

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Iva Dobiášová

Lidské zdroje v organizaci – získávání a výběr pracovníků

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Iva Dobiášová

Human Resources in a Company – Recruitment and
Selection of Employees

Prague 2012

The master thesis work supervisor:

PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Dobříši dne 20. 2. 2012

Iva Dobiášová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PaedDr. Josefu Petráškoví za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Lucii Vojtíškové za cenné rady, které mi poskytla při zpracování průzkumu k této diplomové práci.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá získáváním, výběrem a adaptačním procesem pracovníků v organizaci. Práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola se věnuje teorii získávání pracovníků, druhá kapitola se věnuje teorii výběru pracovníků a třetí kapitola se věnuje teorii adaptačního procesu pracovníků. Ve čtvrté kapitole je popsána problematika získávání, výběru pracovníků a jejich adaptačního procesu v organizaci XY. Pátá kapitola se zabývá srovnáním teoretické části této diplomové práce se získáváním, výběrem pracovníků a jejich adaptačním procesem v organizaci XY. Šestá kapitola je věnována průzkumu, vztahujícímu se k adaptačnímu procesu pracovníků obchodního útvaru organizace XY. Poslední kapitola se zabývá úpravou stávající metodiky pro získávání a výběr pracovníků a návrhem metodiky adaptačního procesu pracovníků v organizaci XY.

Klíčové pojmy

Adaptační proces, lidské zdroje, metody výběru pracovníků, metody získávání pracovníků, nabídka zaměstnání, nový pracovník, popis pracovního místa, uchazeč o zaměstnání, výběr pracovníků, získávání pracovníků.

Annotation

This diploma thesis deals with recruitment, selection and adaptive process of employees in a company. The treatise is divided into seven chapters. The first chapter is focused on the theory of recruitment of employees, the second one follows the theory of selection of employees and the third one follows the theory of adaptive process of employees. The fourth chapter describes the problems in recruitment, selection and adaptive process of employees in the company XY. The fifth chapter deals with comparison between theoretical part of the thesis and recruitment, selection and adaptive process of employees in the company XY. The sixth chapter deals with the research which refers to the adaptive process of employees in a trade department of the company XY. The last chapter deals with current methodology improvements for recruitment and selection of employees and suggestion of adaptive process methodology of employees in the company XY.

Key words

Adaptive process, human resources, method of selection of employees, method of recruitment of employees, job offer, a new employee, description of workplace, an applicant for a job, selection of employees, recruitment of employees.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Získávání pracovníků	11
1.1 Vymezení pojmu získávání pracovníků	12
1.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	13
1.3 Zdroje pracovníků	13
1.3.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	14
1.3.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	14
1.4 Proces získávání pracovníků.....	15
1.4.1 Metody získávání pracovníků	20
1.4.1.1 Inzerce	21
1.4.1.2 Získávání pracovníků pomocí počítačových sítí.....	22
1.4.1.3 Využití služeb personálních agentur	23
1.4.1.4 Získávání nových pracovníků ve vzdělávacích institucích	25
1.4.1.5 Spolupráce s Úřadem práce České republiky.....	26
1.4.1.6 Osobní doporučení	27
1.4.1.7 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.....	28
1.4.1.8 Ostatní metody získávání pracovníků	28
1.4.2 Informace a dokumenty požadované od uchazečů.....	29
1.4.3 Nabídka zaměstnání	32
1.4.4 Předvýběr a sestavení seznamu uchazečů	35
2. Výběr pracovníků	37
2.1 Posouzení uchazečů.....	38
2.2 Fáze výběru	39
2.3 Metody výběru pracovníků	40
2.3.1 Analýza životopisu či dotazníku	42
2.3.2 Výběrový pohovor.....	42
2.3.2.1 Typy a formy pohovorů.....	43
2.3.2.2 Příprava na pohovor	45
2.3.2.3 Průběh pohovoru	46
2.3.3 Testy a zkoušky	49
2.3.4 Assessment centre	50
2.3.5 Reference.....	52
2.4 Konečný výběr.....	53
3. Přijímání pracovníků a adaptační proces.....	55
3.1 Přijímání pracovníků	56
3.2 Adaptační proces	58
PRAKTICKÁ ČÁST	
4. Získávání, výběr pracovníků a jejich adaptační proces v organizaci XY.....	63
5. Srovnání teoretické části se získáváním, výběrem pracovníků a jejich adaptačním procesem v organizaci XY	69
6. Průzkum.....	77

6.1 Cíl průzkumu	77
6.2 Hypotézy.....	77
6.3 Metody, techniky a harmonogram průzkumu	77
6.4 Analýza dat a interpretace výsledků.....	78
6.5 Diskuse výsledků šetření	83
7. Návrh úpravy stávající metodiky pro získávání a výběr pracovníků a návrh metodiky adaptačního procesu pracovníků v organizaci XY.....	85
7.1 Návrh úpravy stávající metodiky pro získávání a výběr pracovníků v organizaci XY.....	85
7.2 Návrh metodiky adaptačního procesu pracovníků v organizaci XY	88
ZÁVĚR	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
SEZNAM PŘÍLOH	97

ÚVOD

Lidské zdroje jsou jednou z nejdůležitějších součástí každé organizace. Lidé v organizaci uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání. V současnosti již nemůžeme pochybovat o tom, že lidé představují pro organizaci ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace. Podmínkou úspěšnosti organizace je tudíž uvědomění si významu a hodnoty lidí, uvědomění si faktu, že lidé představují největší bohatství organizace a že řízení lidí mnohdy rozhoduje o tom, zda organizace přežije v prostředí plném každodenních změn.

Lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a řízení lidských zdrojů je klíčovou oblastí strategického řízení organizace. Jedním ze základních úkolů řízení lidských zdrojů v organizaci je přispět k dosahování podnikových cílů, a to mimo jiné prostřednictvím získávání, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.

Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků patří mezi důležité personální činnosti. Na těchto činnostech se podílejí pracovníci personálních útvarů ve spolupráci s výkonnými manažery. Úkolem personalistů by mělo být vytvoření jednotného systému získávání, výběru a adaptačního procesu pracovníků v organizaci. Cílem systému (koncepce) získávání a výběru pracovníků by mělo být vytvoření postupu, který bude zajišťovat kvalitu a požadované množství nových pracovníků. Cílem koncepce adaptace nových pracovníků by mělo být určení pravidel efektivní adaptace pracovníků v období po jejich nástupu. Efektivní adaptací je myšlena adaptace, která urychlí integraci nového zaměstnance do organizace a zajistí plnou pracovní výkonnost nového pracovníka. Obsahem takovéto koncepce by měly být zásady pro sestavení individuálního adaptačního plánu nových pracovníků.

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část této práce se zabývá teorií získávání, výběru a adaptačního procesu pracovníků v organizaci. V praktické části této diplomové práce jsou teoretické poznatky porovnány se získáváním, výběrem a adaptačním procesem pracovníků v organizaci XY. V rámci praktické části této diplomové

práce byl realizován i průzkum, jehož výsledky byly použity k návrhu zlepšení dosavadního průběhu adaptačních procesů v organizaci XY a dále byly tyto výsledky využity jakožto podklady pro vytvoření návrhu metodiky adaptačního procesu v organizaci XY.

Cílem této diplomové práce je úprava stávající metodiky získávání a výběru pracovníků v organizaci XY a dále vytvoření metodiky pro adaptační proces pracovníků v organizaci XY, a to s důrazem na zefektivnění těchto procesů a lepší využitelnost výše zmíněných metodik v praxi.

Téma „Lidské zdroje v organizaci - získávání a výběr pracovníků“ jsem si zvolila z toho důvodu, že je pro mě osobně velmi zajímavé, navíc se v praxi touto problematikou částečně zabývám. Dále se domnívám, že vědomosti, kterých jsem při zpracování této diplomové práce nabyla, uplatním ve svém současném i budoucím profesním životě.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků patří mezi základní personální činnosti. Východiskem získávání, výběru a přijímání pracovníků by mělo být personální plánování, neboli plánování potřeby pracovníků v organizaci. Personální plánování by mělo vycházet z podnikatelských záměrů organizace. *„Plánování potřeby nových zaměstnanců vychází však i z vývoje věkové struktury podnikové pracovní síly a z předpokládaného odchodu pracovníků do důchodu, případně z očekávaného úbytku firemních zaměstnanců v důsledku fluktuace.“* (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 65).

V procesu získávání pracovníků hraje hlavní roli personální útvar organizace, který úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky. *„Personální útvar musí v první řadě zajistit, aby byly v každém okamžiku k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikace. Plánuje získávání pracovníků, rozhoduje o tom, zda se získávání zaměří na vnitřní či vnější zdroje, rozhoduje v této souvislosti i o volbě metod získávání a o dokumentech požadovaných od uchazečů, formuluje nabídku zaměstnání, jedná s uchazeči a shromažďuje od nich dokumenty (z tohoto hlediska při jednání s uchazeči reprezentuje organizaci a na jeho práci a chování pracovníků personálního útvaru záleží, jakou bude mít organizace v očích uchazečů pověst a do jaké míry bude získávání úspěšné), provádí většinu prací spojených s předvýběrem a sestavováním seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“* (KOUBEK, 2007, s. 164). Personální útvar zároveň dbá na dodržování zákonných norem, spoluvytváří metodické předpisy a vykonává administrativní práce spojené s procesem získávání pracovníků.

Oproti tomu vedoucí pracovníci obvykle identifikují potřebu získávání pracovníků na konkrétní pracovní místo, poskytují podklady pro popis a specifikaci pracovního místa. Vedoucí pracovníci často spolupracují s personálním útvarem na předvýběru a dále s nimi personální útvar obvykle konzultuje i např. volbu zdrojů uchazečů, volbu metod získávání nebo formulaci nabídky zaměstnání.

1.1 Vymezení pojmu získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (KOUBEK, 2007, s. 126). Získávání pracovníků je proces, který ovlivňuje počet a strukturu pracovníků v organizaci. Proces získávání pracovníků tedy má vliv na úspěšnost a konkurenceschopnost organizace. V praxi se často místo pojmu získávání pracovníků používá pojem nábor, což je zavádějící, neboť nábor znamená získávání pracovníků pouze z vnějších zdrojů, zatímco pojem získávání pracovníků znamená v moderním pojetí získávání lidských zdrojů z vnějších i z vnitřních zdrojů.

„Kromě toho termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co se moderní personální práce snaží především, tj. nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou.“ (KOUBEK, 2007, s. 126 – 127).

V procesu získávání pracovníků stojí na jedné straně organizace, na straně druhé osoby, které hledají zaměstnání. Tento proces má zajistit informovanost obou stran, přičemž výsledek tohoto procesu ovlivňuje celá řada faktorů, mezi které patří např. obsah a způsob nabídky zaměstnání, vnitřní podmínky organizace nebo vnější podmínky organizace.

1.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Zda a do jaké míry budou na nabídku zaměstnání reagovat uchazeči, závisí na vnitřních a vnějších podmínkách. Vnitřní podmínky souvisí buď s konkrétním pracovním místem nebo s organizací. *„Pokud jde o konkrétní pracovní místo, hrají důležitou roli především následující podmínky: povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti aj.), rozsah pravomocí, povinnosti a odpovědnosti, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce, pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa aj.).“* (KOUBEK, 2007, s. 128).

Mezi vnitřní podmínky související s organizací patří např. prestiž organizace, význam a úspěšnost organizace, spravedlivé odměňování, péče o pracovníky, vzdělávací plán pracovníků, sociální klima organizace, lokalita, ve které organizace působí atd.

Mezi vnější podmínky získávání pracovníků můžeme zařadit zejména ekonomické podmínky, demografické podmínky, sociální podmínky, politicko-legislativní podmínky a technologické podmínky.

„Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace – na rozdíl od vnitřních podmínek, které se můžou pokoušet do jisté míry ovlivnit – je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané.“ (KOUBEK, 2007, s. 129).

