

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PROCES
ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ**

RECRUITMENT, SELECTION AND PROCESS ADAPTATION OF EMPLOYEES
IN THE COMPANY

Bakalářská diplomová práce

Autor: Hana Hartlová

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2013

Prohlášení:

Čestně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve firmě“ vypracovala sama a uvedla jsem všechny zdroje a literaturu v ní použitou.

V Olomouci dne 28. 2. 2013

.....

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Mgr. Markétě Šupplerové a Mgr. Janě Trdé za cenné připomínky a rady při vedení teoretické i praktické části mé bakalářské práce. Velice ráda bych také poděkovala svému dobrému příteli Bc. Janu Pejčochovi za to, že mi byl po celé studium velkou oporou.

Obsah

Úvod.....	6
Teoretická část	8
1 Personální práce	8
2 Personální plánování	9
2.1 Identifikace potřeb pracovních míst	10
2.2 Analýza pracovního místa	10
2.3 Popis pracovního místa	10
2.4 Specifikace pracovního místa	11
3 Získávání pracovníků	12
3.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	12
3.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	13
3.3 Inzerování	14
3.4 Ostatní způsoby získávání zaměstnanců	15
3.5 Dokumenty vyžadované od uchazečů	15
3.5.1 Životopis	15
3.5.2 Motivační dopis	16
3.5.3 Doklady o vzdělání a praxi	16
4 Výběr zaměstnanců	17
4.1 Předvýběr kandidátů	18
4.2 Výběrové metody	19
4.2.1 Příjímací pohovor	20
4.2.2 Metoda „ Assessment Centre“	21
4.2.3 Testy pracovní způsobilosti	23
4.2.4 Reference	24
4.2.5 Headhunting	24
4.3 Vyhodnocení výběru zaměstnanců	25
5 Adaptace	26
5.1 Osoby odpovědné za průběh adaptace	27
5.2 Plán adaptačního procesu	27
5.3 Chyby v adaptačním procesu	29
5.4 Adaptovanost	29
6 Praktická část	30
6.1 Popis ostravské vzdělávací společnosti	30
6.2 Druhy výběrového řízení u zkoumané organizace	31
6.3 Tvorba personální strategie	32
6.4 Kompetenční model	33

6.5	Získávání zaměstnanců	34
6.5.1	Zdroje uchazečů	34
6.5.2	Interní databáze	34
6.6	Výběr zaměstnanců	35
6.6.1	Předvýběr kandidátů – 1. kolo výběru obchodního konzultanta	35
6.6.2	2. Kolo	36
6.6.3	3. Kolo	41
6.6.4	Vyhodnocení výběrového řízení	42
6.7	Adaptace přijatých zaměstnanců	43
7	Návrh na zlepšení výběrového procesu	45
	Závěr	47
	Anotace:	49
	Seznam použité literatury	51
	Seznam obrázků	53
	Seznam tabulek	53
	Seznam příloh	53
	Přílohy	54

Úvod

Personální práce je důležitá pro každou firmu, která chce efektivně fungovat na trhu. To zejména proto, že kvalitní a spokojení zaměstnanci vytvářejí hodnoty, díky kterým celá organizace funguje. Zaměstnanci a to zejména ti, kteří jsou obsazeni na vhodná místa, mohou pozitivně ovlivňovat budoucnost celé firmy.

Cílem mé bakalářské práce je optimalizace výběrového řízení v ostravské vzdělávací společnosti, jejíž jméno nebudu v práci uvádět zejména díky uchování identity a know – how celého výběrového procesu.

Má bakalářská diplomová práce je rozdělena na dvě části. První, je část teoretická, která je složena z pěti kapitol. Druhá část mé bakalářské práce je věnována praktické exkurzi do vzdělávací společnosti. V této části budu popisovat již uskutečněné výběrové řízení na pozici obchodní konzultant.

V první, teoretické části své bakalářské práce nejdříve vysvětluji pojem personální práce, následně popisuji plánování lidských zdrojů, které zahrnuje identifikaci pracovního místa, analýzu a popis a specifikaci pracovního místa. Učinila jsem tak proto, že samotný proces náboru zaměstnanců nezačíná u získávání, ale má kořeny nejen v identifikaci akutní potřeby zaměstnanců, ale zejména v personálním plánu. Následující kapitola se zabývá získáváním zaměstnanců. Zde jsem se zaměřila nejen na interpretaci zdrojů a podmínek získávání, ale také na inzerování a dokumenty, které jsou od uchazečů v této fázi obvykle vyžadovány. Další kapitola se zabývá vlastním výběrem zaměstnanců. V rámci podkapitol jsem se zaměřila na předvýběr kandidátů, výběrové metody a samotné vyhodnocení výběrového procesu. Jelikož se domnívám, že adaptace je v dnešní době poměrně opomíjenou oblastí, zvolila jsem jí jako součást své bakalářské práce. Předpokládám totiž, že při kvalitní adaptaci se zaměstnanci v novém prostředí cítí sebejistěji a příjemněji.

Druhou část své práce jsem zasvětila popisu fungování ostravské vzdělávací organizace a to z pohledu získávání, výběru a následné adaptace interních zaměstnanců. Ve svém vhledu do této společnosti jsem se zaměřila na výběr obchodního konzultanta, který je svou náplní práce pro firmu jedním z klíčových zdrojů klientů. Po této deskripci jsem se v šesté kapitole zaměřila na objasnění nedostatků, které jsem zjistila v procesu náboru

zaměstnanců a pokusila jsem se navrhnout reálná opatření, aby se do budoucna těmto nedostatkům předcházelo.

Teoretická část

1 Personální práce

Na začátku své práce považuji za důležité vysvětlit pojetí personální práce, neboť získávání, výběr a následná adaptace jsou procesy, které patří mezi jedny z jejich nejdůležitějších náplní.

„**Personální práce**, tou zde rozumíme škálu činností prováděných v podniku a zaměřujících se na péči o člověka a zajištění jeho základních i rozvojových potřeb v rámci organizace propojenou s uchováváním a správou údajů o zaměstnancích... a později také s výkonem činností, které souvisejí s přímým krátkodobým (operativním) i nepřímým (strategickým) řízením organizačních procesů vykonávaných a spoluutvářených lidmi v organizaci“ (Tureckiová, 2004, s. 42).

Definici získanou od Tureckiové bych chtěla doplnit Koubkovými slovy, kdy podotýká, že personální práce (personalistika) se zabývá i vztahem zaměstnanců k práci, ale i jejich osobním uspokojením z vykonávané práce a rozvojem personálním i sociálním. Personalistika propojuje a využívá materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje i informační zdroje, kdy propojení těchto zdrojů je klíčové pro řízení celé firmy (srov. Koubek, 2009, s. 13).

Mezi personální činnosti patří vytváření a analýza pracovního místa, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování pracovníku, jejich vzdělávání, dále pracovní vztahy, péče o pracovníky. Mezi personální činnosti také patří zajišťování personálního informačního systému, průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, zjišťování a zpracování informací zjištěných z metodiky a dodržování zákoníku práce (srov. Koubek 2009, s 20-22).

2 Personální plánování

Před samotným teoretickým vymezením získávání, výběru a adaptace zaměstnanců je důležité, věnovat se prvnímu kroku celého procesu a to tedy plánování lidských zdrojů. Tento bod je realizován již před zahájením konkrétního výběrového řízení. V této kapitole se budu následně zabývat i identifikací potřeb pracovních míst, analýzou, popisem a specifikací pracovního místa.

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů“ (Armstrong, 2007, s. 305).

Pro to, aby bylo plánování lidských zdrojů efektivní, musí podle Horníka splňovat 3 základní podmínky.

1. Plánování lidských zdrojů má být nikdy nekončící proces, který nemůže být realizován nárazově, např. dvakrát za rok.
2. Je to systematický proces zejména v návaznosti na celofiremní plán, v souladu s definovanou vizí, cílem a strategií.
3. Plánování lidských zdrojů součástí kompetence každého manažera, stejně jako řízení lidských zdrojů. Z toho vyplývá, že plánování lidských zdrojů není pouze záležitostí personalistů a ostatních specialistů z oddělení HRM, ale všech manažerů v dané firmě pracujících (srov. Hroník, 1999, s. 10)

Stýblo, Urban a Vysokajová ve své knize píše nejen o plánování zaměstnanců do velkých firem, neopomíjejí ani menší organizace, které by podle nich měli mít uspořádané odhady potřeby budoucích zaměstnanců na období 1 – 2 let. Dle nich musí každá firma nejprve předvídat a odhadovat potřeby zaměstnanců, předvídat poptávku zakázek, které vedou k uvolňování pracovníků či vytváření nových pracovních míst v dané době. I malá organizace při správném a systematickém plánování zaměstnanců dokáže ušetřit čas i peníze tím, že spoří pracovní síly svých zaměstnanců. Plánování lidských zdrojů není zaměřeno jen na plán získávání zaměstnanců, ale i na plán celkového snižování přebytečných pracovníků. Následně také na plán stabilizace pracovníků, ve kterém se firma zaměřuje na celkovém snížení fluktuujících zaměstnanců, plán rozvoje lidských zdrojů a plán flexibilního zaměstnání, které se

zabývá vyšším využitím zaměstnanců v dobách, kdy je jich potřeba, toto je zaštiťováno pružným režimem práce, distanční prací apod. (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, s. 25 - 30).

2.1 Identifikace potřeb pracovních míst

Personální plánování musí vycházet z toho, že trh práce se neustále proměňuje. Chceme-li správně predikovat stavy zaměstnanců v organizaci, musíme nejdříve předvídat a odhadnout jejich skutečné potřeby. Měli bychom se tedy dozvědět, jaké množství pracovníků bude s ohledem na objem výroby firma potřebovat. Dále pak jakému kvalifikačnímu stupni mají tyto zaměstnanci odpovídat. Kolik jich firma již zaměstnává, na jakých pozicích atd.

V případě, že jde pouze o krátkodobou nevyrovnanost stavu a potřeby zaměstnanců (v případě epidemie, dovolených či např. sezónní práce), řešíme tento stav operativně, často přijetím zaměstnanců na předem stanovenou dobu, či realokací stávajících zaměstnanců (srov. Ambrosová a spol. 2007, s. 61).

2.2 Analýza pracovního místa

Nyní budu popisovat analýzu pracovního místa, která usnadní specifikaci dané pozice a požadavků na budoucího zaměstnance.

Analýza práce je jednou z potřebných částí, vykonávaných na podporu strategické úrovně plánování lidských zdrojů. Poskytuje databázi potřebnou pro analýzu a predikci. Podstatou analýzy práce je seskupení všech podstatných dat o existujících pracovních pozicích, jejichž dovednosti jsou důležité pro vykonávání jejich náplně práce.

Výsledkem analýzy práce jsou pak dokumenty, obsahující informace o úkolech, dovednostech a schopnostech při naplňování práce na určité pracovní pozici v organizaci. Tedy deskripce a konkretizace pracovního místa. (srov. Foot, 2002, s. 31).

2.3 Popis pracovního místa

„Popis pracovního místa charakterizuje klíčové činnosti, účel a vazby určitého pracovního místa, požadované normy výkonu i pracovní podmínky spojené s pracovním

místem... Popis pracovního místa popisuje práci, nikoliv osobu, která jí vykonává“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 112).

