má na starosti větší počet podřízených.

Dalším typem organizačních struktur je struktura liniově-štabní, kde jsou linioví manažeři zapojeni do primárních úkolů organizace a štab slouží linii v oblastech personalistiky, financí a plánování. Také rozlišujeme struktury maticové, které jsou založeny na projektech, pracovníci mají dva nadřízené a je obtížné určit, kdo je za co zodpovědný, což může způsobit stres a napětí (Armstrong 1999, s. 353-354). Další je funkcionální struktura, kde jsou odborníci sdruženi do jednoho pracovního úseku, který se zaměřuje pouze na své výsledky (např. oddělení personalistů) a divizionální struktura, kdy je firma rozdělena dle charakteru produktu nebo geografické polohy, je

² Příkladem může být např. armáda, velké státní a výrobní podniky (Bedrnová, Jarošová, Nový & kol. 2012, s. 502).

³ Jako příklad můžeme uvést univerzitní fakultu, kdy děkan má na starosti několik kateder, kterým jsou přímo podřízeni pedagogové (Bělohávek 1996, s. 92).

zde nutná kvalitní komunikace mezi jednotlivými divizemi (Hroník 2007, s. 78).

Formální organizace je navrhována tak, aby zajistila, co nejefektivnější fungování organizace. Součástí organizace je ale i struktura neformální, která zahrnuje emoce, které si lidé do práce přinášejí a vztahy i mimo oddělení, kde lidé pracují (Bělohlávek 1996, s. 95). Hodnoty a normy vytvořené v neformálních skupinách mohou být často zaměřeny proti organizaci (Armstrong 2007, s. 250). To můžeme pozorovat, když se pracovníci řídí radami lidí, kterých si váží, než radami svých nadřízených (Bělohlávek 1996, s. 95). Pochopení procesů probíhajících ve skupinách může zajistit to, že budou pracovat v souladu s potřebami a cíli organizace. Neformální skupiny uspokojují potřeby svých členů, zatímco formální stránka organizace spočívá v uspokojování potřeb organizace. Jedním ze základních cílů organizace je uspokojování obou těchto potřeb. (Armstrong 2007, s. 250).

Je ale třeba mít na paměti, že každá organizace funguje jen tehdy, pokud se podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální (stroje a jiná zařízení, materiál, energie, půda), finanční (kapitál), informační a lidské zdroje, přičemž materiální a finanční zdroje jsou zdroji neživými. Je tedy potřeba někoho, kdo je oživí a uvede do pohybu (Koubek 2008, s. 13). Vzhledem k tomu, že lidé jsou společným prvkem každé organizace (Werther & Davis 1992, s. 18-21), tímto oživovatelem a motorem, který drží organizaci v chodu, jsou právě lidské zdroje. *„A jako každý motor potřebují i lidské zdroje pohonnou hmotu, a tou jsou informační zdroje (...)“* (Koubek 2008, s. 13). To potvrzuje Armstrong (2007, s. 27), který uvádí že to nejcennější, co organizace mají, jsou lidé, kteří v organizaci pracují a kteří přispívají k naplnění cílů jejich cílů. Koubek (2011) tuto myšlenku dále rozvádí, když tvrdí: *„Člověk se svými schopnostmi je rozhodující hnací silou firmy a na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude firma úspěšná a konkurenceschopná (...)“* (s. 15). Lidé jsou tedy stěžejní součástí každé

organizace a lidská pracovní síla je pro chod organizace velmi důležitá. Bohatství dané organizace tedy spočívá v lidských zdrojích, kterými disponuje. Ty je ale třeba nějakým způsobem řídit.

To je úkolem řízení lidských zdrojů, jejichž podstatou je realizace podnikových cílů prostřednictvím získávání, udržování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. (Donnelly, Gibson & Ivancevich 1997, s. 577).

Definovala jsem pojem organizace, popsala jsem způsob jejího fungování, vedení a její struktury. Uvádím, že lidské zdroje jsou nejvýznamnějšími zdroji pro organizaci a nyní se blíže podívám na jejich řízení.

1.2 Personální práce

V úvodu jsme si uvedli že, řízení lidských zdrojů je jednou z nejnovějších koncepcí personální práce, jehož podstatou je strategický přístup k člověku jako k lidské pracovní síle (Koubek 2008, s. 15). Personální práce v podniku se zaměřuje na základní oblasti formování lidských zdrojů, mezi něž patří také získávání, předvýběr a výběr pracovníků (Veber 2002, s. 174). Kocianová tyto činnosti označuje za klíčové, protože zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace (Kocianová 2010, s. 79). Vzhledem k tomu, že v organizacích jsou kladeny stále větší požadavky na schopnosti pracovníka, dostatek pracovníků je nestálý a lidský kapitál se stal konkurenční výhodou, dosáhla odpovědnost manažera za včasné a efektivní získávání a formování podnikové pracovní síly nové úrovně celopodnikového významu (Walker 2003, s. 42). Získávání a výběr pracovníků do organizace by měl být v souladu se strategií a cíli organizace (Schmitt 2012, s. 147).

Podle Koubka (2003) se personální práce neboli personalistika zaměřuje na vše, co souvisí s člověkem jako pracovní silou, což zahrnuje jeho zapojení do práce v podniku, jeho schopnosti, pracovní výkon a chování,

dále jeho přizpůsobování se podnikovým potřebám. Patří sem výsledky jeho práce a jeho osobní rozvoj a uspokojování sociálních potřeb (s.17). Personalistika tedy zahrnuje vše, co se týká lidí a jejich práce ve firmě a také zahrnuje to, co pracovníka v jeho práci ovlivňuje.

Úkolem personální práce je, aby byl podnik úspěšný na trhu, výkonný, dosahoval žádoucího zisku a aby se jeho postavení na trhu neustále zlepšovalo. Tohoto se dosáhne podle Vebera & Srpové především hledáním nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly, usilováním o optimální využívání pracovníků podniku, formováním pracovních skupin a týmů, což zahrnuje efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy, dále zajišťováním personálního a sociálního rozvoje pracovníků, dodržováním zákonů oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 165).

Charakter personální práce se v odlišně velkých podnicích různí. Vzhledem k tomu, že předmětem případové studie je malá firma, zaměřuji se na personální práci právě v tomto druhu podniků. Abychom porozuměli jeho specifičnosti, věnuji se v následující kapitole jeho charakteristice a významu pro ekonomiku.

1.3 Malá organizace

Malou organizaci lze nejjednodušeji charakterizovat dle počtu pracovníků, který nesmí překročit 50 (Zákon č. 563/1991 Sb.). V literatuře se často uvádí malé firmy společně s firmami středními (small and medium-sized enterprises – SMES). Jedná se o podniky do 250 zaměstnanců (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 19). O malých a středních podnicích se v evropském prostředí často hovoří jako o páteři evropské ekonomiky – nabízejí práci nemalému množství lidí a slouží jako zdroj potenciálního ekonomického

růstu⁴ (SMES, Eurostat ©2017). Ve struktuře všech firem tvoří drtivou většinu (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 19). V Evropě to podle údajů z Eurostatu činí 99 % (*What is an SME?*, Eurostat ©2017), v ČR je toto procentuální zastoupení skoro totožné – 99,8 % všech firem (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 19). Podle údajů z ČSÚ přes polovinu osob zaměstnaných v ekonomice ČR pracuje v malých a středních firmách (©2013).

Tyto firmy jsou nositeli nesčetných inovací, adaptací a proměnlivé potřeby spotřebitele. Jsou méně náročné na provoz z hlediska surovin a energií, jejich administrativa není tak rozsáhlá. Snadněji dosahují konkurenčních cen i při výrobě malých sérií, mohou mnohem citlivěji reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek a kapitálová náročnost na jedno pracovní místo je mnohem nižší než ve velkých podnicích (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 22). V ČR jejich počet neustále roste. Např. v roce 2015 provozuje podnikatelskou činnost v ČR 1 139 330, což je nárůst o 5 280 podniků oproti roku 2014 (Ministerstvo průmyslu a obchodu ©2016). V tuzemsku zabezpečují zaměstnanost z 62 % (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 22).

Můžeme se ovšem setkat také s omezením těchto firem. Především mají mnohem menší ekonomickou sílu, někdy mají také obtížný přístup ke kapitálu. S tím souvisí omezená možnost rozvoje. Mají také slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky, jsou také a priori vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic. Dále si nemohou běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery a obchodníky. Z tohoto důvodu jsou sice nositeli inovací, ale jedná se o inovace nižšího řádu. Tyto podniky nejsou schopny plně monitorovat a využívat existující dostupné znalosti (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 22-23).

⁴ Například mezi lety 2004 a 2008 byly malé a střední podniky hlavními nositeli ekonomického rozvoje a růstu (Schmiemann ©2009).

Nyní, když jsem charakterizovala malé podniky a popsala jejich význam pro ekonomiku, se můžeme zabývat personální prací v těchto firmách.

1.4 Personální práce v malé organizaci

V rámci této práce se zabýváme malou ziskovou organizací (podnikem). Vzhledem k tomu, že personální práci je nutno provádět ve každé firmě bez ohledu na velikost (Koubek 2003, s. 31), nechybí tento aspekt ani u malého podniku. Takový podnik podle Koubka (2003) „nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky“ (s. 13). Administrativní stránku personální práce pak může mít na starosti některý z administrativních pracovníků nebo může být rozdělena mezi více administrativních pracovníků (Koubek 2003 tamtéž).

Personální práci v těchto firmách provádí majitel či nejvyšší vedoucí pracovník na rozdíl od středních a velkých podniků, kde existuje dělba řídicích a rozhodovacích činností v rámci skupiny personalistů či v rámci samostatného oddělení⁵ (Koubek 2003, s. 30). Veber, Srpová & kol. (2012, s. 167) uvádějí, že tento vlastník-vrcholový manažer provádí získávání, výběr, rozmístění, neformální hodnocení zaměstnanců a odměňování. Dále dodávají, že personální administrativu zajišťuje rodinný příslušník nebo zaměstnanec, obvykle účetní.

Výhodou je, že taková personální práce je jednoduchá a přehledná. Zpravidla je rozhodováno na základě nezprostředkovaných informací

⁵ „Za hranici, kdy firma začíná pociťovat, že je účelné vytvořit místo personalisty na plný pracovní úvazek se považuje 100 až 150 zaměstnanců. (...) Mnozí zaměstnavatelé zachovávají zmíněný poměr, tj. počítají s jednou pozicí personalisty na 100 až 150 zaměstnanců“ (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 167).

a přímého kontaktu s pracovní problematikou. Bezprostřední je také dohled a kontrola nad pracovníky (Koubek 2003, s. 30).

Kvalitě personální práce v těchto firmách je nutno věnovat pozornost, protože značná míra úspěchu často spočívá na jednom jediném člověku, a tak se jeho přijetí, zapracování a udržení stává hodnotnou dovedností, nejen suchou administrativní nutností (TTG ©2018). Podnikový tým čítá menší počet pracovníků. Tým by měl sestávat z pečlivě vybraných, schopných a motivovaných jedinců. Na tom totiž v daleko větší míře spočívá přežití, prosperita a perspektivní rozvoj malého podniku ve větší míře než u podniků velkých. Tímto se dostáváme k úskalím malého podniku. Ty spočívají hlavně v tom, že malý počet pracovníků prostě činí malý podnik zranitelnějším.⁶ Pokud jeden z pracovníků malé firmy pokazí svou práci, odrazí se to mnohem výrazněji než ve velké firmě. I odchod jediného pracovníka v malém podniku způsobí větší problémy než v podniku velkém. Malý podnik si ani nemůže dovolit v pracovních silách nějakou rezervu, protože nedostatek či dokonce výpadek pocítí daleko silněji. I neplnohodnotný výkon pracovníka je pocíťován na celkovém výkonu firmy výrazněji (Koubek 2003, s. 30). Firmy mohou toto riziko snížit, pokud budou věnovat náležitou pozornost pečlivému výběru pracovníků. Ten není nijak lehký, jelikož v důsledku malého počtu pracovníků ve firmě musí pracovníci často mít víceoborovou klasifikaci, aby mohli vykonávat rozmanité pracovní úkoly, dále musí pracovat za nejasných hranic odpovědnosti a být flexibilní. Malé firmy také často přinášejí menší jistotu pracovního místa, nižší mzdy a menší rozsah zaměstnaneckých výhod, omezení vyhlídky na povýšení, menší investice do vzdělávání a rozvoje apod. (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 167). Dalším slabým místem personální práce může být personalista sám.

⁶ „Ve velkém orchestru se dvěma desítky houslistů přehlédneme horší výkon nebo nepřítomnost jednoho či dvou z nich, nikoliv však ve smyčcovém kvartetu“ (Koubek 2003, s. 30).

Stýblo uvádí, že personální procesy jsou jisté míry ponechány na intuici a individuálním přístupu pověřeného pracovníka. Některé procesy mohou být ve firmě prováděny pouze okrajově nebo mohou dokonce scházet. Jedná se zpravidla o hodnocení pracovníků, růstový potenciál a osobní schopnosti, personální a kariérové plánování a tvorba individuálních vzdělávacích plánů. Nedostatkem profesionality a efektivity často také trpí proces přijímání a výběru nových zaměstnanců a jejich adaptace po nástupu do firmy. Firma tak plně nevyužívá svého lidského potenciálu a pracuje s vyššími personálními náklady, než by bylo nutné (Stýblo 2005, s. 742).

Toto je ovšem vyváženo řadou výhod, z nichž zmíníme především osobní přístup a atmosféru důvěry mezi řadovým pracovníkem a vedením, vstřícné prostředí, v němž je možné propojit osobní a pracovní život, dále práce v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy. Tyto firmy také poskytují prostor pro autonomní a flexibilní nasazení (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 166). Pracovníci takové firmy mají také mnohem více pravomoci k provádění důležitých rozhodnutí. To podle Donnellyho, Ivanceviche & Gibsona (1997, s. 268) stojí za úspěchem řady menších organizací.

Již jsem poukázala na to, že personální práci v malých podnicích je nutno věnovat zvýšenou pozornost. Je nutné věnovat se také jednomu z výše nezmíněných aspektů a tím je její etika, kterou popisují v následující kapitole.

1.5 Etika personální práce

Dodržování etických norem je jedním z hlavních výkonnostních faktorů, zejména proto, že umožňuje získávání, a hlavně udržování kvalitních zaměstnanců nezbytných pro dosažení podnikatelských cílů organizace (Stýblo 2005, s. 744). Mezi hodnoty, které je v rámci personalistiky třeba dodržovat, patří ohleduplnost, zdravé a bezpečné pracovní podmínky a rozvoj zaměstnanců (Bláha & Dytrt 2003, s. 124), dále profesionální

vystupování v rámci zacházení s důvěrnými informacemi, v rámci poradenství a stejných příležitostí (Armstrong 1999, s. 102-103). Zejména poslední problém z hlediska pohlaví je v České republice přetrvávajícím problémem, muži a ženy stále nemají na trhu práce rovné příležitosti (Bláha & Dytrt 2003, s. 125).

Mezi neetické chování patří přijímání, propouštění a povyšování zaměstnanců založené na osobních vztazích, rozdíly v požadavcích na zaměstnance či ve výši platu založené na osobních vztazích, sexuální obtěžování, diskriminace, dále nedodržování důvěrnosti osobních informací apod. (Stýblo 2005, s. 745). Neetické chování nemusí vždy být vždy nezákonné (Evers, Anderson & Voskuijl 2005, s. 98), proto je třeba etické hodnoty a normy organizace shrnout v jiných dokumentech. K tomuto účelu slouží etické programy či kodexy.

Jejich vytvoření vede ke vzniku etické organizace, která se vyznačuje tím, že je atraktivní pro kvalitní pracovníky, zákazníky, stálé dodavatele, zajímavé investory apod. Rozhodování v organizaci se opírá o transparentní a důvěryhodné informace, je zde vysoká míra produktivity práce a nižší potřeba kontroly zaměstnanců (Horváthová, Bláha & Čopíková 2016, s. 105). Etický aspekt personální práce je také důležitý pro vytvoření důvěry mezi pracovníky organizace a jejím vedením, partnery organizace apod. (Stýblo 2005, s. 744). V organizaci je tedy dobré vedle ekonomického zisku zavést kategorii morálního zisku, který vede k optimalizaci či dokonce navýšení zisku ekonomického (Putnová & Seknička 2007, s. 96).

Nyní, když jsem charakterizovala personální práci, její význam v malé organizaci a její etické aspekty, se můžeme podívat na její jednotlivé činnosti, které jsou předmětem této práce. První z těchto činností je získávání pracovníků.

2 Získávání pracovníků

Jedná se o činnost, která má zajistit, aby volná místa v podniku přilákala dostatečné množství uchazečů (Koubek 2003, s. 20). Její úkol výstižně shrnuje Kocianová (2010): „Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazené pracovní místo (...)“ (s. 79). Tato klíčová personální činnost úzce souvisí s následným výběrem budoucího pracovníka. Z řad „oslovených“ uchazečů je vybrán pracovník, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. Stěžejní je výměna informací mezi organizací a potenciálními uchazeči o volnou pracovní pozici (Kocianová 2010, s. 79). Dalším podstatným faktorem jsou náklady – s vynaložením minimálních nákladů by mělo dojít k získání takového množství kvalitních pracovníků, které je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. (Armstrong 1999, s. 443).

Moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získání přiměřeného počtu kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro cíle organizace. Tito pracovníci by měli být zaujatí a motivovaní a jejich individuální zájmy by se měly co nejvíce ztotožňovat se zájmy organizace, jejich hodnoty by neměly být v rozporu se systémem hodnot organizace (Koubek 2007, s. 126-127).

V případě získávání pracovníků v malé organizaci se jedná o nákladnou činnost, v jejímž důsledku jsou podniky v získávání pracovníků neefektivní. Tyto podniky, také často potřebují pracovníky, kterých je na pracovním trhu nedostatek. Ovšem vzhledem ke konkurujícím velkým firmám nemohou nabídnout výhodnější, ani srovnatelné podmínky. Hlavním úkolem získávání pracovníků v malých firmách je nalézat způsoby, jak tyto nevýhody vzhledem k větším firmám kompenzovat (Koubek 2003, s. 32).

Jakým způsobem potenciální uchazeče o pracovní místo zaujmout je dáno podmínkami získávání pracovníků, kterými se zabývám v následující kapitole.

2.1 Podmínky získávání pracovníků

Podmínky získávání pracovníků lze rozdělit na vnitřní, ty jsou organizací do jisté míry ovlivnitelné, a vnější, ty organizace ovlivňovat nemůže a musí je brát jako dané (Koubek 2007, s. 129). Vnitřní podmínky lze ještě rozdělit na podmínky týkající se pracovního místa a na podmínky týkající se organizace (viz Koubek 2007, s. 128-129; Kocianová 2010, s. 80-81). Mezi podmínky týkající se pracovního místa patří povaha práce, postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti aj.), rozsah pravomocí, povinnosti a odpovědnosti, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce a pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody aj.). Mezi podmínky týkající se organizace se řadí její význam a úspěšnost (hospodářské výsledky), prestiž a pověst. Organizace by měla být seriózní ve vztazích nejen k pracovníkům organizace, ale i k jejím zákazníkům. Dále sem patří úroveň aspravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi, úroveň péče o pracovníky v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody (včetně péče o pracovní prostředí), dále možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnost personálního rozvoje vůbec, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci a umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí (Koubek 2007, s. 128–129).

Mezi vnější podmínky získávání pracovníků řadíme demografické podmínky, tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů, prostorová mobilita a další charakteristiky populačního vývoje ovlivňující situaci na trhu práce. Dále

ekonomické podmínky – ty odrážejí vývoj národního hospodářství a vyúsťují do změn v poměru mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil na trhu práce. Sociální podmínky souvisejí s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, technologické podmínky vytvářejí nové pracovní příležitosti a likvidují staré, sídelní podmínky znamenají charakter osídlení (Kocianová 2010, s. 81), preference určitého typu sídel totiž může vést k územní diferenciaci situace na trhu práce a ke specifčnosti trhu práce v zázemí organizace Politicko-legislativní podmínky mohou omezovat zaměstnávání cizinců v tuzemsku či tuzemců v zahraničí a regulovat práce (Koubek 2007, s. 129).

Již víme, jaké podmínky jsou nutně dané a které jsou do jisté míry firmou ovlivnitelné. Nyní firma identifikuje zdroje potenciálních uchazečů.

2.2 Zdroje získávání pracovníků

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně stojí organizace se svou potřebou pracovních sil, na straně druhé potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné (nebo vhodnější) zaměstnání. Nutno podotknout, že mezi těmito osobami mohou být i současní pracovníci organizace, kteří mají zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace (Koubek 2007, s. 127). Níže popisuje vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků, jejich výhody a nevýhody.

Mezi ty vnitřní patří pracovníci uspořeni v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravení vykonávat náročnější práci nebo ochotní práci změnit (Šikýř 2012, s. 74). Uchazeč zná organizaci a organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče. Také se zvyšuje morálka, motivovanost a loajalita pracovníků a návratnost investic, které organizace do pracovníků vložila. Dalším pozitivem jsou nízké náklady spojené s procesem získávání pracovníků z vnitřních zdrojů a rychlejší obsazení místa (Kocianová 2010, s. 83).

Co se týče nevýhod, je třeba zmínit, že organizace má omezený výběr pracovníků, ze kterých může vybírat, dále dlouholetí pracovníci mohou trpět „provozní slepotou“, takže jsou neschopni věci vnímat jinak a uplatnit nové postupy. S tím souvisí často nezbytné náklady na jejich vzdělávání a rozvoj (Kocianová 2010, s. 83). Může také docházet k soutěžení o povýšení, což může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy na pracovišti. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů také vytváří překážky v pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku (Koubek 2007, s. 130).

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků řadíme nezaměstnané na trhu práce, pracovníky jiných organizací, absolventy škol, ženy v domácnosti, seniory, studenty, lidské zdroje v zahraničí apod. (Šikýř 2012, s. 74). Výhodou je především širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa, dále nový pracovník z vnějších zdrojů může do organizace vnést novou perspektivu, nové pohledy, postupy, nové impulzy, know-how a neotřelý pohled na chronické problémy. Nový pracovník zpravidla mívá velké pracovní nasazení (Kocianová 2010, s. 84). Koubek (2007, s. 130) dodává, že je zpravidla levnější a snadnější získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, než je vychovávat v organizaci.

Mezi nevýhody řadíme vyšší náklady, nemožnost postupu vlastních pracovníků a obsazení nového místa trvá zpravidla déle (Kocianová 2010, s. 84).

Nutno podotknout, že organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů (Koubek 2007, s. 131) nejspíše proto, že takové získávání je mnohem levnější a jednodušší, firmy si také chtějí udržet kvalitní jedince a učit je v rámci organizace.

Zjišťování podmínek získávání pracovníků a identifikace zdrojů uchazečů je součástí procesu získávání pracovníků, jehož jednotlivé kroky popisují v následující kapitole.

2.3 Proces získávání pracovníků

Proces získávání a výběru pracovníků je spojen se třemi kroky. Jedná se o definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů (Armstrong 2007, s. 343). První dvě fáze se přímo týkají získávání pracovníků a rozpracovává je Koubek (2007), když tvrdí, že tento proces se skládá z několika na sebe navazujících kroků. Prvním je identifikace potřeby získávání pracovníků. Ta vychází z plánů potřeby pracovníků, ale také z momentální, operativní potřeby. Musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků.⁷

Díky popisu a specifikaci obsazovaného pracovního místa budeme vědět koho nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria v předvýběru a výběru použít. V rámci analýzy pracovního místa je nutné odpovědět na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a otázky týkající se pracovníka (Koubek 2007, s. 73). Každá firma se specializuje na jiné požadavky, pokud se jedná o obsazení volného pracovního místa v soukromé jazykové škole, rozhodujícími faktory bude spíše vzdělání, kvalifikace, osobnost a postoje uchazeče než požadavky na jeho fyzickou zdatnost.