1.3 Zdroje pracovníků

Organizace může obsazovat volná pracovní místa buď z vnitřních nebo z vnějších zdrojů pracovních sil. Vnější a vnitřní zdroje mají svá specifika, svoje výhody i nevýhody.

1.3.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

„Některé organizace (zejména v zahraničí) využívají vnitřních zdrojů k tomu, aby volná pracovní místa byla vždy nejdříve nabídnuta vlastním zaměstnancům. V takové organizaci každý ze zaměstnanců má teoreticky zajištěnou možnost pracovního postupu a do jisté míry i větší pracovní jistotu. Tato metoda také motivuje pracovníky k práci a zlepšuje jejich morálku. Dále přitahuje zájemce o práci a pomáhá organizaci udržet současné zaměstnance.“ (MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 2000, s. 63).

„Co patří mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků ukazuje následující výčet:

- vlastní pracovní síly, které mají z různých důvodů zájem o uvolněné či nově se tvořící pracovní místo;*
- zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z důvodů zastavení výroby či jiných organizačních důvodů;*
- pracovníci, kteří díky získávání dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo;*
- zaměstnanci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie.“* (STÝBLO, 2003, s. 53 – 54).

Mezi nevýhody v rámci získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří např. omezený výběr, vyšší náklady na vzdělávání, automatické povyšování či možné pletichaření zaměstnanců. *„Využití vnitřních zdrojů podniku má nesporné výhody – pracovník zná podnik i jeho klima, lidi i pracovní postupy a rovněž schopnosti a osobnostní rysy pracovníka jsou v podniku známy. Riziko je menší než při přijetí cizího pracovníka.“* (CHADT, HORALÍKOVÁ, 1993, s. 6).

1.3.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

„Externí zdroj, člověk do firmy přichozí, nezatížený firemní slepotou, může vnášet do firmy nové pohledy. Nežrídka se jedná o člověka s vysokou kvalifikací, který ve firmě „není k mání“. Jindy je vhodné vyhledávání a získávání z externích zdrojů zaměřit na talentované a perspektivní pracovníky, které je možno si vychovat.“ (HRONÍK, 1999, s. 105).

Mezi vnější zdroje patří zejména:

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce,
- absolventi škol a jiných institucí,
- uchazeči, kteří se vrací ze zaměstnání v zahraničí,
- pracovníci cizích firem, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnání, nebo ti, které nabídka zaměstnání inspirovala ke změně zaměstnání.

Mezi vnější zdroje lze zařadit i tzv. doplňkové zdroje, mezi které řadíme zejména důchodce, studenty, ženy v domácnosti či pracovní zdroje v zahraničí.

K výhodám plynoucím ze získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří např. širší možnost výběru, přesné pokrytí potřeb, do organizace jsou spolu s novým pracovníkem vneseny nové názory, pohledy, zkušenosti, organizace tak obvykle snadněji a levněji získá vysoce kvalifikované pracovníky, které by si jinak musela sama za vyšší náklady rozvíjet a vzdělávat uvnitř organizace.

„Nevýhody:

- a) *Přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce).*
- b) *Adaptace a orientace pracovníků je delší.*
- c) *Mohou vzniknout nepřijemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.“*
(KOUBEK, 2007, s. 131).

1.4 Proces získávání pracovníků

Ve středních a větších organizacích bývá proces získávání pracovníků popsán ve vnitropodnikových směrnicích či metodických pokynech. Tyto interní předpisy je výhodné dodržovat, neboť organizace se tímto může vyhnout ztrátám a také minimalizovat dobu, po kterou zůstává pracovní místo neobsazeno.

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- 1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
- 2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
- 3. Zvážení alternativ.*
- 4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
- 5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*
- 6. Volba metod získávání pracovníků.*
- 7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.*
- 8. Formulace nabídky zaměstnání.*
- 9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
- 10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
- 11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
- 12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“ (KOUBEK, 2007, s. 131 – 132).*

Identifikace potřeby získávání pracovníků by měla vycházet nejen z operativní potřeby, ale i z plánů organizace. Personalisté ve spolupráci s vedoucími pracovníky vycházejí při odhadu počtu a struktury pracovníků z plánů výroby, investic apod. Počet a strukturu pracovníků musí personalista odhadnout tak, aby byla pokryta potřeba pracovníků v organizaci. Odhad potřeby dodatečných pracovníků není snadný. Personalisté musí průběžně analyzovat stav a pohyb pracovníků, musí průběžně odhadovat potřeby nových pracovníků. Při těchto analýzách a odhadech se zejména sledují odchody pracovníků do důchodu, na mateřskou, resp. rodičovskou dovolenou, dále odchody pracovníků z organizace či přemístování pracovníků na jiná pracovní místa v rámci organizace. Samozřejmě ne vždy lze předvídat odchod pracovníků s dostatečným předstihem. Jedná se zejména o případy náhlé invalidity pracovníka či náhlého úmrtí pracovníka. Oproti tomu odchody pracovníků do jiné organizace nečiní obvykle zaměstnavateli takový problém, neboť výpovědní lhůta poskytuje zaměstnavateli poměrně dost času k získání nového pracovníka.

Dalším velmi důležitým bodem v procesu získávání pracovníků je popis a specifikace pracovního místa, které se v organizaci uvolnilo a které organizace nabízí uchazečům o zaměstnání. Ideální je, pokud je popis a specifikace pracovního místa aktuální. Pokud zaměstnavatel tuší, že aktuální není, je nutné provést opětovnou analýzu obsazovaného pracovního místa.

„Podoba pracovních míst, jejich popis a specifikace mají výraznou vazbu na získávání pracovníků. Aby bylo získávání efektivní, musí být povaha a požadavky pracovního místa dostatečně přesně stanoveny a pracovní místa musejí svou povahou vzbuzovat zájem potenciálních uchazečů. Popis a specifikace napomáhají stanovení typů pracovníků, kteří mají být získáni. Vychází se z nich při rozhodování, zda se organizace zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovníků, je třeba k nim přihlížet i při volbě metod získávání pracovníků. Mají klíčový význam pro formulování nabídky zaměstnání (např. inzerátu) a opírá se o ně i předvýběr. Na druhé straně však zkušenosti se získáváním pracovníků, signalizující buď situaci na trhu práce či neatraktivnost nabízených zaměstnání, mohou být impulsem pro redesign pracovních míst a změny požadavků kladených pracovními místy na pracovníky.“ (KOUBEK, 2007, s. 88).

„Základem jasného a přehledného vymezení pracovních míst je jejich pět základních charakteristik. Tvoří je:

- *základní cíle pracovního místa,*
- *jeho výkonová, resp. hodnotící kritéria, nejčastěji kvantitativní ukazatele či kvalitativní standardy pracovního chování,*
- *jeho rozhodovací pravomoci,*
- *základní povinnosti,*
- *pracovní a další podmínky místa.*

Teprve na jejich základě lze určit osobní požadavky, které jsou s výkonem místa spojeny.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 67).

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání,

uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“ (KOUBEK, 2007, s. 43).

Výsledky z analýzy pracovního místa jsou podkladem pro vytvoření popisu pracovního místa. Popis pracovního místa slouží následně k odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy pro zpracování tzv. specifikace pracovního místa. Analýza pracovního místa také může být podkladem k redesignu popisu pracovního místa.

Dalším krokem v procesu získávání pracovníků by mělo být zvážení alternativ. Každá organizace by měla klást důraz na hospodárnost, a to i v případě pracovních sil. V procesu získávání pracovníků by tedy měla organizace pokračovat až po zvážení následujících možností:

- rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa,
- pokrytí práce formou částečného úvazku, formou přesčasů či na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce,
- pokrytí práce prostřednictvím outsourcingu,
- zrušení pracovního místa.

Rovněž je také důležité si uvědomit, zda práce vyžaduje plný úvazek. Pokud personalista (ve spolupráci s vedoucím pracovníkem) dojde k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek nebo lze práci pokrýt formou dočasného pracovního poměru či částečného úvazku, může pokračovat v procesu získávání pracovníků, ovšem tyto tři možnosti ovlivňují další kroky v rámci procesu získávání, resp. mají vliv např. na metody získávání.

Dalším krokem, který musí organizace v rámci procesu získávání pracovníků učinit, je výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, které organizace nabízí uchazečům. Organizace musí rozhodnout, jaké charakteristiky vážící se k pracovnímu místu budou důležité pro to, aby uchazečům poskytly dostatečný obraz práce, o kterou mají potencionální zájem. Rovněž si organizace musí stanovit důležité požadavky na pracovníka, bez kterých by pracovník nebyl schopný vykonávat práci na nabízeném místě. *„Které charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa pro potřeby získávání a výběru pracovník vybereme, záleží na povaze pracovního místa, na*

prioritách útvaru či týmu, v němž se obsazuje volné pracovní místo, a na prioritách organizace. Asi by se nemělo zapomenout na následující body popisu pracovního místa:

- *Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání.*
- *Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný.*
- *Místo výkonu práce.*
- *Možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce.*
- *Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.*

Ze specifikace pracovního místa by se nemělo zapomenout na nejdůležitější z následujících požadavků na pracovníka:

- *Vzdělání a kvalifikace.*
- *Dovednosti a schopnosti.*
- *Pracovní zkušenosti.*
- *Charakteristiky osobnosti.“ (KOUBEK, 2007, s. 134).*

Za účelem získávání a následného výběru pracovníků by si organizace měla rozdělit požadavky na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Nejdůležitější jsou samozřejmě požadavky nezbytné, neboť jsou podmínkou způsobilosti budoucího pracovníka pro práci na daném pracovním místě. Podmínky žádoucí nejsou sice bezpodmínečně nutné, ale přispívají k výkonu práce. Požadavky vítané a okrajové mohou zvyšovat využitelnost pracovníka v organizaci. V nabídce zaměstnání je následně záhodno uvést požadavky nezbytné a žádoucí, eventuálně vítané. Tyto požadavky se uplatňují zejména při předvýběru pracovníků a samozřejmě následně při vlastním výběru pracovníků. Je důležité si uvědomit, že informace, které organizace poskytne v nabídce práce, mohou pozitivně i negativně ovlivnit odezvu uchazečů na nabídku zaměstnání.

Problematika identifikace potenciálních zdrojů uchazečů není tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát. V zásadě můžeme vybírat z vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil. Identifikace potenciálních zdrojů, resp. informací o lidských zdrojích z vnitřních zdrojů pracovních sil je mnohem jednodušší, neboť organizace zná více či méně dobře své pracovníky, tudíž zná jejich potenciál a ví, který pracovník by byl schopen vykonávat např.

odpovědnější práci. Oproti tomu identifikace potenciálních zdrojů z vnějších zdrojů pracovních sil je složitější, neboť se obtížněji získávají informace o uchazečích přicházejících zvenku, organizace si musí provádět určitý výzkum vnějšího, většinou lokálního trhu práce.

1.4.1 Metody získávání pracovníků

„Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka apod.), jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit atd.

Metod získávání pracovníků je řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale užívají více možností.“ (KOUBEK, 2007, s. 135).

Koubek (2007) uvádí tyto metody získávání pracovníků:

- a) uchazeči se nabízejí sami,
- b) doporučení současného pracovníka organizace,
- c) přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- d) vývěsky (v organizaci nebo mimo ni),
- e) letáky vzkládané do poštovních schránek,
- f) inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- g) spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- h) spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- i) spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů,
- j) spolupráce s Úřadem práce České republiky,
- k) využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
- l) používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků.

Některé metody získávání pracovníků jsou aktivnější, jiné pasivnější a každá z metod má svoje výhody i nevýhody. Pokud chce organizace čerpat

z vnitřních zdrojů pracovních sil, tak postačí pouze vyvěsit informaci o uvolněném či novém pracovním místě na obvyklém místě či např. na intranetu společnosti.