Popis pracovního místa zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, cíl práce na pracovním místě, pracovní úkoly atd. V definici pracovního místa nalezneme i specifické předpoklady, které kandidát musí splňovat ke správnému plnění pracovní pozice. Tyto specifika Dědina dělí do třech částí. Jsou jimi předpoklady nezbytné k výkonu práce (kritéria, jejichž nesplnění vylučuje uchazeče z výběru), kritéria nutná pro úspěch (hlavní kritéria) a specifika žádoucí (vedlejší). V definici pracovního místa se uvádí i pracovní podmínky, jimiž jsou plat a mzda, místo výkonu práce či požadavek neobvyklé pracovní doby“ (srov. Dědina, Cejtharm 2005, s. 227)

2.4 Specifikace pracovního místa

„Specifikace pracovního místa by se měla týkat kvalit požadovaných od jedince a potřebných pro výkon práce na daném pracovním místě“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 114,115). Armstrong ve svém díle personální management říká, že ve specifikaci požadavků na pracovníka musí být zahrnuta požadovaná kvalifikace, zkušenosti a způsobilosti požadované od budoucího zaměstnance. Také doplňující informace jako je fyzická kondice, nepravidelná pracovní doba či služební cesty. Do této konkretizace pracovního místa Armstrong zahrnuje i mzdu nebo plat, zaměstnanecké výhody a dovolenou (srov. Armstrong, 1999, 446 s.). Zatímco Dědina s Cejtharmem tyto poslední položky zahrnují do popisu pracovního místa (srov. Dědina, Cejtharm 2005, s. 227).

3 Získávání pracovníků

V této kapitole se budu zabývat získáváním zaměstnanců. Zaměřím se především na zdroje potenciálních zaměstnanců inzerci a dokumenty, které firma od zaměstnanců požaduje.

„Získávání pracovníků -> personální činnost, jejímž smyslem je identifikovat, přitáhnout a najmout pracovní sílu“ (Dvořáková, 2004, s. 148).

Pro efektivní získávání pracovníků je nezbytná pečlivě vypracovaná analýza pracovní pozice. Musíme být kvalitně obeznámeni s náplní konkrétní pracovní pozice, ale i se situací na trhu práce. (srov. Koubek, 2011, s. 69).

Cílem získávání pracovníků je totiž, oslovení co největšího počtu vhodných kandidátů a to s ohledem na finanční náklady a čas vztahující se k požadovanému obsazení pracovní pozice vhodným kandidátem. Důležité je také nepřehlédnout žádného kandidáta z vnitřních zdrojů. Důležité je také pečlivě vybrat místa, na kterých se bude nabídka volné pracovní pozice zveřejňovat co nejefektivněji (srov. Dale, 2007, s. 23, 33-36).

Firmy pro získávání a výběr pracovníků používají síly interní (např. firemní oddělení řízené lidských zdrojů) i externí síly např. poradenská firma (srov. Hroník, 1999, s. 105).

3.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců hrají roli zejména při rozhodování se potenciálních uchazečů o podání žádosti a ucházení se o dané pracovní místo. Proto považují za důležité tento bod ve své práci teoreticky vymezit.

Zda budou uchazeči reagovat na nabídku zaměstnání v té dané firmě, závisí na určitých okolnostech a podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky často souvisí s konkrétním pracovním místem a také s organizací, ve které se práce uskutečňuje. Pokud zohledníme jako důležité konkrétní pracovní místo, objevíme zejména následující podmínky: Povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na zaměstnance atd. Pokud se zaměříme na podmínky související s organizací, mluvíme zejména o významu organizace a její úspěšnosti, prestiži

organizace atd. Tyto, vnitřní podmínky opatření si zaměstnanců mají vliv zejména na individuální rozhodování, případných kandidátů, v rozhodování se v reakci na určitou nabídku.

Pokud se však zaměříme na nejdůležitější vnější podmínky získávání zaměstnanců, jsou jimi demografické podmínky (proměnlivost reprodukce, prostorová mobilita) ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologické podmínky, sídelní podmínky a v neposlední řadě politicko – legislativní podmínky. Oproti vnitřním podmínkám, vnější faktory jsou spíše objektivní a firmy, nemohou tyto faktory ovlivňovat (srov. Koubek, 2009, s. 128, 129).

3.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Vzhledem k expanzi firmy, pro kterou tuto optimalizaci výběrového řízení zpracovávám, není možné obsadit všechny nové pracovní místa stávajícími zaměstnanci, je třeba vymezit vnější zdroje pracovníků

Pracovníci získaní z vnitřních zdrojů jsou uspořené zaměstnanci, v důsledku produktivnější technologie nebo efektivnější organizaci práce. Dále to jsou zaměstnanci, kteří dokončili činnosti jim svěřené, nebo jsou uvolněni v důsledku ostatních uspořádání. Mohou to být i pracovníci, kteří jsou způsobilí k obtížnější a odbornější práci, než jim bylo do této doby umožněno. Poslední kategorií jsou zaměstnanci, kteří jsou motivováni ke změně pracovní pozice (srov. Koubek, 2007, str. 129).

Haltmeyerová a Lueger však považují za nejdůležitější ve výběru zaměstnanců z externích zdrojů nabídku volných míst pomocí inzerce popřípadě i vývěsek, dále považují za efektivní osobní oslovení potenciálních uchazečů o práci, které je možné získávat ve školách at' středních i vysokých, na veletrzích popřípadě i pořádáním workshopů. Jako další zdroj potenciálních zaměstnanců autoři uvádějí doporučení kvalifikovaných osob, které mají spolupracovníci firmy ve svém sociálním okolí. Posledním bodem vnějšího získávání zaměstnanců je nábor pomocí internetu, při tomto získávání se musí personalisté zabývat selekcí uchazečů, popřípadě se sami vhodní uchazeči nepřihlásí díky tomu, že nemají přístup k internetu, nebo si špatně interpretují obsah inzerátu. (srov. Eckardstein in Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer, 2005, s. 387 – 389).

Ambrosová míní, že za další externí zdroje získávání zaměstnanců můžeme doplnit spolupráce s úřady, které nám mohou poskytnout předvýběr uchazečů, nicméně jejich databáze je malá. Dalším bodem je využití komerčních agentur, při vyhledávání zejména odborníků a manažerů. Posledním zdrojem je informační personální databáze, ve které se dozvíme o případném propouštění u konkurence, které můžeme využít jako zdroj nových zaměstnanců. (srov. Ambrosová a spol. 2007, s. 78) Dále je možné získávat uchazeče pronajímáním personálu, které poskytne firmě větší flexibilitu v nárazovém přijímání a propouštění zaměstnanců, nicméně tento postup má i své nevýhody a to především v začlenění se pronajímaných zaměstnanců do skupiny stálých zaměstnanců. Také je u nich menší produktivita práce a loajalita vůči zaměstnavateli (srov. Haltmeyerová, Lueger, 2005, s. 391).

3.3 Inzerování

Nyní se budu zabývat inzerováním, tedy postupem, pomocí něž dají firmy vědět širší veřejnosti o aktuálně nabízené pozici v jejich firmě.

Inzerování je nečastější metoda používaná pro přilákání uchazečů. Cílem inzerování by mělo být upoutání pozornosti co největšího zájmu uchazečů, sdělovat informace atraktivním způsobem tak, aby vytvářel a udržoval zájem a stimulovat akci k odpovědi na inzerát. Ve správném inzerátu nesmí chybět informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na kandidáta, místě vykonávané práce a o tom, co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát. Typické a nejčastější je inzerování volného místa na online stránce určené pro inzerování. V tomto typu inzerování se příkládá i online formulář pro uchazeče. Hlavní typy online stránek pro účely inzerování volných pozic jsou stránky pracovních míst, stránky personálních agentur a stránky médií (srov. Armstrong, 2007, s. 348-355).

Podobné informace jako Armstrong poskytuje i Horník, neboť podle něj může mít inzerát různou velikost, umístění i grafické zpracování. Mimo tyto formální stránky inzerátu je důležité, aby měl inzerát i obsahovou stránku, kdy interakcí těchto dvou stránek má působit na kognice, city a jednání uchazeče tak, aby ve výsledku napsal a odeslal životopis a odpověděl tak na nabídku práce. Souhlasí s tím, že inzerování je nejrozšířenějším způsobem získávání zaměstnanců. Inzerce může být zveřejněna v klasických médiích, mezi něž patří periodické tiskoviny, rozhlas a výjimečně

i televize. V době kdy Hroník psal svou publikaci, už teletextové inzerování ustupovalo internetu, který má v této době největší podíl inzerovaných pozic (srov. Hroník, 1999. 109, 110 s.).

3.4 Ostatní způsoby získávání zaměstnanců

Mimo inzerování mohou firmy ve fázi získávání zaměstnanců využít spolupráci se vzdělávacími organizacemi, kdy formou nabídky stáží mohou získat vhodné kandidáty pro volné pozice.

Firmy mohou využít služby zprostředkovatelských agentur, které obvykle zajišťují inzerci i první pohovory s kandidáty. Tyto společnosti si vytvářejí vlastní sítě uchazečů z různých oborů, které jim poskytují možnost oslovení konkrétních kandidátů.

Dalším způsobem získávání zaměstnanců je spolupráce s úřadem práce či doporučení uchazečů vlastními pracovníky, inzerováním na vývěškách (srov. Kociánová, 2010, str. 87, 88).

3.5 Dokumenty vyžadované od uchazečů

„Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale zejména výběr pracovníků“ (Koubek, 2011 s. 91). V této podkapitole stručně shrnu, jaké dokumenty jsou ve výběrové fázi požadovány. Každý z nich teoreticky vymezím.

3.5.1 Životopis

Profesní životopis by měl být složen z několika pasáží. K důležitým pasážím patří zejména základní osobní údaje složené ze jména, telefonního kontaktu, přehledu vzdělání a také z předchozích pracovních zkušeností. Do životopisu uchazeč uvádí také jazykové a počítačové znalosti či aktivity realizované ve volném čase. Životopis by měl být dobře graficky zpracován a jeho délka by neměla přesahovat dvě strany (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová, 2005, s. 84).

3.5.2 Motivační dopis

V motivačním, nebo také průvodním dopisu je vysvětlena příčina zájmu o volné pracovní místo. Průvodní dopis má motivační charakter, doplňuje životopis o informace, které by měli upoutat personalistu. To zejména z důvodu pozitivního zařazení uchazeče do dalšího průběhu výběrového řízení (srov. Hroník, 2007, s. 169).

3.5.3 Doklady o vzdělání a praxi

Doklady o vzdělání a praxi jsou vyžadovány dle požadavků na pracovní místo. Po předložení požadovaných dokumentů tak získáme přehled i o dalších dovednostech, znalostech a zkušenostech daného uchazeče. Můžeme také posoudit množství kompetencí, které může uchazeč ve firmě vykonávat (srov. Koubek, 2011, s. 95, 96).

4 Výběr zaměstnanců

Vzhledem k cíli své bakalářské práce, tedy návrhu optimalizace výběrového řízení považuji teoretické vymezení pojmu výběr zaměstnanců za nejdůležitější. Ano, i bez pečlivého promyšlení předchozích kroků by byl výběr zaměstnanců téměř nerealizovatelný, nicméně i při nepropracovaném procesu samotného výběru budoucích pracovníků by se v tomto kroku mohla uskutečnit řada chyb.

Výběr a přijímání uchazečů ve firmě je nutné chápat jako nezbytné personální činnosti. Obsahem výběru je tedy posuzování osobnostních a kvalifikačních předpokladů a způsobilostí, kterými by uchazeč na tom daném pracovním místě měl disponovat. Základní princip výběru zaměstnanců se totiž zakládá na srovnávání vlastností a předpokladů uchazeče s požadavky práce, kterou má uchazeč provozovat (srov. Bedrnová, 2007, s. 514, 515).

I v případě, kdy máme dlouhodobý nedostatek zaměstnanců na určitém místě, bychom měli uchazeči dát alespoň personální dotazník, získat reference a provést pohovor. Můžeme si tím ušetřit spoustu nepříjemností, i v případě, že se nám dlouhodobě nedaří určitou pozici naplnit, nezbytně nepotřebujeme např. fluktuanta, u kterého je vysoká míra pravděpodobného brzkého uvolnění se z pracovního procesu.

Výběrové řízení by mělo být postaveno na 4 pilířích. Ty jsou základem pevnosti, rovnoměrně rozkládají rizika a orientaci na minulý, současný a budoucí čas.