V moderním řízení lidských zdrojů se klade mimořádný důraz na hospodaření pracovní silou a na soustavné snižování nákladů práce, proto je dalším krokem zvážení alternativ. Zvažujeme zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného úvazku, dohodou o provedení práce či o pracovní činnosti nebo pokrytí práce pomocí externího dodavatele (Koubek 2008, s. 133).

⁷ Důležité je také sledovat signály naznačující, že pracovník hodlá ukončit pracovní poměr. Může se například jednat o dovršení důchodového věku, končící smlouva na dobu určitou, změna zdravotního stavu pracovníka apod. (Koubek 2003, s. 75).

V rámci výběru charakteristik popisu a specifikace pracovního místa vybíráme, které charakteristiky pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na pracovním místě. Také máme rozhodnout jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý k výkonu práce na pracovním místě (Koubek 2008, s. 133-134).

Následuje identifikace potenciálních zdrojů uchazečů, volba metod získávání pracovníků, volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů, formulace nabídky zaměstnání, uveřejnění nabídky zaměstnání, shromažďování dokumentů od uchazečů a jednání s nimi a předvýběr. Jeho výsledkem by mělo být zařazení uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní (Koubek 2007, s. 154). Většinou se přihlásí více uchazečů, než se kterými je možné pohovor vést. Předvýběr tedy znamená redukci tohoto počtu uchazečů a selekce vhodných kandidátů (Hook & Foot 2002, s. 85).

Posledním bodem v procesu získávání pracovníků je sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám – jedná se především o velmi vhodné a vhodné kandidáty z předvýběru (Koubek 2007, s. 154). Než charakterizují proces výběru pracovníků, popíší metody získávání pracovníků.

2.4 Metody získávání pracovníků

Uveďme si dvě pasivní metody. Uchazeči se mohou nabízet sami nebo mohou být doporučení současným pracovníkem organizace. V prvním případě má organizace dobrou pověst a pracovní místo je pro uchazeče velmi atraktivní. Výhodou této metody může být eliminace nákladů na inzerci, nevýhodou pak to, že uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace. Organizace má ale značně omezený výběr (Koubek 2007, s. 135).

Mezi aktivní metody získávání pracovníků patří přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Jeho výhodou je, že oslovení lidé jsou zpravidla vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu, metoda je ekonomická a efektivní. Nevýhodou může být zhoršení vztahů s organizacemi, kterými se takto snažíme odlákat pracovníky, ti si více uvědomují svou cenu (Koubek 2007, s. 136).

Mezi další metody řadíme vývěsky, letáky, inzerce, spolupráci se školami, s úřady práce, s personálními agenturami, využívají se sociální sítě, profesní sítě, a v poslední době zejména specializované pracovní portály apod. (Získávání pracovníků, ©2011-2016). Inzerát nabízeného pracovního místa by měl vždy obsahovat její název, stručný popis práce a charakteristiku činností organizace, místo výkonu práce, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče. Dále pracovní podmínky (výše platového nebo mzdového ohodnocení, pracovní doba, odměny) a možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje. V neposlední řadě by měl obsahovat dokumenty požadované od uchazeče a pokyny pro uchazeče, kde může dostat bližší informace, popř. jak, kde a kdy by se měl o zaměstnání ucházet (Koubek 2007, s. 148).

Vzhledem k tomu, že firma z případové studie hojně využívá inzerování na internetu, budu se nyní zabývat touto metodou získávání pracovníků, jejími výhodami a nevýhodami a jejími možnými úskalími. Zabývám se zejména inzerováním na sociálních sítích, které v současné době představuje trend v získávání pracovníků.

V rámci inzerování na internetu se hovoří o e-recruitmentu (Armstrong 2007, s. 353). Uvedení internetové sítě v polovině 90. let je považováno za nejdůležitější změnu v metodách získávání pracovníků (Evers, Anderson & Voskuijl 2005, s. 400), což potvrzuje Walker (2003), když uvádí, že: *„dnešní moderní personální portálové technologie (...), které jsou ovladatelné jednoduchým kliknutím myši a kombinují text, data a video, zcela mění*

způsob řízení lidských zdrojů“ (s. 13). K získávání pracovníků se především používají osobní (Facebook) a profesní (LinkedIn) sítě. Nejpopulárnější z těchto sítí je v České republice Facebook (Horváthová, Bláha & Čopíková 2016, s. 297-299). Hojně je také využíván YouTube, uchazeči se tak snáze seznámí s prostředím, ve kterém by mohli pracovat (Secara & Brinzea, 2014, s. 94). Dále jsou využívány různé pracovní portály a stránky personálních agentur.

Tato metoda představuje řadu výhod – jmenujme snížení nákladů, oslovení širšího počtu potenciálních uchazečů, možnost uvedení více informací v inzerátu a možnost seznámení s pracovním prostředím (prostřednictvím YouTube) ještě před samotným vstupem uchazeče do firmy (Horváthová, Bláha & Čopíková 2016, s. 311), dále širší možnosti testování uchazečů a jeho vyhodnocení – sebehodnocení, elektronické třídění a testování uchazečů (Armstrong 2007, s. 353). Z hlediska uchazečů, je tato metoda také daleko komfortnější a více oblíbená – lidé si mohou hledat práci z pohodlí domova (Pracovní portály, ©2013-2017).

Zaměstnavatel si může vyhledat informace o uchazeči na internetu, jeho fotografie a poznámky na profilech na sociálních sítích, diskuzních fórech apod. Jak ukázal výzkum z r. 2010, mnoho uchazečů si této možnosti ani není vědoma (Vicknair 2010). Také je poměrně jednoduché zaměnit uchazeče za jeho jmenovce či virtuálního dvojníka. Proto je důležité, aby potenciální zaměstnavatel dodržel etické aspekty získávání pracovníků. S daty získanými na sociálních sítích by měl pracovat taktně. Zřídka kdy vykreslují úplný profil uchazeče (Horváthová, Bláha & Čopíková 2016, s. 311). Okruh uživatelů internetu také nezahrnuje všechny kategorie pracovníků, nezahrnuje zejména ty, kteří nejsou s touto metodou hledání práce obeznámeni (Secara & Brinzea 2014, s. 94).

Sociální sítě (Social Networks)⁸ se dostávají do popředí v pracovní sféře zejména s nástupem generace Y⁹ na pracovní trh. Mnoho lidí zejména z této generace je běžně využívá ve svém soukromém životě, a tak je přirozené, že začínají pronikat i do pracovní sféry. Tato generace se významně liší od předchozí Generace X¹⁰, proto by se měly upravit zavedené postupy v řízení lidských zdrojů (Horváthová, Bláha & Čopíková 2016, s. 296).

Na sociálních sítích se dá budovat značka a dobré jméno organizace a také zpříjemnit a zrychlit firemní komunikace. Na druhou stranu ale mohou představovat bezpečnostní riziko. Organizace by tedy měly kromě tradičních přístupů k získávání, výběru a přijímání pracovníků ve větší míře využívat moderní technologie, také by měly mít aktuální nabídku volných míst uveřejněnu na svých www stránkách či kariérních portálech a měly by se zajímat o to, jakou má uchazeč osobnost a zda „zapadne“ do kultury organizace i týmu. Další schopnosti, na které by se měly zaměřit je například schopnost empatie, komunikativnost, sebekritičnost, umění prosadit se nebo nadchnout ostatní pro společný cíl (Horváthová, Bláha & Čopíková 2016, s. 155). Je třeba mít na paměti že, aktivní uživatel sociálních sítí neznamena

⁸ Termín se používal ještě před vznikem a rozšířením internetu. Jedná se o sociologický termín, který definoval J. A. Barnes v roce 1954. Je to termín sloužící k popisu sociálních struktur propojených pomocí přátelství, společných zájmů, náboženské či rasové příslušnosti, sexuální orientace či jiného atributu (Pavlíček 2010 in: Horváthová, Bláha & Čopíková 2016, s. 298).

⁹Název generace vznikl podle stejnozvučné anglické otázky „why – proč“ s jejíž pomocí generace testuje zažité hranice. Její příslušníci jsou někdy nazýváni „Millennials – Mileniáni“, protože se do pracovního procesu zapojují vesměs až v novém miléniu. Další názvy: Generation Next, Net Generation, Echo Boomers, Next Great Generation, iGeneration, Generation Me (Horváthová, Bláha & Čopíková 2016, s. 132).

¹⁰ Sem řadíme jedince narozené mezi lety 1965 (někdy 1961) a 1981. V České republice je této generaci přezdíváno Husákovy děti. (Horváthová, Bláha & Čopíková 2016, s. 135).

horší pracovník. Může se jednat o pracovníka, který umí aktivně využívat komunikační prostředky současné doby, ovšem pokud uchazeč hovoří o své práci na sociálních sítích, představuje bezpečnostní riziko (Horváthová, Bláha & Čopíková 2016, s. 311).

V následující kapitole se věnuji výběru pracovníků, který následuje po procesu získávání.

3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků následuje po procesu získávání pracovníků a procesu předvýběru (viz podkapitola 2.1.3). Jeho úkolem je z kandidátů, kteří prošli procesem získávání pracovníků a samotným předvýběrem vybrat toho nejvhodnějšího, který bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, ale i přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci. Takový jedinec by měl být schopen akceptovat hodnoty příslušné organizace (potažmo pracovní skupiny či týmu, kam je zařazen) a disponovat takovou flexibilitou a rozvojovým potenciálem, aby byl schopen přizpůsobit se změnám na jeho potenciálním pracovním místě (Koubek 2007, s. 166).

Samotnému výběru pracovníků tedy musí předcházet výběr kritérií hodnocení kandidátů a výběr metod tohoto hodnocení. Tato kritéria i použité metody musí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jím odpovídajícím požadavkům na pracovníka (Koubek 2007, s. 169).

Stěžejní je odpověď na tři základní otázky: Může uchazeč vykonávat příslušnou práci? Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci? Zapadne do pracovní skupiny či týmu a organizace? Zejména první dvě otázky musí být zodpovězeny kladně, jinak není možné uchazeče přijmout (Koubek 2007, s. 169). Po zodpovězení těchto otázek následuje proces výběru pracovníků. Ten má dvě fáze, tou první je fáze předběžná, následuje fáze vyhodnocovací. Postup výběru má několik nezbytných kroků – zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem (předvýběr), výběrový pohovor, zkoumání referencí, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí. V postupu mohou figurovat ne vždy nezbytné kroky jako předběžný pohovor, testování pomocí testů pracovní způsobilosti, lékařské vyšetření (Koubek 2003, s. 103), dále předvedení

pracoviště uchazečům a představení potenciálním budoucím pracovníkům (Kocianová 2010, s. 95).

Firmy si tedy musí zvolit kritéria, která musí uchazeč splňovat. Může se jednat o výši jeho vzdělání nebo zkušeností, jeho znalosti a dovednosti, fyzický a psychický stav, jeho osobnost apod. Dále je nutné zvolit vhodné metody výběru, ty popisují v následující kapitole.

3.1 Metody výběru pracovníků

Mezi metody výběru pracovníků podle Kociánové (2010, s. 98) patří:

- Analýza dokumentace uchazečů
 - Životopis a motivační dopis
 - Firemní dotazník
 - Ústní či písemné reference, pracovní posudky
 - Lékařské vyšetření (je-li nutné)
- Výběrový rozhovor (pohovor)
- Testy pracovní způsobilosti
 - Výkonové testy (testy schopností)
 - Testy osobnosti
- Assessment Centre (soubor výběrových metod)

Jednou z metod může být přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu. Jedná o jednu z nejefektivnějších metod, protože teprve prací v organizaci mohou uchazeči prokázat své kvality a pracovní způsobilost. Ač je tato metoda velmi efektivní, je také velmi nákladnou a organizačně náročnou (Koubek 2007, s. 175-183).

Malé podniky nejčastěji využívají kombinaci zkoumání dokumentů předložených uchazečem a výběrového pohovoru, často přihlížejí i k referencím. Testy pracovních způsobilostí používají jen zřídka, proto je v této práci zmíníme jen okrajově a dále se jimi nebude zabývat. Výjimku může tvořit ukázka (vzorek) práce. V takovém případě je uchazeč požádán,

aby předvedl, jak dovede zvládnout určitou práci typickou pro obsazované místo. Tato metoda se v malých firmách používá poměrně často (Koubek 2003, s. 104).

3.1.1 Životopis

V případě životopisu se jedná se o oblíbenou metodu výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou (Koubek 2007, s. 175). V dnešní době se po uchazečích zpravidla požaduje strukturovaný životopis. (Kocianová 2010, s. 100), ten obsahuje údaje (tzv. biodata), která jsou užitečným zdrojem poznatků o uchazeči a mohou být validními prediktory úspěchu uchazeče v zaměstnání (Kolman, Chýlová, Michálek & Glosíková 2010, s. 168-169). Na základě informací, které v životopise uvedeme, budeme pozváni na přijímací pohovor. Williams (2003) uvádí, že při zmiňování informací v životopise si máme klást dvě základní otázky: „Pozvou mě na základě této informace na pohovor?“ a „Odradí je tato informace od toho, aby mě na pohovor pozvali?“ Hotový životopis by měl podle něj být přehledný, snadno čitelný, atraktivní, jednoznačný. Měly by v něm být jasně prezentovány naše schopnosti, silné stránky a úspěchy. Naopak jeho součástí by určitě neměly být negativní informace, zbytečné podrobnosti a reference (s. 10).

Životopisy by měly obsahovat následující údaje:

- Základní identifikační údaje (jméno a příjmení, datum narození, národnost, státní příslušnost, pohlaví)
- Bydliště
- Vzdělání (nejvyšší dosažené a vývoj)
- Kvalifikace
- Minulá zaměstnání (včetně dat nástupů a výstupů)
- Znalost jazyků (Kolman, Chýlová, Michálek & Glosíková 2010, s. 170).

Posuzovatelé se v životopisu především zaměří na informace vypovídající o dosavadním vzdělání uchazeče a jeho praxi (Koubek 2007, s. 175)

Přílohou k životopisu mohou být různé certifikáty vypovídající o absolvování kurzů, školení, seminářů, jazykových a jiných zkoušek apod. Jeho součástí pak mohou být vlastnosti, schopnosti a dovednosti kandidáta, které mu mohou pomoci získat místo, o které se uchází.

3.1.2 Výběrový pohovor

Za základní metodu výběru považuje Koubek (2003) pohovor: *„Pohovor je nepoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků“* (s. 105). Jeho obecným cílem je posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo. Kromě tohoto cíle má ještě tři konkrétní cíle, a to získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní a posoudit osobnost uchazeče (Koubek 2007, s. 179). Problematičnost pohovorů spočívá v jediné věci, netestuje schopnost jedince vykonávat práci (Hook & Foot 2002, s. 87), k tomu ovšem slouží další metody.

Armstrong (2007) uvádí tři základní typy pohovorů. Je jím individuální pohovor, pohovorový panel a výběrová komise (s. 361).

V případě individuálního pohovoru se jedná o nejběžnější metodu výběru pracovníků. Je to diskuse mezi „čtyřma očima“, která poskytuje nejlepší příležitost pro navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Může se také jednat o sérii individuálních pohovorů kandidáta s různými představiteli podniku. Tento typ pohovoru Koubek (2007, s. 179) označuje jako postupný. Pokud se pohovor provádí jen s jedním tazatelem, existuje zde nebezpečí chybného či povrchního rozhodnutí (Armstrong 2007, s. 361).

Skupinu dvou nebo více lidí, kteří se sešli, aby provedli rozhovor s jedním uchazečem, lze označit za pohovorový panel. Pravidlem je, že panel tvoří personalista a liniový manažeři. Panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek (Armstrong 2007, s. 361).

Výběrová komise je oficiálním a obvykle větším pohovorovým panelem. Její výhodou je, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat vzájemně své poznatky (Armstrong 2007, s. 361).

Rozeznáváme tři základní formy pohovoru: nestrukturovaný (volně plynoucí), strukturovaný (standardizovaný) a polostrukturovaný (Koubek 2007, s. 180).

V případě nestrukturovaného pohovoru je obsah, postup i časový rámec utvářen v průběhu. Cíle pohovoru jsou stanoveny pouze rámcově nebo nejsou stanoveny vůbec. Toto není vhodná forma pohovoru, neboť nezaručuje srovnatelnost uchazeče s ostatními kandidáty. Na druhou stranu ovšem umožňuje zjistit o uchazeči zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost (Koubek 2007, s. 180).

Obsah, pořadí otázek i časový rámec jsou u nestrukturovaného pohovoru předem připraveny a naplánovány. K posuzování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi. Tato forma pohovoru je považována za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože redukuje možnost osobního přístupu k uchazečům, dává jim stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost. Na druhou stranu je ale náročnější na přípravu a posouzení osobnosti uchazeče je v tomto případě obtížnější (Koubek 2007, s. 180).

Polostrukturovaný pohovor se snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody obou předchozích pohovorů. Používají se dvě podoby, v té první je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž na sebe obě části navazují a každá má vymezený čas. V té druhé jsou stanovené cíle pohovoru, které je třeba mít na konci pohovoru splněné,

posuzovatel, ale přistupuje k pohovoru pružně. Nevýhodou této formy je náročnost na schopnosti tazatelů, vyžaduje jejich důkladné proškolení (Koubek 2007, s. 180-181).

Zejména první forma pohovoru je citlivá na tzv. haló efekt. První dojem, který uchazeč u tazatele vyvolá, ovlivňuje celý průběh pohovoru a samozřejmě i posuzování uchazeče (Koubek 2007, s. 180). V případě halo efektu kandidát u vedoucího pohovoru vyvolal kladný dojem (atraktivita, dobré oblečení, pevný stisk ruky aj.). Tazatel se zaměřuje na získání pozitivnějších informací, které potvrdí jeho první dojem. Pokud se uchazeči podařilo vyvolat záporný první dojem, tzv. horns efekt, vedoucí pohovoru se snaží získat negativnější informace, aby došlo k potvrzení jeho prvního dojmu (Hook & Foot 2002, s. 87).

Co se týče otázek ve výběrových pohovorech, je jich několik typů. Kocianová (2010) uvádí uzavřené otázky, které neposkytují prostor, často jsou jimi zjišťována data a nejčastější odpověď na ně je „ano“ či „ne“. Dalším typem je otevřená otázka, ta předpokládá volnou odpověď, dává uchazeči prostor. Krátká otázka („Jak to myslíte?“), kontrolní otázka („Pokud tomu dobře rozumím, tak...“) a doplňující otázka („Mohl byste to blíže vysvětlit?“) představují další možné typy (s. 105–107). Méně často užívaným typem je projektivní otázka. Tazatel nastíní uchazeči situaci a následně se zeptá na jeho názor: „Jak myslíte, že se cítí unavení lidé na konci směny, když jim nadřizovaný řekne, že budou muset ještě asi hodinu pracovat za někoho jiného?“ Tento typ otázky umožňuje zjistit názory na určité situace a skrývané tendence v chování kandidátů (Mikuláščík 2007, s. 245).

Mezi nejčastější chyby tazatelů v průběhu pohovorů patří nedostatečná příprava, dělání rychlých a unáhlených rozhodnutí, sběr negativních či pozitivních informací o uchazeči s cílem podpořit první dojem apod. (Hook & Foot 2002, s. 89). Vedoucí pohovoru by neměl klást více otázek najednou, sugestivní otázky, příliš mnoho hypotetických otázek,

vyslovovat svůj názor, komentovat odpovědi, neměl by být nesoustředěný nebo rozptýlený. Také by se neměl ostýchat klást jemu nepohodlné nebo doplňující otázky. Tazatel se nesmí nechat unést osobními antipatiemi a činit předčasné závěry (Kocianová 2010, s. 105). Také by měla být věnována stejná pozornost pohovorům se všemi uchazeči (Koubek 2003, s. 111). Zachovat si profesionalitu a odstup ve všech případech nejde, ale vedoucí pohovoru by se měl snažit zůstat profesionální, uchazeče neshazovat, nepodbízet kandidáta k určitým typům odpovědí a nepodlehnout stereotypizaci. Na pohovor by měl být vždy důkladně připravený, přinejmenším mít po ruce životopis uchazeče a jeho další dokumenty.

3.2 Přijetí uchazeče

Jakmile rozhodneme o výběru určitého uchazeče, je třeba uchazeče informovat a informaci mu sdělit. Ostatním neúspěšným kandidátům musíme sdělit jejich odmítnutí. Uchazeči pak předložíme písemnou nabídku práce, která by měla obsahovat:

- Název práce, pracovního místa
- Místo, kde se bude práce vykonávat
- Funkce a jméno bezprostředního nadřízeného
- Pracovní doba a pracovní režim
- Mzda nebo plat
- Zaměstnanecké výhody
- Zkušební doba
- Žádoucí den nástupu
- Podmínky, které je třeba splnit před nástupem
- Termín, v němž by měl uchazeč na nabídku reagovat (Koubek 2003, s. 112)

Je také důležité zmínit, zda se jedná o hlavní pracovní poměr či o smlouvu mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní

činnosti) či zda uchazeč působí jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ).

4 Případová studie

V následující kapitole vymezím výzkumný problém a cíl výzkumu, metodologii a techniku sběru dat. Představím organizaci, která je předmětem případové studie a její organizační strukturu. Další rozsáhlejší kapitola se týká výběrového řízení v této organizaci, které jsem si rozdělila na získávání, předvýběr a samotný výběr pracovníků.

4.1 Výzkumný problém, cíl výzkumu a výzkumné otázky

Výzkumným problémem je výběrové řízení v organizaci. Tímto výběrovým řízením rozumíme získávání, předvýběr a samotný výběr pracovníků v organizaci. Cílem této práce je analýza a následný popis získávání, předvýběru a samotného výběru pracovníků v konkrétní organizaci.

Získávání, předvýběr a výběr pracovníků jsou součástí personální práce. Ta v malých firmách nemá pevný rámec, je tedy v každém malém podniku specifická. Je jí ovšem nutno věnovat zvýšenou pozornost, neboť podnikový tým sestává z malého počtu členů, které je třeba pečlivě vybrat (Koubek 2003, s. 30). Proto jsem si stanovila následující základní výzkumnou otázku: Jak probíhá výběrové řízení v konkrétní organizaci? V empirické části se zabývám tímto procesem a jeho jednotlivými kroky.

Již jsem uvedla, že jsem si stanovila základní výzkumnou otázku: Jak probíhá výběrové řízení v konkrétní organizaci? Jak uvádí Hendl (2016, s. 5) základní zaměření kvalitativního výzkumu je dáno relativně obecnými otázkami a ne hypotézami, které se mají testovat. Jak se výzkum rozvíjí, otázky se postupně upřesňují nebo se generují nové, které probíhající výzkum podrobněji specifikují. Tyto obecné otázky znějí takto: Z jakých konkrétních kroků se výběrové řízení skládá? Probíhá výběrové řízení způsobem typickým pro malou organizaci? Předpokládám, že v organizaci

není pozice personalisty, výběrové řízení tedy neprovádí personalista ale vlastník (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 167), výběrovému řízení je věnována zvýšená pozornost (Koubek 2003, s. 30). Mé předpoklady průběhu výběrového řízení se zakládají na charakteristice personální práce v malých organizacích uvedených v teoretické části práce.