„Pro většinu větších organizací platí, že při hledání kandidátů je třeba se podívat nejprve dovnitř firmy. Obsazování pozic vnitřními zdroji je nejen snazší a levnější, ale vede zpravidla i k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců; vnitřní kandidáti mají navíc tu výhodu, že jsou již s chodem organizace i její kulturou seznámeni. Pohled za hranice organizace by měl proto přijít ke slovu teprve potom, jestliže jsme zdroje interních kandidátů vyčerpali.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 86). Pokud organizace hledá větší počet kandidátů nebo pokud se hledají kandidáti na významné pozice, je vhodné provést personální audit.

Pokud chce organizace získat nové pracovníky z vnějších zdrojů, musí počítat s tím, že forma či formy získávání pracovníků budou nákladnější a časově náročnější. Ve většině případů je vhodné kombinovat vícero metod získávání pracovníků.

1.4.1.1 Inzerce

„Inzerce patří k nejrozšířenějším a nejtradičnějším způsobům. Využívají ji firmy, které si hledají pracovníky vlastními silami, využívají ji personální firmy typu recruitment a někdy i typu executive search.“ (HRONÍK, 1999, s. 109). K inzerování lze využít celou řadu médií. Mezi nejčastěji používaná média patří zejména tiskoviny, a to včetně odborných periodik. Některé organizace využijí i možnosti inzerování v rozhlasu či televizi. Jaký typ média si organizace ve výsledku zvolí, záleží zejména na tom, zda organizace hledá méně či více kvalifikovaného pracovníka a také na finančních prostředcích, které si organizace může dovolit investovat do procesu získávání pracovníků. Organizace může zvolit médium lokální, resp. regionální nebo celostátní či dokonce mezinárodní. Pokud organizace potřebuje získat např. špičkového specialistu, kterého by bylo obtížné najít v rámci místa působení organizace nebo regionu, ve kterém organizace působí, je vhodné zvolit médium s celostátní či dokonce mezinárodní působností.

„Cílem inzerování by mělo být:

- *upoutat pozornost – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů;*
- *vytvářet a udržovat zájem – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem;*
- *stimulovat akci – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.“ (ARMSTRONG, 2007, s. 348).*

Inzerátem by organizace měla vytvořit vhodný dojem na uchazeče o zaměstnání. Velmi důležité je uveřejnění správných informací, bez kterých může dojít k tomu, že organizace ztratí sympatie vhodných kandidátů. *„Potenciální kandidáti budou potřebovat znát:*

- *místo,*
- *plat (včetně prémie, zaměstnaneckých výhod),*
- *název pracovní pozice a její obsah,*
- *požadavky na kandidáta,*
- *přesné a srozumitelné instrukce.“ (LEWTHWAITE, 2007, s. 103).*

Výhodou inzerování je rychlost, se kterou se informace o nabízeném pracovním místě dostane k uchazečům o zaměstnání. Nevýhodou může být vyšší nákladovost oproti např. získávání pracovníků z vnitřních zdrojů nebo získávání pracovníků využitím služeb Úřadu práce České republiky.

1.4.1.2 Získávání pracovníků pomocí počítačových sítí

V dnešní době je získávání pracovníků pomocí počítačových sítí (internetu) běžné. *„Nedostatek vhodně kvalifikovaných uchazečů nutí zaměstnavatele, aby byli při obsazování volných míst více tvůrčí, někteří dokonce hledají zaměstnance v zahraničí. World wide web otevřel celosvětové možnosti, umožnil zaměstnavatelům podílet se na světovém trhu práce, zájemci o práci mohou hledat zaměstnání bez ohledu na státní hranice.“ (DALE, 2007, s. 34).*

Organizace mohou umístit nabídku volného pracovního místa na svoje webové stránky, na intranet či využít služeb agentury. Výhodou umístění nabídky na vlastních webových stránkách či na intranetu je v tomto případě nízká cena, možnost uvést detailnější informace o nabízeném pracovním místě i o organizaci, nabídka se může operativněji měnit atd.

„E-recruitment je metodou, která na internetové hledání kandidátů navazuje. Nábor pracovníků probíhá metodou on-line, opírající se o hledání souladu mezi elektronickými daty o uchazečích a požadavky na obsazovanou pozici. K jeho krokům patří zveřejnění poptávky po pracovnících na webových stránkách firmy nebo on-line agentury, zveřejnění nabídky ze strany uchazečů o práci na základě on-line životopisu (e-resumé) zveřejněného na vlastních webových stránkách, prostřednictvím zprostředkovatele internetových služeb nebo prostřednictvím on-line náborové společnosti, a automatizované vyhledávání na základě požadavků a kritérií specifikovaných firmou, resp. uchazečem s využitím vyhledávačů (např. na základě klíčových slov).“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 90 – 91).

I tato metoda s sebou nese jednu nevýhodu, a tou je stále ještě ne 100% internetové pokrytí české populace. Nicméně lze říci, že tato metoda je na vzestupu a čím dál rozšířenější.

1.4.1.3 Využití služeb personálních agentur

„Spolupráce s personální agenturou může hledání vhodného zaměstnance, zejména ve složitějších případech, výrazně usnadnit. Platí to však jen za podmínky, že se jedná o agenturu profesionální.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 88). Na českém trhu působí celá řada personálních agentur, ovšem mezi nimi jsou velké rozdíly. Některé personální agentury nejsou plně profesionální a jejich zaměstnanci nemají dostatečnou kvalifikaci. Zaměstnanci takovýchto agentur např. nejsou schopni plně rozumět požadavkům a nárokům, které jsou kladeny na pracovníka, který bude působit na nabízeném pracovním místě, také nejsou schopni dobře porozumět pracovní náplni vztahující se k nabízenému pracovnímu místu. Toto může negativně ovlivnit informace, které agentura poskytuje uchazeči o daném pracovním místě a dále to může negativně ovlivnit kvalitu výběru uchazečů.

Personální agentury obvykle nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i předvýběr pracovníků. Personální agentury mohou pracovat buď samostatně nebo ve spolupráci s organizací, která potřebuje získat nového pracovníka či pracovníky. Konečné rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta je samozřejmě na organizaci.

Mezi výhody této metody získávání pracovníků lze zařadit zejména:

- úsporu času,
- větší zkušenosti kvalitních personálních agentur s vyhledáváním vhodných kandidátů či s formulováním nabídky zaměstnání,
- větší znalost trhu práce,
- služby psychologa či jiného specialisty na vyhodnocování případných testů,
- mnohé personální agentury disponují vlastní obsáhlou databází uchazečů o zaměstnání.

V odborné literatuře se setkáváme s mnohými nevýhodami této metody získávání pracovníků. Mezi nejpodstatnější patří zejména vysoké náklady. *„V případech, kdy je součinnost představitelů organizace při získávání a výběru pracovníků nižší, hrozí nebezpečí nalezení a přijetí nikoliv zcela vhodného pracovníka (problém nedostatečných informačních toků mezi zprostředkovatelem a organizací, přílišné spoléhání se na zprostředkovatelskou instituci). Často zprostředkovateli chybí zpětná vazba od organizace, komerční zprostředkovatelna se mnohdy ani nedozví, jak jí doporučený uchazeč splnil představy organizace či jak se v ní osvědčil (a nikoliv vždy o tuto zpětnou vazbu usiluje). Má to pochopitelně dopad na kvalitu jejích služeb.“* (KOUBEK, 2007, s. 140). Navíc personální agentury inzerují tak, že jejich klient je v inzerátu anonymní, což oproti neanonymním inzerátům je méně efektivní. Vzhledem k již zmíněným vyšším nákladům na tuto metodu získávání pracovníků, je tato metoda využívána zejména k získání pracovníků vzácnějších. Je takto omezeno širší použití této metody. Některé prameny uvádí, že možnosti personálních agentur jsou v oblasti získávání pracovníků velmi podobné těm, které mají organizace a tudíž požadovaný efekt v případě využití služeb personální agentury není dostatečný.

1.4.1.4 Získávání nových pracovníků ve vzdělávacích institucích

„Nákladově velmi efektivní formou získávání nových zaměstnanců, používanou zejména společnostmi kladoucími důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců, je získávání uchazečů přímo ze škol, často již v průběhu jejich studia.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 87).

„Pro některé organizace mohou být univerzity, učiliště a školy hlavním zdrojem získávání pracovníků. Pro některé podniky je obvyklé každoroční získávání absolventů vysokých škol. Tyto podniky vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, na pravidelné návštěvy škol a na vypracování všelijakých třídicích a výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy, včetně metod biodat a assessment center...“ (ARMSTRONG, 1999, s. 460).

Tuto metodu využívají např. organizace, které se podílejí na provozu určitých vzdělávacích institucí. Typické jsou v tomto případě instituce připravující mladé lidi na výkon některého z manuálně zaměřených povolání nebo např. vzdělávací instituce působící v oblasti zdravotnictví. Některé organizace si vyhlídnou vhodného kandidáta již v průběhu jeho studia, kdy mu nejprve nabídnou např. dohodu o pracovní činnosti a po dokončení studia je tomuto absolventovi nabídnuta spolupráce na základě pracovní smlouvy. Skutečnost, že se mladý člověk již v průběhu studia pracovní osvědčí a následně je pokračováno ve spolupráci s ním, je jasnou výhodou této metody získávání pracovníků. Vzdělávací instituce se rovněž snaží nabídnout organizacím dobré studenty, čímž vlastně vykonají určitý předvýběr a usnadní tak organizaci práci. Neposlední výhodou této metody je, že absolventi jsou „nepopsaný list“ a nenesou si tak pracovní zlozvyky z jiných organizací, mohou být tak tvárnější a lépe se přizpůsobí požadavkům organizace.

„Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku. Někdy se to řeší tak, že uvolněná místa jsou obsazena dočasně do doby, než bude moci nastoupit absolvent školy (např. odložením odchodu do důchodu, přijetím dočasného pracovníka), nebo v případech, kdy je známo, že se v dohledné budoucnosti místo uvolní, zařazuje se absolvent školy do různých forem vzdělávání pracovníků v organizaci. Přitom se často

používá metody rotace práce.“ (KOUBEK, 2007, s. 138). Jako negativum je u absolventů možno chápat fakt, že je třeba vyšších nákladů na zaškolení a profesní rozvoj absolventů.

1.4.1.5 Spolupráce s Úřadem práce České republiky

Zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, byl zřízen Úřad práce České republiky (dále jen „Úřad práce“). V Úřadu práce působí krajské pobočky a pobočka pro hlavní město Prahu, součástí krajských poboček jsou kontaktní pracoviště.

„Úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledajícím pracovníky. A to za velmi výhodných podmínek. Lze tedy organizacím doporučit, aby tuto možnost využívaly.“ (KOUBEK, 2007, s. 139).

Naopak Stýblo, Urban, Vysokajová (2007, s. 87) uvádějí: *„Úřady práce. Zpravidla nepřiliš efektivní zdroj kandidátů, vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice. V období, kdy dochází k hromadnému zeštíhlování firem, však může tento zdroj přinést i kvalifikované kandidáty.“*

„Úřady práce inzerují volná místa nejčastěji na úrovni nástupních pozic a pozic nevyžadujících vysoké vzdělání, prostě hůře placená zaměstnání. Rovněž inzerují práci, kde je velká fluktuace, protože tato služba je zdarma. Tato služba se nicméně neomezuje výlučně na taková místa – někteří zaměstnavatelé využívají úřady práce jako samozřejmost.“ (DALE, 2007, s. 38).

Názory odborníků na Úřad práce jakožto na metodu získávání pracovníků se různí. V současnosti tato metoda nabývá na významu, neboť šetří firmám peníze a také vzhledem k situaci na trhu práce je zřejmé, že Úřad práce již nenabízí zejména méně kvalifikované uchazeče, ale mnohdy i odborníky, kteří jsou např. do jisté míry hendikepovaní svým věkem nebo uchazeče, kteří byli propuštěni z důvodu úsporných opatření zaměstnavatele apod. V současnosti tedy Úřad práce nabízí mnohem širší strukturu uchazečů, a to s různými úrovněmi kvalifikace.