- Prvním krokem je **zhodnocení personálních dokumentů**, toto je metoda orientovaná do minulosti. V této fázi se s uchazečem nemusíme setkat a analýzu dokumentů provádíme na dálku.
- Druhou fází jsou **testy**, které jsou orientovány na současný čas, ale i na to, co může být v budoucnosti.
- Třetím stádiem je **výběrové interview**, které se sice orientuje na současný stav, můžeme z něj ale i zjistit, co může nastat v budoucnosti.
- Čtvrtým krokem je **získání a zhodnocení referencí**. Tato metoda je orientovaná do minulosti s předpokladem, že chování ve starém zaměstnání bude korelovat s chováním v novém zaměstnání (srov. Hroník, 1999, s. 98).

4.1 Předvýběr kandidátů

Třídění a selektování přihlášených uchazečů má několik kroků, které si nyní představíme.

Nejdříve musíme sestavit soupis, ve kterém zaznamenáme jména kandidátů, také data obdržení žádosti, dále se bude soupis skládat z kolonky pro zaznamenání následujících kroků. Dále pošleme všem uchazečům poděkování, za přihlášení do výběrového řízení. Následující krok spočívá v doplnění si informací a dokumentů od účastníků výběrového řízení. Požadovat můžeme životopis a motivační dopis, který je z hlediska jednoznačného posuzování efektivnější, ale také interní dotazník.

V době, kdy máme všechny požadované dokumenty, porovnáváme uchazeče pomocí klíčových kategorií a třídíme je na kategorii uchazečů velmi vhodných, vhodných a na nevhodné kandidáty. Následovně se z velmi vhodných a vhodných kandidátů vybere 4-8 uchazečů, kteří budou pozváni na pohovor.

Poté přichází na řadu sestavování programu pohovoru. Ideální délka pro rutinní pohovor by měla být 30 minut. V případě výběru zaměstnanců na náročnou, manažerskou funkci by měl personalista počítat i s hodinou a více. V dalším kroku se uchazečům pošle standardní pozvánka a dokumenty týkající se informací o organizaci. Následovně je nutné uchazečům na místo nevybraným poslat asertivní odmítací dopis a kvalitní kandidáty, které jsme však nezařadili do dalšího kola výběrového řízení nechat do rezervy na další případné pozice (srov. Armstrong, 2007, s. 358, 359)

Armstrong ve svém 4. kroku, předvýběru uchazečů uvedl třídění uchazečů podle specifikovaných kritérií. A také podotkl, že životopis je důležitým dokumentem při třídění uchazečů zejména při obsazování vysokých pozic (srov. Armstrong, 2007, s. 358).

Tím se zabývá i Stýblo, **Urban** a Vysokajová, kteří se při posuzování životopisu, zaměřují zejména předchozím vzděláním a kariérami umístění uchazeče na pozici. Dále uvádějí, že životopis nám může poskytnout jedinečná data zejména ve fluktuaci jedince na pracovních pozicích. Je však vhodné se věnovat i struktuře a dodržení všech náležitostí, které by uchazeč v životopise měl mít uvedeny. Na personalistu zanechá dojem i grafická podoba a vzhled životopisu (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová, 2005, s. 84).

4.2 Výběrové metody

Ve fázi, kdy již máme vyselektovány kandidáty a víme, koho pozveme na pohovor, vybereme výběrovou metodu.

Ať již se firma rozhodne použít jakoukoli metodu, měla by se držet následujících pravidel.

1. Je vhodné kombinovat více metod výběru uchazečů a to z důvodu možného obdržení nepravdivých či neúplných informací ze strany uchazeče. Je vhodné kombinovat např. deklarované znalosti a dovednosti ověřit pomocí testů.
2. Posuzovat uchazeče jak s požadavky na pracovní místo, ale i s ostatními uchazeči, abychom našli toho, který vyhovuje daným požadavkům opravdu nejlépe.
3. Posuzovat uchazeče z pohledu na jejich případné začlenění do firemní kultury.
4. Zaměřit se i na otázku, zda je uchazeč opravdu motivován vykonávat danou pozici.
5. Měli bychom mít stále na vědomí, že výběr zaměstnanců je dvoustranná záležitost, tedy nejen, že si firma vybírá svého zaměstnance, ale i zaměstnanec firmu, ve které bude pracovat (srov. Koubek, 2011, s. 107)

Mezi výběrové metody patří přijímací výběrový rozhovor, psychologické testy, životopis, ukázka práce, posudky, zdravotní prohlídka, assessment centre, výpis z trestního rejstříku, reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného. Nejvíce využívanou metodou výběru zaměstnanců v malé firmě je přijímací a výběrový rozhovor (srov. Bláha, Matejčičuk, Kaňáková, 2005, s. 121, 122).

Pomocí zvolené výběrové metody vybíráme mezi získanými kandidáty tak, že posuzujeme jejich schopnosti a dovednosti pro úspěšné zvládnutí náplně pracovní pozice, která sebou nese speciální požadavky na vhodného kandidáta (srov. Armstrong, 2009, str. 538).

Pomocí výběrových metod jsou jednotliví kandidáti posuzováni vzhledem k nárokům, které pracovní místo obsahuje. Cílem výběrových metod je rozhodnutí se o nejvhodnějším kandidátovi pro dané pracovní místo (srov. Kociánová, 2010, s. 98).

Před samotným rozhodnutím se pro konkrétní metodu výběru zaměstnanců bychom měli mít představu o její platnosti, vhodnosti – validity. Výzkum na zjištění validity metod se uskutečnil v 70. letech 80. Století ve Velké Británii, opakované výzkumy provedené v 90. letech v USA však tyto výsledky potvrdily. Za nejvíce validní metodu výzkumu byl považován strukturovaný pohovor, za ním následovala ukázka práce, test schopností, assessment centre (dále jen AC) a životopisné údaje. Za nejméně vhodnou metodou byla označena astrologie a grafologie (srov. Koubek, 2011, s. 108).

Jelikož firma, pro kterou vytvářím návrh na zlepšení výběrových procesů, používá zejména rozhovor, AC a testy, budu se těmito metodami zabývat podrobněji.

4.2.1 Přijímací pohovor

Individuální přijímací pohovor je nejvyužívanější metodou výběru zaměstnanců. (srov. Armstrong, 2009, str. 531). Kvalitně připravený pohovor vychází ze zhodnocení shromážděných informací o uchazeči v předešlých etapách výběrového řízení a je orientován k nesrovnalostem, na konfrontaci konkrétních požadavků pracovního místa, na jeho zaměření a očekávání ve spojitosti se zaměstnáním (srov. Bedrnová, 2007, s.517).

4.2.1.1 Zásady vedení přijímacího rozhovoru

Dle Ambrosové a spol. má přijímací pohovor tři části. Jsou jimi příprava na pohovor, vedení rozhovoru a ukončení rozhovoru.

V první fázi – přípravě na rozhovor si musíme shromáždit všechny dostupné informace, které o uchazeči máme. Shromáždíme i otázky, na které se chceme dozvědět odpovědi. Nově zjištěné informace budeme zaznamenávat do záznamového archu. Také musíme zajistit klidné prostředí po celou dobu rozhovoru.

V druhé fázi – vedení pohovoru, budeme uchazeče povzbuzovat ke sdělení co nejvíce potřebných informací. Další otázky budeme formulovat podle momentálně se vyvíjejícího rozhovoru. Sledovat budeme slovní i řeč těla. Uchazeči nesmíme skákat do řeči a měli bychom mu odpovědět na jeho dotazy, které se týkají bližších okolností zaměstnání.

Při ukončení rozhovoru uchazeči poděkujeme a sdělíme mu, kdy bude vyrozuměn o případném úspěchu či neúspěchu pohovoru (srov. Ambrosová a spol. 2007, s. 79 – 80).

4.2.1.2 Styl rozhovoru

Výběrové rozhovory se liší podle stylu vedení těchto rozhovorů. Styly jsou děleny na :

- **Situační styl**, který spočívá v zjišťování dovedností, potřebných pro výkon dané pozice v reálných podmínkách. Tento přístup se dá nejlépe aplikovat na obchodní pozice, kdy se zaměříme na schopnost prodat zákazníkovi určitý produkt. Tento styl je efektivní při rozhodování se mezi dvěma kandidáty.
- **Styl povahopisný** se zabývá zjištěním hlavních charakteristických rysů povahy uchazeče. Mohou se tam objevit otázky týkající se zálib a zábavy, tyto otázky nám identifikují citovou zralost jedince. Otázky se mohou týkat i omamných látek, tyto otázky nám identifikují citovou vyrovnanost.
- **Stresový styl rozhovoru** obsahuje neustálý přísun nepříjemných otázek, které ověří schopnost jedince vyrovnat se se stresem a psychickým tlakem. Využívá se však jen při náboru pozic, ve kterých se jedinec pravidelně setkává s náporom stresu.
- **Behaviorální styl rozhovoru** se zabývá zjištěním kariérní minulosti uchazeče, je založen především na analýze biografických údajů. Z tohoto typu rozhovoru vysoudíme předpoklad chování uchazeče na nabízené pozici (srov. Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s. 181-183).

4.2.2 Metoda „ Assessment Centre“

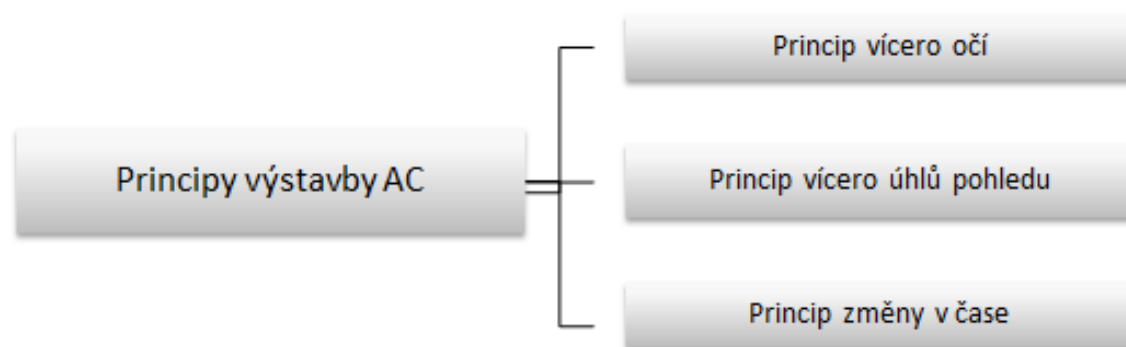
Je to vlastně sled několika praktických úloh, podle kterých se posuzuje budoucí výkon uchazeče v práci“ (Wágnerová, 2011, s. 18). „Pokud jde o assessment centre, pak jde o diagnostický program, který by měl být vytvořen na míru dané firmě a obsazovanému pracovnímu místu“ (Koubek, 2011, 107).

AC se u nás stalo oblíbené až v posledních 20 letech, zatímco v USA je známé už od padesátých let dvacátého století. (srov. Wágnerová, 2011, s. 18) Tato metoda se stala populární z důvodu zvýšení efektivity a hodnověrnosti výběrových řízení. AC se skládá

ze souboru her, testů, úkolů, které jsou sestaveny tak, aby se personalista přesvědčil o kvalitách a vhodném profilu uchazeče o pracovní pozici. Tato výběrová metoda se specifikuje vždy podle konkrétní pracovní pozice, kdy jsou na uchazeče vyvíjeny totožné požadavky, uchazeče vidíme v totožných situacích a modelových testech. AC se využívá zejména při výběru pracovníků zastávajících vyšší pracovní posty.

Hodnocení provádí několik posuzovatelů, kteří utvoří objektivní názor na jednotlivé uchazeče (srov. Dale, 2007, s. 57, 58).

S Dale se shoduje Hroník, který pojímá princip výstavby AC ve třech krocích.