4.2 Metodologie

Tato práce je kvalitativní výzkum, jehož designem je případová studie. Kvalitativní výzkum je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu (Švaříček, Šedová & kol. 2007, s. 17). Tento druh výzkumu je dobrým nástrojem například pro hodnocení chování zákazníků nebo, jako je tomu v případě této práce, pro hodnocení určité organizace nebo firmy, kdy se zvažují všechny intervenující vlivy (Mikuláščík 2007, s. 241).

Případová studie je kvalitativní, deskriptivní, exploratorní (průzkumný), explanační (vysvětlující) a holistický výzkumný přístup, který pracuje s různými typy dat. V kontextu reálného života se primárně zaměřuje na současnost, zajímá se především o otázky typu „jak“ a „proč“. Badatel sleduje případ, ale jeho průběh neovlivňuje. Případová studie dovoluje zachytit unikátní konfiguraci lidského bytí. Největším přínosem případové studie pak je, že může být základem pro budoucí systematický výzkum (Mareš 2015, s. 117).

Cílem této případové studie je za pomoci teoretických východisek, které jsem uvedla v prvních dvou kapitolách této práce, analyzovat a popsat proces výběrového řízení v konkrétní organizaci. Výzkumná otázka tedy zní: Jak probíhá výběrové řízení v konkrétní organizaci?

4.3 Technika sběru dat

V kvalitativních studiích se obvykle používá několik zdrojů dat, aby došlo ke komplexnějšímu pochopení fenoménu. Ta se zaznamenávají tak, aby to umožnilo jejich analýzu a zároveň se uchovaly jejich subjektivní významy a sociální kontext (Hendl 2016, s. 8). Ve své práci jsem si jako metodu sběru dat zvolila analýzu interních dokumentů, participativní pozorování a expertní rozhovor.

Základním nástrojem kvalitativního výzkumu je rozhovor (podle Payne, Paynová in: Švaříček, Šedová & kol. 2007, s. 13). Cílem tohoto rozhovoru je získat detailní a komplexní informace o studovaném jevu (Švaříček, Šedová & kol. 2007, s. 13). Rozhovor s majitelkou firmy byl polostrukturovaný, měla jsem připravený okruh témat, která mne zajímala. Majitelku jsem nejdříve požádala, aby svou firmu představila a poté hovořila o pracovnících. Poté se náš rozhovor stočil na samotný průběh získávání, předvýběru a výběru pracovníků. Nemusela jsem pokládat všechny otázky, které jsem si připravila, majitelka často od otázky jedné volně přešla k otázce druhé, otázky na sebe logicky navazovaly. Rozhovor mi také pomohl objasnit některé záležitosti v interních dokumentech organizace. Rozhovor jsem si elektronicky zaznamenávala, což mi později umožnilo analyzovat ho jako celek (Hendl 2016, s. 8) a usnadnilo práci. Při přepisování rozhovoru jsem použila systém transkripčních značek, abych, jak tvrdí Hendl, zachytila jeho styl a průběh (Hendl 2016, s. 8).

Při analýze interních dokumentů jsem měla k dispozici následující dokumenty:

- Směrnice č. 1/2013, Oxford jazykové školy s. r. o.
- Směrnice č. 2/2013, Oxford jazykové školy s. r. o.
- Pracovní řád Oxford jazykové školy s. r. o.
- Kodex kvality AJŠA (Asociace jazykových škol a agentur ČR)

- Manuál pro řízení kvality, Norma AJŠA kvalitního jazykového vzdělávání
- Požární a poplachové směrnice Oxford jazykové školy s. r. o.
- Webové stránky (www.tozvladnete.cz)
- Hospitační podklady
- Formulář pro záznam z hospitace
- Lektori – checklist¹¹
- Analýza vzdělávacích potřeb
- Prezenční listina

Poslední metodou je účast na pohovorech neboli participativní pozorování. Jeho pomocí se zjišťují přirozeně probíhající rutiny, interakce a praktiky v dané skupině lidí v jejich sociálním prostředí, aby se porozumělo její kultuře. Účast na jednání ve skupině je podstatná pro to, aby výzkumník porozuměl tomu, co se sleduje. (Hendl 2016, s. 8). Účastnila jsem se třech pohovorů, jež jsem si rovněž se souhlasem všech účastněných nahrávala a přepsala. Jednalo se o dva pohovory s rodilým mluvčím a o jeden pohovor s kandidátem na místo lektora českého jazyka. Druhý ze dvou pohovorů s rodilým mluvčím sloužil spíše k verifikaci postupu nastíněném v prvním z pohovorů. Dle charakteru těchto pohovorů jsem uchazeče rozdělila do dvou skupin. Jedná se o rodilého mluvčího/uchazeče o místo lektora cizího jazyka a uchazeče o místo lektora českého jazyka.

Pro záznam průběhu pohovorů jsem si vytvořila záznamový arch (viz níže), v rámci něhož jsem také hodnotila závěr pohovoru – zda byl uchazeč do firmy přijat či nepřijat.

Záznamový arch

Název:	
Datum:	

¹¹ Dokument se základními informacemi pro nové lektory.

Účastníci:	
Délka pohovoru:	
Závěr:	

Obsah:

Viz přílohy č. 13–16.

4.4 Představení organizace

Pro případovou studii jsem si vybrala firmu Oxford jazyková škola s. r. o. Jedná se o jazykovou školu, která zahájila svou činnost v roce 2002. V roce 2005 stála u založení Asociace jazykových škol a agentur ČR, je tedy jejím zakládajícím členem. Díky tomuto činu od roku 2006 mohla zahájit činnost jazykového poskytovatele i mimo Olomoucký kraj. Dnes poskytuje výuku vlastními lektory na území celé České republiky, na Střední Moravě působí v prostorách klienta, je zde možnost dojezdu lektorů na pracoviště či do soukromí. V centru města Olomouce poskytuje výuku v učebnách. Na stránkách školy (logo viz níže) je uvedený seznam všech jejích lektorů a ke každému z nich je k dispozici krátká charakteristika. (interní zdroj: webové stránky). *„Jsme moderní rodinná jazyková škola s příjemným mladým kolektivem. Naše práce je nám posláním“* (interní zdroj: webové stránky). Tato slova podpořila majitelka firmy, která za hlavní kvality jazykové školy označila rodinnou atmosféru, vzájemnou komunikaci, ať už přímo s ní nebo mezi lektory navzájem, a empatii. Doménou jsou hlavně inteligentní lidé a vzdělávání. Styl řízení aplikovaný v organizaci označuje majitelka jako participativní (viz příloha č. 13). Ve firmě tedy podle ní dochází

k obousměrné výměně informací, delegování pravomocí a pracovníci mají možnost podílet se na důležitých rozhodnutích vedení. Urban (2013, s. 17-19) považuje tento styl vedení za nejproduktivnější, zejména proto, že je založen na dlouhodobějších cílech.



Obrázek č. 1, upraveno dle webových stránek jazykové školy.

4.5 Organizační struktura

Jazyková škola Oxford s. r. o., má 41 pracovníků, z toho v jazykové škole působí 38 lektorů, dále paní na uklízení prostor jazykové školy a technik, který ošetřuje technické zázemí. Občas vypomáhá předchozí asistentka. Tito tři pracovníci jsou zaměstnání na dohodu o provedení práce. V jazykových školách je trendem zaměstnávat na živnostenský list nebo na dohodu o provedení práce. Tak je zaměstnána většina jejich pracovníků. V současné době má jazyková škola jen jednoho zaměstnance na klasický zaměstnanecký poměr (viz příloha č. 13).

Jedná se tedy o malý podnik do 49 pracovníků (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 19), což se odráží v jeho organizační struktuře. Organizační struktura firmy by pak mohla vypadat

někak takto:

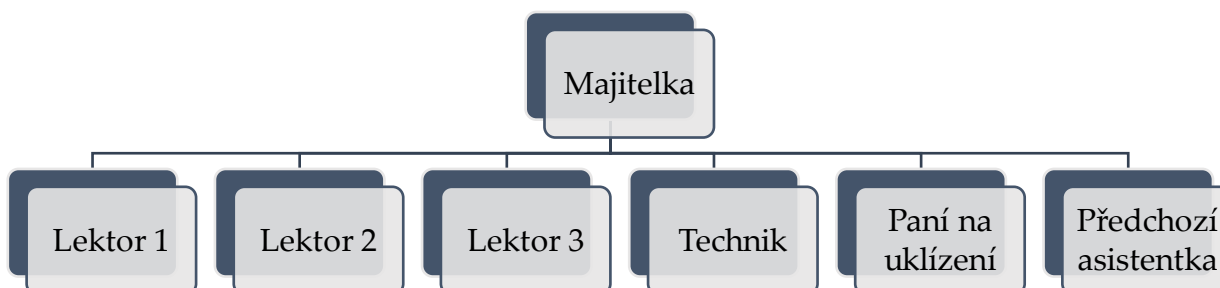


Schéma č. 3, upraveno dle rozhovoru s majitelkou firmy (příloha č. 16).

Z modelu organizační struktury je patrné, že firma disponuje širokou organizační strukturou – mezi pracovníky (potažmo lektory) jazykové školy a vedením (majitelkou firmy) je malý počet úrovní. Charakteristickým rysem tohoto typu struktury je, že vedoucí pracovník má značný počet podřízených pracovníků (Bělohlávek 1996, s. 92). Jedná se o liniový typ organizační struktury, kde nad provozem existuje jen jeden řídicí stupeň. Pro malé organizace je toto uspořádání typické (Cejthamr & Dědina 2010, s. 204-205).

4.6 Výběrové řízení v organizaci

Získávání, předvýběr a samotný výběr pracovníků patří mezi personální činnosti a je náplní personální práce. Tu je třeba vykonávat ve všech firmách bez ohledu na velikost, nechybí tedy ani u malého podniku (Koubek 2003, s. 31). V malé firmě ji zpravidla vykonává majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník (viz podkapitola 1.4). V jazykové škole má personální činnosti na starosti především samotná majitelka, které vypomáhá jedna z lektorek. Ta se také zabývá metodikou a personální administrativou.

Jak už jsem zmínila, kvalitě personální práce v malé firmě je nutno věnovat zvýšenou pozornost, neboť podnikový tým sestává z menšího počtu pracovníků. Prosperita, perspektivní rozvoj i samotné přežití malého podniku spočívá v pečlivě vybraných, schopných, kvalitních a motivovaných pracovnících (Koubek 2003, s. 30).

I v jazykové škole dochází k pečlivému výběru zaměstnanců. Majitelka chce vidět každého uchazeče, aby mohla do podnikového týmu zvolit ty nejvhodnější a nejkvalitnější jedince (viz příloha č. 13).

Koubek (2003, s. 30) uvádí, že nevýhodou týmu malé firmy může být, že chyba jednoho v týmu je značně viditelnější než v týmu velkého podniku. Malý podnik je tedy zranitelnější. To samozřejmě platí i u jazykové školy, ovšem ne v takovém rozsahu, každý lektor pracuje víceméně samostatně, takže pokud se dopustí chyby, zpravidla to ovlivní pouze jeho konkrétního studenta nikoliv celou organizaci. Chyba, která by mohla ovlivnit celou firmu, by musela pocházet od samotné majitelky a musela by mít zásadní charakter.

S prací v malé firmě je také spojena řada nevýhod, jako například menší jistota pracovního místa, nižší mzdy a rozsah zaměstnaneckých výhod, omezení vyhlídky na povýšení, menší investice do vzdělávání a rozvoje (Veber, Srpová & kol. 2012, s. 167). Ta je ale vyvážena řadou výhod, v jazykové škole především osobním přístupem a přátelskou atmosférou. Je zde také kladen důraz na dlouhodobou spolupráci s klienty i s pracovníky organizace. Pracovníci mají flexibilní pracovní dobu, díky níž je možné lépe skloubit pracovní a osobní život (viz příloha č. 13).

Dalším slabým místem při provádění personálních činností může být personalista sám. Pokud není dostatečně efektivní a profesionální při přijímání, výběru a adaptace nových pracovníků, pro organizaci to může znamenat, že plně nevyužívá svého lidského potenciálu a že pracuje s vyššími personálními náklady, než by bylo nutné (Stýblo 2005, s. 742).

Tohoto se majitelka vyvaruje tím, že personální činnosti má na starosti nejen ona, ale také jedna z lektorek. Navzájem se mohou upozornit na chyby, kterých by se mohly dopustit (viz příloha č. 13).

Personální procesy jsou do jisté míry ponechány na intuici a individuálním přístupu pracovníka. Některé z nich, například hodnocení pracovníků, růstový potenciál, kariérové a personální plánování, mohou být prováděny jen okrajově nebo zcela vynechány (Stýblo 2005, s. 742). Personální procesy, které mají být v jazykové škole prováděny jsou dané Kodexem kvality AJŠA. Člen AJŠA ČR se musí chovat profesionálně a zodpovědně ke svým klientům i pracovníkům, dodržovat sjednané dohody a pravidelně zjišťovat spokojenost svých klientů. Všichni lektoři také musí být řádně kvalifikováni (viz níže), škola provádí hospitace jejich hodin a dává jim zpětnou vazbu (viz příloha č. 4). V rámci hospitace se hodnotí plán hodiny, řízení hodiny, atmosféra ve třídě, obsah hodiny a zvládnutí cizího jazyka samotným lektorem (viz příloha č. 8). Škola také musí mít jasně danou metodiku a zajišťovat kvalitu výuky, každý kurz má jasně stanoven plán výuky. Na webových stránkách jsou prezentovány volně dostupné reference jazykové školy (viz příloha č. 4).

4.7 Získávání pracovníků

Abychom věděli, koho nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody získávání pracovníků zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria v předvýběru a výběru použít, musíme si nejdříve stanovit popis pracovního místa (Koubek 2007, s. 73). Podle požadavků na vzdělání uchazeče, náplně práce a popisu pracovního místa, které jsou uvedené v interních materiálech (viz příloha č. 3, 4 a 5) můžeme sestavit profil uchazeče o pracovní pozici v jazykové škole, potažmo profil lektora.

Co se týče požadavků na vzdělání lektora, musí být řádně kvalifikován a má odborné vzdělání. Lektoři vyučující děti mají pedagogické

vzdělání (viz příloha č. 4). Lektor je kvalifikovaný, pokud úspěšně absolvoval magisterské nebo bakalářské studium jazykového směru nebo má vysokou školu nejazykového směru a min. 3 roky doložitelné praxe nebo certifikát TEFL či jiný adekvátní nebo má středoškolské vzdělání a min. 5 let doložitelné praxe nebo zkoušku na úrovni C1/C2 (viz příloha č. 5).

Náplní práce lektora v jazykové škole je poskytování výuky cizího jazyka klientům Oxford, vyhotovování příprav na vyučovací hodinu v souladu s individuálními požadavky klienta a v souladu s pokyny zaměstnavatele, vyhotovování zprávy o průběhu výuky a o pokrocích každého klienta či jeho požadavcích – k zaznamenávání zpráv o výuce se v současné době používá online systém pro jazykové školy MyCat (oxford.mycat.cz), vyhotovování návrhů individuálních studijních plánů vedoucích k efektivnějšímu vzdělávání a výuce každého konkrétního klienta a návrhů na jeho další vzdělávání. Dále aktivní komunikace s klienty, individuální, profesionální a vstřícný přístup ke klientům, aktivní spolupráce s ostatními zaměstnanci, obchodními partnery Oxford, reagování na stížnosti a podněty klientů a jejich okamžité řešení s nadřazeným, kontrolování pokroků jednotlivých klientů formou testů a účast na školení zaměstnavatele za účelem prohlubování kvalifikace (viz příloha č. 3).

Mezi jeho další povinnosti patří dodržování předpisů zaměstnavatele a dodržování zásad řádného užívání pracovních nástrojů a pomůcek (knihy, psací potřeby, PC, CD přehrávače, a další). Lektor je také povinen chodit do zaměstnání čistě oblečen a upraven tak, aby co nejlépe reprezentoval zaměstnavatele. Je také povinen být řádně a včas přítomen na pracovišti a připraven k výkonu práce. Musí chránit dobré jméno a pověst společnosti a činit výkon práce výlučně v souladu se zájmy společnosti. Lektor nesmí užívat prostor jazykové školy k jiným účelům než plnění pracovních úkolů pro zaměstnavatele. Také není oprávněn přijímat jakékoliv finanční plnění od osob odlišných od zaměstnavatele (viz příloha č. 3). Povinnosti osob

zdržujících se v prostorách jazykové školy Oxford v souvislosti se zajištěním bezpečnosti a ochrany zdraví a majetku upřesňuje Směrnice č. 1/2013 a č. 2/2013 Oxford jazykové školy s. r. o. a Požární a poplachová směrnice Oxford jazykové školy s. r. o.

Mezi dokumenty, které organizace od uchazeče požaduje patří životopis, motivační dopis (nepovinný), jazykové certifikáty a u rodilých mluvčích pas nebo občanský průkaz (viz příloha č. 13).

Získávání pracovníků má dvě linie. K získávání pracovníků škola využívá především interní zdroje. Majitelka zprvu nabízí nové kurzy stávajícím lektorům organizace. Ovšem pokud klient přichází s požadavkem na nestandardní výuku nebo pokud není výuka pokryta z interních zdrojů, následuje oslovování potenciálních lektorů organizací (viz příloha č. 13). A to už se dostáváme k metodám získávání pracovníků.

Organizace využívá letáky, které distribuuje na univerzitu, dále spolupracuje se školami, úřady práce, které vyvěšují nabídky práce na různé pracovní servery. Také inzeruje na sociálních sítích (Facebook) a profesních sítích (LinkedIn). Také získává pracovníky na základě doporučení stávajících lektorů. Může ovšem nastat situace, že požadavek klienta je natolik nestandardní, že se na inzerát nikdo nepřihlásí. To se děje především u specializovaných jazyků: *„(...) teď naposledy jsem sháněla polštinu, a to byl velký problém, protože si mi na to vůbec nikdo nepřihlásil, takže jsem musela sama pomocí Googlu, Facebooku a různých takových kontaktů“* (viz příloha č. 13).

Jazyková škola nabízí hlavní pracovní poměr/dohodu o pracích konaných mimo hlavní pracovní poměr, dobrou atmosféru rodinné jazykové školy, komunikaci s inteligentními lidmi, příjemné prostředí v centru Olomouce, individuální přístup a flexibilní pracovní dobu (viz příloha č. 13).

4.7.1 Předvýběr

Předvýběr spočívá především v probrání zaslaných životopisů (v případě, že se uchazeči hlásí sami), přičemž předvýběr provádí samotná majitelka anebo jí pomáhá jedna z lektorek, která je zároveň metodičkou jazykové školy. Nejdůležitějšími kritérii je vzdělání, kvalifikace a certifikace uchazeče a jeho pracovní zkušenosti. Atraktivita uchazeče se také může zvýšit, pokud vlastní řidičský průkaz sk. B nebo jeho široké časové možnosti. Ty se ovšem diskutují při pohovoru. Výsledkem předvýběru je tedy redukce počtu uchazečů (Hook & Foot 2002, s. 85) a jejich zařazení do tří skupin – velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Výsledkem je sestavení seznamu uchazečů, kteří jsou pozváni na výběrový pohovor. Jedná se především o velmi vhodné a vhodné kandidáty z předvýběru (Koubek 2007, s. 154). Následuje kontaktování uchazečů prostřednictvím e-mailu nebo telefonu, sdělení podmínek výběrového řízení a domluva vhodného termínu pohovoru.

4.8 Výběr pracovníků

Výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií pro hodnocení výběru a výběr samotných metod tohoto hodnocení (Koubek 2007, s. 169). Již jsme si uvedli, že rozhodujícími faktory pro pozvání uchazeče k pohovoru je jeho životopis, dále certifikáty, vzdělání a kvalifikace a pracovní zkušenosti (viz příloha č. 13). Ty ovšem nemusí vždy být směrodatné: *„Když nám lektori posílají životopis, tak v podstatě vybírám podle těch životopisů (...) Podle těch životopisů někteří vypadají výborně, excelentně na papíře a v reálu je to potom horší, takže už se nám dvakrát vlastně stalo, kdy lektorka neměla žádné vzdělání a je mnohem lepší než vystudovaná pedagožka“* (viz příloha č. 13).

Již jsme si uvedli, že v malých firmách se nejčastěji využívá zkoumání dokumentů předložených uchazečem a výběrový pohovor. Další metodou, která se hojně využívá je ukázka (vzorek) práce. V takovém případě je

uchazeč požádán, aby předvedl, jak je schopen zvládnout určitou práci (Koubek 2003, s. 104). V jazykové škole se tato kombinace metod výběru také používá, rozhodujícím faktorem je ale onen vzorek práce, kterým je ve škole ukázková hodina. Náležitosti, které by se zjišťovaly u pohovoru, jsou často zjištěny v rámci ukázkové hodiny. Ne vždy se ovšem ukázková hodina koná. Na základě toho můžeme výběrová řízení rozdělit do dvou kategorií. Částí, která se koná vždy, když je rozhodnuto o spolupráci s uchazečem, je metodika, kterou provádí jedna z lektorek.

4.8.1 Rodilý mluvčí a uchazeč o místo lektora cizího jazyka

Pokud se jedná o rodilého mluvčího či o uchazeče na místo lektora cizího jazyka, koná se ukázková hodina. V takovém případě je studentkou samotná majitelka, která se chce účastnit všech pohovorů a potkat potenciální lektory jazykové školy. Další, kdo se ukázkové hodiny účastní je lektorka-metodička, která do celého procesu nezasahuje a v průběhu ukázkové hodiny si dělá poznámky.

K tomu slouží formulář Hospitační podklady (viz příloha č. 9), kde, jak už jsme si uvedli výše, hodnotí plán hodiny, do kterého spadá načasování jednotlivých aktivit, funkční střídání aktivit a hodnocení jednotvárnosti hodiny. Dále hodnotí řízení hodiny, jehož součástí je používání mateřského jazyka ve srovnání s jazykem cizím, funkčnost užívání pomůcek a tabule a intenzita hlasu a jasnost dávaných instrukcí, rychlost řeči apod. Součástí je hodnocení atmosféry ve třídě (vztah lektora a klienta) a obsahu hodiny (viz příloha č. 8). Také využívá formulář Záznam z hospitace, jehož součástí jsou základní údaje o hospitaci (viz níže):

Datum hospitace:	
Hospitátor:	
Hospitovaný lektor/jazyk:	
Výsledek celkového hodnocení:	

Návrh hospitátora na zařazení hospitovaného lektora:

Metodička dává zpětnou vazbu uchazeči po ukázkové hodině, případně s ním někdy domlouvá detaily výuky, pokud si myslí, že by firma mohla chtít s uchazečem navázat spolupráci.