Jak již bylo uvedeno výše, jedná se o velmi levnou metodu, neboť Úřad práce poskytuje své služby bezplatně, a to jak pro uchazeče, tak pro organizaci. Další výhodou této metody je fakt, že Úřad práce vlastně vykonává předvýběr nebo např. sám poskytne organizaci materiály o uchazeči.

I tato metoda má svoje nevýhody. Jako nejvýraznější nevýhodu je třeba zmínit fakt, že přeci jen Úřad práce nenabízí plnou škálu všech profesí a zejména lidé s vyšší kvalifikací se na Úřadu práce ani neregistrují, neboť při hledání zaměstnání často volí jinou možnost, jiné cesty.

1.4.1.6 Osobní doporučení

„Dobré kandidáty lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, profesních kolegů, přátel nebo známých. Výhoda této cesty spočívá především v tom, že doporučení získáváme od osoby, jejímuž úsudku můžeme věřit: o silných a slabých stránkách kandidátů můžeme od důvěryhodných osob získat podstatně bližší informaci než na základě pouhého životopisu.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 87). Tuto metodu můžeme podpořit tím, že finančně odměníme pracovníka, který vhodného kandidáta doporučil. Tato metoda získávání pracovníků patří mezi pasivní metody.

Výhodou této metody jsou nízké náklady. Tato metoda je efektivní zejména z toho důvodu, že je větší pravděpodobnost vhodnosti doporučeného kandidáta, neboť pracovník, který tohoto kandidáta doporučí, nebude riskovat nespokojenost s takto doporučeným kandidátem a dobře si uvědomuje, že doporučením špatného kandidáta by si mohl v organizaci pokazit pověst.

„Nevýhodou je opět omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů, ale i nebezpečí vytváření klik v organizacích. Tato metoda se často používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení. Některé organizace těží z výhod, které přináší jakési dědění pracovních zkušeností v rodinách, a na doporučení svého pracovníka přijímají členy jeho rodiny, nejčastěji děti.“ (KOUBEK, 2007, s. 136).

1.4.1.7 Přímé oslovení vyhládnutého jedince

„Metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým (řada organizací za tím účelem monitoruje odborný tisk, zúčastňuje se odborných setkání, využívá pracovních a obchodních kontaktů s pracovníky jiných organizací, získává informace o vhodných odbornících nejruznějšími, někdy nikoliv vždy etickými způsoby apod.). V případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou.“ (KOUBEK, 2007, s. 136).

Tato metoda se obvykle používá při získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků zastávajících vyšší funkce, ale využívají ji i např. organizace hledající dělnické profese. Takto oslovení pracovníci odpovídají z hlediska osobnostního profilu i z hlediska odbornosti požadavkům organizace, což je jistě výhodou.

I tato metoda má svoje nevýhody. Pokud jedna organizace odláká druhé organizaci pracovníka či pracovníky, zhorší se tak jejich případné vztahy. Dále je poměrně typické, že pracovník, který tímto způsobem dostal a přijal nabídku zaměstnání, uvědomuje si velmi dobře svoji cenu a je tak v dobré vyjednávací pozici v okamžiku, kdy se rozhoduje o jeho odměně a pracovních podmínkách.

1.4.1.8 Ostatní metody získávání pracovníků

Výše uvedený výčet metod samozřejmě není úplný. Mezi další metody získávání pracovníků patří např. využití služeb agentur, které zprostředkovávají dočasné zaměstnání, vývěsky v organizaci, event. mimo ni či různé letáky.

Metodu využití služeb agentur zprostředkovávajících dočasné zaměstnání některé organizace poměrně často využívají, jiné s ní nemají žádné zkušenosti. Záleží na přístupu organizace, na jejích požadavcích a zvycích. *„Najímání dočasných pracovníků (či personální leasing) se stalo pro řadu společností rutinní záležitostí. Je-li třeba určitou kritickou pozici obsadit jen na krátký čas, avšak rychle, může jít o vhodné a jednoduché řešení. Výhodou přijetí dočasných pracovníků je i to, že dává možnost si potenciální zaměstnance vyzkoušet: pokud s pracovníkem nejsme spokojeni, stačí požádat*

o jeho nahrazení jiným; pokud se nám naopak líbí, je možné jej přijmout jako trvalého zaměstnance.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 87).

Další možností jsou vývěsky, a to přímo v organizaci či mimo organizaci. Tato metoda je poměrně levná a nenáročná. Vývěska se umístí podle toho, zda organizace upřednostňuje získání pracovníka z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů. Pokud si chce organizace vybrat vhodného kandidáta z vnitřních zdrojů, umístí vývěsku v prostorech, ve kterých se pohybují pouze zaměstnanci organizace. Pokud chce dát organizace šanci i kandidátům z vnějších zdrojů, umístí vývěsku v prostorech, ve kterých se pohybují nejen zaměstnanci, ale i veřejnost. Nevýhodou této metody je užší zacílení, neboť vývěsky si všimne menší počet lidí a tím se zužuje okruh potenciálních uchazečů. Typické je umístění vývěsky např. na chodbě střední či vysoké školy.

Jednou z posledních metod jsou letáky vkládané do poštovních schránek. *„Letáky vkládané do poštovních schránek obyvatelů v určitém území, ať už prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací poskytujících tyto služby nebo pro tyto účely najatých jedinců, jsou poněkud aktivnější metodou získávání než vývěsky. Lidé jsou tak svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace.“ (KOUBEK, 2007, s. 137).* Nicméně tato metoda není v České republice příliš využívána. Oproti např. vývěskám je tato metoda dražší a časově náročnější. Efektivnost této metody záleží především na množství distribuovaných letáků.

1.4.2 Informace a dokumenty požadované od uchazečů

Volba informací a dokumentů, které organizace požaduje od uchazečů o zaměstnání, je jednou z fází procesu získávání a výběru pracovníků. Tato volba může významně ovlivnit další fáze celého procesu, neboť ovlivňuje množství a strukturu informací, které organizace od uchazečů o zaměstnání získá. Organizace obvykle vyžaduje od uchazečů životopis, vyplněný dotazník, doklad či doklady o dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku trestů, osvědčení o zdravotním stavu. Některé organizace také vyžadují reference od předchozích zaměstnavatelů či motivační dopis uchazeče o zaměstnání. Jako jakousi

doplňkovou metodu používají některé organizace i grafologický rozbor, přičemž si od uchazeče o zaměstnání vyžádají např. vlastnoručně psaný životopis, motivační dopis apod.

„Při získávání pracovníků bývají požadovány tři typy životopisů:

- 1. volný životopis, jehož struktura a obsah jsou ponechány na uchazeči samém;*
- 2. polostrukturovaný životopis, kdy je uchazeč zhruba informován, co by mělo být uvedeno;*
- 3. strukturovaný životopis, kdy uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno (v podstatě jde o životopis – dotazník).“ (KOUBEK, 2007, s. 145).*

Obsah volného životopisu si volí uchazeč sám. Takový životopis může více vypovídat o osobnosti uchazeče, na druhou stranu se obtížněji porovnává se životopisy ostatních uchazečů.

„Polostrukturovaný životopis je pokusem, jak zachovat výhody poskytované organizaci volným životopisem a přitom si ulehčit práci se získáváním porovnatelných informací (biodat) o jednotlivých uchazečích. V každém případě uchazeči musejí v životopise poskytnout informace, které organizace vyžaduje pro účely posouzení jejich způsobilosti. Zpravidla se tyto požadavky týkají vzdělání a praxe. Jinak ale záleží na uchazeči, čím tyto vyžadované informace doplní.“ (KOUBEK, 2007, s. 145).

Údaje ve strukturovaném životopisu mají standardizovanou podobu, což výrazně usnadňuje porovnání životopisů všech uchazečů. Tento druh životopisu je stále žádanější. V praxi ovšem málokterá organizace stanovuje požadovanou strukturu životopisu, přičemž tato struktura by měla být stanovena s ohledem na požadavky vázícími se ke konkrétnímu pracovnímu místu. Personalisté často spoléhají na to, že uchazeči při tvorbě svého životopisu použijí jakýsi standardizovaný strukturovaný životopis, což je mylná představa, neboť vzorů strukturovaných životopisů je celá řada. Pokud chce organizace od uchazečů životopis, který odpovídá struktuře požadovaných informací, musí si sama vytvořit formulář tohoto životopisu a předem uchazeče informovat o tom, kde je tento formulář umístěn.

„Obvykle strukturovaný životopis obsahuje:

- 1. osobní údaje a rodinné údaje*
- 2. odborné cíle*
- 3. pracovní praxe (uváděné ve zpětné chronologii)*
- 4. vzdělání*
- 5. kurzy, školení, osvědčení*
- 6. veřejná činnost*
- 7. zájmy a volný čas*
- 8. reference, resp. kontakt na osoby, které jsou schopny poskytnout doporučení k přijetí.“ (HRONÍK, 1999, s. 142).*

„Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a pro sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám, pro samotný výběrový pohovor a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a se založením osobní evidence přijatého pracovníka.“ (ARMSTRONG, 2007, s. 357).

Dotazník je jedním z dokumentů, které organizace v rámci procesu získávání pracovníků upřednostňují. Dotazníky získávají stále větší oblibu. Organizace vyžadují od uchazečů vyplnění buď jednoduchého dotazníku, který obsahuje pouze holá fakta nebo vyplnění otevřeného dotazníku, který uchazeči umožňuje uvést podrobnosti. Otevřený dotazník se používá zejména při získávání specialistů či manažerů. *„Obě formy dotazníku mají první část zpravidla stejnou. Ta obsahuje základní identifikační údaje, především:*

- a) Název zaměstnání, o něž se uchazeč uchází.*
- b) Příjmení a jméno uchazeče (u žen rodné jméno).*
- c) Adresa trvalého bydliště, popř. telefon a e-mail uchazeče.*
- d) Adresa přechodného bydliště, popř. telefon a e-mail uchazeče.*
- e) Datum a místo narození uchazeče.*
- f) Rodné číslo uchazeče.*
- g) Číslo občanského průkazu (či jiného dokladu identifikujícího uchazeče).*
- h) Státní příslušnost uchazeče.*

- i) *Rodinný stav uchazeče.*
- j) *Počet dětí, resp. počet nezaopatřených dětí uchazeče.*
- k) *Změněná pracovní schopnost.*
- l) *Vzdělání a odborná příprava uchazeče s informacemi o absolvovaném druhu učňovské, střední či vysoké školy a o absolvovaném oboru, včetně uvedení roku ukončení jednotlivých druhů škol.*
- m) *Informace o absolvovaných odborných kurzech a školeních v rámci vzdělávání v organizaci i mimo ni, o postgraduálním studiu atd., včetně časové identifikace těchto vzdělávacích akcí.*
- n) *Další informace např. o řidičském průkazu, pasu apod.“ (KOUBEK, 2007, s. 143).*

Jednoduchý dotazník dále obsahuje zejména přehled předchozích zaměstnání, resp. názvů předchozího zaměstnavatele či zaměstnavatelů, název pozice, kterou uchazeč zastával a datum počátku a konce zaměstnání.

Otevřený dotazník obsahuje oproti jednoduchému dotazníku i např. podrobnější popis pracovních činností, které uchazeč vykonával v rámci pracovní pozice nebo pozic, které zastával u předchozího zaměstnavatele či zaměstnavatelů. Dále může uchazeč uvést osobnostní charakteristiky, skutečnosti, které u sebe vnímá jako přednosti, informace o zálibách a může uvést např. i představu o své pracovní kariéře apod.

Na konci dotazníku bývají uvedeny reference, resp. kontakt na osobu či osoby, které jsou schopny poskytnout reference, dále datum možného nástupu do nového zaměstnání, datum a podpis uchazeče.

V dotazníku či v životopisu bývá uveden souhlas s poskytnutím osobních údajů s tím, že je konkrétní organizace může zpracovávat a uchovávat v personální databázi pouze pro účely získávání a výběru na volné pracovní pozice, a to po určitou dobu. Zároveň je v dotazníku či životopisu napsáno, že uchazeč v těchto dokumentech uvedl informace pravdivé a přesné.