Obr. č. 1 Princip triangulace při výstavbě AC (Hroník, 2007, s. 202)

Princip více očí je založen na více pozorovatelích, kteří provádí pozorování všech uchazečů, sledují projevy behaviorálních kompetencí. Ideální množství pozorovatelů a hodnotitelů je 4, tito jedinci pracují individuálně. Podobně jako Dale v předchozím odstavci Hroník píše o více hodnotitelích, kteří by měli být složeni z 2 externistů (mohou jimi být psychologové) a 2 pracovníků firmy.

Princip různého úhlu pohledu, v AC jsou namíchány různé modelové situace, individuální situace a psychodiagnostika, princip této části je dán v různorodosti situací.

Princip změny v čase je založen na délce trvání AC, které trvá déle než 4 hodiny, pozorovatelé sledují změny chování uchazečů v průběhu celého AC. V další části své knihy Hroník poznamenává, že obvyklá doba trvání AC je 6 – 9 hodin, výjimečně

mohou být AC dlouhá až 2 denní programy (srov. Hroník, 2007, s. 205, 206)



Obr. č. 2. Funkční a disfunkční úroveň konfliktu (Brooks, 2003, str. 208)

Jak výše zmíněné schéma zobrazuje, jedinec musí být vystaven určité míře stresu, aby podal co nejlepší výkon. Vytvářením náročných situací v průběhu AC se snaží hodnotitelé této míry dosáhnout, aby umožnili účastníkům ukázat se v co nejlepším světle. Zároveň je jejich úkolem odhadovat hranici, která tento výkon způsobuje a ohodnotit, zda není příliš nízká (srov. Brooks, 2003, str. 208).

Je však ještě důležité, aby součástí AC byla i psychodiagnostika a rozhovor. Každý hodnotitel by měl být kvalitně proškolen, informace, které se o uchazeči dozví, nešířit (srov. Wágnerová, 2011, s. 19).

4.2.3 Testy pracovní způsobilosti

Testy by měly být dle předchozího dělení Armstronga řazeny před výběrové interview (Srov. Armstrong, 2007, s. 358, 359). Vzhledem k vymezení se ostatních autorů např. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková či Palán (2002, srov. 215), jsem se však rozhodla zařadit výběrové testy do fáze třetí, tedy do výběrových metod, kde mají jistě také své místo (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 121).

Dalším krokem výběru budoucích zaměstnanců dle Hroníka jsou testy (srov. Hroník, 1999, s. 98). Testy pracovní způsobilosti se dle Kociánové dělí na testy výkonové a testy osobnostní.

- **Testy výkonové** jsou testy schopností, u tohoto typu testů jsou vytvořeny standardní normy, dle kterých může personalista porovnávat daného uchazeče s průměrem. Výkonové testy se zabývají inteligencí, u tohoto druhu testů jsou vytvořeny standardizované postupy, dle kterých se měří rozumové schopnosti a mentální stupeň jednotlivce. Dále se testy mohou zabývat technickým chápáním atd. Výkonové testy se dělí na testy potencionálních schopností a testy, již získaných schopností.
- **Osobnostní testy** se zabývají zjišťováním osobních charakteristik, jimiž jsou např. extroverze, tolerance nebo také svědomitost atd. Osobnostní testy se zabývají i motivací jedince, která podstatně ovlivňuje jedincovo pracovní nasazení, také se z nich zjišťuje hodnotová orientace či aspirace (srov. Kociánová, 2010, s. 114 – 116).

4.2.4 Reference

Je dle Palána metoda výběru zaměstnanců, při které zaměstnavatel získává od bývalého případně i více dřívějších zaměstnavatelů informace, týkající se konkrétního uchazeče o zaměstnání (srov. Palán, 2002, s. 181).

4.2.5 Headhunting

Tato metoda získávání zaměstnanců se používá zejména při vyhledávání vhodných kandidátů na vyšší pozice. Tito potenciální kandidáti mají obvykle velké množství zkušeností.

Využívá se zde cílené oslovování předem vytipovaných osob, které splňují náročné požadavky obsazované pozice a jsou zaměstnaní v jiné firmě, nemusí práci vůbec vyhledávat. Snahou je vyjednat co nejlepší podmínky pro obě strany, motivovat kandidáta, aby tuto nabídku přijal. Kandidáta může lákat ať samotná firma, mocenské postavení, příjemnější kolektiv či množství peněz (srov. Martin, 2007, s. 266,267).

4.3 Vyhodnocení výběru zaměstnanců

Při vyhodnocování pohovorů je důležité načasování. Jelikož bylo pohovorů za sebou více, členové výběrové komise mají tendenci rozhodovat se na základě posledního dojmu. Proto je doporučováno rozhodování odložit na následující den, kdy jsou informace o uchazečích ucelené.

Konečné rozhodnutí je v rukou jedince, který má odpovědnost za dané výběrové řízení. Tento jedinec je zodpovědný za případné důsledky. Nejosvědčenější je postup, kdy poslední a rozhodující slovo má nadřízený, který je svědkem výběrového řízení. Je tedy sám zodpovědný, jakého uchazeče přijme (srov. Hroník, 2007, s. 113, 318).

5 Adaptace

„Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka“ (Bedrnová, 2007, s. 519).

Kvalitní výběrové řízení nám pomohlo, abychom se vyhnuli především nejasnostem, které mohou vzniknout mezi novým zaměstnancem a firmou. Přijímání nového zaměstnance je důležitá procedura, při níž vzniká zaměstnancův vztah k firmě (srov. Koubek, 2011, s. 117).

Účelem adaptace je pokles nákladů na fluktuaci stávajících pracovníků, zamezit poklesu produktivity a zesílení pracovní spokojenosti (srov. Dvořáková, 2007, 143).

Řízená adaptace má svou strukturu, která má 3 kroky.

1. Seznámení zaměstnance s organizací (např. historie firmy).
2. Seznámení zaměstnance s chodem organizace. V této fázi se obeznámí s rolemi jednotlivých pracovních úseků, tento krok se dá provést např. instruktáží, prohlídkou či samotnou praxí.
3. Krok zahrnuje zařazení pracovní povinnosti a úkoly, v této části se zaměstnanec dozví hodnocení, náplň, dobu práce a osoby, které budou jemu nadřízené.

Posledním 4. Krokem je plán profesionálního růstu, u kterého se jedinec začlení do projektu vzdělávání a tvorbě kariérového plánu (srov. Hroník, 1999, s. 288, 289).

Bedrnová a Nový ve své knize citují Scheina, který míní, že noví zaměstnanci dané organizace mají internalizovat firemní kulturu (srov. Bedrnová, Nový, 2007, s. 431). Pro zlepšení pracovního klima by měl manažer zvyšovat angažovanost pracovníků. Pracovník bude mít pak kladný vztah k organizaci, tento vztah se bude projevovat na jeho vztahu k firemním hodnotám, práci jeho oddanosti organizaci (srov. Dědina, Cejtharm, s. 269)

Nyní si tyto strategie promítneme do časového úseku adaptace pracovníka na nově vzniklé situace.

5.1 Osoby odpovědné za průběh adaptace

V této kapitole popíšeme, které osoby se o průběh adaptace zajímají popřípadě ho i hodnotí. Jsou jimi:

- Bezprostřední nadřízený, který se podílí na adaptaci zejména v rámci pracovního místa a příslušného organizačního útvaru. Nejen že poskytuje pracovníkovi případnou pomoc, ale řeší i problémy, které mohou v průběhu adaptace vzniknout. Bezprostřední nadřízený adaptaci kontroluje a její průběh vyhodnocuje.
- Personalisté: vypracovávají adaptační plán s ohledem na konkrétní specifikaci pracovních míst.
- Mentor nebo patron je v době zaměstnancovi adaptace k dispozici zejména při zaškolování v náplni jeho práce, dále také v adaptaci do sociálního prostředí organizace.
- Spolupracovníci se také významně podílejí na adaptaci zaměstnance (srov. Kociánová, 2010, s. 135).

5.2 Plán adaptačního procesu

- Mezi pohovorem a nástupním dnem - doba, mezi **přijetím a oficiálním nástupním dnem** může být uchazeči i firmou vnímána jako nejisté období. Na straně kandidáta může jít o pochyby tkvící ze svého rozhodnutí. Ze strany firmy může jít o nejistotu ve výběru toho pravého kandidáta. V této době je vhodné komunikovat s budoucím zaměstnancem. Zaslát mu informace či méně formální diskuze o jeho zaměstnání, o celé firmě nebo například jména jeho budoucích kolegů. Není vhodné uchazeče přehlcovat informacemi, neboť musíme mít na vědomí jeho pravděpodobné ukončování projektů na svém nynějším pracovním místě. (srov. Dale, 2007, s. 163, 164).

Vedoucí pracovník si musí být vědom, že přijetí nového pracovníka může ovlivnit i chod celého dosavadního týmu. K této situaci dochází v případě, kdy byla práce přerozdělena a některý ze stávajících pracovníků se nemusí smířit s tím, že jeho oblíbená či jiná, atraktivní práce spočine v náplni pracovní pozice

nového zaměstnance. Stávající pracovník se na nabízené místo hlásil, ale jeho požadavek byl odmítnut atd. Pokud není z nějakého důvodu možné zajistit setkání týmu s budoucím zaměstnancem dříve, než v nástupní den, je dobré poskytnout týmu faktické a nezabarvené informace (srov. Dale, 2007, s. 165).

- První den v zaměstnání - Branham ve své knize Jak si udržet nejlepší zaměstnance uvádí kroky, díky nimž se zaměstnanec vhodně adaptuje na nově vzniklou situaci. Jako první uvádí, že by měl být nový pracovník slavnostně přijat jak přímým nadřízeným, tak i spolupracovníky. První den by měl dostat svého průvodce firmou, od kterého se dozví veškeré potřebné informace. Důležité je představení co nejvíce členům týmu. Opomenout se také nesmí vysvětlení zaměstnanci jeho důležitosti pro celou firemní strukturu (srov. Branham, 2004, S. 144-150).

Pokroky v adaptaci jak na pracovní pozici, tak i firemní kulturu a kolektiv hodnotíme v průběhu půl roku.

- Po prvním týdnu je třeba zkontrolovat, zda se zaměstnanec v organizaci vyzná, obdržel veškeré vybavení, pro jeho práci potřebné atd.
- Na konci prvního měsíce by měl být zaměstnanec schopen porozumět roli své pozice s ohledem na celek organizace. V této fázi je vhodné zhodnotit pokrok, který se u zaměstnance za dobu na dané pozici u pracovníka udál (srov. Dale, 2007, 172).
- Závěr druhého měsíce slouží k prověření všech klíčových složek zaměstnání, kontroly pokroku dle plánu osobního rozvoje stanovení následujících kroků osobního rozvoje a poskytnutí koučinku.
- Na konci třetího měsíce je čas k prozkoumání vztahů na pracovišti – začlenění jedince do týmu. Dále také strukturovanější revizi, kdy jako hlavní nástroje slouží popis práce a profil zaměstnance. Během tohoto setkání je třeba poskytnout zaměstnanci strukturovanou zpětnou vazbu a dohodnout se na dalších krocích.
- Konec čtvrtého měsíce slouží zejména ke korekci konkrétních nedostatků a příležitosti povzbudit zaměstnance ve své práci.

- Rozhovor na konci pátého měsíce poskytuje základ k půlročnímu zhodnocení a v případě neuspokojivého plnění pracovních úkolů ze strany zaměstnance také k výraznému upozornění (srov. Dale, 2007, s. 173).
- Pokud pracovník plní v závěru šestého měsíce vše podle plánu, odměníme pracovníka a ustálíme jeho výkon. V opačném případě je zaměstnavatelem pracovní poměr ukončen (srov. Dale, 2007, s. 174).

V průběhu rozhovorů by měl nadřízený i personalista dbát na spokojenost nového zaměstnance (srov. Kociánová, 2010, s. 136).