Ukázková hodina trvá asi 30 minut, není dán žádný rámec ani téma, slovy metodičky, lektor by měl ukázat to nejlepší, co v sobě má (viz příloha č. 14). Začíná se představováním, studentka-majitelka se představuje a upozorňuje na svou úroveň angličtiny, metodička se také představuje a upozorňuje na fakt, že bude pouze sedět vzadu, dělat si poznámky a po ukázkové hodině podá zpětnou vazbu uchazeči. Uchazeč poté může zahájit hodinu. Požádá studenta, aby se šířeji představil. Ono představení probíhá v angličtině a může vypadat nějak takto: *„Takže, já jsem Jana, žiji v Olomouci, pracuji v této jazykové škole, jsem vdaná, mám jedno dítě a milého manžela a malého psa“* (viz příloha č. 14). Poté se představí uchazeč: *„Takže já vám povím něco málo o sobě, moje jméno je U1¹², jsem z Anglie, z Nottinghamu a studuji tady v Olomouci. Studuji medicínu na Univerzitě Palackého a jsem teď v pátém ročníku“* (viz příloha č. 14). Poté se uchazeč zeptá studentky, jaké aspekty anglického jazyka by chtěla především rozvíjet. Jedná se o konverzaci. Uchazeč se tedy snaží rozvíjet konverzaci studentky tím, že jí klade otázky, aby studentka byla nucena co nejvíce mluvit. Hovoří spolu o denní rutině majitelky, kdy vstává, co jí k snídani, v kolik hodin jde do práce, co obědvá, kde obědvá, co dělá po práci apod. Uchazeč se ptá na její oblíbené restaurace v Olomouci a také na pokyny, kudy se k nim jde. Poté se spolu baví o filmech, cestování a Olomouci (viz příloha č. 14).

¹² V přepisu ukázkových hodin označen jako uchazeč č. 1.

Jedná se spíše o rozhovor, studentka také klade otázky, na které kandidát odpovídá. Jedná se o otázky týkající se kandidátova oblíbeného jídla, cestování, rodiny, ale také informací, které jsou pro studentku-majitelku užitečné, jako například, jak dlouho hodlá uchazeč zůstat v České republice (viz příloha č. 14).

Po skončení ukázkové hodiny studentka-majitelka odchází a ke slovu se dostává metodička, která shrnuje celou ukázkovou hodinu, a ptá se na další nezbytné detaily, které jsou nutné pro rozhodnutí o spolupráci s uchazečem. Jedná se o výši platového hodnocení za 60 minut výuky. Diskutují také o slabých stránkách uchazeče, za které kandidát označuje gramatickou stránku angličtiny. Domlouvají se spolu na dalším postupu, v případě, že se majitelka rozhodne spolupracovat s uchazečem: *„Takže já vám určitě zítra dám vědět. Pokud se rozhodneme s vámi spolupracovat, promluvíme si o vašich časových možnostech a o platovém ohodnocení. Já vám ukážu učebnice, materiály a všechno“* (viz příloha č. 14).

4.8.2 Uchazeč o místo lektora českého jazyka

Pokud ovšem uchazeč usiluje o místo lektora českého jazyka, nekoná se ukázková hodina, ale pohovor s uchazečem, z toho důvodu, že není snadné najít někoho, kdo by mohl zastávat roli studenta, který neumí česky. V tomto případě se tedy jedná o polostrukturovaný pohovor. Jsou jasně vymezeny otázky, na které v průběhu pohovoru má být dána odpověď. Tyto otázky se týkají platového ohodnocení, které by si uchazeč za 60 minut výuky představoval a časových možností kandidáta. Pokud majitelka shání lektora českého jazyka, shání ho pro konkrétního klienta. Pohovor je tedy veden v souladu s požadavky a nároky tohoto klienta.

Majitelka zahájí pohovor vysvětlením, proč se nekoná ukázková hodina a charakteristikou práce se studenty v jazykové škole:

„(...) my klademe důraz na to, aby ta výuka nebyla nudná, aby to odsýpalo, aby to byla záboavná forma, aby to bylo takové pružnější, aby to nebylo: otevřeme si knížku na straně a jedeme podle knížky, hodně klademe důraz na doplňkové materiály, a tak proto je dobrá ta ukázková hodina (...)“ (viz příloha č. 15).

Majitelka si k pohovoru přinesla životopis uchazeče, jehož jednotlivé body spolu diskutují. Hovoří především o vzdělání a zkušenostech uchazeče. Ty uchazeč popsal následovně:

„Tak já mám vlastně s tou výukou dvacet let zkušeností, s tou češtinou, protože já jsem ji v podstatě vystudoval (...) neučil jsem vlastně dospělé, to je pravda, ale dělal jsem třeba kurzy výpočetní techniky pro dospělé (...) k těm menším dětem se musí přistupovat tou hravější formou, takže i tohle všechno jsem si musel připravovat, tam, než se otevře ta učebnice na straně, tak se to musí trošku připravit“ (viz příloha č. 15).

Majitelka dále nastiňuje situaci s výukou češtiny a přibližuje prostředí clientské firmy, která má zájem o výuku českého jazyka pro své pracovníky. *„Na tu češtinu máme v podstatě hlavně přistěhovalce, kteří tady pracují (...) My právě hledáme pro jednu prostějovskou společnost, oni jsou Španělé (...) a každý ten zaměstnanec má schválenou výuku“ (viz příloha č. 15).*

Následuje diskuze o časových možnostech uchazeče, platovém ohodnocení a typu pracovního poměru, který by spolu mohli uzavřít. Loučí se s příslibem další komunikace a budoucí spolupráce (viz příloha č. 15).

4.8.3 Metodika

Metodika s uchazečem se provádí, pokud se jazyková škola rozhodne s uchazečem spolupracovat. Metodiku provádí majitelka firmy a metodička.

Majitelka firmy s uchazečem diskutuje o platovém ohodnocení za 60 minut výuky. Dále řeší formální náležitosti – typ smlouvy a potvrzení o studiu apod. Dále sdělí metodičce, jaké další náležitosti má s uchazečem

konzultovat. Ty se týkají především výuky v konkrétní firmě. Majitelka se poté rozloučí a odchází (viz příloha č. 16).

Metodička uchazeči sdělí, co majitelka chce, aby prodiskutovali. Hovoří o studijním plánu uchazeče, jak dlouho uchazeč zůstane v České republice a časové možnosti uchazeče. Také se dotazuje, zda má nějaké zaměření v anglickém jazyce. Poté se rozhovor stočí ke konkrétní klientské firmě, která poptává rodilého mluvčího. Metodička nejenže popisuje firmu a jazykovou úroveň a charakteristiku potenciálních studentů, ale také konkrétně popisuje cestu, jakým způsobem se do firmy dostat: *„Žluto-růžový autobus jede zadarmo k Olympii. Poté přejdete silnici a je to sedm nebo osm minut chůze daleko“* (viz příloha č. 16).

Poté spolu probírají formuláře, do kterých se zapisuje výuka, tzv. prezenční listiny (viz příloha č. 10)¹³. Metodička vysvětluje jednotlivé zkratky a diskutují spolu detaily, jako např. do kdy může student hodinu zrušit, do kdy ji může zrušit lektor apod. Upozorňuje uchazeče na to, že by na tyto náležitosti měl upozornit studenta hned první hodinu. Také je hned první hodinu potřeba vyplnit formulář Analýza jazykových potřeb studenta (viz příloha č. 11). Probírají spolu jednotlivé kroky. Hovoří také o testování studentů. To probíhá jednou za semestr a může být provedeno písemnou formou nebo formou ústní konverzace. Metodička upozorňuje na hospitaci, kterou provádí jednou za semestr. Ujišťuje uchazeče, že mu vždy dá vědět předem a svým příchodem na hodinu ho nepřekvapí. Hovoří také o klíčích od vchodových dveří a kanceláře jazykové školy. Probírají spolu webové stránky, na kterých je zveřejněn krátký paragraf o každém lektorovi, a facebookové stránky (viz příloha č. 16).

Posledním bodem jejich rozhovoru je dokument Lektor-checklist (viz příloha č. 9), který metodička uchazeči dá. Je v anglickém jazyce a je v něm

¹³ Dnes [19. 3. 18] již jazyková škola přešla na online formulář MyCat (oxford.mycat.cz).

shrnutí vše, o čem spolu hovořili. Na závěr si přislíbí další kontakt prostřednictvím e-mailu od majitelky a spolupráci (viz příloha č. 16).

4.9 Diskuse

Pro přijetí uchazeče do jazykové školy je tedy zcela stěžejní ukázková hodina, díky níž se prokáže nejen, zda uchazeč vyhovuje psychickým a fyzickým požadavkům, ale také jeho dovednosti, osobnost a postoje. Majitelka uvádí, že je pro ni ukázková hodina nejstěžejnější, zejména proto, že se ukáže, zda osobnost potenciálního pracovníka zapadne do týmu celé organizace. Lektor by podle ní měl být sympatický a energický. Ukázali jsme si, že vzdělání a kvalifikace lektora nehraje až tak zásadní roli. Majitelka dále uvádí, že širší časové možnosti uchazeče a například vlastnictví řidičského průkazu také zvyšuje jeho atraktivitu pro jazykovou školu (viz příloha č. 14).

Během analýzy interních dokumentů firmy jsem se setkala s několika obtížemi – dokumenty neobsahovaly všechny potřebné informace, proto jsem musela přistoupit k další metodě kvalitativního výzkumu, kterou je expertní rozhovor. Také jsem se v rámci participativního pozorování setkala s odmítnutím ze strany uchazeče, který si nepřál abych si pohovor nahrávala nebo abych byla u pohovoru přítomna. Uchazeči jsem samozřejmě vyhověla. Také mi selhala technika při záznamu metodiky druhého rodilého mluvčího. Závěrem bych ráda podotkla, že všem třem uchazečům z případové studie byla nabídnuta spolupráce s jazykovou školou. Dva z nich této nabídce využili, třetí stále vyčkává.

Závěr

Lidské zdroje jsou považovány za nejcennější zdroj každé organizace, jsou bohatstvím, kterým organizace disponuje, neboť uvádí do pohybu její ostatní zdroje a zejména na nich záleží úspěch a konkurenceschopnost firmy. Lidé, kteří v organizaci pracují, také přispívají k naplnění jejích cílů. Proto je nesmírně důležité věnovat náležitou pozornost jejich výběru, zejména v malé organizaci, kde podnikový tým neskýtá tolik členů. Výběr a jemu předcházející získávání pracovníků, jehož součástí je i předvýběr, jsou součástí personálních činností a náplní personální práce. V malé organizaci se personálními činnostmi zabývá samotný vlastník firmy a personální práce v takové firmě je přehledná a jednoduchá, komunikace s pracovníky a uchazeči je přímá a je uplatňován individuální přístup k pracovníkům i uchazečům o práci.

Cílem této práce je na základě teoretických východisek vytvořit kritéria pro analýzu a následný popis výběrového řízení v konkrétní organizaci. Výběrovým řízením rozumíme získávání, předvýběr a samotný výběr pracovníků. V prvních třech kapitolách definuji teoretické pojmy z empirické části práce a vytvářím kritéria pro analýzu interních dokumentů organizace, na jejichž základě popisuji výběrové řízení v této organizaci. Tento popis vytvářím také na základě participativního pozorování (účast na ukázkových hodinách) a expertního rozhovoru s majitelkou.

Teoretická východiska shrnutá v prvních třech kapitolách práce jsou potvrzena ve čtvrté empiricky zaměřené kapitole. Tou je případová studie provedená v konkrétní organizaci z oblasti služeb. Je jí jazyková škola Oxford s. r. o. Jelikož se jedná o malou firmu, je v ní věnována zvýšená pozornost procesu získávání a výběru pracovníků. Získávání, předvýběr i výběr provádí samotná majitelka společně s jednou z lektorek, která má na starosti také personální administrativu a provádění metodiky

v organizaci. Majitelka se snaží volné pracovní místo obsadit primárně z interních zdrojů organizace, pokud to nelze, je nucena využít externí zdroje. Pokud poptává lektory, využívá k tomu řadu metod – letáky, sociální sítě, profesní sítě, spolupracuje se školami, s úřady práce nebo využívá kontaktu přes stávající lektory. Od uchazečů je požadován životopis a všechny certifikáty, dokládající kvalifikaci uchazeče. Předvýběr provádí majitelka, pokud se životopisy uchazečů nahromadí, pomáhá jedna z lektorek jazykové školy, která má na starosti metodiku a personální administrativu. Uchazeč je pozván na pohovor na základě jeho životopisu, zejména pak vzdělání, certifikátů a pracovních zkušeností.

Výběr pracovníků do organizace lze rozdělit podle charakteru kandidátů. Pokud se jedná o rodilého mluvčího nebo o uchazeče o pozici lektora cizího jazyka, neprobíhá standardním způsobem – nejedná se o běžný pohovor. Kandidát je pozván na ukázkovou hodinu, kde se především mají promítnout jeho kvality v oblasti lektorských dovedností a jeho osobnost. Toto jsou dvě hlavní kritéria pro navázání spolupráce s uchazečem.

V případě kandidáta na pozici lektora českého jazyka není snadné sehnat studenta pro účely ukázkové hodiny, proto se v tomto případě provádí polostrukturovaný pohovor, v jehož rámci se především hovoří o vzdělání a zkušenostech kandidáta, zjišťují se jeho časové možnosti a diskutuje se o platovém ohodnocení. U první skupiny uchazečů se toto zjišťuje v průběhu ukázkové hodiny (pokud to směr konverzace dovolí) nebo v rámci metodiky.

Pokud se jazyková škola rozhodne s uchazečem spolupracovat, provádí se metodika, kterou má na starosti jedna z lektorek. Probírají se formální náležitosti výuky jako je např. testování, záznamy o výuce, analýza potřeb studenta aj., a také praktické záležitosti jako vyhotovení klíčů nebo detaily konkrétního kurzu.

Výběrové řízení v konkrétní organizaci tedy probíhá v souladu s předpoklady uvedenými v teoretické části práce a v souladu s jejím charakterem. Vzhledem k tomu, že se jedná o jazykovou školu, je na místě rozhodovat na základě ukázkové hodiny. Průběh výběrového řízení je odpovídající a nenavrhují žádné změny.

Literatura a zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. 220:025/539
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 8085839091.
5. BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610848.
6. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 8072267639.
7. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rožš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024733487.
8. DAVIS, Keith a William B. WERTHER. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 808560504X.
9. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
10. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum v pedagogice* [online]. ResearchGate 2016. [cit. 26. 2. 18]. Dostupné z: file:///C:/Users/Acer/Desktop/P%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1%20studie/KVALITATIVNI_VYZKUM_V_PEDAGOGICE.pdf.

11. HOOK, Caroline a Margaret FOOT. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 8072265156.
12. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
13. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
14. JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.
15. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
16. KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde Praha, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
17. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 8024706024.
18. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024738239.
19. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
20. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 80-7261-033-3.
21. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2010-2013, Zaměstnanost v malých a středních firmách v ČR* [online]. Český statistický úřad. [cit. 13. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20534676/116111a02.pdf/da589e32-1566-49af-bbf4-9fc58bc634a1?version=1.0>.

22. MAREŠ, Jiří. *Tvorba případových studií pro výzkumné účely* [online]. Pedagogika, časopis pro vědy o vzdělávání a výchově, 2, 2015, s. 113-142. Dostupné z: http://www2.tf.jcu.cz/~bauman/KPD_NUP_KUP/Vyzkumne_studie/Pe2015_2_02_Mare%9A_113_142.pdf.
23. MCKENNA, Patrick J. a David H. MAISTER. *Efektivní leader*. Přeložil Michal KARLA. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-12-5.
24. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
25. *Organizace*. [online]. Slovník spisovného jazyka českého. Praha: Academia, 1971. [cit. 11. 11. 17]. Dostupné z: <http://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=organizace&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no>.
26. PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024716213.
27. ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024704951.
28. SECARA, Carmen-Gabriela a BRINZEA, Victoria-Mihaela, 2014. *Social Media, the 21st Century Tool at the Service of Recruiting Talent*. [online] Annals – Economy Series, vol. 3, 91-95. [cit. 7. 2. 18]. Dostupné z: http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2014-03/15_Secara.pdf.
29. SCHIEMANN, Manfred, 2009. *SMEs were the main drivers of economic growth between 2004 and 2006* [online]. Eurostat – statistics in focus. 71/2009. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5284033/KS-SF-09-071-EN.PDF/7e1c1766-90e8-453d-aa57-352a1842dc2b>.

30. *Small And Medium-Sized Enterprises (SMES)*. [online]. Eurostat. [cit. 13. 12. 17]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>.
31. STÝBLO, Jiří. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI Publishing, 2005. ISBN 807357148X.
32. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEDOVIÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
33. EVERS, Arne, ed. *The Blackwell handbook of personnel selection*. Malden, Mass.: Blackwell Publishing, 2005. ISBN 1-4051-1702-8.
34. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
35. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
36. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610295.
37. VICKNAIR, Jamie, 2010. The Use of Social Networking Websites as a Recruiting Tool for Employers. [online] *American Journal for Business Education*, v3 n11. [cit. 7. 2. 18]. Dostupné z: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1058250>.
38. *Vize HR pro rok 2015*. [online]. TTG. [cit. 7. 2. 18]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/jake-jsou-trendy-a-vize-hr-pro-rok-2015-ocima-lucie-spacilove/>.
39. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 8024704498.
40. *What is an SME?* [online]. Eurostat. [cit. 13. 12. 17]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/>.

41. WILLIAMS, Lynn. *Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení: vzory pro všechny druhy zaměstnání*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 8072269038.
42. *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví* [online]. Sbírka zákonů České republiky. [cit. 11. 11. 17]. Dostupné z WWW: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39611&fulltext=z~C3~A1kon~20o~20~C3~BA~C4~8Detnictv~C3~AD&rpp=15#local-content>.
43. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpore v roce 2015* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 13. 12. 17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>.
44. SCHMITT, Neal, ed. *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. New York, NY: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-936629-3.
45. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

Interní zdroje

1. Směrnice č. 1/2013, Oxford jazykové školy s. r. o.
2. Směrnice č. 2/2013, Oxford jazykové školy s. r. o.
3. Pracovní řád Oxford jazykové školy s. r. o.
4. Kodex kvality AJŠA (Asociace jazykových škol a agentur ČR)
5. Manuál pro řízení kvality, Norma AJŠA kvalitního jazykového vzdělávání
6. Požární a poplachové směrnice Oxford jazykové školy s. r. o.
7. *Webové stránky Oxford jazykové školy s. r. o.* [online]. Oxford jazyková škola s. r. o. [cit. 21. 3. 18]. Dostupné z: www.tozvladnete.cz.
8. Hospitační podklady
9. Formulář pro záznam z hospitace
10. Lektoři – checklist¹⁴
11. Prezenční listina
12. Analýza vzdělávacích potřeb
13. Přepis expertního rozhovoru s majitelkou
14. Přepis pohovoru – rodilí mluvčí
15. Příloha č. 15: Přepis pohovoru – lektor českého jazyka
16. Přepis metodika

¹⁴ Dokument se základními informacemi pro nové lektory.

Seznam obrázků, grafů a schémat

1. Schéma č. 1: Míra direktivity. Upraveno dle Mikuláščík 2007, s. 175.
2. Schéma č. 2: Liniová organizační struktura. Upraveno dle Cejthamr & Dědina 2010, s. 204–205.
3. Schéma č. 3: Organizační struktura Oxford jazykové školy s. r. o. Upraveno dle rozhovoru s majitelkou firmy.
4. Obrázek č. 1: Logo Oxford jazykové školy s. r. o. Upraveno dle webových stránek jazykové školy.

Seznam příloh

1. Směrnice č. 1/2013, Oxford jazykové školy s. r. o.
2. Směrnice č. 2/2013, Oxford jazykové školy s. r. o.
3. Pracovní řád Oxford jazykové školy s. r. o.
4. Kodex kvality AJŠA (Asociace jazykových škol a agentur ČR)
5. Manuál pro řízení kvality, Norma AJŠA kvalitního jazykového vzdělávání
6. Požární a poplachové směrnice Oxford jazykové školy s. r. o.
7. Prohlášení o zpracování osobních údajů
8. Hospitační podklady
9. Lektoři – checklist¹⁵
10. Prezenční listina
11. Analýza vzdělávacích potřeb
12. Expertní rozhovor s majitelkou – dotazník
13. Přepis expertního rozhovoru s majitelkou
14. Přepis pohovoru – rodilí mluvčí
15. Přepis pohovoru – lektor českého jazyka
16. Přepis metodika
17. Souhlas s uvedením názvu organizace v práci

¹⁵ Dokument se základními informacemi pro nové lektory.

Směrnice č.1/2013, Oxford Jazykové školy s.r.o., IČ 294 55 588, (dále jen „Oxford“), kterou se stanoví některé povinnosti osob zadržujících se s vědomím Oxfordu na jeho pracovišti, k dodržení povinnosti Oxford zajištění bezpečnosti a ochranu zdravotí osob v souladu s ust. §101 odst. 5 zákonníku práce.

Kontaktní osoba odpovědná za BOZP, PO a první pomoc: Jana Navrátilová, tel.: 775 277 888

Rozsah závaznosti směrnice

Tato směrnice se vztahuje především na zaměstnance, přiměřeně ovšem též - v souladu s ust. §101 odst. 5 zákonníku práce - na obchodní spolupracovníky Oxfordu (samostatné podnikatele poskytující služby pro Oxford s místem plnění v místě Oxfordu). Zaměstnanci jsou povinni se touto směrnicí řídit i v případě, kdy plní pracovní úkoly mimo pracoviště Oxfordu. Touto směrnicí jsou povinni se řídit i zaměstnanci jiných zaměstnavatelů, případně spolupracovníci jiných samostatných podnikatelů, zadržující se v objektech Oxfordu.

Kde se v textu směrnice hovoří o zaměstnancích, rozumí se tím přiměřeně i výše uvedené osoby zadržující se v místě Oxford, pokud je to nutné k naplnění požadavku bezpečnosti a ochrany zdravotí při práci v souladu s ust. §101 odst. 5 zákonníku práce, pro prevenci rizik a dodržení požádních a jiných bezpečnostních předpisů.

II.

Povinnosti na úseku péče o zajištění bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení a ochrany zdravotí při práci

1. Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdravotí při práci, na informace o nevyhnutelných rizicích jejich práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. Zaměstnanci školy mají právo na účast při řešení otázek souvisejících s bezpečností a ochranou zdravotí při práci.
2. Zaměstnanci jsou oprávněni odmítnout výkon práce, o něž mají důvodně za to, že bezpečnostně a vážně ohrožuje jejich život a zdravotí, popřípadě život a zdravotí jiných fyzických osob.
3. Každý je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdravotí fyzických osob, kterých se bezpečnostně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci.
4. **ZAKAZUJE SE** kouření a jakákoli manipulace s otevřeným ohněm v prostorách jazykové školy.

1

5. **Zakazuje se** vnošení hořlavých, toxických, či jakkoli jinak nebezpečných látek a předmětů do prostor jazykové školy. **Zakazuje se** vnošení předmětů ohrožujících lidský život a zdraví či majetek do prostor Oxford.
6. V případě **PORANĚNÍ** použije osoba lékařnicku umístěnou v místnosti „První“, dveře jsou označené bezpečnostní tabulkou první pomoci. tel. kontakti na záchranou službu je 155.
7. **ZAKAZUJE SE** konzumace alkoholických nápojů a užívání jiných omamných, psychotropních či nadvykových látek v prostorách Oxford a vstup pod vlivem těchto látek do prostor Oxfordu.

8. **ZAKAZUJE SE** umísťování jakýchkoli předmětů, věcí či materiálů ve vzdálenosti MENŠÍ NEŽ 20 cm od rozvodů **ELEKTRICKÉ SÍŤE A OSVĚTLOVACÍCH TĚLES**.

9. V případě požáru či jiné mimořádné události jsou osoby nacházející se v prostorách jazykové školy povinny řídit se „**Požární a poplachovou směrnici vydanou Oxford Jazykovou školou**“.