1.4.3 Nabídka zaměstnání

Formulaci pracovní nabídky ovlivňuje celá řada faktorů. V první řadě se samozřejmě přihlíží, resp. vychází z popisu či specifikace pracovního místa.

Formulaci nabídky také ovlivňuje skutečnost, zda chceme získat pracovníky z vnějších či z vnitřních zdrojů, dále formulaci nabídky ovlivňuje i zvolená metoda získávání pracovníků či např. dokumenty, které organizace bude vyžadovat od uchazeče o zaměstnání.

Většina metod získávání pracovníků umožňuje organizaci uvádět do nabídky zaměstnání poměrně velké množství informací, přičemž množství informací příliš neovlivní náklady, které organizace vynaloží na získání pracovníků. Výjimkou je snad pouze inzerce. Množství uváděných informací rovněž záleží na povaze pracovního místa, na které organizace hledá pracovníka. V zásadě platí, že čím vyšší požadavky jsou kladeny na uchazeče o zaměstnání, tím vícero informací se do nabídky uvádí. Pokud organizace dává přednost získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, obvykle není třeba do nabídky uvádět příliš mnoho informací, neboť lze předpokládat, že dosavadní zaměstnanci organizace mají mnohem lepší představu o nabízené pozici než pracovníci z vnějších zdrojů.

Mnohé organizace podceňují formulaci nabídky zaměstnání, což je velká chyba. Nabídka zaměstnání by totiž měla být formulována tak, aby přilákala vhodné uchazeče a naopak nevhodné uchazeče nezaujala či přímo odradila. Vhodně formulovaná nabídka zaměstnání vlastně plní jistou selektivní funkci a výrazně organizaci pomůže s následným předvýběrem. Důležité je také vhodné umístění nabídky zaměstnání, neboť umístění nabídky ovlivňuje počet a strukturu uchazečů, kteří na nabídku zareagují.

Obecně také platí, že čím obecněji je nabídka formulovaná, tím větší množství uchazečů o zaměstnání může přilákat. S touto skutečností se také pojí fakt, že velký počet uchazečů, kteří jsou takovouto nabídkou osloveni, doslova svým množstvím zahltní osoby, které provádějí získávání a následný výběr pracovníků, což rozhodně není ideální a celý proces to může komplikovat. Tato situace je také hůře administrativně zvládnutelná, neboť organizace by měla nevhodné uchazeče odmítnout, a to pokud možno písemně, což je časově velmi náročné a navíc si tímto způsobem může organizace rozzlobit potenciální uchazeče o zaměstnání.

U všech forem nabídky zaměstnání je tedy velmi důležitý obsah nabídky a umístění nabídky. Obvykle největších chyb se organizace dopouštějí v případě inzerátu. „Aby byl inzerát efektivnější a ve skutečnosti levnější, je třeba dodržovat následující zásady:

- A. *Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti:*
 - a) *název práce (pracovního místa, zaměstnání);*
 - b) *stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristiku činnosti organizace;*
 - c) *místo, kde se bude práce vykonávat;*
 - d) *název a adresu organizace;*
 - e) *požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče;*
 - f) *požadavky na věk uchazeče, ale jen pokud je to skutečně nezbytné a legální;*
 - g) *pracovní podmínky, tj. mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim apod.;*
 - h) *možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec;*
 - i) *dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání;*
 - j) *pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat.“ (KOUBEK, 2007, s. 148).*

Organizace by měly sledovat efektivnost inzerování. V zásadě lze říci, že vhodně zvolený sdělovací prostředek a vhodně zvolená forma inzerátu výrazně zefektivní proces získávání pracovníků.

V souvislosti s nabídkou zaměstnání organizace často chybují. Diskutabilní jsou např. anonymní inzeráty, neboť takovéto inzeráty mohou odradit uchazeče o zaměstnání. Velmi důležité je uvést v inzerátu jak konkrétní požadavky kladené na uchazeče, tak i nabídku ze strany organizace, a to např. pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody apod.

Problematika inzerování se dotýká jedné velmi důležité oblasti, a tou je diskriminace. Většina organizací se již v současnosti snaží v inzerátech nediskriminovat potencionální uchazeče o zaměstnání, nicméně se zjevnou či skrytou diskriminací se setkáváme stále. Diskriminovat lze na základě např.

barvy pleti, politických či náboženských názorů, pohlaví či věku. Asi mezi nejčastější projev skryté věkové diskriminace je inzerát, ve kterém je uvedeno, že organizace hledá pracovníka do „mladého kolektivu“.

Ne příliš vhodné je užívání anglických názvů nabízených pozic v inzerátech, a to zejména, pokud inzerát neposkytuje bližší informace k nabízené pozici. Tato skutečnost může opět odradit vhodné uchazeče nebo uchazeče uvést v omyl. Rovněž např. požadavky typu „časová flexibilita“ či „znalost anglického jazyka“, které často bývají v inzerátech, nejsou vhodné zvolené, neboť pod pojmem „časová flexibilita“ si uchazeč o práci může představit ledacos a „znalost anglického jazyka“ je natolik všeobecný požadavek, že z něj nevyplývá, zda se po uchazeči vyžaduje pouze schopnost komunikovat slovem v anglickém jazyce či bude zaměstnavatel vyžadovat např. schopnost překládání textů z anglického do českého jazyka apod.

Organizace by si také měla uvědomit, že v nabídce zaměstnání by neměla uvádět nepravdivé informace, neboť takovéto jednání může výrazně poškodit dobré jméno organizace.

Vlastní uveřejnění nabídky zaměstnání je krok, který odstartuje proces prvotní komunikace s uchazeči o zaměstnání a proces sběru informací a dokumentů od uchazečů. Období, po které je nabídka zaměstnání zveřejněna, by nemělo být příliš krátké, neboť je třeba, aby uchazeči o zaměstnání měli časový prostor ke zvážení nabídky zaměstnání a na reakci na tuto nabídku. Nejčastěji nechávají organizace uveřejněnou nabídku zaměstnání dva týdny. Příliš krátká doba uveřejnění nabídky působí podezřele a může odradit potenciální uchazeče. Toto období by organizace měly využít nejen k již zmíněnému sběru informací a dokumentů, ale i k jejich kontrole. Organizace tak mohou včas požádat uchazeče o zaměstnání o doplnění požadovaných informací či dokumentů.

1.4.4 Předvýběr a sestavení seznamu uchazečů

Již během období, kdy je uveřejněna nabídka zaměstnání, si mohou organizace uspořádat informace a dokumenty obdržené od uchazečů o zaměstnání. V rámci procesu získávání pracovníků nastává fáze předvýběru.

Během předvýběru organizace vybírá uchazeče, kteří splňují základní kritéria či se zdají i z jiných důvodů být vhodní. V zásadě jde o proces, ve kterém se porovnávají požadavky kladené na volné pracovní místo s informacemi a dokumenty od uchazečů. Předvýběr plní funkci síta. Nevhodní uchazeči by měli tímto sítem propadnout. Nevhodným uchazečům by měla organizace v rámci slušnosti zaslat dopis, ve kterém uchazeče zdvořile odmítne a ve kterém je vhodné poděkovat uchazeči za projevovaný zájem. V pomyslném sítu zůstanou uchazeči, kteří zcela odpovídají požadavkům organizace a dále uchazeči, kteří sice nesplňují všechna kritéria, ale organizace může v těchto uchazečích spatřovat určitý potenciál či v sítu zůstanou uchazeči, kteří v rámci předvýběru nesplňují všechna kritéria, ale po doplnění dalších informací či po krátkém předběžném pohovoru vyplyne, že tito uchazeči by mohli být vhodní. Velmi vhodní uchazeči jsou následně pozváni a účastní se dalších fází procesu získávání a výběru pracovníků. Vhodní uchazeči zpravidla poslouží jako určitá záloha pro případ, kdyby z velmi vhodných uchazečů nakonec organizace nevybrala pracovníka, který nastoupí na nabízené pracovní místo.

Poslední fází procesu získávání pracovníků je sestavení seznamu uchazečů, kteří se zúčastní procesu výběru pracovníků. Počet uchazečů, kteří se objeví na tomto seznamu, ovlivňuje vícero faktorů. V zásadě záleží na situaci na trhu práce, na vhodnosti zvolených metod získávání, na zkušenostech pracovníka či pracovníků, kteří předvýběr realizují atd.

Ideální počet uchazečů, kteří mají následně projít výběrem, je různý. Záleží na povaze nabízeného pracovního místa, na zkušenostech organizace apod. *„Za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom příliš nezatěžovat rozpočet organizace a pracovníky provádějící výběr, se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování vedoucích funkcí či míst vysoce kvalifikovaných specialistů je však vhodnější pozvat k výběrovým procedurám větší počty uchazečů.“* (KOUBEK, 2007, s. 154).

2. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr pracovníků patří mezi důležité personální činnosti. Proces výběru pracovníků přímo navazuje na proces získávání pracovníků. „*Procesy nábory a výběru jsou těsně spjaty. Obě činnosti jsou zaměřeny k získání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Náborové činnosti jsou podkladem pro proces výběru tím, že skýtají zásobu uchazečů, z nichž si specialisté provádějící výběr mohou vybírat.*“ (FOOT, HOOK, 2005, s. 55).

„*Výběr zaměstnanců je vždy prováděn v kontextu organizace. V organizaci patří výběr zaměstnanců k činnostem zajišťovaným v rámci řízení lidských zdrojů firmy či instituce. Současně je to obor, ve kterém se významně uplatňuje psychologie práce a organizace. Jestliže se takto v jednom oboru lidské činnosti uplatňují dvě odlišné disciplíny, může snadno docházet k nejasnostem ve vymezení působnosti, střetům pravomocí či konfliktům mezi povinnostmi a odpovědností.*“ (KOLMAN, 2004, s. 10).

Výběr pracovníků je poměrně složitá a velmi zodpovědná činnost, která ovlivňuje strukturu pracovníků v organizaci a má přímý vliv na plnění cílů organizace a tím i na její úspěšnost a konkurenceschopnost.

„*Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.*“ (KOUBEK, 2007, s. 166).

Výběr pracovníků v organizaci provádí obvykle personalista, budoucí přímý nadřízený či psycholog specializující se na tento proces. Výběr může provádět každá z výše uvedených osob zvlášť nebo tyto osoby navzájem spolupracují. V zásadě záleží na zvolené metodě výběru pracovníků či na zvyklostech organizace. V každém případě by osoby provádějící výběr

pracovníků měly dobře znát organizaci, pro kterou se výběr provádí, měly by být velmi dobře seznámeny s požadavky kladenými na obsazované pracovní místo a především by měly být zkušenými a odpovědnými odborníky v oblasti získávání a výběru lidských zdrojů.

„Proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce. Měl by v maximální míře šetřit čas a prostředky obou stran.“ (KOUBEK, 2007, s. 185). Nový pracovník by měl být vybírán především na základě schopnosti vykonávat dobře práci, která se vztahuje k obsazovanému pracovnímu místu. Bohužel jsou české organizace doslova proslulé tím, že nové pracovníky často vybírají na základě příbuzenských vztahů, osobních sympatií apod., což se v praxi obvykle ukáže jako nevhodné a neefektivní.

Proces výběru pracovníků se také potýká s problémem zvaným diskriminace. Organizace by měly dodržovat zákony týkající se potlačování diskriminace a také by se měly snažit vyhýbat předsudkům, které plynou z odlišné barvy pleti, věku, pohlaví atd.

2.1 Posouzení uchazečů

„V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.“ (KOUBEK, 2007, s. 166).

Ještě před zahájením výběru pracovníků musí organizace vyřešit několik problémů:

- stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka (formální kvalifikace/stupeň vzdělání, délka praxe v oboru, specializované kurzy apod.),

- stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat (doklad o vzdělání, doklad o absolvování kurzů, doklady o dalších zkouškách apod.),
- stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě (např. dosavadní praxe, vzdělání, reference, výsledky testů apod.),
- stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka (např. spolehlivost, přizpůsobivost, pečlivost apod.),
- stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací,
- vyřešit problém získání objektivních, odborných, věrohodných a účelu přiměřených informací (informace, které organizaci odpoví na otázky, zda uchazeč může vykonávat příslušnou práci, zda chce tuto práci vykonávat a zda zapadne do týmu a celé organizace). (Koubek, 2007).