5.3 Chyby v adaptačním procesu

Měli bychom také dbát na chyby, kterých se v adaptaci můžeme dopustit.

Nového zaměstnance bychom neměli přesytit informacemi během příliš krátké doby. Neměla by být snižována jeho motivace k práci tím, že bude pověřován podřadnými úkoly či úkoly u kterých je velká pravděpodobnost nezdaru (srov. Hroník, 1999, s. 289).

5.4 Adaptovanost

Nově přijatého pracovníka posuzuje přímý nadřízený či vedoucí organizační jednotky atd. Zhodnocení adaptace daného pracovníka může být doplněno vyjádřením hodnoceného, zejména o jeho názor týkající se procesu adaptace. Výpověď o úrovni adaptovanosti obsahuje spokojenost pracovníka s vykonávanou prací, jeho integraci do pracovní skupiny a systému organizace. Toto zhodnocení napomáhá personálnímu oddělení ve vylepšování adaptačního programu. (Srov. Dvořáková a kol., 2007, s. 144).

6 Praktická část

Na teoretická východiska, jimiž jsem se zabývala v předchozí části, navážu s praktickými poznatky z ostravské vzdělávací organizace. Při popisu praxe zkoumané organizace jsem vycházela z interních dokumentů a rozhovorů s jednatelkou společnosti.

V následujícím textu se budu věnovat reálným výběrovým řízením, které se konalo, pro interní pozici obchodní konzultant.

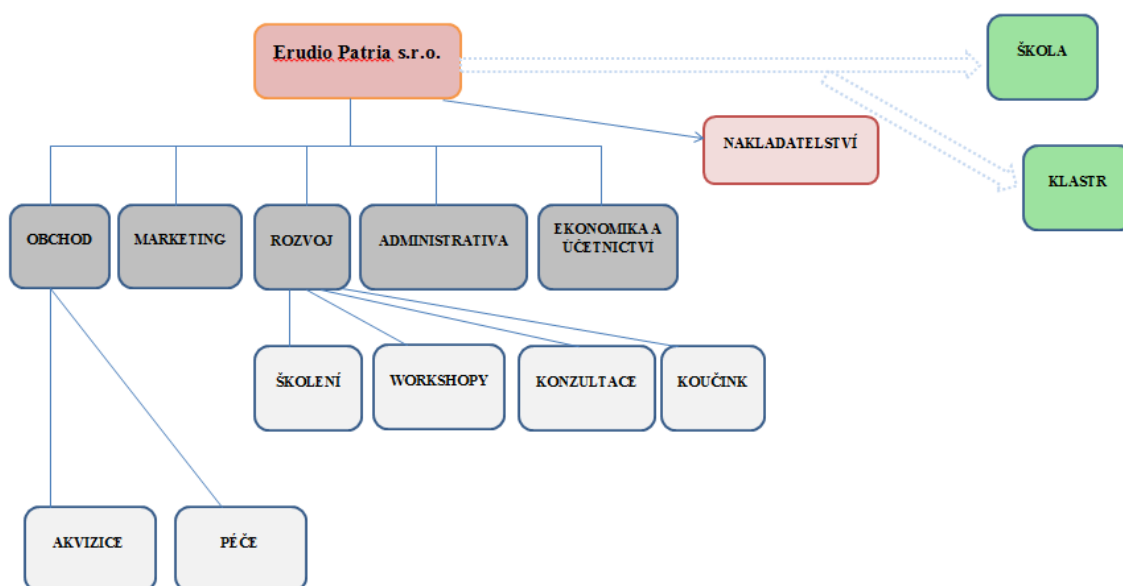
6.1 Popis ostravské vzdělávací společnosti

Organizace, ve které jsem se rozhodla psát svou bakalářskou práci, se zaměřuje především na vzdělávání lektorů. Vzdělávání probíhá jak u lektorů interních, kteří jsou zaměstnání ve větších firmách, tak i externích, kteří pracují na živnostenský list a jsou v podstatě konkurenty této vzdělávací organizace. Největší klientelu tedy tvoří lektoři, kteří se učí novým metodikám, zajímavým interaktivním technikám a přístupům k vlastním posluchačům.

Druhým směrem, který společnost vykonává je zakázková personalistická činnost, kdy hlavním úkolem je tvorba kompetenčních modelů a výběr vhodných kandidátů na pozice vyššího managementu.

Základem konkurenční výhody je nabízení specifických témat vzdělávání, která nejsou u konkurenčních firem dostupná. Pro zdravotní sestry například probíhá kurz neurolingvistického programování v přímé aplikaci na jejich pracovní postupy, který je v rámci ČR jedinečný. V posledních letech začala organizace vzdělávat i vyšší management. Základem výukových kurzů jsou malé skupinky účastníků, ve kterých se daná témata probírají do hloubky s účelem rychlé a efektivní implementace do praxe.

Vzdělávací společnost zaměstnává 4 zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Dalších 10 externích lektorů spolupracuje na živnostenský list. Jedná se však o spolupráci dlouhodobou, lektoři dodržují předem stanovenou metodiku a podílejí se na vývoji a denním řízení společnosti. V následujícím obrázku je graficky znázorněna organizační struktura vzdělávací společnosti z hlediska oddělení této organizace.



Obr. č. 2 Organizační struktura

6.2 Druhy výběrového řízení u zkoumané organizace

Vzdělávací organizace realizuje dva druhy výběrového řízení. Významný rozdíl je mezi typem výběrového řízení na pozici lektor, které má svůj specifický postup a výběrem na všechny ostatní pozice, kdy je postup podobný (liší se v testovaných dovednostech při AC). Výběr na pozici lektor zde lehce nastíním, hlouběji se však budu zabývat nábořem na pozici obchodního konzultanta.

Lektor, je do vzdělávací organizace přijat vždy nezávisle na výběrovém řízení. Každý budoucí lektor prošel jako student několika akreditovanými vzdělávacími kurzy, které jsou pořádány touto organizací. Pokud jednatelka společnosti shledá vystupování daného lektora na kurzu jako vyhovující, nabídne mu případnou spolupráci. Tato spolupráce je podmíněna vypracováním vlastního projektu na celý kurz, který v realizační fázi s jednatelkou společnosti konzultuje. Následně probíhá vlastní odškolení daného kurzu před zaměstnanci této vzdělávací organizace. Pokud je jeho školení kvalitní, je přijat. Poté následuje školení přijatého lektora na základě specifických metodik a odzkoušených postupů. Tento méně obvyklý přístup při výběru lektorů do společnosti se jeví vzdělávací organizaci jako velice osvědčený.

Nyní však budu postupně procházet jednotlivými kroky reálného, již proběhlého výběrového řízení na pozici obchodní konzultant. Z tohoto pohledu budu výběrové řízení hodnotit.

6.3 Tvorba personální strategie

Vzdělávací společnost je svým rozsahem spíše malou firmou, nicméně v aktuální době se velice rozvíjí a plánuje nábor většího počtu zaměstnanců, s nimiž společnost v personálním plánu nepočítala. V aktuální době se chystá nábor na pozici analytik, koordinátor obchodu a personalista.

Personální plánování je realizováno kombinací vize společnosti a aktuální situací v organizaci. Do tabulky se zaznamenává vždy název pozice, zodpovědný manažer, počet požadovaných zaměstnanců, plánovaný nástup a poznámky k pozici. V příloze č. 1 je přiložen příklad personálního plánu. Obchodní konzultant byl plánován půl roku dopředu. Vzdelávací organizace tak splňuje všechny Hroníkovy předpoklady personálního plánování. Personální plánování je zde nepřetržitě a systematicky probíhající proces, který řídí jednatelka společnosti (srov. Hroník, 1999, s. 10).

Analýza pracovního místa byla na pozici obchodní konzultant kvalitně zpracovaná. Vzdelávací společnost na základě analýzy pracovního místa společně s kompetenčním modelem vytvářela speciální AC, ve kterém se prověřily potřebné klíčové schopnosti, které jsou pro výkon na daném místě požadovány. Postupným doplňováním požadavků vznikl souhrn pracovních úkolů náležitých pracovní pozici obchodního konzultanta.

Náplň pozice obchodního konzultanta obsahuje:

- Vyhledání potencionálních klientů, jejich kontaktování.
- V případě sjednání schůzky obchodní konzultant odesílá potvrzující e-mail o schůzce. Společně s tímto e-mailem obchodní konzultant zasílá i nabídku otevřených kurzů popřípadě i seznamovací dopis.
- Každou schůzku eviduje do interního systému. Ze samotné schůzky s potencionálním klientem je učiněn zápis ve formě formuláře, který se vyplňuje u klienta.
- Do 3 dnů od schůzky obchodní konzultant zasílá klientovi nabídku.

- Pokud nebude mít potenciální klient zájem o konkrétní službu, zašle alespoň nabídku na ukázkovou hodinu zdarma či informace ze schůzky – na čem se dohodli, to zejména pro udržení kontaktu.
- Po týdnu obchodní konzultant potenciálního klienta znovu kontaktuje, aby se vyjádřil na poslední nabídku.
- Celý proces eviduje, rozesílá kontakty s aktuálními nabídkami.
- Pokud se s klientem domluví, kontaktuje lektora kurzu a předá mu dosud získané informace.
- Po kurzu získá od lektora výsledky a zpětnou vazbu – podpora pro další jednání.

Finanční odměna Obchodního konzultanta je realizována provizním systémem, z uskutečněných smluv. Je stanovena jako 25% z prvního obchodu u klienta, další obchod u téhož klienta je 20% z celkové ceny. Provize je ovlivněna i tím, zda si schůzku sjednal sám obchodní konzultant, či byl potenciální klient kontaktován navolávatelem¹. V tom případě se obchodní konzultant s navolávatelem domluví na ceně, většinou však získá navolávatel 5% z celkového obchodu.

Obchodní konzultant je povinen na konci každého pracovního týdne vyplnit tabulku pro analýzu ve sdílených dokumentech, také provádí reporting jednatele vzdělávací společnosti. Obchodní konzultant nemá žádné přímé podřízené. Minimální týdenní počet schůzek s klienty je 6. Ideální počet je 8 schůzek týdně.

6.4 Kompetenční model

Pro výběr obchodního konzultanta ve vzdělávací společnosti byla nejdříve sestavena desetidílná tabulka dostupných kompetencí. Každý díl zastupoval jiný druh kompetencí např. komunikace, týmová práce, strategie. Každá část byla specificky dělena. Po sestavení tohoto obecného kompetenčního modelu následovalo vyčlenění těch kompetencí, které byly pro pozici obchodního konzultanta nejvíce vyžadovány.

Jsou jimi:

- Obchodní dovednosti

¹ Navolávatel je interní název pracovní pozice. Náplní této pozice je telefonické sjednávání schůzek s klienty. Po telefonickém sjednání schůzky si klienta převezme obchodní konzultant.

- Komunikační dovednosti
- Zvládání změn
- Kreativita

Celý kompetenční model, ze kterého se vybíraly tyto klíčové dovednosti, jsou přiloženy v příloze č. 3.

6.5 Získávání zaměstnanců

6.5.1 Zdroje uchazečů

V případě uvolnění či aktuální potřeby obsazení nového místa je ve vzdělávací společnosti vždy primární, obsadit jej stávajícími zaměstnanci. V případě, že se ze stávajících zaměstnanců nenajde žádný vhodný, nabídne společnost práci externím kandidátům. Společnost je však stále více se rozrůstající a proto je dlouhodobě nemožné nabírat pouze zaměstnance z vlastních zdrojů. Ve většině případů tedy dochází k náboru pracovníků z externích zdrojů. Uchazeči pro pozici obchodní konzultant byli získáváni z doporučení od spřátelených firem a inzerce.