10. Při větrání oken je třeba dbát zvýšeně opatrnosti z důvodu **NEBEZPEČÍ ÚRAZU Zdržte se pohybu ve vzdálenosti do 2m od otevřených oken!!!**

11. **Čištění a dezinfekční prostředky** mohou být umístěny pouze v místnosti „šklad“ na místě k tomu určeném. **ZAKAZUJE SE** ponechání jakýchkoli těchto prostředků kdekoliv jinde na pracovišti Oxford. **POZOR TITO PROSTŘEDKY MOHOU BÝT VYSOCE HOŘLAVÉ, TOXICKÉ A DRAŽDIVÉ!**

12. Je povinností každého okamžitě oznámovat kontaktní osobě Janě Navrátilové nedostatky a závady na pracovišti, které ohrožují nebo by bezpečnostně a závažným způsobem mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví jiných osob, či majetek zejména hrozící vznik mimořádné události nebo nedostatky organizačních opatření, závady nebo poruchy technických zařízení a ochranných systémů určených k jejich zamezení. Závady a nedostatky nikoli okuálního rázu jsou osoby povinny zaznamenat do formuláře „**Hlášení rizik**“. Který se nachází v místnosti kancelář školy. Osoba uvede v hlášení popis závady či nedostatku.

13. Ovládnutí a manipulace s plynovým kotlem a přenosným regulátorem tepla „Iermostatitem“ k ovládnutí plynového kotle se řídí směrnici č. 5/2013, kterou se stanoví pravidla manipulace s plynovým kotlem, s termostatem, osoby k tomu oprávněné a bezpečnostní zásady.

2

Oxford jazykové školy s.r.o.,
Palachovo náměstí 1
779 00 Olomouc
IČ: 294 55 588 tel. 776 844 654

Směrnice č. 2/2013, Oxford jazykové školy s.r.o., kterou se stanoví povinnosti osob zdržujících se v prostorách jazykové školy v souvislosti se zajištěním bezpečnosti a ochrany zdraví a majetku a v souvislosti s dodržáním požadavků zvláštních právních předpisů a zásad bezpečného chování.

Tato směrnice se vztahuje zejména na veřejnost, které jsou poskytovány služby v prostorách Oxford, ale též na jakoukoli jinou osobu zdržující se s vědomím Oxford na pracovišti Oxford. Tím, nejsou dotčeny další povinnosti stanovené pro zaměstnance a další osoby činné pro Oxford zvláštními právními předpisy a případně zvláštními vnitřními předpisy, které Oxford vydal.

Osoba odpovědná za BOZP, požární ochranu a první pomoc: Jana Navrátilová, tel.: 775 277 888

1. **ZAKAZUJE SE kouření a jakákoli manipulace s otevřeným ohněm** v prostorách jazykové školy.
2. **Zakazuje se** vnášení hořlavých, toxických, či jakkoli jinak nebezpečných látek a předmětů do prostor jazykové školy. **Zakazuje se** vnášení předmětů ohrožujících lidský život a zdraví či majetek do prostor Oxford.
3. V případě požáru či jiné mimořádné události jsou osoby nacházející se v prostorách jazykové školy povinny řídit se „**Požární a poplachovou směrnicí**“ vydanou Oxford jazykovou školou s.r.o.“ a „**Evakuačním plánem**“.
4. V případě **PORANĚNÍ** použijte lékárničku umístěnou v místnosti „Kancelář“, dveře jsou označené bezpečnostní tabulkou první pomoc, tel.kontakt na **záchrannou službu je 155, linka tísňového volání 112.**
5. **Únikové cesty a východy** (blíže zejm. viz. „Evakuační plán“) musí být z důvodu požární bezpečnosti stále volné, nepokládejte do nich, a to ani dočasně, jakékoli předměty či věci.
6. Z bezpečnostních důvodů **se zdržte pohybu ve vzdálenosti do 2m od otevřených oken.** Pohybujete –li se **v okolí otevřených oken**, je potřeba dbát **zvýšené opatrnosti z důvodu nebezpečí úrazu či pádu!**
7. V rámci prevence vzniku škod jsou osoby nacházející se v prostorách Oxford povinny dodržovat právní předpisy, zejména pak právní předpisy k zajištění bezpečnosti, požární předpisy a jsou povinny počínat si tak, aby svým jednáním nezavdaly příčinu ke vzniku škody či k ohrožení sebe či jiných osob nacházejících se v prostorách Oxford.
8. Vstup do místnosti „Privát“ mají povolen pouze osoby k tomu oprávněné. Oprávnění udělují jednatelé Oxford Jana Navrátilová a Petr Dvorský.

Tato směrnice se vydává na dobu neurčitou. Změněna může být směrnicí pozdější, a to pouze písemnou formou. Účinku nabývá dnem vyhlášení.

V Olomouci dne 14.2.2013

Oxford jazyková škola s.r.o.
Palachovo náměstí 1
779 00 Olomouc
IČ: 294 55 588 tel. 776 844 654



Pracovní řád Oxford jazykové školy s.r.o., IČ 294 55 588, se sídlem Palachovo nám. 620/1, 779 00 Olomouc, vedené v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 54607, jednající jednatelem Petrem Dvorským a Janou Navrátilovou

I.

Účelem pracovního řádu je konkretizovat, upravit a blíže rozvést jednotlivá ustanovení zákoníku práce a případně zvláštních právních předpisů a dalších požadavků zaměstnavatele vztahujících se k zaměstnancem vykonáváné práci.

Tento pracovní řád se vztahuje na všechny zaměstnance Oxford, tj. na osoby zaměstnané na základě pracovní smlouvy, dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.

Zaměstnanec nemá právo zavazovat svým jednáním zaměstnavatele, pokud to nevyplývá z jeho organizačního zařazení nebo pokud k tomu nebyl výslovně zmocněn. Zmocnění může udělit pouze Petr Dvorský a Jana Navrátilová (oba společně) a musí být vždy písemné. Ve zmocnění musí být přesně uvedeno, k jakému jednání je zaměstnanec oprávněn. Organizačním zařazením vedoucím ke vzniku oprávnění zavazovat zaměstnavatele může být pouze výslovné písemné organizační zařazení uvedené v pracovní smlouvě či v dohodě o pracích konaných mimo pracovní poměr s výslovným výčtem jednání, ke kterým je zaměstnanec oprávněn.

II.

Pracovní náplň a další povinnosti zaměstnance při vymezení druhu práce/pracovního úkolu v pracovní smlouvě/v dohodě o pracích konaných mimo pracovní poměr: VÝUKA ANGLICKÉHO/NEMECKÉHO/SPANĚLSKÉHO ČI JINÉHO CIZÍHO JAZYKA (konkrétní cizí jazyk, který vyučuje konkrétní zaměstnanec je vymezen v pracovní smlouvě či v dohodě o pracích konaných mimo pracovní poměr), dále jen „cizí jazyk“:

- poskytování výuky cizího jazyka klientům Oxford, případně na pokyn zaměstnavatele zaměstnavateli či jiným jeho zaměstnancům či obchodním partnerům (dále jen „klient“);
- vyhotovování příprav na vyučovací hodinu, individuálně dle potřeb konkrétního kurzu/klienta, odborně, kvalifikovaně, v souladu s dostupnými nejnovějšími požadavky na metody a melodiku výuky, v souladu s individuálními požadavky a potřebami klienta, a v souladu s pokyny zaměstnavatele;
- zpracování metodiky;
- vyhotovování zpráv o průběhu výuky, pokrocích každého konkrétního klienta, jeho požadavcích;
- vyhotovování návrhů a individuálních studijních plánů vedoucích k efektivnějšímu vzdělávání a výuce každého konkrétního klienta.

1

- vyhotovování zpráv a návrhů na další vzdělávání konkrétního klienta za účelem zajištění co nejvyšší kvalifikace výuky a pokroku klienta;
- vyhotovovat prezentace a přednášky a jiné pomocné materiály k výuce, tyto předávat zaměstnavateli a neposkytovat je bez souhlasu zaměstnavatele jiné osobě, nepoužívat je bez souhlasu pro vlastní potřebu;
- aktivně komunikovat s klienty, chovat k nim individuálně, profesionálně a vstřícně přístup;
- aktivně spolupracovat s ostatními zaměstnanci, sdělovat jim včas a řádně informace nezbytné k řádnému poskytnutí výuky;
- aktivně spolupracovat s obchodními partnery Oxford, v případě potřeby jim včas a řádně předat veškeré nezbytné informace k řádnému poskytnutí výuky;
- aktivně reagovat na stížnosti a podněty klientů, tyto okamžitě řešit s Janou Navrátilovou či Petrem Dvorským;
- průběžně odborně kontrolovat pokroky jednotlivých klientů formou testů, případně zkoušek a o jejich výsledcích informovat neprodleně zaměstnavatele;
- účastnit se školení a vzdělávacích akcí zaměstnavatele za účelem prohlubování kvalifikace;
- po skončení výuky projit a zkontrolovat prostory Oxford a v případě, že opouští zaměstnanec pracoviště jako poslední, řádně zkontrolovat celé pracoviště, uklidit po sobě a svých klientech tak, aby byla učebna připravena na další výuku (tj. smazat tabuli, odnést špinavé nádoby, zasítřit židle, uklidit ze stolu věci, které použil při výuce), zejména dále zhasnout v učebnách a všech prostorách Oxford, vypnout elektrické spotřebiče, vypnout PC, kopírku a další příslušné přístroje, zabezpečit pracoviště včetně řádného zajištění a uzamčení prostor.

III.

Blíže označení místa výkonu práce při pracovním úkolu/druhu práce (dále jen „pracovní úkol“): výuka cizích jazyků

Místem výkonu pracovního úkolu je město Olomouc. Zpravidla jím je sídlo Oxford: Palachovo náměstí 620/1, Olomouc. V konkrétním případě může zaměstnanec dle požadavků klienta výuku realizovat v místě mimo sídlo zaměstnavatele, pokud je tímto místem místo na území města Olomouc. V případě, že by měl být pracovní úkol plněn v místě mimo území města Olomouc, bude zaměstnanec se svým souhlasem vyslán na pracovní cestu.

IV.

Odpočínek zaměstnance

V případě, že zaměstnanec činný na sdílené dohodě o provedení práce či dohody o pracovní činnosti hodlá využít odpočinku a po určitou dobu nevykonávat pracovní

Oxford jazyková škola s.r.o.
Palachovo náměstí 1
779 00 Olomouc
IČ: 294 55 588 tel. 776 844 654

2

úkoly, je povinen tuto skutečnost sdělit zaměstnavateli písemně alespoň 1měsíc předem. Porušení této povinnosti může být důvodem pro výpověď takové dohody.

V.

Další povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec je povinen chodit do zaměstnání čistě oblečen a upraven tak, aby co nejlépe reprezentoval zaměstnavatele. Zaměstnanec jsou povinni být řádně a včas přítomni na pracovišti, připraveni k výkonu práce, zejména tj. na začátku příslušné vyučovací hodiny tak, aby bezprostředně v okamžiku začátku vyučovací hodiny tato mohla započít.

Zaměstnanec je povinen dodržovat obecně závazné předpisy a vnitřní předpisy a pokyny zaměstnavatele vztahující se k jím vykonávané práci.

Zaměstnanec je povinen chránit dobrou pověst společnosti, její dobré jméno a činit výkon práce výlučně v souladu se zájmy společnosti.

Zaměstnanec není oprávněn přijímat jakákoli finanční plnění od osob odlišných od zaměstnavatele.

Zaměstnanec jsou v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů povinni zachovávat mlčenlivost o osobních údajích a o bezpečnostních opatřeních, jejichž zveřejnění by ohrozilo zabezpečení osobních údajů. Povinnost mlčenlivosti trvá i po skončení zaměstnání nebo příslušných prací. Porušení povinnosti mlčenlivosti je zvlášť závažným porušením pracovních povinností.

Zaměstnanec mají právo využívat pracovní nástroje a pomůcky zaměstnavatele (knihy, psací potřeby, PC, CD přehrávače, a další), tyto jsou povinni chránit před poškozením a zničením. Zaměstnanec jsou povinni dodržovat zásady řádného užívání pracovních nástrojů a pomůcek a bezpečně práce s nimi a jsou povinni užívat je pouze k plnění pracovních úkolů. V případě užívání firemního PC zaměstnanec nesmí stahovat spamy, reklamy, „kolovaci“ e-maily (tzn. mnohokrátě přeposlaný e-mail typu „pošli deset lidem“, „podívej se na video, obrázky“) a obdobné, nikoli důvěryhodné e-maily, stejně tak se zakazuje stahování jakýchkoli s výkonem práce nesouvisejících prezentací, videí a navštěvování stránek, u nichž je vysoké nebezpečí napadení počítače virem či vystavení nebezpečí ztráty firemních dat. Porušení povinnosti je závažným porušením povinností a rovněž zakládá odpovědnost zaměstnance za škodu.

Zaměstnanec nesmí užívat prostory Oxford k jiným účelům než plnění pracovních úkolů pro zaměstnavatele, zejména nesmí poskytovat výkon v těchto prostorách jiným osobám než klientům, výjimku tvoří případy písemně povolené zaměstnavatelem. Porušení povinnosti je považováno za zvlášť závažné a zvlášť hrubé porušení povinností a je důvodem k okamžitému ukončení pracovního vztahu, založení odpovědnosti zaměstnance za škodu a za bezdůvodné obohacení.

Při ukončení pracovního vztahu je zaměstnanec povinen informovat zaměstnavatele o stavu plnění uložených úkolů, řádně předat dosud nesplněné úkoly a písemné doklady. Dále je zaměstnanec povinen odevzdat veškeré pracovní pomůcky, potřeby apod., které mu byly svěřeny, a to ve stavu, který odpovídá jejich obvyklému opotřebení.

VI.

Postup při vzniku škody

Kdy zjistí, že došlo ke škodě, je povinen to bez zbytečného odkladu oznámit zaměstnavateli.

Zaměstnanec, který zjistil, že došlo ke škodě, je povinen škodní událost a místo vzniku škody zdokumentovat, neměnit místo škody až do příchodu zaměstnavatele nebo příslušného orgánu státní správy nebo samosprávy podle obecně závazných právních předpisů.

O vzniku škody musí být sepsán protokol, který podepíše zaměstnanec a zaměstnavatel nebo za zaměstnavatele jím pověřená osoba, ze kterého musí být patrné zejména:

- zda a kdy došlo ke vzniku škody,
- příčiny vzniku škody,
- časť škody,
- každá za vzniklou škodu odpovídá, případně, že za škodu není odpovědná žádná osoba.

Je-li za škodu odpovědný zaměstnanec, jedná s ním zaměstnavatel způsob náhrady škody (např. formou splátek, srážkami ze mzdy apod.).

Jede-li o případ škody, která vznikla zaměstnanci a za kterou je odpovědný zaměstnavatel, zajistí zaměstnavatel, aby poškozenému byla poskytnuta náhrada této škody.

O případech vzniklých škod je vedena evidence, ze které musí být zejména patrné:

- kdy byly škodné události zaměstnavateli oznámeny nebo u zaměstnavatele uplatněny,
- výsledek projednaného případu,
- jakým způsobem bylo rozhodnuto o náhradě škody.

VII.

Zaměstnanectvé dilo

Bude-li výsledkem tvůrčí činnosti zaměstnance autorské dílo (tj. v souvislosti s výkonem pracovní agendy vytvoří zaměstnanec dílo požívací ochrany díle autorského zákona), majetková autorská práva vykonává zaměstnavatel (svým jménem a na svůj účet). Zaměstnavatel má právo ~~využívat dílo~~ **využívat dílo** ~~sdělit~~.

Palackovo náměstí 1
779 00 Olomouc
IČ: 294 55 588 tel. 776 844 654

licenci. Zaměstnanec není oprávněn dílo sám užívat ani k užší kohokoli oprávnit, ledaže by k tomu získal výslovný písemný souhlas zaměstnavatele. V souladu s autorským zákonem má zaměstnavatel právo zaměstnanecké dílo pod svým jménem zveřejnit, upravit, zhotovit překlad, a další zákonem stanovená práva.

VIII.

Úklid

Zaměstnavatel zajistí prostředky pro úklid, čištění a údržbu vnitřních prostor. Provádění úklidu, čištění a údržby komunikací zajistí zaměstnavatel dvakrát v týdnu, a to pokud možno každé pondělí a středu. Osoba odpovědná za údržbu zařízení, úklid, čištění pracoviště, vedení provozní dokumentace, revizí a kontrolu zařízení: Jana Navrátilová.


IX.

Závěrečná ustanovení

Tento předpis nabývá účinnosti dnem vyhlášení u zaměstnavatele.

Další povinnosti zaměstnanců v pracovním řádu neupravené se řídí zákonem práce, zvláštními právními předpisy a ostatními vnitřními předpisy vydanými zaměstnavatelem.

V Olomouci dne 14.2.2013


Oxford jazyková škola s.r.o.
Palachovo náměstí 1
779 00 Olomouc
IČ: 294 55 588 tel. 776 844 654

Příloha č. 4: Kodex kvality AJŠA (Asociace jazykových škol a agentur ČR)

Kodex kvality AJŠA

Posláním AJŠA ČR je zdokonalovat jazykové vzdělávání na území celé České republiky, rozvíjet činnost a profesní prestiž svých členů. AJŠA ČR je profesní sdružení subjektů zastávajících společné principy kvality popsané v tomto Kodexu. Kodex tak garantuje kvalitu, kterou členské školy a agentury dodávají svým zákazníkům.

a) **Profesionální přístup**

- Škola se chová profesionálně a zodpovědně vůči svým zákazníkům, zaměstnancům i spolupracovníkům
- Všem těmto partnerům vychází škola v rámci svých možností vstříc a dodržuje sjednané dohody
- Škola pravidelně zjišťuje spokojenost svých klientů
- Organizace výuky je nastavena tak, aby klientům maximálně šetřila práci

b) **Kvalifikovaní lektori**

- Všichni lektori jsou řádně kvalifikováni a mají odborné vzdělání (vysokoškolské nebo jiné, odpovídající)
- Všichni lektori zároveň prošli TEFL tréninkem/školením trenérů, interním či u externí autority (CELTA apod.) nebo jiným odpovídajícím školením
- Lektori vyučující děti mají odpovídající pedagogické vzdělání
- Škola své lektory dlouhodobě vzdělává a poskytuje jim odpovídající zázemí pro další systematický rozvoj jejich kvalifikace
- Škola provádí náslechy (hospitace) hodin a dává lektorům zpětnou vazbu

c) **Vlastní metodika**

- Škola má jasně definovanou vlastní metodiku zaručující kvalitu výuky
- Škola tuto metodiku ochotně prezentuje svým stávajícím i potenciálním zákazníkům
- Každý kurz má dle svého typu stanoven jasný plán výuky

d) **Průhledné reference**

- Škola na svých webových stránkách prezentuje reference svých zákazníků
- Na vyžádání rádi poskytnou kontakty na konkrétní firemní zákazníky, kteří mohou podat relevantní reference

e) **Výuka v souladu s Evropským referenčním rámcem (ERR) pro jazyky**

- Školy testují vstupní, průběžnou i výstupní úroveň dle ERR
- Lektori škol jsou seznámeni s touto škálou a komunikují o ní se svými studenty
- Studenti mají cíle stanovené s ohledem na ERR



Manuál pro řízení kvality Norma AJŠA kvalitního jazykového vzdělávání

Zásady a požadavky této **Normy AJŠA** byly stanoveny na **zasedání Rady AJŠA** v Českých Budějovicích ve dnech 25. 11. a 26. 11. 2011 s cílem zajistit a udržet vysokou kvalitu jazykového vzdělávání **členů AJŠA Asociace jazykových škol a agentur ČR** a získat od nezávislé certifikační společnosti **Certifikát AJŠA**, osvědčující shodu s podmínkami normy.

Tato norma slouží výhradně pro **certifikaci AJŠA**, a to prostřednictvím auditu jejích členů. **Předmětem certifikace je kvalita jazykového vzdělávání** zapojených jazykových škol.

Tato **norma je závazná** pro všechny jazykové školy, které jsou **členy AJŠA Asociace jazykových škol a agentur ČR**, a **přihlásily se k plnění požadavků** dále uvedených, přičemž je účast JŠ dobrovolná.

Účinnost od: 02. 02. 2012		
	Zpracoval tajemník	Schválil prezident

Obsah:

Požadavky:	2
.....	2
Písemný závazek plnění Normy a Kodexu	2
.....	2
Infrastruktura a odpovědnosti.....	2
Metodika jazykové výuky a lektori.....	3
Dokumenty a záznamy	3
.....	3
Kontrola (audit):	4
.....	4

Požadavky:

Písemný závazek plnění Normy a Kodexu

Jazyková škola, která se zapojí do certifikace AJŠA, musí zveřejnit svůj závazek být v souladu s požadavky této **Normy AJŠA kvalitního jazykového vzdělávání a Kodexem kvality AJŠA**. Tato Norma a Kodex musí být obecně přístupné všem pracovníkům školy, spolupracujícím subjektům i všem klientům.

Infrastruktura a odpovědnosti

1. Každá JŠ musí při kontrole prokázat schopnost zabezpečit všechny náležitosti poskytované jazykové výuky v souladu s požadavky této normy.
2. Škola musí zveřejnit základní informace o svém zaměření (kontaktní adresu a osobu, dobu provozu atd.).
3. Škola musí definovat odpovědnost a určit osobu odpovědnou za plnění bodů této Normy a Kodexu kvality AJŠA.
4. Škola musí prokázat, že má vhodné prostory a vybavení, odpovídající účelu a zaměření výuky:

JŠ musí mít minimálně 1 kamennou pobočku, na kterou se veřejnost/klienti mohou obracet;

JŠ musí mít svoji pobočku/centrálu otevřenou minimálně 10 kancelářských hodin týdně a zároveň minimálně 2 dny v týdnu;

JŠ musí mít webovou prezentaci, na které je umístěno rovněž i logo AJŠA.

Každá učebna JŠ musí být vybavena CD-přehrávačem (či jiným ekvivalentním přehrávačem zvukových souborů), tabulí nebo flip-chartem;

Zajištění firemní výuky musí být takové, aby lektor v každé lekci mohl CD- přehrávač (či jiným ekvivalentní přehrávač zvukových souborů) využívat bez omezení;

JŠ musí mít ve svých prostorách lektorskou knihovnu, přístupnou během kancelářských hodin JŠ.

Každá JŠ musí mít odpovídající zázemí pro lektory (prostory pro přípravu lekcí)

Metodika jazykové výuky a lektori

5. Pro poskytovanou jazykovou výuku musí škola definovat písemnou metodiku, směřující ke sjednocení postupů a splnění cílů výuky, a zároveň musí prokázat existenci metodika, zodpovědného v JŠ za stanovení a dodržování příslušné metodiky.
6. Škola musí prokázat, že minimálně 80% jejích lektorů splňuje kvalifikační předpoklady stanovené touto Normou. Lektor je považován za kvalifikovaného, pokud:
 - úspěšně absolvoval magisterské nebo bakalářské studium jazykového směru (pedagogického i jiného jazykového) nebo
 - má VŠ neязыkového směru a buď min. 3 roky doložitelné praxe nebo certifikát TEFL či jiný adekvátní nebo
 - má SŠ vzdělání a buď min. 5 let doložitelné praxe, nebo zkoušku na úrovni C1 / C2.