„Kritéria hodnocení i použité metody musejí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka. Sebelepší stanovení kritérií úspěšnosti práce či prediktorů ještě nezajišťuje úspěšný výběr. Ten závisí v první řadě na kvalitě informací o uchazečích. To musíme mít na paměti už během procesu získávání, především při volbě dokumentů požadovaných od uchazečů, zejména při konstrukci dotazníku či formulování požadavků na další předkládané dokumenty.“ (KOUBEK, 2007, s. 169).

2.2 Fáze výběru

Dle Koubka (2007) se u procesu výběru pracovníků rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. *„Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo.“* (KOUBEK, 2007, s. 173). Dle Koubka (2007) se v předběžné fázi definuje pracovní místo, resp. popis pracovního místa, dále se zkoumá, jakou kvalifikaci, dovednosti

a znalosti či osobní vlastnosti musí uchazeč mít a následně se již specifikují konkrétní požadavky na vzdělání, délku praxe či specializaci.

Na předběžnou fázi navazuje proces získávání pracovníků, který má zabezpečit dostatečný počet vhodných uchazečů. Vyhodnocovací fáze má několik částí. Jednotlivé části vyhodnocovací fáze mají vazbu na určitou metodu výběru. Vyhodnocovací fáze má tyto části:

- a) *„Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.*
- b) *Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.*
- c) *Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).*
- d) *Výběrový pohovor (interview).*
- e) *Zkoumání referencí.*
- f) *Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).*
- g) *Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.*
- h) *Informování uchazečů o rozhodnutí.“* (KOUBEK, 2007, s. 174).

Není nutné, aby organizace postupovala přesně podle výše uvedeného popisu, resp. postupu vyhodnocovací fáze. Ne vždy je nutný např. předběžný pohovor, testování uchazečů či zkoumání referencí. Opět záleží na zvyklostech organizace, na charakteru nabízeného pracovního místa, na množství uchazečů atd.

2.3 Metody výběru pracovníků

„Metody výběru a posuzování pracovníků můžeme rozdělit do sedmi hlavních skupin. Jsou to rozhovory, psychologické testy, dobrozdání a doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Centre.“ (KOLMAN, 2004, s. 69).

Prakticky vždy organizace volí kombinaci dvou či více metod výběru pracovníků. V této diplomové práci jsou blíže popsány následující metody výběru pracovníků:

- analýza životopisu či dotazníku,
- výběrový pohovor,
- testy,
- assessment centre,
- doporučení, neboli reference.

„Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmějí se dotýkat jejich lidských práv a důstojnosti. Například testy inteligence se mohou dotknout lidí, kteří mají za sebou dlouhodobou odpovědnou a úspěšnou práci ve stejném či podobném zaměstnání. Při výběru uchazečů z vnitřních zdrojů může být použití některých metod až necitlivé, protože tito uchazeči mají zpravidla za to, že svou konkrétní činností v organizaci dostatečně prokázali svou způsobilost. Povinnost znovu předkládat některé dokumenty či absolvovat některé testy považují za zbytečné a byrokratické obtěžování.“ (KOUBEK, 2007, s. 185).

V souvislosti s metodami výběru pracovníků se hovoří o jejich validitě. *„Validita je měřena pomocí korelačního koeficientu mezi skóre dosaženým pracovníkem při použití dané metody a skóre dosaženým pracovníkem při hodnocení jeho pracovního výkonu. Metody, jejichž validita je nižší než 0,40 jsou považovány za nedostatečně validní, a tedy málo vhodné.“ (KOUBEK, 2007, s. 184). M. Smith (1988) uvádí následující validitu metod výběru pracovníků: astrologie – 0,0, grafologie – 0,0, reference – 0,13, nestrukturovaný pohovor – 0,31, test osobnosti – 0,38, životopisné údaje – 0,40, assessment centre – 0,41, test schopností – 0,54, ukázka práce – 0,55 a strukturovaný pohovor 0,62.*

Tato diplomová práce se dále podrobněji věnuje těm metodám výběru pracovníků, které jsou dostatečně validní a je tedy vhodné, aby je organizace používaly. Výjimkou jsou reference, které dle výzkumů nejsou příliš validní, ale patří mezi poměrně často používané, spíše doplňkové metody výběru pracovníků.

2.3.1 Analýza životopisu či dotazníku

„Analýza životopisu tvoří výchozí metodu posouzení, sloužící zpravidla především pro úvodní selekci potenciálních kandidátů. Umožňuje posoudit zejména vzdělání a relevantní pracovní zkušenosti uchazečů (především tehdy, známe-li organizace, kterými kandidát prošel) a upozornit na některá rizika s uchazečem spojená, především pracovní nestabilitu (časté střídání pozic, nesouvislá, resp. nelogická pracovní kariéra). Svou vypovídací schopnost má i způsob sestavení životopisu, dodržování jeho náležitostí i jeho logické strukturování, vzhled a grafická podoba.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 91).

Analýza životopisu patří mezi často používané metody výběru pracovníků. Obvykle se však kombinuje s dalšími metodami výběru pracovníků.

Analýza dotazníku je také velmi často používaná metoda výběru pracovníků. Po uchazečích o zaměstnání je obvykle velkými organizacemi vyžadováno vyplnění dotazníku. *„Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků. V poslední době se stále více vyskytují elektronické dotazníky.“* (KOUBEK, 2007, s. 175).

Jak již bylo uvedeno výše, analýza životopisu či dotazníku se obvykle provádí již v průběhu předvýběru pracovníků. Další informace k problematice životopisů a dotazníků jsou uvedeny v oddílu 1.4.2 této diplomové práce.

2.3.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor (rozhovor) je nejčastější a nejoblíbenější metodou výběru pracovníků. Podle některých pramenů patří mezi klíčové metody výběru pracovníků. Úspěšnost pohovoru záleží na dobré přípravě.

„Přijímací rozhovor je v první řadě rozhovorem exploračním, tedy rozhovorem, jehož hlavním cílem je prozkoumání něčeho či někoho. Přijímací rozhovor má prozkoumat uchazeče a zjistit, zda je vhodný, resp. žádoucí. Kromě této funkce však přijímací rozhovor plní i některé další funkce, a to

zejména společenské. Aby lidé mohli spolupracovat, musejí spolu vycházet nejen jako řadoví pracovníci, specialisté a manažeři, musejí spolu vyjít i jako lidé. Přijímací rozhovor je, kromě jiného, také příležitostí, aby se lidé poznali a ověřili si, že mohou spolupracovat.“ (KOLMAN, 2004, s. 135).

Koubek (2007, s. 179) uvádí tři hlavní cíle pohovoru:

1. „získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech;
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní; je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl;
3. posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že poslední z uvedených cílů může pohovor splnit dokonce lépe než testy osobnosti).“

„V poslední době se mluví i o čtvrtém cíli pohovoru, totiž založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a vyvolat v uchazeči pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi. Jinými slovy řečeno, i výběrový pohovor musí být nástrojem vytváření dobré pověsti organizace.“ (KOUBEK, 2007, s. 179).

2.3.2.1 Typy a formy pohovorů

Armstrong (2007) uvádí tři typy pohovorů:

- individuální pohovory,
- pohovorové panely,
- výběrová komise.

„Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jediným tazatelem (nejde o sérii individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými představiteli podniku), však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí, je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů.“ (ARMSTRONG, 2007, s. 361).

V případě pohovorových panelů se jedná o skupinu dvou a více lidí, kteří provádí pohovor s uchazečem. Panel obvykle tvoří liniový manažer a personalista. *„Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.“* (ARMSTRONG, 2007, s. 361).

Co se týče výběrové komise, jedná se vlastně o větší pohovorový panel. Výběrová komise se obvykle používá v případech, kdy má vícero stran potřebu rozhodovat o výběru uchazeče o zaměstnání. Členové komise si mohou navzájem porovnávat své poznatky. *„Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe.“* (ARMSTRONG, 2007, s. 361).

Armstrong popisuje typy pohovorů podle struktury a množství účastníků výběrových pohovorů. Koubek (2007) popisuje formy pohovorů podle průběhu a obsahu výběrových pohovorů následovně:

- nestrukturovaný pohovor,
- strukturovaný pohovor,
- polostrukturovaný pohovor.

Nestrukturovaný pohovor nepatří mezi efektivní metody výběru pracovníků. Jak již jeho název napovídá, nemá tento pohovor předem danou strukturu, obsah pohovoru je utvářen během vlastního pohovoru. *„Není to vhodná forma pohovoru zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejnou šanci a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům. Umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa.“* (KOUBEK, 2007, s. 180). Tato metoda není validní. Navíc osoba hodnotící často podlehne

prvnímu dojmu, což nakonec velmi zkreslí průběh pohovoru a v konečném důsledku to může negativně ovlivnit posuzování uchazeče o zaměstnání.

Strukturovaný pohovor má předem stanovený obsah, příprava na tento pohovor je náročnější, nicméně validita takového pohovoru je poměrně vysoká. „*Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodné uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí.*“ (KOUBEK, 2007, s. 180). Dokumenty, které vzejdou z tohoto typu pohovoru, jsou archivovány a mohou sloužit jako podklad pro řešení případných stížností na průběh či výsledek výběrového řízení.

Polostrukturovaný pohovor je vlastně kombinací pohovoru strukturovaného a pohovoru volného, neboli nestrukturovaného. Tento pohovor je rovněž náročný na přípravu a je i velmi náročný na zkušenosti a schopnosti posuzovatelů. Polostrukturovaný pohovor má z části předem stanovenou strukturu, resp. obsah, zbytek pohovoru vyplývá ze situace. Důležité je, aby se posuzovatelé drželi cílů pohovoru a nenechali pohovor sklouznout k pohovoru volnému. Správně vedený polostrukturovaný pohovor využívá výhod strukturovaného i nestrukturovaného pohovoru.

2.3.2.2 Příprava na pohovor

„*Dobrá příprava přijímacího rozhovoru umožňuje jeho čas efektivně využít k získání informací, které k rozhodnutí o kandidátovi potřebujeme.*“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 92). Osoby zastupující v rámci pohovoru organizaci, by se měly předem a dostatečně seznámit s životopisem uchazeče, event. s vyplněným dotazníkem či s dalšími dokumenty a informacemi od uchazeče. Posuzovatelé by měli být dobře seznámeni s náplní a povahou obsazovaného pracovního místa, neboť na základě znalosti pracovního místa a na základě schopností, zkušeností a předpokladů, které u uchazeče organizace vyžaduje, se formulují otázky, které má uchazeč v průběhu pohovoru zodpovědět. Posuzovatelé by se při prostudování uchazečova životopisu měli zaměřit zejména na prodlevy v zaměstnání,

rozporuplné skutečnosti, častou změnu zaměstnání uchazeče atd. Posuzovatelé by si měli sepsat osnovu, podle které budou v průběhu pohovoru postupovat a určit si časové limity pro jednotlivé části osnovy. Důležité je si připravit určitý hodnotící formulář, do kterého si budou posuzovatelé během pohovoru dělat poznámky, zaznamenávat odpovědi na otázky atd. Posuzovatelé by si měli předem stanovit, jakou roli budou v pohovoru zastávat. Předem je také nutné si zajistit místnost, ve které budou pohovory probíhat. Důležité je také nezapomenout na občerstvení.

Pokud k tomu nedošlo již během předvýběru a sestavení seznamu uchazečů, je třeba si stanovit i časovou dotaci pro každého uchazeče. V rámci běžných pohovorů obvykle postačí 45 – 60 minut na každého uchazeče, pokud se v rámci pohovorů využívá i metoda testů či zkoušek, je třeba si na uchazeče ponechat více času.