6.5.2 Interní databáze

U opravdu kvalitních uchazečů si vzdělávací společnost uschovává se souhlasem kandidátů jejich životopis. Kandidáti jsou roztříděni podle pozic, na které se hodí. Tato databáze není detailně propracovaná. Je realizována v elektronické podobě, každý kvalitní uchazeč je zařazen ve složce, která nese název pozice, na kterou je vhodný. Slouží pro případ získávání nejen potenciálních interních zaměstnanců, ale i jako doporučení schopných zájemců o předchozí pozice ostatním spřáteleným firmám.

Požadavky na uchazeče o pozici obchodní konzultant

Požadavky na uchazeče se odvíjejí z předem vypracovaného popisu pracovního místa a kompetenčního modelu. Po vypracování těchto dvou dokumentů byl vytvořen inzerát, který přikládám k nahlédnutí v příloze č. 2.

Inzerát na pozici obchodní konzultant byl strukturován do třech oddílů.

- Nejdříve byly vypsány požadavky na uchazeče, který měl mít velmi dobré komunikační schopnosti, praxi v obchodním prostředí, ochotu cestovat, uživatelskou znalost práce na počítači a orientaci ve vzdělávání.
- V druhém oddílu vzdělávací organizace nabízela zaměstnanci motivující provizní systém, zdarma účast na vzdělávacích akcích a po zapracování možnost pracovního úvazku či částečného paušálu.
- Dalším a posledním oddílem byla pracovní náplň, která skýtala péči o stávající klienty a akvizici nových. Konzultace služeb společnosti, tvorba nabídek a reporting nadřízenému.

Vzdělávací společnost inzerovala volnou, interní pozici na vlastní internetovou stránku, dále pak na sociální síť <http://www.facebook.com/> a profesní sociální síť <http://www.linkedin.com/>. Ve výjimečných případech inzeruje na pracovní portál Jobs.cz, vždy se však jedná o personalistickou činnost pro klienty, kteří si objednají získávání zaměstnanců.

Z dokumentových požadavků byl po uchazečích vyžadován pouze životopis, a to zejména z toho důvodu, že u této pozice se vzdělávací společnost zaměřila především na výkon, který bude vybraný kandidát podávat. Velkou výhodou byla předchozí dlouhodobá zkušenost na obdobné pozici a doporučení od klientů či známých lidí na daného kandidáta.

6.6 Výběr zaměstnanců

V této fázi bylo přihlášeno 12 kandidátů, kteří měli zájem vykonávat pozici obchodního konzultanta. Tento menší zájem uchazečů o dané pracovní místo byl dle jednatelky společnosti pravděpodobně dán absencí fixního platu, neboť tato pozice je financována pouze provizním systémem. Výběrové řízení bylo realizováno ve třech kolech, z kterých vzešla vybraná kandidátka.

6.6.1 Předvýběr kandidátů – 1. kolo výběru obchodního konzultanta

Prvotní třídění uchazečů o pozici obchodního manažera bylo realizováno dle analýzy životopisu, větší důraz byl však kladen na osobní reference klientů, kteří již s uchazeči pracovali, důležitý byl i výsledek telefonické komunikace.

Jednatelka společnosti s každým kandidátem krátce telefonicky hovořila. Zjišťovala, jestli se uchazeči příjemně a srozumitelně představují do telefonu, jak umí reagovat na

neočekávané otázky. Také jí zajímalo, zda se umí doptat na nejasně podanou informaci. Doba hovoru byla nestandardní, jednatelka společnosti volala kandidátům v pozdních odpoledních hodinách, aby zjistila, zda jsou příjemní i v takto neobvyklém čase. Podle informací zjištěných v životopise, získaných referencí a vystupování kandidáta při telefonním rozhovoru se rozhodla, zda uchazeče pozve do dalšího výběrového kola.

6.6.2 2. Kolo

Do druhého kola výběrového řízení se ve vzdělávací organizaci pořádá AC. Z prvotního výběru byli vybráni čtyři uchazeči, kteří dorazili do druhého kola pohovoru.

AC se účastnili tři hodnotitelé, což snížilo subjektivitu výsledného hodnocení. Těmito hodnotiteli jsou lektoři nebo konzultanti vzdělávací společnosti, kteří jsou vyškolení pro AC, umí hodnotit i vyhodnocovat.

Hodnotitelé byli dobře seznámeni s kompetenčním modelem na danou pozici. Každou kompetenci sledují z pěti úhlů.

- Písemným či testovým zpracováním
- Individuálně v klidovém režimu
- Skupinově v klidovém režimu
- Individuálně pod tlakem
- Skupinově pod tlakem

Tento postup zabezpečil objektivní zhodnocení účastníka v daných kompetencích. Dodržením postupu se vyloučila chybovost plynoucí z možné poruchy učení, která se objevuje až u 20% populace, percepční stereotypy, špatný odhad, který může být způsoben stylizovaným vystoupením účastníků.

PROGRAM AC

1. Blok

- Úvod
- Prezentace příprava
- Prezentace
- Argumenty
- Cíle

- Výhled
- 2. Blok**
- Baterie testů a sebehodnocení
- Obchodní rozhovor
- 3. Blok**
- Jam session
- Právítko
- Interview

1. blok

Úvod do Assessment centra

Úvod do AC trval zhruba 15 minut. Během této doby byli účastníci seznámeni s cílem AC. Byl jim představen přibližný časový harmonogram AC s tím, že se časy mohou mírně měnit v závislosti na rychlosti plnění úkolů. Harmonogram se jmény hodnotitelů byl napsán na tabuli. Byla jim také sdělena doba, kdy budou seznámeni s výsledky výběrového řízení.

Úvodní prezentace

Po úvodu následovala sebeprezentace kandidátů. Uchazeči byli seznámeni s osnovou jejich prezentace.

- Kde teď pracují, co se jim tam líbí a co ne.
- 3 pozitivní vlastnosti obchodníka, které mají (co jim jde při práci obchodníka).
- 3 negativní vlastnosti obchodníka (co jim nejde při práci obchodníka).
- Zajímavost o sobě.

Doba přípravy na sebeprezentaci byla 5 minut. Po uplynutí této doby byli uchazeči vyzváni k představení se. První představující se uchazeč byl dobrovolník, hodnotitelé poznamenali, kdo se tak rozhodl. Když uchazeč dokončil svou prezentaci, určil následujícího kandidáta. Vymezený čas pro jednotlivá představení byl vymezen na 3 minuty. Pokud se uchazeč nestihl představit v této době, hodnotitel jeho hovor přerušil.

V rámci úvodní prezentace hodnotitelé sledovali tyto faktory:

Tab. č. 1 Hodnocené faktory u uchazečů

Verbální komunikace	Neverbální komunikace	Obsah	Forma
○ Srozumitelnost	○ Postoj	○ Zajímavost	○ Chaotičnost/systematičnost
○ Artikulace	○ Gestikulace	○ Zda řekl vše, co bylo na tabuli	○ Zda se představil a pozdravil
○ Hlasitost	○ Oční kontakt	○ Výběr slov	○ Vstřícnost k posluchačům

Argumenty

Rozdali se první formuláře s 60 vteřinami, popisem dolů. Hodnotitel účastníky důrazně upozornil, že se musí na každý papír, který odevzdávají, v průběhu celého AC, podepisovat!

Hodnotitel účastníkům řekl, že jejich úkolem je na povel otočit papír, podepsat se a napsat během 60 vteřin 3 argumenty, proč je tato vzdělávací společnost lepší než konkurence. Poté vydal povel a stopoval čas. Průběžně informoval účastníky, jak čas ubíhá. Po minutě zřetelně zastavil práci a účastníci museli odložit propisky. Poté se zeptal, kdo se zapomněl podepsat – ty poznačil do formuláře a vyzval je, ať se podepíší a otočí papíry rubovou stranou nahoru.

Rozdali se další papíry (opět písmem dolů). Hodnotitel řekl, že průběh je stejný, ale mají již jen 50 vteřin. Měli napsat jiné tři argumenty. Již neupozorňoval na podpis. Účastníci na povel účastníci otočili papíry a začali pracovat na vypracovávání dalších argumentů. Po ukončení hodnotitel opět zkontroloval, kdo se nepodepsal a poznačil. Takto tato hra pokračovala až do vyčerpání formulářů. Hodnotitelé si značili i případné výrazné reakce na úkol (vztek, odmítání pokračovat, brblání nad nesmyslností apod.). To vepisovali do poznámek. Jinak nehodnotili, hodnocení následovalo až po sesbírání všech formulářů.

Cíle

Účastníci měli po rozdání formulářů 5 minut na to, aby napsali, jaký mají životní cíl ve vztahu k práci. Poté hodnotitelé zkontrolovali, kdo se nepodepsal, formuláře následně

sesbírali. Hodnotili až po sesbírání. Hodnotitelé případně do poznámek mohli napsat výrazné reakce apod.

Popis výhledu

Účastníci dostanou přesně jednu minutu, po kterou budou popisovat výhled z okna. Na pokyn začnou hovořit a po minutě ukončí.

Hodnotitel sleduje:

- Systematičnost popisu
- Pozitivní přístup
- Orientace na lidi – zda si popisující všímá lidí

2. blok

Baterie testů a sebehodnocení, obchodní rozhovor

Zde poběží současně 2 typy úkolů. Všichni dostanou hromádku testů na vyplnění. Upozorní se, že je důležité, aby odpověděli na všechny otázky. V případě výběru z odpovědí, ať si vyberou tu, která je jim nejbližší či jim připadá nejméně nesmyslná, ale je třeba, aby vždy něco vybrali. Je možno vybrat jen 1 odpověď, ne více. Jeden z hodnotitelů zůstane a kontroluje, ať neopisují, popřípadě, zda se podepsali. Na testy mají 90 minut s tím, že v průběhu budou odcházet plnit úkol.

Ostatní hodnotitelé si postupně volají účastníky (ti přeruší psaní testů a pak se k nim vrátí).

Zadání: Vaším úkolem je během 5 minut prodat kaktusy do autoopravny. Dvě minuty můžete využít na přípravu.

Hodnotitel sleduje:

- Sebeprosazení
- Fáze obchodního jednání
 - Přípravná
 - Kontaktní
 - Analytická

- Argumentační
- Rozhodovací
- Efektivitu

3. Blok

Jam session

Dalším úkolem, který účastníci výběrového řízení plní je týmová práce, jejímž úkolem je získat do svého týmu co nejvíce peněz a to správným vyjednáváním.

Znění úkolu:

Pracujete ve firmě, která dodává na trh jablka a hrušky nebo v konkurenční společnosti, která zase dodává třešně a rybíz. Jelikož zákazník požaduje i kombinace produktů vašich firem, občas spolu i jako konkurenti spolupracují – zákazník pošle kamion, který chce naplnit kombinací jejich společných produktů. Jedni naloží půlku (4 boxy) a konkurent druhou půlku (druhé 4 boxy), ale neví, co druhá firma naložila. Nicméně podle kombinace je zákazník zaplatí.

Uchazeči se snažili s konkurencí domluvit, co vzájemně naloží, ale ne vždy se domluva dodržela. Důležité bylo vydělat. Ve hře se vyjednávalo celkem 3x (na konci čtvrtletí) a proběhnou 4 kola hry. Na konci hry se sečtou hospodářské výsledky obou firem.

Hodnotitel sleduje:

- Sebeprosazení
- Win-win
- Práce pod tlakem

Pravítko

Všichni účastníci se měli během 3 minut postavit na pravítko (osu) tak, jak si mysleli, že jsou vhodní na pozici obchodníka. Nesměli stát dva na jednom místě. Následně všichni uchazeči odůvodnili své stanoviště.

Hodnotitel sleduje:

- Sebeprosazení
- Práce pod tlakem

Individuální interview

V tomto bodě vedl hodnotitel rozhovor s každým kandidátem. Zjišťovala se motivace účastníků k danému pracovnímu místu a vyjasňovaly se případné nesrovnalosti z testů a AC.