Dokumenty a záznamy

7. Škola musí udržovat dokumenty a záznamy, prokazující plánování, řízení a monitoring poskytovaných služeb.
8. Tyto dokumenty musí být uchovávány a musí být dostupné pro kontrolu; během auditu budou kontrolovány dokumenty z aktuálního kalendářního roku a roku předcházejícího.
9. Doložena musí být zejména existence:
 - studijních plánů
 - metodiky a metodika JŠ
 - provádění analýz jazykových potřeb studentů
 - systému testování jazykových znalostí
 - mechanismů rozřazování do jazykových kurzů
 - záznamů o proběhlé výuce (třídní kniha či ekvivalentní dokument)
 - docházkových listů
 - interních dotazníků kvality výuky a spokojenosti s JŠ
 - hospitačních protokolů a stanovení četnosti hospitací
 - vlastního systému vydávání certifikátů / vysvědčení
10. Škola musí mít stanovené mechanismy sledování spokojenosti klientů. Každá JŠ mimo svých interních dotazníků předloží při kontrole navíc níže uvedené záznamy:
 - JŠ poskytující firemní i veřejnostní kurzy předloží 3 klientské ankety AJŠA (dotazníky spokojenosti) od firemní klientely
 - JŠ poskytující pouze veřejnostní kurzy předloží 3 klientské ankety AJŠA (dotazníky spokojenosti), vyplněné některým ze studentů navštěvujících veřejnostní kurzy
11. Škola musí mít zaveden systém řešení reklamací a stížností. O vypořádání písemných reklamací musí být vedeny záznamy.

Kontrola (audit):

12. Celkem 4letý **certifikační cyklus AJŠA** započne v prvním roce auditem (kontrolou) zapojených JŠ, vybraných podle dále stanovených pravidel. Certifikační společnost vydá **Certifikát AJŠA**, pokud při kontrole uspěje 1/4 zapojených JŠ. Platnost certifikátu AJŠA bude v každém roce cyklu ověřována a bude prodloužena, pokud při auditu uspěje další 1/4 JŠ.
13. Každá JŠ, která se dobrovolně přihlásí k plnění požadavků Normy AJŠA, bude zapsána do **Seznamu k certifikaci připravených JŠ**. Školy, které se budou chtít do certifikačního procesu zařadit později, tak budou moci učinit vždy na podzimním zasedání Rady AJŠA a budou tak zařazeny do seznamu pro následující rok.
14. Konkrétní JŠ, ve kterých kontrola v daném roce proběhne, si **vybere certifikační orgán**, a to ze seznamu k certifikaci připravených JŠ, který spravuje prezidium AJŠA. V případě, že JŠ vybraná ke kontrole má více poboček, určí losem prezidium AJŠA, která z jejích poboček (včetně sídla JŠ) bude součástí kontroly.
15. V souladu s **programem** se JŠ podrobí kontrole nezávislým certifikačním orgánem, který bude mít přístup k výše uvedené dokumentaci a záznamům. Kontrolní orgán bude zároveň mít možnost vstoupit do prostor souvisejících s aktivitami jazykové školy.
16. U vybraných JŠ provede auditor BV ČR kontrolu **plnění požadavků v rozsahu Normy AJŠA a podle kritérií Kontrolního dotazníku**. Kontrola bude provedena přezkoumáním dokumentů a záznamů, pohovorem s odpovědnými pracovníky a ověřováním skutečností.
17. Pro kontrolu **kvalifikace lektorů** JŠ vyhotoví kompletní seznam lektorů dané JŠ resp. pobočky. Seznam bude jmenný, číselný nebo s uvedením křestního jména a 1. písmene příjmení. V prvním kole si auditor BV ČR vybere vzorek 10 lektorů – pokud z nich 8 splňuje kvalifikační požadavky, pak je dané kritérium splněno. Pokud k tomu nedojde, pak bude vybrán další vzorek 10 lektorů, pokud ani tento neprokáže splnění kvalifikačních předpokladů, bude muset škola předložit kvalifikaci všech lektorů JŠ resp. pobočky. Kvalifikace bude kontrolována na základě diplomů/osvědčení lektorů, případně CV, pokud bude kontrolována praxe lektora;
18. Výsledkem kontroly v JŠ bude **zpráva auditora** BV ČR, která vyjádří míru shody s výše uvedenými požadavky. Ve zprávě budou uvedeny poznatky auditora k jednotlivým kritériím formou **komentáře** (když byl soulad s požadavky v plné míře doložen), **zjištění** (když byly identifikovány drobné nedostatky, které jsou příležitostí ke zlepšení) a **neshody** (když byly při kontrole identifikovány a potvrzeny vážné nedostatky, které nemohou být napraveny v krátké době).
19. V případě nesplnění kritérií, tj. když auditor identifikuje neshodu, prověří okolnosti a provede záznam o neshodě, bude mít JŠ 6 měsíců na nápravu. Poté proběhne následná kontrola. V takovém případě může prezidium navrhnout další skupinu zapojených JŠ, z nichž auditor vybere dvě JŠ, kde proběhne doplňující audit. Účelem je, aby mohla být splněna podmínka, kdy v každém roce cyklu uspěje min 1/4 zapojených JŠ.
20. Každá JŠ, která bude při kontrole úspěšná (bez dokumentované neshody, resp. úspěšná v následném auditu po nápravných opatřeních k neshodě), získá od BV ČR **Osvědčení pro JŠ o úspěšném absolvování auditu podle požadavků Normy AJŠA kvalitního jazykového vzdělávání**.

21. Pokud vzorek $\frac{1}{4}$ JŠ v daném roce cyklu úspěšně absolvuje audit podle požadavků **Normy AJŠA kvalitního jazykového vzdělávání**, obdrží všechny JŠ zapojené do certifikace (vyjma škol, které audit úspěšně neabsolvovaly) **Subcertifikát AJŠA**.

Požární a poplachová směrnice Oxford jazykové školy s.r.o.

I.

Účelem této směrnice je v souladu s právními předpisy stanovit povinnosti osob v případě vzniku požáru či jiného stavu nouze (např. havárie, povodně), dále jen „požár“, s cílem rychle a účinně zakročit a zabránit vzniku požáru, případně jeho rozšíření, a tím chránit občany.

II.

Každý, kdo zpozoruje požár, je povinen ho všemi dostupnými hasicími prostředky uhasit, není-li to možné, je povinen okamžitě vyhlásit požární poplach, požár ohlásit nebo zajistit jeho ohlášení a do příchodu pomoci učinit vše potřebné pro zamezení jeho šíření, může-li tak učinit bez ohrožení svého zdraví. **Pracovníci jsou po vyhlášení požáru povinni okamžitě zastavit provádění práce a opustit spolu s ostatními osobami pracoviště únikovými cestami vyznačenými na pracovišti s cílem uchýlit se do bezpečí.**

III.

POŽÁRNÍ POPLACH

Požární poplach je vyhlášen:

- pro osoby nacházející se v objektu opakovaným voláním „**HOŘÍ**“ a
- oznámením požáru Hasičskému záchrannému sboru na telefonním čísle **112** nebo **150** a oznámením mu kde hoří, co hoří, kdo volá a
- sdělením osobě odpovědné za organizaci a zajištění první pomoci, přivolání hasičů a záchranné služby: **JANĚ NAVRÁTILOVÉ, tel. 775 277 888**

IV.

POMOC PŘI POŽÁRU

Osoby jsou povinny při zdolávání požáru poskytnout přiměřenou osobní pomoc, nevystaví-li tím vážnému nebezpečí nebo ohrožení sebe nebo osoby blízké anebo nebrání-li jim v tom důležitá okolnost, a potřebnou věcnou pomoc. Po příjezdu hasičského záchranného sboru jsou povinny řídit se pokyny velitele zásahu.

V.

PO VYHLÁŠENÍ POŽÁRU

Osoby nacházející se v objektu jsou po vyhlášení požáru povinny:

- zahájit činnost k jeho uhašení – za tím účelem zejména POUŽÍT **HASICÍ PŘÍSTROJ UMÍSTĚNÝ VE VSTUPNÍ MÍSTNOSTI ŠKOLY A ŘÍDIT SE NÁVODEM NA NĚM UVEDENÝM**
- zajistit uzavření hlavního uzávěru plynu; „**HUP**“ se nachází nad vstupními dveřmi do školy zvenčí
- zajistit vypnutí elektrického proudu; „**EL.PROUD**“ se nachází nad vstupními dveřmi do školy zevnitř
- PŘI EVAKUACI POSTUPOVAT PODLE EVAKUAČNÍHO PLÁNU A ZNAČEK „**ÚNIKOVÁ CESTA**“

VI.

TELEFONNÍ ČÍSLA

HASIČI
ZÁCHRANNÁ SLUŽBA
POLICIE
PLYN
ELEKTRINA
In DANGER call
V Olomouci dne **1.2.2013**

112 NEBO 150
112 NEBO 155
112 NEBO 158
840 11 33 55
840 850 860
112

Oxford jazyková škola s.r.o.
Palachovo náměstí 1
779 00 Olomouc
IČ: 294 55 588 tel. 776 844 654

Příloha č. 7: Prohlášení o zpracování osobních údajů

Společnost Oxford jazyková škola s.r.o., IČ 294 55 588, se sídlem Palachovo nám. 620/1, 779 00 Olomouc, vedená v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 54607, jednající jednatelem Janou Navrátilovou a Petrem Dvorským, tímto ve smyslu ust. §18 odst. 2 zákona o ochraně osobních údajů prohlašuje, že zpracovává v souladu s ust. §18 odst. 1, písm. b) osobní údaje:

I. Účel zpracování osobních údajů: nabízení obchodu, služeb, jednání o smluvním vztahu, plnění uzavřených smluv a povinností v rámci předmětů podnikání, uplatňování práv a plnění povinností stanovených zvláštními právními předpisy.

Kategorie osobních údajů: adresní a identifikační a další údaje nutné pro dosažení účelu (jméno, příjmení, obchodní firma, datum narození, bydliště, sídlo, telefonní číslo, číslo bankovního účtu, adresa elektronické pošty, IČ, DIČ, úroveň pokročilosti znalostí studenta).

Kategorie subjektů údajů: klienti, obchodní partneři, smluvní strana smluvního vztahu

Kategorie příjemců osobních údajů: správce, jeho zaměstnanci a osoby se správcem spolupracující. Osobní údaje nejsou předávány do jiných států.

Doba uchování: po dobu nutnou pro dosažení výše uvedených účelů, případně po dobu stanovenou příslušnými zvláštními právními předpisy (např. zákon o účetnictví, daňové zákony).

Zdroje osobních údajů: žádosti a poptávky subjektů údajů, údaje sdělené klienty a obchodními partnery, smluvní stranou

Způsob zpracování osobních údajů: pro potřeby a účely výše vymezené, osobní údaje nejsou bez předchozího souhlasu subjektu údajů předávány třetím osobám, vyjma případů stanovených zvláštními právními předpisy, údaje jsou zpracovávány v elektronické podobě automatizovaným způsobem a/nebo v tištěné podobě neautomatizovaným způsobem

Místo zpracování osobních údajů: sídlo správce

Správce zabezpečuje ochranu osobních údajů, přístup umožní pouze osobám oprávněným. Osobní údaje poskytují subjekty údajů dobrovolně. Subjekt údajů právo přístupu ke shromážděným osobním údajům a na požádání mu správce předá informace o jejich zpracování, má další práva ve smyslu ust. §21 zákona o ochraně osobních údajů (zejm. právo na vysvětlení, na odstranění vzniklého stavu zejména formou opravy, doplnění, likvidace, v případě, kdy se domnívá nebo zjistí, že správce provádí zpracování nepřesně či v rozporu s ochranou jeho osobního a soukromého života).

II. Účel zpracování osobních údajů: vedení osobního spisu ve smyslu ust. §312 a násl. zákoníku práce, administrace pracovněprávního vztahu, vedení personální a mzdové agendy a plnění povinností vyplývajících pro zaměstnavatele ze zvláštních právních předpisů (zejména zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o veřejném zdravotním pojištění, o sociálním zabezpečení, daňové zákony apod.). Osobní údaje jsou zpracovávány se souhlasem subjektu údajů.

Kategorie osobních údajů: jméno a příjmení, datum narození, rodné číslo, adresa trvalého pobytu, adresa doručovací, telefonní číslo, e-mailová adresa, číslo účtu, údaje o zdravotní pojišťovně zaměstnance, dosažená kvalifikace, údaje o zaměstnání, druh konaných prací, údaje nezbytné pro výkon práce a další skutečnosti dle § 313 zákoníku práce

Kategorie subjektu údajů: zaměstnanci společnosti

Doba uchování: po dobu trvání pracovněprávního poměru, a po jeho skončení po dobu stanovenou zvláštními právními předpisy

Místo zpracování osobních údajů: sídlo správce

Kategorie příjemců osobních údajů: správce, dále při plnění zákonem stanovených povinností včetně povinností správce co by zaměstnavatele příslušné orgány státní správy a zdravotní pojišťovny, popř. při plnění a uplatňování zákonných práv a povinností příslušné orgány státní správy. Osobní údaje nejsou předávány do jiných států.

Zdroje osobních údajů: údaje sdělené zaměstnanci

Způsob zpracování osobních údajů: pro účel výše vymezený, osobní údaje nejsou bez předchozího souhlasu subjektu údajů předávány třetím osobám, vyjma případů stanovených zvláštními právními předpisy, údaje jsou zpracovávány v elektronické podobě automatizovaným způsobem a/nebo v tištěné podobě neautomatizovaným způsobem

Správce zabezpečuje ochranu osobních údajů, přístup umožní pouze osobám oprávněným. Osobní údaje poskytují subjekty údajů dobrovolně. Subjekt údajů právo přístupu ke shromážděným osobním údajům a na požádání mu správce předá informace o jejich zpracování, má další práva ve smyslu ust. §21 zákona o ochraně osobních údajů (zejm. právo na vysvětlení, na odstranění vzniklého stavu zejména formou opravy, doplnění, likvidace, v případě, kdy se domnívá nebo zjistí, že správce provádí zpracování nepřesně či v rozporu s ochranou jeho osobního a soukromého života).

Příloha č. 8: Hospitační podklady

Hospitační podklady – hodnocení

Vysvětlivky: (Příslušnou známku zatrhněte kroužkem)	1 - výborně	5 - nedostatečně
---	-------------	------------------

Lesson planning – plán hodiny

- načasování jednotlivých aktivit, funkční střídání aktivit - aby hodina nebyla moc jednotvárná

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lesson management – řízení/vedení hodiny

- používání mateřského jazyka v porovnání s jazykem cizím jak u lektora tak u klientů

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- funkčnost užívání např. pomůcek a tabule – názornost a přehlednost zápisů

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- intenzita hlasu a jasnost dávaných instrukcí, rychlost řeči atd.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Classroom climate – atmosféra ve třídě

- míra zapojení všech ve skupině do práce, vztah lektora a klienta navzájem

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lesson content – obsah hodiny

- funkčnost používání učebnice a přídatných materiálů, jejich střídání a příprava

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- zapojení klienta do „skutečné“ komunikace v cizím jazyce, ne jen opakování a procvičování ustálených frází

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Command of language – zvládnutí cizího jazyka samotným lektorem

- přizpůsobení používaného jazyka úrovni klienta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- správnost používání cizího jazyka lektorem

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- úroveň výslovnosti jako model pro klienta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Celkové hodnocení

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Poznámky:

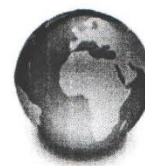
Příloha č. 9: Lektori – checklist

Lektori – checklist

1. Každý lektor je zodpovědný za důkladné přípravy svých hodin dle náročnosti klienta, jazykové pokročilosti a svých časových možností.
2. Lektor si je plně vědom nutnosti se vzdělávat, a proto navštíví během akademického roku 5 workshopů/seminářů/konferencí dle svého uvážení (interních či externích, ohledně proplácení jízdného/registrací se informujte u koordinátora výuky).
3. V případě, že lektor cítí potřebu konzultace s metodikem, domluví si schůzku v rámci konzultačních hodin či dle časových možností i nad rámec těchto hodin.
4. Na ukázkové hodině (45 minut) s novým klientem/studentem lektor vyplní „Analýzu jazykových potřeb“ a odevzdá metodikovi/manažerovi školy. Na základě výsledků rozřazovacího testu a analýzy potom společně dohodnou studijní plán a vyberou vhodné výukové materiály.
5. Během prvních dvou týdnů výuky zjišťuje koordinátor výuky spokojenost klienta s výukou. V případě spokojenosti nedochází ke změnám a výuka pokračuje dále frekvencí zvolenou studentem, v případě nespokojenosti studenta a zjištění důvodu, bude sjednána náprava (změna lektora/ učebních materiálů/ termínu výuky apod.). V případě změny vyučujícího student vyplní formulář „Evaluace výuky“ a lektor „Hodnocení studenta“, jež poslouží jako vodítko v plánování výuky novému lektorovi a zpětná vazba metodikovi o průběhu výuky s původním lektorem.
6. Koncem každého odučeného měsíce (nejpozději do 5 pracovních dnů následujícího měsíce) lektor dodá řádně vyplněné presenční listiny do kanceláře školy, eventuelně v elektronické podobě na email info@tozvladnete.cz, v případě OSVČ i s platnou fakturou se splatností 20. dne následujícího měsíce. *Neučiní-li tak, vzdává se odměny za odvedenou práci.*
7. Pro zajištění kvality výuky je každý lektor 3x za rok hospitován metodikem (z toho jedna hospitace je neohlášená a dvě jsou ohlášené, viz. „Záznam z hospitace“).
8. Lektor je zodpovědný za to, že každý student bude testován minimálně 2x za semestr (6 měsíců) pro průkaznost efektivnosti výuky a testy poskytne metodikovi/koordinátorce výuky k archivaci.
9. Jednou za semestr/rok student vyplní „Evaluace výuky“ pro zpětnou vazbu ohledně výukového procesu.
10. Po úspěšném splnění závěrečného testu (minimum 60 %) na konci kurzu bude studentovi vystaven interní certifikát o dosažené úrovni studenta. Studentovi je pak nabídnuta koordinátorem výuky možnost pokračování v navazujícím kurzu.
11. Pokud student požaduje vystavení certifikátu před ukončením kurzu, může tak být učiněno v případě úspěšného splnění testu (minimálně 60 %), jež sestaví metodik na základě probraného učiva.
12. V případě ukončení výuky lektor vyplní „Shrnutí - v případě ukončení výuky“, jež koordinátor výuky/metodik bude archivovat spolu s ostatními dokumenty v kartě klienta.

13. Jazyková škola Oxford s.r.o. se zavazuje vytvořit lektorům kvalitní prostředí s profesionálním zázemím a možností rozvoje, proto v případě jakýchkoliv dotazů, připomínek či potřeb neváhejte koordinátorku výuky/metodika kontaktovat, jsou tu pro vás 😊

Příloha č. 11: Analýza vzdělávacích potřeb



Analýza jazykových potřeb studenta:

Jméno studenta:	
Lektor:	
Zahájení výuky:	

1. Stávající jazyková úroveň
2. Požadovaný rozsah výuky
3. Zaměření – obecný jazyk/obchodní jazyk/další...
4. Využití jazyka studentem – studium/práce/cestování apod.
5. Dosavadní výukové materiály
6. Cíl (zkouška/ certifikát)
7. Problematické oblasti označené studentem (k procvičení)
8. Očekávání studenta, doplňkové aktivity (večery s promítáním, večírky, English Camp apod.) a další připomínky

Sídlo:

Palachovo náměstí 1
772 00 Olomouc

Kontakty:

Tel/fax +420 588 519 460
Mobil +420 776 844 654

info@jazykove-sluzby.eu
www.jazykove-sluzby.eu

Bankovní spojení:

ČSOB Praha
179 519 338/0300

Analysis of student's language needs

Name:	
Lecturer:	
Starting date:	

1. Current language level
2. Required range of lessons (per week)
3. Focus – general language, business English,...etc.
4. Use of language by the student – studying, work, travelling...
5. Materials used by now
6. Goal (exam, certificate,...)
7. Problematic areas (what the student thinks he needs to practice)
8. Expectation of the student (English Camp, movie evenings,)

Sídlo společnosti:
Oxford jazyková škola s.r.o.
Palachovo náměstí 620/1, 779 00 Olomouce
IČ: 258 68 675, DIČ: 258 68 675

Kontakty:
mobil +420 776 844 654
e-mail info@tozvladnete.cz
www.tozvladnete.cz

Příloha č. 12: Expertní rozhovor s majitelkou – dotazník

Expertní rozhovor s majitelkou Oxford jazyková škola s. r. o.

- 1) Kolik má Oxford jazyková škola pracovníků?
- 2) Jakým způsobem jsou tyto pracovníci zaměstnání?
 - a) OSVČ
 - b) DPP
 - c) DPČ
 - d) Jiné
- 3) Jak byste popsala styl vedení aplikovaný ve Vaší organizaci?
 - a) Direktivní (Autokratický)
 - b) Liberální
 - c) Participativní (Demokratický)
- 4) Kdo se zabývá personálními činnostmi ve Vaší organizaci?
- 5) Jakým způsobem probíhá výběrové řízení v organizaci?
- 6) Zaškrtněte odpověď, která se nejvíce blíží skutečnosti:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
K získávání pracovníků organizace využívá interní zdroje.				
K získávání pracovníků organizace využívá externí zdroje.				
Uchazeči se hlásí sami.				
Organizace oslovuje potenciální lektory.				

- 7) Zaškrtněte, které metody získávání pracovníků organizace využívá:
 - a) Vývěsky
 - b) Letáky
 - c) Inzerce
 - d) Spolupráce se školami

- e) Spolupráce s úřady práce
 - f) Spolupráce s personálními agenturami
 - g) Sociální sítě
 - h) Profesní sítě
 - i) Pracovní portály
 - j) Jiné
- 8) Jaké dokumenty od uchazečů požadujete?
- a) Životopis
 - b) Motivační dopis
 - c) Firemní dotazník
 - d) Reference
 - e) Pracovní posudky
 - f) Lékařské vyšetření
 - g) Certifikáty
 - h) Jiné
- 9) Co je rozhodujícím faktorem pro pozvání uchazeče k pohovoru?
- a) Životopis
 - b) Motivační dopis
 - c) Firemní dotazník
 - d) Reference
 - e) Pracovní posudky
 - f) Lékařské vyšetření
 - g) Certifikáty
 - h) Vzdělání a kvalifikace
 - i) Pracovní zkušenosti
 - j) Jiné (prosím uveďte):
- 10) Co je rozhodující pro přijetí uchazeče?
- a) Fyzické požadavky
 - b) Psychické požadavky

- c) Dovednosti
- d) Vzdělání a kvalifikace
- e) Pracovní zkušenosti
- f) Charakteristiky osobnosti a postojů
- g) Jiné

Příloha č. 13: Přepis expertního rozhovoru s majitelkou

Expertní rozhovor

M: majitelka firmy

A: autorka textu

A: Už by se to mělo nahrávat jo.. tak já se nejdřív chci zeptat, jestli můžu uvést jméno jazykové školy ve své práci.

M: Ano, můžeš.

A: Děkuji moc, a potom abys třeba krátce představila tu organizaci.

M: Takže jsme jazyková škola Oxford a působíme v Olomouci a v celém okolí, v rámci asociace jazykových škol a agentur můžeme zajistit výuku a veškeré překlady i pro jiné společnosti po celé České republice, i takhle jsme třeba učili i v Kauflandu v Praze nebo Brně.. prostě celorepublikově.

A: Jo to jsem se právě chtěla zeptat, protože na internetových stránkách je poskytuje výuku vlastními lektory na území celé české republiky.

M: Ano.

A: Kolik má jazyková škola Oxford pracovníků?

M: Aktuálně 38, ale v jazykových školách je to trochu takové složitější, protože se lektoři zaměstnávají na živnostenský list nebo na dohodu o provedení práce. Celkově tak jako co spolupracujeme je 38 pracovníků, máme jednoho zaměstnance an klasický zaměstnanecký poměr.

A: Nejvíc pracovníků na živnosták a na dohodu?

M: Ano.