2.3.2.3 Průběh pohovoru

Pohovor by měl mít předem danou strukturu. „*Struktura pohovoru by měla být zpravidla následující:*

- *přivítání kandidáta,*
- *představení se,*
- *navození přátelské atmosféry,*
- *vysvětlení průběhu pohovoru,*
- *vlastní pohovor:*
 - *prezentace pracovní zkušenosti kandidáta,*
 - *modelové situace,*
 - *prezentace představy kandidáta o nabízené pozici,*
- *vysvětlení nabízené pozice,*
- *otázky kandidáta,*
- *závěr, ukončení rozhovoru.“ (VAJNER, 2007, s. 58).*

V průběhu pohovoru je důležité shrnutí obsahu nabízené pozice. Osoba vedoucí pohovor by měla popsat obsazované pracovní místo a uvést důvod vedoucí k jeho obsazení.

„Správné vedení rozhovoru musí především zajistit, aby byly získány poznatky (informace, údaje), na jejichž základě je možné posoudit kandidáta. Aby mohl být tento cíl dosažen, musí si vedoucí rozhovoru (interviewující) zachovat iniciativu, tj. musí to být on, kdo se ptá. Zároveň se však musí držet v pozadí a ptát se jen natolik, aby kandidáta povzbudil. Vedoucí rozhovoru nesmí být příliš slyšet. Jako vodítko se někdy uvádí, že vedoucí rozhovoru by měl mluvit jen asi 20 % času a zbývajících 80 % trvání rozhovoru by měly zaplnit odpovědi uchazeče.“ (KOLMAN, 2004, s. 137).

Otázky kladené posuzovatelem či posuzovateli by měly být stručné, krátké a uchazeč o zaměstnání by jim měl rozumět. Brian Clegg (2005) uvádí následující typy otázek: otázky zkoumající dovednosti, obecné otázky zkoumající osobnost, otázky zkoumající obchodní povědomí, otázky zkoumající vůdčí schopnosti, otázky zkoumající schopnost týmové práce, otázky zkoumající ovladatelnost, vlastní iniciativu, kreativitu, šokující otázky a otázky zkoumající analytické myšlení.

Samozřejmě jsou další typy otázek, které zkoumají např. motivaci uchazeče, otázky zkoumající sebehodnocení atd.

V průběhu pohovoru se hodnotitelé mohou dopouštět celé řady chyb. Tyto chyby mohou pramenit jednak ze skutečnosti, že předem nebyla stanovena struktura pohovoru, jednak z nedostatečných zkušeností hodnotitelů.

Mezi asi nejznámější chyby, kterých se hodnotitelé (tazatelé) dopouštějí, patří „halo efekt“. *„Někteří kandidáti dělají na tazatele velmi silný dojem hned, jakmile vstoupí do místnosti. Mohou být atraktivní a velmi dobře oblečení, pevně podávat ruku, a mít důvěryhodné chování.“ (FOOT, HOOK, 2005, s. 87).* Hodnotitelé mohou být výrazně ovlivněni prvním dojmem, což dále ovlivňuje i celý průběh pohovoru a celkové hodnocení uchazeče o zaměstnání. První dojem může být jak pozitivní, tak i negativní. Hodnotitelé při snaze podpořit první dojem sbírají během pohovoru pouze pozitivní či naopak pouze negativní informace o uchazeči. *„Předpokladem k potlačení halo efektu je zaměřit se na požadavky pozice a schopnosti a zkušenosti, které její úspěšné zvládnutí vyžaduje, a nenechat se nepřiměřeně ovlivnit kandidátovými*

vlastnostmi, které nejsou pro úspěšný výkon pozice podstatné.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 102).

Další chybou je „efekt zrcadla“. *„Jde o hodnotitelskou chybu spočívající v tom, že osoba vedoucí přijímací rozhovor má tendenci hodnotit lépe ty uchazeče, kteří se jí (alespoň zdánlivě) podobají, např. profilem vzdělání, pracovní zkušeností, místem původu apod.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 103).* I zde platí, že hodnotitelé by měli především sledovat vhodnost uchazeče ve vztahu k požadovaným vlastnostem a zkušenostem a neměli by se nechat ovlivnit slučitelnou „osobní chemií“ uchazeče a hodnotitelů.

Velmi závažnou chybou je stereotypizace. *„Stereotypizace se objevuje, když je osoba předem přiřazena do nějaké skupiny a pak jí jsou připisovány vlastnosti a znaky, které jsou považovány za společné pro členy dané skupiny. Zvláště nebezpečné jsou rasové stereotypy.“ (FOOT, HOOK, 2005, s. 88).* Předsudky a stereotypy se mohou objevit vůči uchazeči, který má na sobě nemoderní oblečení, vůči uchazečům se vzděláním, které získali na soukromé vysoké škole, dále vůči obézním uchazečům či vůči velmi mladým uchazečům o zaměstnání.

Hodnotitelé mohou posuzovat uchazeče nejen na základě jeho verbálního projevu, ale i na základě neverbální komunikace, čili řeči těla. *„Její sledování je důležité ze tří důvodů:*

- *neverbální komunikace tvoří součást celkového projevu osoby a jako taková může – zejména v sociálně exponovaných pracovních pozicích – být jedním z důležitých předpokladů pracovní úspěšnosti uchazeče;*
- *rozbor řeči těla umožňuje odhalit některé osobnostní charakteristiky kandidáta, které mohou jinak zůstat skryté. Patří k nim především ty, které uchazeč nechce dát najevo nebo které si dokonce ani sám plně neuvědomuje;*
- *sledování neverbální komunikace kandidáta umožňuje ověřit, zda jeho slovní výpověď odpovídá skutečnosti. Základem pro toto ověření je posouzení, zda je jeho neuvědomá neverbální komunikace během*

osobního rozhovoru v souladu s jeho komunikací verbální.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 97).

Hodnotitelé by si měli uvědomit, že svoji řeč těla mohou uchazeči ovlivnit. Uchazeči, kteří ovládají řeč těla, mohou až účelově tyto znalosti využívat během pohovoru. Zkušený hodnotitel by měl ale rozpoznat drobné nuance mezi spontánní neverbální komunikací a naučenými projevy neverbální komunikace.

V závěru pohovoru by se hodnotitelé měli ujistit, zda uchazeč má stále zájem o nabízené zaměstnání. Dále by hodnotitelé měli uchazeči poděkovat za projevený zájem a sdělit mu, jakým způsobem bude vyrozuměn o výsledku výběrového řízení.

2.3.3 Testy a zkoušky

Různé psychologické testy a praktické zkoušky rovněž patří mezi metody výběru pracovníků. Testy a zkoušky obvykle bývají používány jako spíše doplňková metoda výběru pracovníků. Existuje celá řada nejrůznějších testů a zkoušek. Jejich validita (míra shody výsledku v testu s nějakým kritériem), spolehlivost a vhodnost je různá.

„Psychologické testy jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (inteligence), povahové vlastnosti (neuroticismus, extroverze) a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy.“ (KOLMAN, 2004, s. 70).

„Praktické zkoušky spočívají v ověření výkonu v některé činnosti, která je pro výkon práce kritická. U písárky to může být rychlost či kvalita při opisování vybraného textu, u manažera zpracování došlé pošty.“ (KOLMAN, 2004, s. 70).

Hroník (1999) rozděluje psychologické testy na 2 druhy: výkonové testy a testy osobnosti, přičemž testy osobnosti dále rozděluje na dotazníky, objektivní testy osobnosti, projektivní testy a posuzovací stupnice.

Koubek (2007) hovoří o testech pracovní způsobilosti, mezi které řadí: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti a skupinové metody výběru pracovníků. Dále Koubek (2007) uvádí málo

validní a spolehlivé formy testů: grafologie, detektor lži, testy čestnosti (integrity) a drogové testy. „V poslední době dochází ve vyspělých zemích k jakémusi vnitřnímu posunu v používání těchto testů. Zatímco používání testů osobnosti a testů inteligence se snižuje, do módy přicházejí testy znalostí a dovedností, testy schopností (existujících i potenciálních) a skupinové metody.“ (KOUBEK, 2007, s. 177).

Vajner (2007) uvádí, že v České republice jsou využívány zejména tyto psychodiagnostické metody: MBTI a test týmových rolí Belbina.

První zmiňovaná metoda, MBTI – Myers-Briggs Type Indicator, je dotazník osobnosti, který je využíván ve výběrových řízeních. „Vychází z psychologie osobnosti Carla Gustava Junga a jejími základními dimenzemi jsou: extroverze a introverze, myšlení a cítění, intuice a smysly, usuzování a vnímání. Typologie MBTI je kombinací těchto čtyř dimenzí – výsledkem je 16 osobnostních typů. Test MBTI je ve světě hodně používán nejen v personalistice, ale i v dalších typech poradenství (výběr členů týmu, výběr životního partnera, řešení konfliktů mezi lidmi aj.). Výsledek testu je popisný. V žádném případě neříká, že je nějaký typ horší nebo lepší, pouze konstatuje silné, popřípadě slabší stránky daného typu.“ (VAJNER, 2007, s. 37).

Druhá, Vajnerem zmiňovaná metoda, je test týmových rolí Belbina. „Podle autora testu tým dobře funguje, jsou-li v něm zastoupeny všechny níže uvedené role. Přitom každý člověk má většinou několik rolí v různé intenzitě. Účelem při sestavování týmů je vybrat zaměstnance tak, aby zastoupení jednotlivých rolí v týmu bylo vyvážené a optimální.“ (VAJNER, 2007, s. 42). Vajner (2007) dále vyjmenovává a popisuje jednotlivé role: inovátor, vyhledavač zdrojů, koordinátor, vyhodnocovač, formovač, týmový pracovník, realizátor, dotahovač, specialista.

2.3.4 Assessment centre

V posledních letech získává assessment centre na oblibě. Je to univerzální metoda, která se využívá k výběru, k identifikaci potřeb vzdělávání a k výcviku zejména manažerů, ale lze ji využít i pro jiné pracovníky. Rovněž

výsledky získané z assessment centre mohou být podkladem pro postup a kariéru vybraných pracovníků.

„Metoda assessment centra využívá k posouzení kandidátů modelových pracovních situací a případových studií. Modelové úlohy a situace se přitom zpravidla zaměřují na posouzení jak individuálních pracovních předpokladů, tak i předpokladů pro efektivní práci ve skupině a předpokladů pro výkon řídicích činností.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 105).

„Assessment centre používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly. Účastníci absolvují přiměřeně sestavenou řadu těchto úkolů a jsou přitom posuzováni praktiky (zpravidla vedoucími pracovníky různých úrovní a zaměření z příslušné organizace) a/nebo zkušenými psychology. Kromě úkolů, které musejí uchazeči řešit, obsahuje program assessment centre i pohovory, testy osobnosti a testy schopností.“ (KOUBEK, 2007, s. 177). *„Při typickém assessment centre se pracuje se skupinami šesti uchazečů, z nichž každý je posuzován dvěma až šesti posuzovateli.“* (KOLMAN, 2004, s. 70).

Assessment centre (dále jen „AC“) má svoje výhody i nevýhody.

„Výhody AC:

- *komplexní pohled na kandidáty*
- *reálnost situace*
- *vyšší spolehlivost a platnost*
- *zajímavost pro účastníky, hodnotitele i management*
- *modelování situací podle potřeby*

Nevýhody AC:

- *značná náročnost na přípravu*
- *vyšší náklady na realizaci*
- *nutnost jasně vymezit, jak bude s výsledky naloženo.“* (VAJNER, 2007, s. 12).

Důsledkem náročnosti a vyšší nákladnosti AC je skutečnost, že tato metoda není v České republice dosti využívána, a to i přes fakt, že se jedná o metodu se slušnou validitou. Metodu AC používají v České republice spíše větší či mezinárodní organizace.

2.3.5 Reference

Reference (doporučení) slouží jako zdroj informací o uchazeči a zpravidla jsou využívány v závěrečné fázi výběrového procesu. Reference jsou obvykle používány jakožto doplňková metoda výběru pracovníků.

„Zjišťování referencí má dva základní cíle: ověřit informace, které nám kandidát poskytl a získat nestranný pohled na to, jak se kandidát v práci skutečně chová.“ (STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 111).