S každým účastníkem se procházel tento standardizovaný soupis otázek:

- CV
- Proč měnil jednotlivá místa
- Testy
- Co jej motivuje
- Oblíbená barva
- Jak si představuje finanční ohodnocení – částka a členění na fix a var.
- Jak vypadá ideální obchodník
- Na co byste se v této práci nejvíc těšil
- Čeho byste se obával
- Jakou zná konkurenci
- Technické dotazy

Tímto individuálním interview končilo druhé kolo výběrového řízení. Během týdne se účastníci dozvěděli výsledky prostřednictvím e-mailové zprávy. Ti uchazeči, kteří chtěli vědět zpětnou vazbu, mohli zatelefonovat nebo osobně přijít do vzdělávací společnosti. Dva nejlepší postoupili do třetího, posledního kola výběrového řízení.

6.6.3 3. Kolo

V tomto výběrovém řízení bylo uskutečněno i třetí kolo výběrového pohovoru a to z důvodu nerozhodnosti hodnotitelů mezi dvěma kvalitními kandidáty. V tomto kole se znovu porovnávaly testy a výsledky z pohovoru. I zde byli účastni 3 členové hodnotící komise, kteří se účastnili minulého AC. Účastníci dostali jednoduchý logický úkol, u nějž se sledovalo, jak na něj reagovali a jakým způsobem postupovali při řešení tohoto úkolu.

V tomto kole bylo již jasné, že oba kandidáti jsou vhodnými uchazeči o danou pozici a nejvíce rozhodující byl pocit, který hodnotitelé měli u jednotlivých kandidátů.

6.6.4 Vyhodnocení výběrového řízení

Výběrové řízení vyhrála žena, v této době úspěšná obchodní konzultantka vzdělávací společnosti.

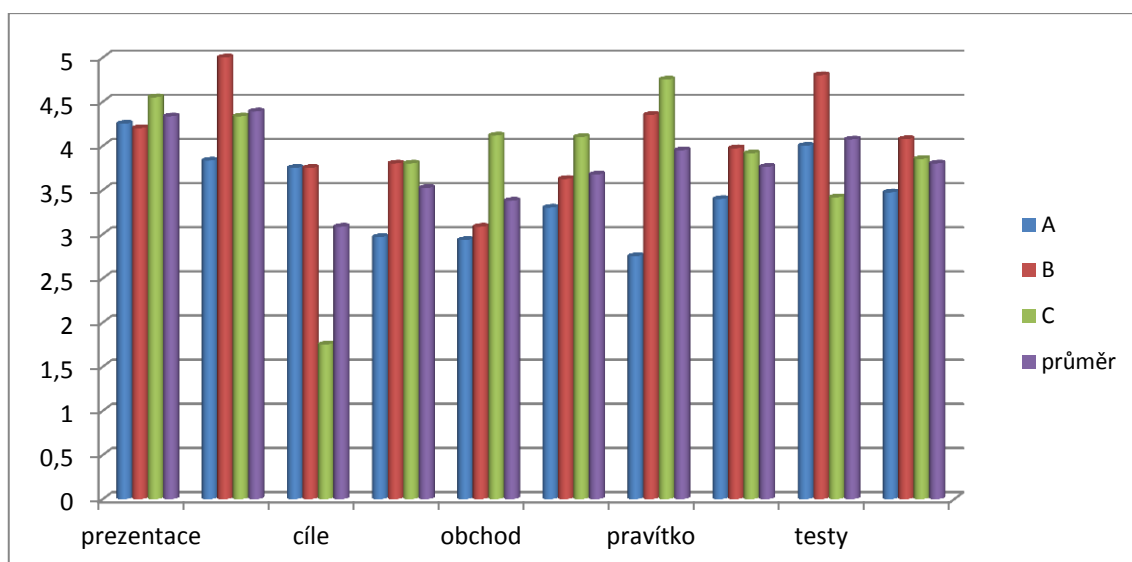
Zde uvádím ukázkou z výsledné dohody všech hodnotitelů.

Paní XY v testech vyšla s vysokým potenciálem, jako proaktivní člověk, který si je vědom svého působení na výsledky. Nemá sklon k desirabilitě (stylizaci do společensky přijatelného obrazu) a je tedy přímá. Nepodléhá akutnímu stresu a je realizátorka (potřeba zvládnout zadaný úkol). Má analytické sklony (zjistit podstatu problému, souvislosti). Dokáže vytipovat vhodné kontaktní osoby apod. Věří si v plnění náročných úkolů.

Zpracovat by měla na proaktivitě v řešení konfliktních situací a to hlavně v navrhování jiných řešení, vhodných pro obě strany bez nutnosti kompromisu. Dále na přesnosti při práci pod tlakem (případně se tomuto časovému presu vyhýbat) a na sebemotivaci.

Pokud jde o krátké osobnostní testování, tak paní XY je systematická se zaměřením na lidi a s realistickým pohledem na situaci – zde bych doporučila sebemotivaci dodat si více pozitivního přístupu (byť analyticky zaměřeni lidé mají sklon spíše k realismu či pesimismu, ale při zaměření na obchod je nutno vnímání posunout více do oblasti pozitivní až optimistické). (Interní materiály – ukázkou vyhodnocení jednoho z kandidátů).

V následujícím grafu jsou zobrazeny výsledky třech uchazečů AC, dle celkového bodování všech hodnotitelů. Do třetího kola výběrového řízení se z hlediska výsledků jednotlivých úkolů dostali kandidáti B a C. Kandidátka, která byla vybrána na pozici obchodní konzultant, se v grafu vyskytuje pod písmenem B.



Obr. č. 3 Výsledky jednotlivých částí AC u třech uchazečů

6.7 Adaptace přijatých zaměstnanců

Adaptační plán měla vzdělávací společnost pro tuto pozici podrobně rozpracovaný na první pracovní měsíc, po této době jednatelka společnosti stále konzultovala s obchodní konzultantkou jednotlivé případy.

V prvním týdnu došlo k seznámení se s kolegy, organizační strukturou a náplní práce obchodního konzultanta. Kandidátku také čekalo školení BOZP, seznámila se se systémem práce na počítači a softwarem. Nová obchodní konzultantka v prvním týdnu dostala dokumenty k samostudiu, které se týkaly webu, konkurence a sdílených dokumentů. Také jezdila s jednatelkou společnosti na všechny schůzky, mohla poznat styl jednání, který vzdělávací organizace při jednání s klienty využívá.

Druhý týden obchodní konzultantka opět jezdila s jednatelkou společnosti na schůzky. Nyní však do hovorů vstupovala a klienty si přebírala. V případě, že měl klient nějaký požadavek, obchodní konzultantka vypracovala nabídku, odeslala jí jednatelce společnosti, která jí zkontrolovala a následně jí obchodní konzultantka mohla zaslat klientovi. Další náplní práce druhého týdne bylo školení ve sjednávání schůzek s klienty a školení v obchodních dovednostech. Obchodní konzultantka byla také proškolená v základech andragogiky a účastnila se lektorského kurzu z důvodu informovanosti o konkrétních nabízených službách. Navíc se začala vzdělávat v databázovém programu,

ve kterém se shromažďují a zpracovávají veškeré informace o zákaznících vzdělávací organizace.

Třetí týden probíhal v rámci schůzek obdobně jako druhý. Přibyla však už plnohodnotná práce v databázovém programu, spolu s akviziční činností nových klientů.

Čtvrtý týden obchodní konzultantka pracovala samostatně. Jednatelka společnosti s ní jela pouze na dvě schůzky. Obchodní konzultantka začala zpracovávat smlouvy, připravovat podklady na školení. Stále však měla možnost konzultovat jednotlivé nejasnosti s jednatelkou společnosti.

Druhý měsíc zpracovávala obchodní konzultantka reporty z uskutečněných schůzek a na jednatelku společnosti se obracela s případnými dotazy. Jednatelka společnosti s ní stále navštěvovala dvě schůzky měsíčně, aby měla jistotu, že obchodní konzultantka stále komunikuje správně s klienty.

Celý adaptační proces přikládám k nahlédnutí v příloze č. 4.

7 Návrh na zlepšení výběrového procesu

Výběrové řízení je ve vzdělávací organizaci na velmi dobré úrovni, neboť je mu věnována velká pozornost. Avšak pomocí studia teoretických zdrojů, rozhovoru s jednatelkou společnosti a srovnáním s mými předchozími pracovními zkušenostmi jsem i v tomto propracovaném systému našla nedostatky, jejichž odstranění by mohlo vést k zefektivnění výběrového řízení.

Vzhledem k stále narůstající klientele, která poptává po vzdělávací organizaci výběr zaměstnanců, a také díky akutní potřebě nábory většího množství zaměstnanců bych vzdělávací organizaci doporučila zavést interní databázi hlásících se uchazečů o zaměstnání. Tomuto tématu jsem se věnovala i v kapitole 3. 4, kdy jsem podle Kociánové zmiňovala využití vlastních sítí kandidátů k získávání vhodného zaměstnance. U každého z uchazečů, se kterým personalista komunikoval, by napsal své postřehy. Zejména by bylo vhodné uchovávat informace u kandidátů, kteří již prošli AC, o nichž má vzdělávací organizace tedy nejvíce poznatků. U každého zájemce o zaměstnání by bylo vhodné uvést pracovní pozici, na kterou se hlásil, vzdělání, místo bydliště, důvod, proč nebyl vybrán na původní pracovní pozici, osobní pocit z komunikace s jedincem. Také bych považovala za přínosné zaznamenávat úroveň počítačových a jazykových schopností. Při vyhledávání vhodných kandidátů by pak personalista mohl užít filtru s nastavenými požadavky. Po vypracování takové databáze by pak bylo efektivnější nejen vyhledávání budoucích zaměstnanců, ale výrazné by mohlo být i ušetření finančních zdrojů z případné inzerce na placených pracovních portálech.

Jelikož všichni zaměstnanci této vzdělávací organizace při vykonávání své pracovní náplně musí využívat počítač, zejména pak programy, jimiž jsou MS Word a MS Excel, navrhuji zařadit do výběrového řízení jeden úkol, který by uchazeči museli ve stejném časovém úseku splnit. Předešlo by se pak nedorozuměním, kdy uchazeč pokládá svou znalost kancelářských programů jako uživatelskou a po přijetí vyjde najevo, že vlastní vykonávání práce je značně omezeno díky přecenění svých vlastních sil či poskytnutí klamavých informací. Stává se tak i v případech, kdy jsou v inzerátu jasně vymezené požadavky na počítačovou gramotnost.

Další testování bych navrhovala zavést na zjištění úrovně jazykové vybavenosti uchazečů o zaměstnání. To zejména z důvodu, že vzdělávací organizace v nejbližší době

plánuje zahájit výuku lektorů v anglickém jazyce. V důsledku této změny je pak důležité, aby všichni zaměstnanci firmy mohli s anglicky hovořící klientelou komunikovat. Navrhuji, aby modelová situace na obchodní téma byla vedena v anglickém jazyce. Tímto postupem by se mohlo zjistit nejen využití anglického jazyka v praxi, ale i odolnost vůči stresu, jímž takové náročné propojení úkolů je. Uchazeč by měl pravdivě poznamenat své počítačové i jazykové znalosti ve svém životopisu, jak jsem uvedla v kapitole 3. 5. 1.

Adaptační model, který v případě výběru obchodní konzultantky vzdělávací společnost zvolila, je osvědčený. Organizace nepřesycovala novou zaměstnankyni velkým množstvím informací najednou, před čímž varoval Hroník (srov. Hroník, 1999, s. 289), naopak je rozložila do jednoho měsíce. Domnívám se, že takovýto pečlivě rozpracovaný plán motivuje zaměstnance k podávání stále lepších výsledků. Opora, kterou jednatelka společnosti nabízí i několik měsíců po přijetí přispívá zaměstnancovi k jistotě při výkonu své pracovní pozice.