A: Tak.. jak bys popsala styl řízení v organizaci? Tak direktivní to je, že dáváš příkazy a moc tě nezajímá, co si ti pracovníci myslí, liberální, to si ti pracovníci můžou dělat, co chtějí a participativní, to se tak snažíš komunikovat se všemi, snažíš se vyhovět.

M: To je taková těžká otázka. Spíš na zaměstnance, jak to vidí. Ale z mé strany se snažím o ten participativní přístup. Ale třeba rodilí mluvčí ti jsou takoví liberální (smích).

A: (smích) Kdo se zabývá personálními činnostmi?

M: Tak hlavně já, protože mám takové pravidlo, že bych chtěla vidět veškeré lektory od toho prvního kontaktu, kdy nám posílají životopis.

A: Takže ty e-maily třídíš ty?

M: No on může přijít na metodika@tozvladnete.cz nebo na info@tozvladnete.cz , takže buď já nebo Lenka [lektorka-metodička, pozn. autorka], ale s těmi životopisy je to takový ošemetný. Kolikrát se nám vlastně stalo, že ta lektorka neměla vlastně žádný vzdělání a je mnohem lepší než vystudovaná pedagožka.

A: A jakým způsobem tu probíhá to výběrové řízení?

M: No tak jsou asi dvě linie. Když někdo posílá nám životopis a má zájem u nás pracovat, to je většinou, když někde vyvěsíme inzerát, hodně právě spolupracujeme s úřadem práce, takže to těch lektorů je více, to si můžeme vybírat, prochází to tím sítím.. certifikáty, vzdělání, taky zkušenosti, praxe.. no a ten druhý ten je kor u těch specializovaných jazyků. Takže třeba teď naposledy jsem sháněla polštinu, protože se mi na inzerát nikdo nepřihlásil, takže pomocí googlu, facebooku.. takže to už si potom moc nemůžu vybírat. To už je trochu horší.

A: Výborně.. Tak dole jsem vytvořila tabulku a měla bys zaškrtnout jaká odpověď se nejvíce blíží skutečnosti. První otázka zní: K získávání pracovníků firma využívá interní zdroje. Takže máš nějakého klienta který chce hodinu a teď jakým způsobem to uděláš. Nemusí to být v rámci té tabulky, prostě jak to uděláš.

M: Takže počkej.. takže když mám zajistit výuku tak jaké jsou moje postupy jo?

A: Ano.

M: Takže když zjistím ty termíny a nějakou znalost jazyka, tak se poptám po našich lektorech, jestli by někdo neměl zájem a když ne tak hledám nového lektora.

A: A řekla bys že to častěji obsadíš z těch vnitřních nebo z těch vnějších zdrojů?

M: Těma svýma stávajícíma. Právě když už vidím, že nemůžu najít se svými lektory termíny, tak sháním nového lektora.

A: Takže a jak to je uchazeči se ozývají sami nebo je musí organizace oslovovat?

M: Jo tak to sami na základě těch inzerátů..

A: Jo ale na základě těch inzerátů sami.. nemusíš je nějak kontaktovat..

M: Ne..

A: Jo. Dobře... Už jsme mluvili o těch metodách, v té osmé otázce jsou vyjmenovány ještě nějaké další metody, takže co ještě využíváte?

M: Takže letáky taky, ale v dnešní době facebooku je lepší to vyvěsit na internet, spolupráce se školami to taky, hlavně v krajích, v rámci té asociace, inzerce ano, personální agentury, tak to jsem teda ještě nezkusila..

A: Ono to je asi zbytečně drahé.

M: No ty sociální a pracovní sítě taky. A pracovní portály taky.

A: Ještě něco jiného?

M: Ještě třeba pomocí našich lektorů, kontakty.

A: Výborně, to se hodí.. Tak ta další otázka se týká dokumentů, které od uchazečů požadujete?

M: Takže životopis, motivační dopis je taky fajn, ale je nepovinný, dotazníky neděláme, reference taky ne, jen se podíváme, kde ten lektor učil, to se uvidí na té ukázkové hodině, ty certifikáty hodně.. od rodilých mluvčí pas a občanku taky.. měl by být teoreticky výpis z trestního rejstříku, ale od toho už jsem upustila.

A: Supr. Aha. Takže potom tady, to už jsme trochu nakousli. Co je rozhodujícím faktorem pro pozvání uchazeče k pohovoru? Můžeš vybrat více možností.

M: Takže životopis..

A: Ty jsi říkala, že tím nejdůležitějším faktorem je ta ukázková hodina.

M: Ano. Tak bych řekla, že životopis, vzdělání a kvalifikace a pracovní zkušenosti. A taky ještě certifikáty a taky dám i na člověka, na osobu.

A: Dobře, to je hned ta další otázka.

M: Takže psychické hlavně, dovednosti na té ukázkové hodině, ty fyzické taky dělají hodně, sympatické a energické lidi.. jsme tady měli jednu lektorku, papírově vypadala úplně super, ale když si stoupla před tabuli, tak to byla tragédie a během pěti minut jsem spala. Vzdělání a kvalifikace taky důležité. Spíš je pro mě hlavní ta první hodina. Taky třeba jejich časové možnosti, jak jsou schopni se přizpůsobit, i třeba jestli dotyčný má řidičský průkaz a auto.

A: Poslední otázka, v čem spočívají kvality organizace.

M: No zrovna jsem včera mluvila jednou z našich lektorek, která pracuje i jinde, a ta říkala, že je tady dobrá atmosféra, kolektiv inteligentních lidí, mám tady inteligentní lidi, snažím se nic nehrotit, nějak to funguje na vzájemné komunikaci a.. empatii.

A: Je tady ještě nějaký zaměstnanec mimo administrativu nebo lektory?

M: Jo máme paní uklízečku a pána, co se stará o technické zázemí, a ještě mám k dispozici naši předchozí asistentku, která občas pomáhá.

A: A ty jsou na dohodu?

M: Jo, na dohodu.

Záznamový arch

Název:	Pohovor – rodilý mluvčí U1
Datum:	24. 10. 2017
Účastníci:	U1 – uchazeč č. 1, S – student, M – metodička
Délka pohovoru:	33:50
Závěr:	Navázána spolupráce s uchazečem

Obsah:
S: Hi!
U1: Hi!
S: I am a student. It is nice to meet you.
U1: Thanks.
M: So I just sit in the back maybe I'll bring the chair. So I'll just make notes. And we will speak after the lesson yeah?
U1: Yes.
S: Hi.
U1: Hi.
S: I am beginner see. So please slow (smích) English please. Very slowly.
U1: Okay. So maybe you could introduce yourself first.
S: Okay. So I am Jana, I live in Olomouc, I am working in this language school. I am married. I have one child and lovely husband and a small dog.
U1: So I will tell you a little about myself... my name is Amjad, I am from England, from Nottingham, and I am studying here in Olomouc so I am studying medicine at Palacký University. And I am now in the fifth year.
S: Okay.
U1: That's a little about me. So I was wondering what would you like to improve like which aspects of English would you like to improve.
S: (smích) Every aspect I think. No (smích)
U1: Speaking or ...?

S: It is very important for me speaking.

U1: Okay. So we could do some practice. Conversational practice?

S: Yes. Yes. Practice.

U1: So. You could tell me a little more about what you do. Your daily routine.

S: Okay. So I usually so I wake up about six o'clock, uhm... I go to ... I have a shower.. and after I.. have to wake up my daughter. It is very heavy for me because...

U1: Difficult.

S: Difficult. Because she hates it... Then I go to the kitchen. We eat our breakfast.

U1: What do you usually have for breakfast?

S: Usually... musli... of course.. because i tis easy... (smích) and simple. After we wear...

U1: Put on.

S: Put on dress and go to the school.. at the school?

U1: So you take children.. your daughter to school?

S: Yes. Yes. Uhm.. And after I go to the office and I work. I usually.. talk with my collegues, client and companies and uhm.. usually.. I uhm.. try to eat in outside.

U1: Have lunch outside. To have lunch.

S: Yes. To have lunch outside. And.. after my work a have to go for daughter of course with my dog... usually we go to kinderclub.

U1: Children's club.

S: Yes. Usually I go outside with my dog... uhm.. and when it is everything finished.

U1: When everything is finished.

S: I go to home.

U1: I go home.

S: I go home. Okay. Go home. And prepare dinner and (smích). It is boring day.

U1: Do you have favourite restaurant for lunch?

S: These days these autumn days I have favourite restaurant Kikiriký in Pavelčákova I usually eat garlic soup. Everybody around me loves it (smích). But it is very good for my health.

U1: Yes. Good. Where is Kikiriký..?

S: Yeah. It's near this language school. You can go to the Upper Square you go straight to Pavelčákova Street and it is on the right.

U1: It is on the right.

S: Sorry. Left. Left. (Smích)

U1: And why do you like it?

S: Because it is.. their garlic soup is very garlic. Very heavy.

U1: Strong. Very strong.

S: Yes. Very strong. Do you have favourite restaurant in Olomouc?

U1: Yes. I like Drápal. It is quite near to the language school. So I usually have hospital classes in the morning from 7.30 till 1 pm and then me and my friends we usually go to Drápal and we have lunch there.

S: And what is your favourite food?

U1: In the Czech Republic? Svičková.

S: Really? With dumplings.

U1: For me it tastes quite nice.

S: Nice. I heard foreigners have problem with dumplings.

U1: I like everything.

S: Everything yeah.

U1: I like svičková.

S: Okay. You can say it. Svičková. It's nice.

U1: Svičková. Yes... What do you do in the evenings?

S: I go to exercise.. exercise twice a week. Usually I stay at home with my husband and we look at the movies.

U1: So you watch a movie.

S: Yes. Now we love .. uhm.. Vikings.

U1: Yeah. The TV series. Vikings... Excellent. And where do you go to exercise?

S: Where?

U1: To the gym or...

S: Yes. It's a gym very near my house.

U1: To your.. my house.

S: To my house.

U1: And what exercises do you do there?

S: Tabata. Do you know?

U1: No I don't know. But it is good to spread.

S: It is for soldiers.

U1: Soldiers? So like army exercise.

S: Yes. Army.

U1: And which days do you exercise?

S: Monday and Wednesday.

U1. Monday and Wednesday. Good... Do you go with someone..?

S: Yes. I go with my friend because we are .. motivated.

U1: You motivate each other.

S: Yes. We have to go.. No I can't.. No. We have to go.

U1: What is friend's name?

S: Hanka.

U1: Hanka.. How do you know her?

S: I met her when my daughter was a baby. Four month. We started to go to.. exercise with babies.

U1: Okay. So she has a child which is similar age..?

S: Yes.

U1: Are the two children friends as well?

S: We have got mummys' club.. about 6 families from this baby exercise.

U1: Okay. So how long ago was that?

S: 6 years.

U1: IS she your best friend?

S: No best friend but very good friend.

U1: They say if you know somebody for seven years you will be friends the whole life. So you are almost there (smích).

S: (Smích) Yes.

U1: What other tv series you like?

S: I like ... history movies. And maybe soldiers and sci-fi. War maybe. For example I love ... thrones.

U1: Game of Thrones.

S: And last movie which we saw is Taboo with Tom Hardy.

U1: So what was the movie about?

S: It is historic. It's story is about intric and business and I don't know.

U1: In which year is it set?

S: I don't know. Long time ago. 400 years back.

U1: 400 years ago.. And in which country is it set?

S: England. And it is about England and about place in USA and about a war. It's nice.

U1: It's like the American civil war?

S: At the start yes.

U1: How do you like your job?

S: I like it. Because there are a lot of people. Who are intelligent. Of course sometimes I have a problem with somebody but it is good. I have flexible time at work...

U1: Flexible working hours.

S: Flexible working hours. So that's good because of my family. My husband doesn't help me, so I have to look after my daughter. So it's good.

U1: what does your husband do?

S: He is a leader in an agricultural company and leader in a forest and he is a hunter so he needs a lot of time for these hobbies. Not excellent for me but... (smích).

U1: Do you like it?

S: I think that everybody should have hobbies so he loves it I love him so it's okay.

U1: And what is your daughter called?

S: Her name is Hanička.

U1: And your dog?

S: Vincent.

U1: What race is he?

S: He is russel terrier. Do you know?

U1: Russel terrier?

S: Yes, it comes form England.

U1: Is it big dog?

S: No it is a small dog.

U1: Is it a well-behaved dog?

S: Well, usually when I am with him he's very... behaved...but when I leave he is not very not behaved. Lenka (M) can talk about it (smích).

U1: So he listens to you.

S: Yes but nobody else (smích).

U1: How old is he?

S: He is 5 years old.

U1: 5 years. So almost the same age as your daughter.

S: Yes.

U1: Do you have any questions for me?

S: Yes. Do you like Olomouc.

U1: I really like Olomouc because it is not so big like Prague or London. In

Olomouc everything is close and you have everything you need and you can focus on your studies.. at medicine you need to study a lot (smích). I think it is a right choice for me. Because I was accepted to Masaryk's University in Brno and Olomouc and one of my friends who graduated here told me that Olomouc is the best.

S: I think the best because I am from Šumperk it's town 1 hour far from Olomouc before I lived in Prague, Šumperk, I was studying in Brno. I think that Olomouc is good for me and for family.

U1: And which direction is Šumperk?

S: Yes. It is north from Olomouc. It is near mountains Jeseníky. Do you know?

U1: Yes. I was in Jeseníky Mountains to summers ago. I took a bike with my girlfriend from Olomouc to Lysá Hora.

S: So it's not Jeseníky it is Beskydy.

U1: Beskydy yes. And we were camping for three days and then we took the train back so we cheated a little bit. But it was nice.

S: I spent a nice time on bike in Albania and in Romania and it was very nice.

U1: When was this?

S: Before my daughter of course. Everything was before (smích). Before and after.

U1: So did you like to travel?

S: Yes. A lot of.

U1: what would you say was your favourite place?

S: It is Thailand and Albania.

U1: And what did you like about them?

S: So Thailand is very nice nature.

U1: So you like the nature not cities?

S: yes. I like town but for two days that's enough (Smích).

U1: For me as well... My best trip was across America. I spent one month going across America. I travelled by bus across America. My favourite place was the

Niagara Falls. It was the best.

S: I heard that lot of people ... when you want to see everywhere Niagara Falls you see Falls and a lot of buildings.

U1: Yes. Not so much but a little. There is the bridge from America to Canada.

S: Is there a bridge? Aha.

U1: Yes.

S: Were you a little bit scared crossing the bridge? Because I am afraid of height.

U1: It is very high (smích). You can hear the waterfall it is so loud. It is amazing.

S: Not so amazing for me (smích). And have you ever been to Asia?

U1: I have only been to Turkey and the middle-east because my father is from Syria. So I was there four times before the war started. The last time I was there was 9 years ago.

S: Do you have family there?

U1: Yes. From my dad's site. The situation is a little bit better now than last year. Last year it was really bad.

S: So your family live in Nottingham?

U1: Yes I was born there. But they moved to Liverpool so when I go home it is to Liverpool. I don't know anybody there. Because I am there only few month during the summer and at Christmas so it is not enough time to make friends.

S: It is a pity. So do you want to stay in the Czech Republic?

U1: After I graduate? I think I will go back to England.

S: Uhm. You talked about girlfriend.

U1: Oh we broke up (smích) few month ago... So most probably I will go back to England because of the language. Czech is too difficult (smích) I have to talk to my patients in Czech and I think I am the best in my class (smích). Everybody is relying on me. So I speak to the patient, understand the patient and then translate everyone what the patient says (smích).

S: And how long do you stay in Olomouc?

U1: I have been here for 5 years.

S: And the future?

U1: I have this year and one more year. An it is a six years course. So I have two years left.

S: And what's your level in Czech?

U1: I don't know.

S: I heard you have to have C1 if you want to be a doctor.

U1: Probably yes. It is the same in England. I will have to take an exam to prove I can speak English.

M: Okay (smích) thank you. Thanks our student (smích) – Amjad I just wanted to ask you, of course I will have to discuss with my colleague, so we won't talk about the details, but what is the price for sixty minutes?

U1: I don't know what the usual price is but 200, 250...

M: For sixty minutes?

U1: Yes.

M: So we have to know what to work with. So I will definitely let you know tomorrow and if we decide to cooperate with you we will speak about your availability and you will meet the boss to speak about financial things. And I will show you the textbooks the materials and everything.

U1: So you will provide some text books?

M: Yes we have a lot of. It is always up to you. So you will meet with me definitely because I do the methodology here.

U1: I think my only weakness in English is probably explaining the grammar.

M: Explaining the grammar. Okay (smích)-

U1: I have never learned it so I don't know..

M: Yes present perfect, present continuous... (Smích)

U1: I am not so sure about it.

M: Okay. Yes. Thank you for your demonstration lesson and I will contact you on

your e-mail.

U1: Okay.

M: Bye bye.

S: Thank you. Bye.

U1: Bye

Záznamový arch

Název:	Pohovor – rodilý mluvčí U2
Datum:	20. 9. 2017
Účastníci:	U2 – uchazeč, S – student (majitelka jazykové školy), M – metodička
Délka pohovoru:	41:09
Závěr:	Navázána spolupráce s uchazečem

Obsah:

U2: So the structure of the lesson. Do you know? What I should go through?

M: No, it is completely up to you.

U2: Okay.

M: You have thirty minutes so show us what you want. Show us the best of you (smích).

U2: And would you be comfortable with... how good are you in English?

S: Me? My English is horrible (smích).

U2: But you still have the basics?

S: Yes.

U2: And what would you like to develop? Would you like to communicate better, read better, write better?

S: Communicate better.

U2: And what would you like to do in the future to communicate better?

S: I need it for my job and I love travelling.

U2: What is your job?

S: I work in the office. I need to speak with native speakers. To talk to them.

U2: Okay. Yeah. So the first thing is to start speaking. Don't worry if you make mistakes, the more you talk, the more you develop. An about as you got a native speaker talk to him about coffee, lunch, everything, practice your English as much as you can... So what would you like to develop in conversation?

S: Okay. So I need to talk to clients.

U2: So what exactly is you job?

S: I work in an office.

U2: So how do you start when a foreign comes to your office? Imagine me coming to your office, how would you start?

S: So I need to communicate with clients.

U2: Yeah. So I am your new client. How would you start?

S: Okay. You client?

U2: Yes. How would you start. Just practice.

S: Hello. How are you?

U2: Hello. I am Arun. How are you? (shaking hands)

S: What do you want?

U2: So it is not good to say what do you want. You say what would you like today or how can I help you. It is more formal. So.... I would like to buy some chocolate and ice cream.

S: I think the chocolate is good because it is not good weather outside.

U2: So the weather isn't so nice today so the chocolate would be better. So you giving them options. Would you like to write these sentences down?

S: Yes. Okay. (psaní)

U2: Can you read that?

S: Yes.

U2: So what exactly do you say to them in your office? What do they want to buy?

S: So maybe they need to learn Czech.

U2: So you work in an language office?

S: Yes.

U2: So you say: this is an language school. Would you like to learn Czech?

S: Uhm. Would you like to learn Czech.

U2: And I would be like: Of course I want to learn. How does this thing work? Say these are the first few sentences you start with. The introduction. So hi, how are you? Welcome to my office.

S: Okay. So hello, welcome, how are you today?

U2: I am fine, how are you?

S: I am fine, thank you... It is very hot I am sorry (smích).

U2: What can you offer me?

S: I can offer you Czech language for you?

U2: Sounds fantastic! Okay, that was very good. So how does this thing work. Am I doing lessons or...?

S: Okay. When do you have free time?

U2: When you have free time? Can I get you an appointment to see my colleague? And also you offer them tea or coffee while they are waiting. You will be like. Can I get your name and address?

S: Okay. And e-mail or telephone. But e-mail it is easier for me. Because it is easier to write than speak.

U2: Yes. So it is easier to write an e-mail rather than speak over the phone.

S: Yeah.

U2: So together. Easier to write an e-mail rather than speak over the phone. So say it.

S: Again?

U2: Yeah again. It is good to practice. Don't worry If you make mistakes.

S: Please could you give me e-mail because it is easier for me to write an e-mail than speak.

U2: Okay. That's the office done. So where else do you use your English?

S: So I use it when I speak with native speakers when I have to arrange a lesson.

U2: So what kind of sentences do you use?

S: So could you offer me your time your free time?

U2: Yea. Better sentence would be. Do you have any free time? Or Dou you have a minute? I would like to tell you about some Czech lessons or Czech language school.

S: Do you have any free time?

U2: Do you have any free time. I would like to tell you about some Czech lessons. Because it is what you are providing. So what else would you say?

S: Uhm. Okay. What else. Have you any problem with client?

U2: Problems with.. what you are trying to describe?

S: So they sometimes have problems with the teacher.

U2: Okay. So. Do you have a problem with the lecturer? Would you like to make any improvements?

S: Nice.

U2: Okay say the sentence.

S: No sentence (smích). So do you have any problem with your Czech lecturer?

U2: And what would you like to improve to your skills? Together. Come on.

S: (poznává si) Okay so what... would... you... like... to... improve... to... your ...skills? ...Do... you... have... any... problem... with... your... Czech... lecturer?

U2: Okay and you can improve writing, speaking...? So which skills would you like to improve?

S: Okay. (poznává si) Which... skills... would... you... like... to... improve?

U2: Okay good. What else.

S: Okay. Which day is better for you?

U2: You better say: Which days are you available?

S: Okay. Which... days... are... you.... available?

U2: Or which days you have free time? That's easier for you.

S: Okay.

U2: Okay so I would be like I am available on Fridays in the afternoon.

S: Okay. Can you start this week?

U2: Okay. Could you start this week? Good.

S: Okay. I have for you the best teacher.

U2: So I am going to ask you which time is available. I am available at 6 o'clock.

S: At 6 o'clock in the morning or in the evening?

U2: In the evening.

S: On Friday? Are you sure? (Smích)

U2: So what do you say?

S: Maybe it is time you go to school. Okay.. So this is the best time for you of course (smích). So I have a teacher you can go this Friday.

U2: You can come this Friday.

S: You can come this Friday. You have first demo lesson. And you will see. And after your lesson please could you write you about the feedback?

U2: Okay. Couple of things here. So make an appointment. So you better say you have a demo lesson this Friday at 6 o'clock and you say it will last half and hour. And after the lesson you can write me the feedback.

S: So it is the same (smích).

U2: So you say. Can you come this Friday? So that's it.

S: And now we have to talk about the price of course. It is very cheap. Best price for you (smích). Okay. I can offer the best teacher of course. So. Now we have to talk about..

U2: I would like to discuss with you the price.

S: Okay. (poznemává si) I.. would.. like... to... discuss... with... you... the ... price.

Would you like to pay in cash or by credit card?

U2: Okay. That's fine.

S: And when you like to come to your lesson let me know.

U2: So you say. When you are available next please send me an e-mail and we can arrange the time and the day?

S: Okay.

U2: So please write it down.

S: (poznámenává si)

U2: So. Yeah that's it. Just keep practicing. Don't be shy to make mistakes. So how do you end it?

S: Okay thank you so much. Goodbye.

U2: Okay thank you very much, have a nice day.

S: Okay.

U2: So how are these sentences for you? Do you think it is better?

S: They are the same but more polite.

U2: Are you ready to practice them together?

S: Yes.

U2: Okay so I would be like Hi, my name is Arun and I would like some Czech lessons.

S: Nice. It is nice. Hello. Welcome. What would you like?

U2: I would like to learn some Czech and improve my speaking skills.

S: Which skills would you like to improve?

U2: I would like to improve my speaking skills because I work in the hospital and I need to speak with patients.

S: Okay. Which days are you available?

U2: I am available on Friday at 12 o'clock. Is that okay for you?