Nyní se dostáváme k poslednímu bodu mého doporučení, které v rámci optimalizace výběrového řízení ve vzdělávací společnosti navrhuji. Vzhledem k tomu, že je vzdělávací organizace v podstatě malým podnikem, ve kterém pracuje 14 zaměstnanců, je i každý nový zaměstnanec, který do firmy vstoupí jistou změnou pro stávající kolektiv. Navrhovala bych, aby se alespoň části výběrového řízení účastnil nejbližší spolupracovník budoucího zaměstnance. Jak jsem již vymezila v teoretických východiscích, dle Dědiny a Cejtharma by bylo efektivní a povzbuzující pro firemní kulturu, aby mohli zaměstnanci spolurozhodovat a ovlivňovat tak v aktuální firemní situaci (viz. kapitola č. 5). Hodnotitelé by tak měli zpětnou vazbu od kolegy budoucího pracovníka. Jeho doporučení, by mohlo pomoci v závěrečné fázi rozhodování se mezi více kandidáty.

Závěr

Personální práce je velice důležitá pro fungování jakéhokoliv podniku. Lidské zdroje jsou pro organizaci finančně nákladné, a proto je důležité, aby každá firma, ať malá či velká, kladla důraz na kvalitní výběr zaměstnanců, kteří budou do organizace vnášet nejen svou manuální sílu, ale i nápady, know – how a zkušenosti, které získaly během své předchozí pracovní kariéry.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na malou organizaci, která se zabývá zejména vzděláváním lektorů. Cílem mé bakalářské práce byla optimalizace nejen výběrového řízení, ale i procesů, které se této velice důležité části fungování organizace týkají zejména tedy získávání, výběru a následné adaptace zaměstnanců ve vzdělávací organizaci.

Po důkladném prostudování odborné literatury jsem usoudila, že nejdůležitějšími body, které by v mé bakalářské práci neměly chybět je personální práce, personální plánování, analýza pracovní pozice, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a následná adaptace úspěšně vybraných zaměstnanců. Tyto kapitoly jsem rozpracovala do podkapitol a věřím, že jsem důkladně teoreticky objasnila problematiku spojenou s výběrem zaměstnanců.

V šesté kapitole jsem se věnovala pečlivé deskripci výběrového procesu. Nejdříve jsem vzdělávací organizaci popsala v rámci náplně práce jejího vlastního fungování, počtu zaměstnanců a také vize, kterou se chce organizace do budoucna vydat. Následně jsem vysvětlila, že organizace používá dva druhy výběrového řízení. Výběrové řízení na pozici lektora jsem stručně objasnila. Druhý typ výběrového řízení, jsem vypracovala pro pozici obchodního konzultanta ve zbývající části mé bakalářské práce. Následovně jsem vysvětlila fungování personálního plánování, analýzu a popis pracovního místa. Po těchto fázích jsem popsala kvalitně propracovaný kompetenční model. Následovala část, kterou jsem věnovala procesu získávání zaměstnanců pro pozici obchodní konzultant. Nejvíce jsem se soustředila na samotný proces výběru zaměstnanců, který má organizace velice podrobně promyšlený. Poslední místo mého textu v praktické části zabrala deskripce adaptačního plánu, kterým procházela obchodní konzultantka v průběhu prvních několika týdnů až měsíců.

Byla jsem mile překvapena úrovní detailní vypracovanosti výběru zaměstnanců avšak, našla jsem pár drobných nedostatků, které jsem popsala v sedmé kapitole. Snažila jsem se nejen najít mezery vzniklé v průběhu celého výběrového procesu, ale i přijít na řešení, která organizaci mohou pomoci vyvarovat se případným negativním dopadům v důsledku přijetí nevhodného kandidáta a tím se stát konkurenceschopnější.

Anotace:

Jméno a příjmení: Hana Hartlová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci.

Název diplomové práce: Získávání, výběr a proces adaptace zaměstnanců ve firmě.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Markéta Šupplerová.

Počet znaků: 77 950

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 24

Klíčová slova: Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců.

Tématem mé bakalářské práce jsou vybrané personální procesy, konkrétně získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve firmě. Cílem mé bakalářské práce je optimalizace procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v ostravské vzdělávací organizaci. V prvních pěti kapitolách jsem se zaměřila na teoretické ukotvení celé práce a vymezuji oblast personální práce, plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a adaptace zaměstnanců. Druhá část mé práce je zaměřena na konkrétní vzdělávací organizaci. Popisuji proces získávání, výběru a adaptace na pozici obchodní konzultant v této organizaci. V závěru své práce vymezuji nedostatky zjištěné srovnáním teoretických východisek s praxí organizace a nastiňuji návrhy, které by mohly vzdělávací organizaci pomoci ve zlepšení zkoumaných personálních procesů.

The topic of my thesis are selected personnel processes, namely staff acquisition, selection and adaptation. The aim of my thesis is to optimize the process of recruitment, selection and adaptation of employees in an Ostrava educational organization. In the first five chapters I focus on the theoretical point of the whole work and I define the area of human resources management, human resources planning, employee recruitment, selection and adaptation. The second part of my work is focused on a specific educational organization. I describe the process of recruitment, selection and adaptation to the position of sales consultant in this organization. In conclusion of my thesis I define shortcomings discovered by comparing the theoretical points with the

real practice of the organization, and I outline suggestions that might help the educational organization improve surveyed human resources processes.

Seznam použité literatury

1. AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 1. Vyd. Olomouc: Anag, 2007. 286 s. ISBN: 978-80-7263-395-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Eleventh ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009, 1062 str. ISBN 978-0-7494-5242-1.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha Grada Publishing, a. s. 2007. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Vyd. Praha: Management Press 2007. 798 s. ISBN: 978-80-7261-169-0.
6. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firma*. 1. Vyd. Brno: CP Books, a. s, 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9.
7. BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0223-8.
8. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
9. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 181 s. ISBN: 978-80-251-1522-0.
10. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 340 s. ISBN: 80-247-1300-4.
11. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
12. DVOŘÁKOVÁ, Z., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C. H. BECK, 2004, 157 s. ISBN: 80-7179-468-6.
13. HALTMEYEROVÁ B., LUEGER G. in Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.
14. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika* 1. Vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN: 80-7226-515-6.

15. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-722-6161-4.
16. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007, 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
17. MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
18. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 288 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.
19. KOLMAN, L. a kol. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
20. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-168-3.
21. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011. 288 s. ISBN: 978-80-247-3823-9.
22. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
23. STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2006*. Praha: Aspi 771 s. ISBN: 80-7357-147-X.
24. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Seznam obrázků

OBR. Č. 1 PRINCIP TRIANGULACE PŘI VÝSTAVBĚ AC.....	22
OBR. Č. 3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	31
OBR. Č. 4 VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ AC U TŘECH UCHAZEČŮ	43

Seznam tabulek

TAB. Č. 1 HODNOCENÉ FAKTORY U UCHAZEČŮ	38
--	----

Seznam příloh

PŘÍLOHA Č. 1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	54
PŘÍLOHA Č. 2 INZERÁT	54
PŘÍLOHA Č. 3 KOMPETENCE A JEJICH DOVEDNOSTI	55
PŘÍLOHA Č. 4 ADAPTAČNÍ PLÁN	56

Přílohy

název pozice	zodpovědný manažer	přímý nadřízený	počet	plánovaný nástup	poznámky
právník junior	LuA	ToP	1	od 1. 4. 2013	výběr již probíhá
personalista	PeK	JoS	2	od 1. 4. 2013	
konzultant MTZ	PeK	JoS	2	od 1. 5. 2013	výběr téměř dokončen
projektový manažer	PeK	PeK	1	od 1. 6. 2013	
programátor	PeK	ZdS	2	od 1. 9. 2013	

Příloha č. 1 Personální plánování

Inzerát

Obchodní konzultant/ka na OSVČ

Pro prodej a konzultace našich služeb hledáme vhodného spolupracovníka.

Požadujeme:

- výborné komunikační dovednosti
- praxi v obchodním prostředí či vzdělávání
- ochotu cestovat
- dobrou práci na PC
- orientaci ve vzdělávání

Nabízíme:

- motivační provizní systém
- účast na vzdělávacích akcích naší společnosti zdarma
- po zapracování možnost pracovního úvazku či částečného paušálu

Pracovní náplň:

- péče o stávající klienty
- akvizice nových klientů
- konzultace našich služeb
- tvorba nabídek
- reporting

Příloha č. 2 Inzerát

Komunikace <ul style="list-style-type: none"> - neverbální komunikace - prezentace - naslouchání - kladení otázek - diverzifikovaná komunikace (přizpůsobení se komunikačnímu partnerovi) 	Strategie <ul style="list-style-type: none"> - podstupovat rizika - schopnost se rychle rozhodnout - brát na sebe zodpovědnost - analyzovat příčiny a následky - nacházet výhody i nevýhody řešení
Krizová komunikace <ul style="list-style-type: none"> - empatie. - asertivita - předcházení konfliktů - zvládání konfliktů - analýza konfliktů 	Práce s cíly a řízením času <ul style="list-style-type: none"> - stanovení a naplnění cílů - sebeanalýza - sebeřízení - stanovení a naplnění priorit - proaktivita
Vedení lidí <ul style="list-style-type: none"> - nadefinování požadavků - delegování - zpětná vazba - motivace - sebereflexe 	Práce s klientem <ul style="list-style-type: none"> - image - analýza klienta - analýza konkurence - navržení oboustranně výhodného řešení - uzavření dohody
Týmová práce <ul style="list-style-type: none"> - kooperace - aktivita - sebeprosazení - argumentace - schopnost konsensu (dohody) 	Práce s informacemi <ul style="list-style-type: none"> - nalezení relevantních informací - analýza a vyhodnocení informací - ověřování zdrojů - definování problému - návrh řešení
Zvládání změn a stresu <ul style="list-style-type: none"> - pozitivní vnímání změn - navrhování změn - realizace změn - kreativita - zvládání stresu 	Cizí jazyky <ul style="list-style-type: none"> - orientace v čteném textu - obecná komunikace - odborná komunikace - písemná komunikace - překládání

Příloha č. 3 Kompetence a jejich dovednosti

ADAPTAČNÍ PLÁN				
Pozice	Obchodní konzultant	Jméno	Monika Vařechová	
Datum nástupu		Přímý nadřízený	Jana Trdá	
KROKY ADAPTAČNÍH PLÁNU				
Téma	Datum	Čas	Odpovědná osoba	Výstup
Administrativa, seznámení s kolegy, BOZP		9:00 – 10:00	Jana Trdá	Smlouva, přílohy
Seznámení s organizační strukturou a náplní EP		10:00 – 11:00	Jana Trdá	Asistentský manuál
Náplň práce asistentky		11:00 – 12:00	Jana Trdá	PPP
Seznámení s organizací práce – SW, sdílené dokumenty		13:00 – 14:00	Jana Trdá	Asistentský manuál
Samostudium – web, konkurence, sdílené dokumenty		14:00 – 16:00		Poznámky v manuálu
Nabídky		9:00 – 10:00	Jana Trdá	Na co si dát pozor
Příprava zkušební nabídky		10:00 – 12:00		Nabídka
Práce v CRM – orientace		13:00 – 16:00	Alena Gebauerová	Manuál s poznámkami
Práce v CRM		9:00 – 12:00	Radovan Piecek	Manuál s poznámkami
Vyhledávání klientů		13:00 – 16:00	Alena Gebauerová	Manuál s poznámkami
Objednávání materiálů a pomůcek		9:00 – 12:00	Jana Trdá	Manuál s poznámkami
Příprava na školení		13:00 – 16:00	Jana Trdá	Manuál s poznámkami
Zápisy z porad, pošta, archivace, sklad		9:00 – 12:00	Jana Trdá	Manuál s poznámkami
Obchodní schůzky		Dle situace	Jana Trdá	Náslech na schůzce

Příloha č. 4 Adaptační plán