S: Yes. I will discuss with teacher and write you an e-mail. Uhm. About arranging the date and time.

U2: So I am gonna ask you. Would it be better to write you an e-mail or call you?

S: So thank you for asking. It is better for me to write an e-mail.

U2: What prices do you charge?

S: We will discuss the price after the first demo lesson.

U2: Would you like any feedback after the lesson?

S: Okay send me and e-mail.. Okay. That's it.

M: Okay I will give you some feedback.

S: Good to meet you. Bye.

U2: You too. Bye.

M: Okay. So the student as you probably understood she works here in the office. But she is studying English. So some feedback from me. I liked that there was some motivation like come on, you can do it and so one. Because when you see the student is not very much confident about her English so she needs some motivation. I liked the topic. The conversation was practical. I think it was really good because it was aimed at her. Useful for her. Maybe one thing I would suggest maybe with the new vocabulary and phrases you can write it on the board. So she can write it down or take a picture.

U2: I can write it on my laptop and then send it to her.

M: Yes yes. It would be better than to write it down. If she has some problem with the word so you say: Okay so go to the board and spell it for me. Cause you know student of all levels have always problems with spelling. And this was good to push her to repeat the sentences. And at the end of the lesson it was nice summary there. Okay. So I am 99.9 % sure we want to cooperate with you, first I would need your price for 60 minutes and your availability. So 60 minutes? What's the price?

U2: Yeah. I usually charge. 250-300. Depends on the student as well.

M: What do you mean?

U2: If it's a group it will be cheaper.

M: Okay. It is just to imagine like to about. Then we will discuss the price. Okay.

And your availability.

U2: Okay. My time is a little bit confusing because I work in the hospital. So everyday from 8 till 12 o'clock. So any other day after 12 o'clock.

M: Okay. I would send you an e-mail. I will discuss it with my boss. Okay also the things like I don't know if you are self employed or have an agreement these things you will discuss with my boss. An we have usually student one to one. Face to face. Group 3 or 4 people. We have client in companies and also individuals.

U2: Okay. I usually adapt to what they would like to do.

M: Perfect. So do you have any questions?

U2: No alright.

M: Okay. So tomorrow I will send you an e-mail after I discuss it with my boss.

U2: Do you need any phone or e-mail?

M: Okay. There is the phone. It is the English phone?

U2: Yes. Maybe it would be quicker to send me a message on Facebook.

M: Okay so I just look up this name and send you that. Okay so I will add you on facebook.

U2: And send me the message there.

M: So I will add you on facebook and send you the information definitely tomorrow.

U2: Okay.

M: Okay. So do you have any limit how many student you want to take?

U2: Not really. I am free after 12.

M: Okay. because we will send you the information like the student is available this day and this day and you can say yes or no. If it works or not.

U2: Okay. Yes. But would I be able to get some information about the student before the lesson so I can maybe prepare..?

M: So we send them a test so you will know the level and that's usually what we have but when they want native speakers they are good speakers already. We

usually don't have much information, just the name, phone, just these details, because we don't usually ask about more details in advance... Okay. So then perfect. Right. So thank you very much nice to meet you.

U2: Thank you, bye.

M: Bye.

Záznamový arch

Název:	Pohovor – lektor českého jazyka
Datum:	6. 3. 2018
Účastníci:	U3 – uchazeč, M – majitelka jazykové školy, A – autorka textu
Délka pohovoru:	38:22
Závěr:	Nabídnutí spolupráce s jazykovou školou.

Obsah:

M: Tak ještě jednou dobrý den.

U3: Dobrý den.

M: Já jsem jenom chtěla, mi to tak standardně děláme, když přijímáme nového lektora, tak děláme ukázkovou hodinu... A vlastně tady máme vždycky studenta, který vlastně simuluje studenta a pak máme metodika na výuce a tak nějak z obou stran si řekneme z obou stran jestli ano nebo ne, jestli nám lektor vyhovuje.. protože tady opravdu klademe důraz na to, aby ta výuka nebyla nudná, aby to vlastně odsýpalo, aby to byla zábavná forma, aby to bylo takové jako pružnější ano, hodně klademe důraz na doplňkové materiály a tak a proto je dobrá ta ukázková hodina. Ale vzhledem k tomu, že vy se nám hlásíte jako lektor českého jazyka, tak nevím, jak bych simulovala že neumím češtinu (smích).

U3: Ano (smích).

M: To by bylo trošičku horší.. i když s tou angličtinou je to trošičku horší.

U3: Takže já mám s tou češtinou s tou výukou dvacet let zkušeností, protože já jsem ji v podstatě vystudoval, a učil jsem malý děcka velký děcka i na střední škole, to jo, neučil jsem vlastně dospělé to ne, ale dělal jsem vlastně kurzy i výpočetní techniky pro dospělé a tam vlastně se ten český jazyka a všechno tohleto se spojí dohromady.. takže tady v této oblasti ta praxe těch dvacet let je celkem dost no.. takže tam prostě je samozřejmě rozdíl mezi těma mladšíma dětma a těma staršíma, protože u těch starších se musí přistupovat trošku tou hravější formou,

takže i tohleto jsem si musel připravovat, takže tam je to trošku rozdíl. Menší děcka, tam není opravdu možné, jak říkáte, otevřete si učebnici tam a tam, než si otevřou tu učebnici, tak si to trochu jako připravit jo, samozřejmě tady s tímto mám také zkušenosti, s tím by asi problém nebyl s tímhletem.

M: No my na tu češtinu máme v podstatě jenom přistěhovalce.

U3: Ano.

M: Kterí tady pracují, takže je potřeba naučit ten český jazyk na takové té základní rovině, aby se dorozuměli v té osobní rovině, jako třeba něco nakoupit a tak, a hlavně v té práci. My právě teď hledáme pro jednu prostějovskou společnost, oni jsou Španělé, tak jedna třetina těch zaměstnanců jsou Španělé a mají každý ten zaměstnanec má schválenou výuku jakéhokoliv jazyka.. no a oni volí angličtinu a češtinu. Takže do konce března má probíhat v té firmě jazykový audit, protože tam v té firmě výuka probíhala neprobíhala podle nějakého řádu, byly tam čtyři jazykové školy, takže tam byl takový vlastně nepořádek. Takže my teď potřebujeme přijmout nové lektory, ty skupiny nebo individuální výuky se přečlení do malých skupinek, když to půjde, myslím si, že i oni té individuální výuky zanechají, ale hlavně o co tam jde je potřeba nastolit nějaký řád, my jsme jakoby jim doporučovali nějaké knížky, co my tam teď máme, tak ta výuka běží podle Český krok za krokem, nevím, jestli to znáte..?

U3: Tak to jsem neslyšel.

M: No že prý je to teď taková jako nejlepší knížka pro výuku češtiny. Takže jsme se tak nějak před tím půlrokem tuhle zvolili a snažíme se, aby to jelo podle těch knížek, protože co vím, tak z těch jiných jazykovek si tak nějak ti lektoři připravují ty témata samy, já jsem ale pro tu pevnou vazbu pro tu knížku a pak nějaký ty doplňkový.

U3: Určitě.

M: No a já jsem právě četla ten váš životopis, ten je celkem jako takovej pestrej a celkem ambiciozní. Tak se bojím, jestli vám to jako bude stačit?

U3: No tak já samozřejmě podle toho, jaká by byla ta pracovní doba a jaká by byla ta náplň. Já k tomu ještě asi další práci budu mít, já říkám, já se přizpůsobím podle toho, jak bude potřeba, podle toho bych přizpůsobil další, samozřejmě, vy jste tam uváděli nějakou částku, která pro mě není až tak..

M: .. zajímavá

U3: zajímavá, ta je spíš taková jako doplňková jo, a samozřejmě říkám, já se přizpůsobím tomu a potom budu řešit další věci k tomu. Zatím momentálně nemám práci, já jsem skončil v únoru a zatím mi tohle přišlo jako dobrá příležitost, že bych to potom nějak skloubil dohromady.

U3: A máte představu o tom, s čím byste to chtěl skloubit?

M: Podle toho jaká by byla u vás pracovní doba, mám ještě v Prostějově nabídky, které bych mohl využít a nějak to skloubit. Mám ještě možnost vyučovat na základní škole. Částečný úvazek. Víím, že když jsem teďka působil na té základní škole jako ředitel, tak tam některé učitelky měly půl úvazku ve škole a k tomu učily v jazykovce.

M: No to je takové standardní.

U3: Takže něco takového bych si představoval. Já jsem zatím na ty nabídky nijak nereagoval, protože jsem si říkal, počkám tady na tohle, protože ta výuka toho českého jazyka je mi dost blízka, ale úplně nevím, jestli bych se do školství jako takového chtěl vrátit. Nevím do jaké míry bych to ještě uvítal. Na ten částečný úvazek asi ano.

M: A jakou formou tu spolupráci bychom mohli? U nás většinou je to na dohodu o provedení práce nebo na živnostenský list. Nebyl by u vás problém?

U3: Ne to bych určitě zvládl vyřídit, ale záleží, na jak dlouhou dobu by to bylo?

M: Dívejte se, tam to je teď ten průběh, v březnu je ten audit, v dubnu se dělají rozvrhy a od května se jede a máme smlouvu od května do června, takže minimálně ten rok. No a to je pro mě teď prioritou, chci aby se tam jelo, aby tam byli ti nejlepší od nás. A prostě aby doopravdy se mohla spolehnout, že ta výuka bude,

oni mají podmínku že musí mít 70 % a mohou si to i nahrazovat. Chtějí je namotivovat, panovala tam anarchie do teď.

U3: Na mě se můžete spolehnout, že by ta výuka probíhala.

M: Já nemá strach ze strany lektora, ale ze strany klienta. Takže teď se snažíme vykřesat ty, kteří nemají o výuku zájem.

U3: Aha ano.

M: Takže minimálně ten rok by tam byl, ale my většinou s těmi klienty navážeme, musím to zařukat (smích) a už je ta spolupráce dlouholetá a už tam vybudováváme osobní vztahy a už je to běh na delší trať ovšem pokud nepříjde nějaká ekonomická krize a tak podobně.

U3: Ano samozřejmě, to chápu.

M: A jaké byste si představoval platové ohodnocení na 60 minut?

U3: Já moc nevím, jak se to pohybuje. Já jsem bral 10-15 tisíc, co jste mi tam dala to rozpětí. Mě hlavně jde o tu pracovní dobu.

M: No dívejte se já standardně dávám lektorům 200 Kč za 60 min, když je to ten živnostenský list. Vy si můžete říct. Tenhle den mám čas od tolika do tolika a já vám to tam napasuju. Není to zaměstnanecký poměr, ale taková spolupráce... Teď tam ta výuka vypadá tak, že jsou vytvořené bloky od sedmi do čtyř. Takže ten výdělek bude záležet i na vás, kolik hodin budete chtít, kolik zvládnete.

U3: No tak samozřejmě, je to rozdíl učit děti, které nechtějí a dospělé, které chtějí. Takže to by mě nevadilo těch osm až deset hodin. Já doufám, že budou mluvit taky.

M: No nevím, Ani? (smích)

A: Doufejme (smích).

U3: (smích) Ale tak.. uvidíme. Nebo třeba odpolední a dopolední.

M: U nás je to, jak si řeknou klienti.

U3: Takže vy my určíte hodiny, rozvrh, ale já se s těmi klienty můžu domluvit na jiný čas?

M: Ano, my teď máme nový systém, elektronická docházka, kde je, že ta výuka probíhá, a když jsou změny.. ale třeba u těch směn.. máme jednu firmu Kaufland, kde jim lektor napíše hromadný e-mail, a zabírají si časy v tom e-mailu, ale v tomhle případě, hodně asi ne, spíš ty směny, provozy, bychom dali na začátek toho bloku nebo na konci.

U3: Uhm. Já si myslím, že by to neměl být velký problém.

M: Je ideální, že jste z Prostějova. Bydlíte někde poblíž té technické části?

U3: No spíš na druhé straně, ale mám automobil, tak to není problém. Je tam nějaká místnost daná?

M: No přijde tam lektor, klient si pro něj přijde na recepci a pak hledají společně místo, kde by se mohli učit, no, od května mám přislíbené dvě učebny, které by nám měly být plně k dispozici, ale je to španělská firma, tak je tam ta jižní energie, nejsou to němčouři jako třeba v tom kauflandu, kde to je precizní.

U3: Přislíbí, ale nemusí být ano.

M: tak.

U3: ale tak ta výuka bude někde probíhat jo.

M: Jo bude. Ale hodně lektorů se domlouvá s klienty, že přijdou k nim domů nebo třeba v jazykovce. I když tu hodně bojujeme s tím prostorem, takže lektoři se domlouvají. Je to spíš na dohodě. Máme tady v jazykovce se snažíme, aby tu byla přátelská atmosféra. Upřednostňuji komunikaci, když řeknete, že nemůžete, máte právo veta, když vám klient neseďne, nebo klientovi lektor, abyste nechodil na výuku otrávený.

U3: Jo to já znám, já jsem na to zvyklý, jde o tu výuku hlavně, to je důležitý.

M: A rozumím tomu, že kdybych někoho z té firmy měla, tak bych s vámi mohla počítat.

U3: Oni mi na škole přislíbili, že bych měl učit na škole od září, takže bych učil český jazyk místo paní, co jde do důchodu, ale nevím to stoprocentně.

M: no ale stává se to, ale já jsem proto, aby se u klientů ti lektoři nestřídali.

U3: Jakože já bych určitě přivítal část tady a část jinde. Mě se to tady líbí, i ten váš přístup, všechno. Ale kdyby mi nabídli celý úvazek.

M: No a jak to vypadá, když máte plný úvazek, v kolik končíte?

U3: Třeba ve dvě hodiny. Takže by to šlo na odpoledne třeba dva dny v týdnu, abych měl čas pro sebe, mám děti a tak. Takže jestli by to takhle šlo?

M: No já bych třeba byla opatrnější, dala bych vám tři čtyři hodiny a pak by se vidělo.

U3: No já to místo přislíbené nemám, může tam být nějaké výběrové řízení.

M: No tak uvidíme, já na vás nebudu nějak tlačit.

U3: Ne ne, já děkuji za ten přístup, já bych určitě neukončil tu spolupráci tady i kdyby mě tam vzali, kdo vám dá příležitost, přivydělat si něco po práci na ty další výdaje.

M: Ale tak se to teď zlepšilo v tom školství ne?

U3: No ano.

M: Ani, teď neposlouchej (smích).

A: Já nic neslyším (smích).

U3: No je to stále podhodnocené, pro muže je to velmi málo, aby mohli zajistit rodinu a všechno. Pro ty ženský těch 17, 18 stačí.

M: A třeba ty projekty děláte?

U3: Dělali jsme, v tom školství není možnost přivydělat si víc, zůstat dýl v práci a tak.

M: To si vůbec neumím představit.

U3: No a máte ve třídě dvacet děcek. Když jsem učil na střední škole, tam jsem si chodil odpočinout. A na základce jsem odcházel a říkal jsem si, tak kdo mě poslouchal, dvě tři děcka..

M: (smích) no to je hrozný.

U3: No to je tak všude.

M: No to je hrozný, to si vůbec neumím představit. Ale tak u chlapa je to lepší ne?

U3: No jako jo. Ale já se snažím nebýt moc přísný, jak jste přísný, tak jste neoblíbený, ale chce to určité mantinely. Takže proto mě láká tahle práce.

M: No jasně, tam je ta motivace a máte jednoho na té hodině. Že jo.

A: No a ten na vás visí očima že jo (smích).

U3: (smích) přesně tak jako. To je úplně něco jiného.

M: A teďka tu novou práci, to je na té základní škole?

U3: ano.

M: to si budete chodit odpočinout.

U3: Už i na té základce se dá pracovat. S těma holkama, už se to dá, ale na té střední už je to něco jiného no. Na tom prvním stupni, zase ty děcka chtějí. To se hlásí a všechno. A pak ta puberta, ta nastupuje už v sedmé třídě.

M: ježiš já mám úplně husinu.

A: Mě se úplně vybavují ty vzpomínky (smích).

U3: No kolikrát jsou ti rodiče horší než děti. (smích) No můžu to srovnávat ty děcka, protože jsem učil i na základce i na té střední..

M: Tak jo. Já vám děkuji, bylo to velice příjemné. Tak budeme v kontaktu, takže já se vám ozvu na konci března a uvidíte jak na tom jste.

U3: Já se pokusím to udělat tak, aby to šlo. Já jsem strašně moc mile překvapen a uvítal bych tohle i kdyby to byl jako přivýdělek.

M: No bylo by to pro vás ideální že jo, jste z Prostějova.

A: Šité na míru (smích)

U3: (smích) ano samozřejmě.

M: Ano, děkuji, dobře.

Záznamový arch

Název:	Metodika U1
Datum:	1.11. 2017
Účastníci:	J – Jana, majitelka („the boss“), M – metodička, U1 – uchazeč
Délka pohovoru:	25:00
Závěr:	Přijat

Obsah:

J: Okay hello. I want to talk about your price for the lesson. For sixty minutes. So please tell me.

U1: 250.

J: Okay so 250 for sixty minutes is it okay?

U1: Okay.

J: So I will need confirmation from University... I need you for lesson when they need native speaker. Now I am looking for teacher for Kaufland. Maybe you know. Maybe Arun told you.

U1: Yeah.

J: So there are business men. Their level is intermediate or upper-intermediate so it's easy for you. It isn't only a conversation they need grammar and everything. So the first we need to arrange demo lesson with the boss Mr. Beníček. So it will be our first move and then we will see. Okay. So. I need this. Uhm. It is in Czech. Okay.. The payment date is the twentieth of month. (Na Lenku) Jak mám říct, že potřebuji velmi spolehlivé lidi?

M: Reliable.

J: (Na Lenku) Řekni mu, že do toho Kauflandu potřebují strukturu, gramatiku. Tu demo lesson domluv hned na příští týden, kdyby on mohl... Ještě se ho můžeš zeptat, jak je na tom s řízením. Tam je blok asi pět hodin. (odchází, zavírání dveří)

M: Okay. So now. From me. When I was talking to my boss she was just telling me what she wants me to discuss with you. So she just wanted to make sure once

again how long you're gonna stay. I know you can't say for one hundred percent cause no one ever knows but what's the plan.

U1: Till May and the next year.

M: So you go home for summer holiday. And then once again your availability.

U1: From around twelve one o'clock. Because most of my classes finish around eleven.

M: Do you have any focus.. technical English, Business English?

U1: Medical English of course. I am not so sure about other.

M: Can you drive or do you have a car?

U1: I don't have a car.

M: Okay. I am asking because we have one company in Prostějov. But it is just in case. Okay. So would you like to arrange a demo lesson in Kaufland. So Kaufland Logistics there is this yellow and pink bus which goes for free. To Olympia. Then you cross the road and it is seven or eight minutes walk.. it looks quite dangerous, there is the highway but there is a walk for pedestrians. So it is about the way. So you will have a lesson I think he is intermediate or pre-intermediate. So you said you don't know about grammar.

U1: I am not sure.

M: But you know for pre-inter or intermediate students if you just look up in the text book you just study so I think you can learn it and then teach it actually I think it is doable.. Because some feedback from students with native speakers are that they are like hello lets talk about whatever and it is fine for 4 or 5 lessons but then they are not satisfied because they need some structure some grammar or maybe some new vocabulary or the topic. It is always good to use the board. And to have some worksheet. You can copy it from the book you don't have to make the effort really. So we will have a lesson with Mr. Beníček.

U1: I have one státnice in May so I will need a week or two before that to study only.

M: Okay it is always about arrangements with the students. If you can't have lesson you just call the boss and that's it.

U1: Okay.

M: Okay. So. That was Kaufland and now attendance sheet. We have two types. They are in the office so you take how many you need. So if you have a group of people you have one. We have for public and for companies. So here you write date here, here their names. Here you write proper lessons, if the student cancels the lesson on time it is 24 hours before you write V, if it is less than 24 hours you write P and we will pay you the lesson. They have this time when they can cancel the lesson. And if you cancel the lesson you write L. And this is what you get paid. The total. I just bring one of mine so you can see.

U1: What is the time when I have to cancel the lesson?

M: Well we don't really have the time but it would be.. if you are very ill of course you can't teach but if you can plan it, just cancel it ASAP because it is not very professional to cancel it when students are on their way but sometimes there can be an emergency you know. I'll just show you one of mine. So here you are. If you don't know you can ask me or Jana or any other colleague. So okay. If you have any certificates of your education...

U1: Okay.

M: The first lesson you tell the students about the cancelling and everything of course Jana sends them the informative e-mail but it is always good to repeat and remind them. It is good to say. If you have any new students the analysis of language means. Every student has an order. So you can leave it at the desk in the office. So the name, when you started the course, if you have students after somebody it doesn't matter. So current language level.. focus.. the student always says what does he want to focus on .. the problematic area.. they always say everything (smích). We don't have rules for testing the students but I will send an e-mail at least more than one month ahead so you know the deadline. You can do

the writing test or the conversational test with the student. We have a special form for that so I will send you the sample filled in by other native speaker. You write also the comment not just the points. Sometimes students don't have to know that you are testing them. So they don't get stressed. It is up to you can do the test. You can copy some test or create a test it is up to you. What I need are the points in percentage. We need to pass them 60 %. You can give them the test as homework because they pay a lot of money and if they fill in the test in the course they might complain. It is up to them they are learning for themselves so if they cheat they cheat. They are not learning for me. It is completely up to you you can do the conversation. Native speakers usually do the conversation.

U1: Okay.

M: An if you need any help just talk to me. So this is it and I will send you e-mail. The semester is the same as school. Yeah. Uhm. Than observation lessons. I come to observe like once a semester. I will always let you know in advance. I will not surprise you. I will always send you a message. So. You need to have a key. So you will have key from the main door. The glass door and the office door. If you are teaching here make sure that the office is locked it has to be always locked it doesn't matter if I am teaching here in next door classroom It has to be locked. Because everybody has a key and we have money there and personal things and sometimes some weird people come here so it has to be always locked. Yes. Uhm. You need a short paragraph about you for the website. So you can look there everybody has some short information about themselves and a picture. So about your studies, where are you from and so one. You can look there it is like five sentences. And if you can send me or Jana the picture plus this short information. And the last thing we have facebook so you can like us. We sometimes add some pictures from our events and so one. That's probably it. And I will show you where the textbooks are. So any questions?

U1: I think it is clear.

M: Okay. So if you have any questions just e-mail or call me. It is the metodika e-mail. Or you can write or call Jana. She will also let you know about that Kaufland thing. So you need some structure. So I will give you this sheet for lecturers – don't worry – it is in English. There is this point about going to some courses or seminars you don't have to really do that we don't do it that much because you have some at school. But you can look at it it's the summary of what I was talking about. So if you can come with me please.

.....

Příloha č. 17: Souhlas s uvedením názvu organizace v práci

INFORMOVANÝ SOUHLAS S UVEDENÍM NÁZVU
SPOLEČNOSTI V DIPLOMOVÉ PRÁCI

Diplomová práce na téma:

Výběrové řízení v organizaci

Případová studie ve společnosti Oxford jazyková škola s. r. o.

Výzkum probíhá pro účely zpracování bakalářské diplomové práce na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, na katedře Sociologie, andragogiky a kulturní antropologie. Diplomová práce je psána studentkou Annou Fromovou na oboru Andragogika.

„Souhlasím s explicitním použitím názvu společnosti Oxford jazyková škola s. r. o. pro zpracování diplomové práce.“

V Olomouci dne: 26.3.2018

Za společnost:


Oxford jazyková škola s.r.o.
Pálavovo náměstí 1
779 00 Olomouc
IČ: 29455588 tel. 775 277 888