„Ideální osobou, od které je dobré získat doporučení, je přímý nadřízený kandidáta. Doporučení z oddělení lidských zdrojů vám pouze napoví, jak dotyčný docházel do práce a dodržoval právní ustanovení; vás obvykle zajímá více. Nebyla-li dotyčná osoba předtím zaměstnána, hledejte důvěryhodnou osobu, která by ji opravdu znala – univerzitní učitel nebo rodinný přítel s důvěryhodným zaměstnáním.“ (CLEGG, 2005, s. 32).

Dle Armstronga (2007) nejsou osobní reference vhodné, neboť poukazují pouze na skutečnost, že uchazeč má alespoň jednoho či dva přátele.

„Psané reference šetří čas, zejména jsou-li standardizovány. Mohou mít formu žádosti o napsání dopisu potvrzujícího dosavadní průběh zaměstnání a komentujícího všeobecným způsobem uchazečův charakter. Reference pomocí telefonu lze použít jako alternativu nebo jako doplněk písemných referencí. Velkou výhodou konverzace po telefonu je to, že lidé mají spíše sklon poskytnout upřímný názor ústně, než když jej mají napsat a vzít tak na sebe jistý závazek. Použití telefonu může také ušetřit čas.“ (ARMSTRONG, 2007, s. 365).

Je nutné si uvědomit, že jak kladná, tak negativní doporučení je třeba brát s rezervou. K falešně kladným doporučením může dojít např. v případě, kdy se chce předchozí zaměstnavatel svého pracovníka zbavit, a tak mu poskytne kladné reference. Samozřejmě tento případ bývá spíše výjimečný. Také je třeba mít na paměti, že většina zaměstnavatelů má tendenci bývalé pracovníky nepoškodit, a to buď ze shovívavosti či z jakési dobročinnosti. Může samozřejmě dojít i k falešně negativním doporučením, kdy bývalého zaměstnavatele, resp. bývalého nadřízeného se dotklo, pokud jeho podřízený

dal výpověď z vlastního popudu, a tak ve snaze poškodit bývalého podřízeného poskytne potenciálnímu zaměstnavateli falešně negativní reference.

2.4 Konečný výběr

Pokud proběhla všechna kola výběrového řízení (procesu) a byly použity všechny předem stanovené metody výběru pracovníků, dochází ke konečnému výběru nejlepšího kandidáta. Organizace by měla utvořit seznam, ve kterém figurují všichni uchazeči, kteří se zúčastnili výběrového procesu. Seznam by měl být rozdělen na osoby, které plně splňují všechna kritéria, dále na osoby, které kritéria nesplnily zcela a osoby, které ve výběrovém procesu „propadly“.

Je vhodné nejprve oslovit úspěšného kandidáta či kandidáty a následně vyrozumět neúspěšné kandidáty, neboť je třeba počítat s tím, že osoba či osoby, které si organizace vybrala jakožto nejvhodnější kandidáty, mohou nakonec nabídku odmítnout. Pokud totiž uchazeč o zaměstnání hledá novou práci, v drtivé většině případů se uchází o místo u několika potencionálních zaměstnavatelů. Vzhledem k tomu, že výběrový proces může trvat několik dní, výjimečně i déle, může uchazeč akceptovat nabídku toho zaměstnavatele, který se ozve dříve. Z tohoto důvodu je vhodné si stanovit i „záložní“ kandidáty, které organizace přijme, pokud nejvhodnější kandidáti nakonec nabídku odmítnou.

Zde je třeba zvážit, zda „záložní“ kandidáti jsou i přes nesplnění všech podmínek opravdu vhodní pro nabízené pracovní místo nebo zda bude pro organizaci výhodnější vypsat nové výběrové řízení.

Každá organizace volí jiný způsob informování nejvhodnějšího kandidáta i jiný způsob informování neúspěšných kandidátů. *„V dnešní době je obvyklé informovat uchazeče telefonicky. Zasílání zamítavých dopisů je nákladné a působí chladně. Pokud využijete e-mail, je to rychlejší a méně formální, ale stále ještě svou formou chladné. Nejvhodnější bude se uchazečů zeptat, kdy a jakou formou si přejí být vyrozuměni o výsledku řízení.“* (DALE, 2007, s. 155).

Při kontaktování uchazečů, kteří nebyli vybráni, organizace obvykle jako důvod uvádějí skutečnost, že ve výběrovém řízení byl vybrán jiný kandidát či vhodnější nebo lepší kandidát. Samozřejmostí by mělo být poděkování uchazeči za účast ve výběrovém řízení.

Některé organizace poskytují neúspěšným kandidátům určitou zpětnou vazbu, a to obvykle na žádost takovýchto kandidátů. Organizace těmto kandidátům poskytnou informace ohledně jednotlivých kritérií a ohledně výsledků, kterých kandidát dosáhl. Není vhodné neúspěšným kandidátům sdělit, že ve všem neuspěli. Vhodné je alespoň z části kandidáty pozitivně zhodnotit, neboť zcela negativní hodnocení může kandidáty popudit a působit destruktivně na jejich motivaci.

Pokud dojde k akceptaci nabídky zaměstnání ze strany vybraného kandidáta, nastává fáze vyjednávání o mzdových či platových podmínkách. K této fázi nemusí dojít, pokud již během např. pohovorů byly tyto podmínky jasně deklarovány a kandidátem akceptovány. Následně se organizace dohodne s úspěšným kandidátem na dni nástupu do zaměstnání. Také je vhodné předem úspěšnému kandidátovi sdělit, co za dokumenty je nutné dodat zaměstnavateli při nástupu do zaměstnání. Organizace obvykle vyžadují např. výpis z rejstříku trestů, doklad o vzdělání, ale i doklad o absolvování vstupní lékařské prohlídky apod.

3. PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ A ADAPTAČNÍ PROCES

Přijímání pracovníků a adaptační proces jsou procesy navzájem provázané, bezprostředně navazují na procesy získávání a výběru pracovníků.

„V odborné literatuře někteří autoři tvrdí, že přijetím zaměstnance proces nábory a výběru nekončí. Následuje totiž zkouška kandidáta v reálných podmínkách, to je v pracovním procesu. Je to období, kdy je třeba zaměstnanci pomoci, aby rozvinul svůj potenciál, který jsme jen odhadovali. Je to možnost ověřit kvality zaměstnance a jeho přijetí potvrdit, či se s ním rozloučit.“ (VAJNER, 2007, s. 93).

„Skutečný proces adaptace začíná před prvním dnem v práci, obvykle jako součást náborového a výběrového procesu. Na dojem, který si noví zaměstnanci o organizaci vytvoří, může být pohlíženo jako na část procesu adaptace.“ (FOOT, HOOK, 2005, s. 210).

Většina organizací však začíná vnímat proces přijímání pracovníků a následně adaptační proces až ode dne nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Jistým adaptačním procesem však může projít i stávající pracovník, který přešel v rámci jedné organizace na jinou pracovní pozici.

Přijímací a adaptační proces bohužel bývá mnohými organizacemi podceňován. V některých organizacích dokonce nemůžeme o adaptačním procesu jako takovém vůbec hovořit. Adaptace nových pracovníků probíhá v mnohých organizacích spíše živelně, bez jasné struktury a obsahu, bez jakéhokoli plánu. Efektivita takového procesu je minimální, adaptace a integrace pracovníka se zbytečně prodlužuje. Přitom předem promyšlené a strukturované přijímací a adaptační procesy umožňují rychlou adaptaci a integraci pracovníků.

Řádný a systematický adaptační proces umožňuje rychlé zvýšení výkonnosti pracovníka, rovněž umožňuje rozvoj jeho osobnostních, odborných a sociálních charakteristik. Adaptace nového pracovníka se obvykle odehrává v předem vymezeném období a na základě adaptačního plánu.

3.1 Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (KOUBEK, 2007, s. 189).

„Přijímání pracovníků lze chápat dvojím způsobem. První pojetí (užší) obsahuje procesy související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do podniku. Druhé pojetí (širší) zahrnuje kromě předchozího případu i procesy související s přechodem současného zaměstnance na nové (odlišné, jiné apod.) místo v podniku.“ (STÝBLO, 2003, s. 70). V praxi je chápáno přijímání pracovníků zejména v užším pojetí.

„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci (v případě přechodu dosavadního pracovníka na nové pracovní místo pak nové pracovní smlouvy či jiného dokumentu).“ (KOUBEK, 2007, s. 189). Ideální je, pokud nový pracovník má možnost se předem seznámit s návrhem pracovní smlouvy a vyjádřit se k němu. Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, se pracovní poměr zakládá pracovní smlouvou či jmenováním na vedoucí pracovní místo. Ve specifických případech předchází sjednání pracovní smlouvy volba, přičemž tato volba je předpokladem pro následné sjednání pracovní smlouvy. Pracovník by měl být ještě před podpisem pracovní smlouvy seznámen s právy a povinnostmi, které se vztahují k pracovnímu poměru v organizaci a také k práci, kterou bude pracovník vykonávat na jemu určeném pracovním místě.

Rovněž ještě před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník absolvovat vstupní lékařskou prohlídku a doklad o této prohlídce doručit personálnímu oddělení.

Mnohé organizace vyžadují po novém pracovníkovi výpis z rejstříku trestů a notářsky ověřenou kopii dokladu o dosaženém vzdělání či originál dokladu, ze kterého si personalista pořídí kopii. Dále bývá podepsána dohoda

o hmotné odpovědnosti (pokud to charakter vykonávané práce vyžaduje). Zaměstnavatel také vyžaduje od nového pracovníka dodání zápočtového listu. Pokud byl uchazeč veden v evidenci Úřadu práce, dodá novému zaměstnavateli tzv. Potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání a o poskytování podpory v nezaměstnanosti a podpory při rekvalifikaci. Dohodnutá mzda či plat může být součástí pracovní smlouvy nebo je tento údaj uveden v samostatném platovém či mzdovém výměru.

Při vzniku pracovního poměru dále nový pracovník podepisuje i pracovní náplň. Důležité je i vyplnění a podepsání formuláře Prohlášení poplatníka daně z příjmů ze závislé činnosti a z funkčních požitků. Některé organizace dávají k podpisu novému pracovníkovi i prohlášení mlčenlivosti (podmínka mlčenlivosti ovšem může být i součástí pracovní smlouvy). V jiných organizacích se nový pracovník musí ihned při nástupu do nového zaměstnání prokazatelně seznámit s nejdůležitějšími vnitřními předpisy organizace.

Po podpisu pracovní smlouvy a dalších dokumentů se pracovník zařadí do personální evidence. Personalista vytvoří personální (osobní) kartu nového pracovníka, popřípadě vystaví firemní průkaz.

„Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může v jednotlivých organizacích nebo u jednotlivých kategorií pracovníků lišit, nicméně za minimální rozsah údajů lze v našich podmínkách považovat následující údaje:

- a) příjmení (rodné příjmení), jméno, titul;*
- b) datum a místo narození;*
- c) rodné číslo;*
- d) rodinný stav a informace o závislých dětech;*
- e) adresa trvalého bydliště, telefonní číslo;*
- f) adresa přechodného bydliště, telefonní číslo;*
- g) národnost/státní příslušnost;*
- h) charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost;*
- i) údaje o kvalifikaci (vyučenost, vzdělání, praxe);*
- j) informace o eventuálním pobíraném důchodu a jeho druhu;*
- k) datum vzniku pracovního poměru;*

l) *pracovní zařazení v organizaci;*

m) *místo pracoviště v organizaci.*“ (KOUBEK, 2007, s. 190).

Po vzniku pracovního poměru následně personalista vyplní a zašle přihlášku k sociálnímu pojištění správě sociálního zabezpečení a dále vyplní a zašle zdravotní pojišťovně přihlášku ke zdravotnímu pojištění. Obě tyto přihlášky se zasílají do 8 dnů od vzniku pracovního poměru.

Důležitou součástí procesu přijímání pracovníků je uvedení nového pracovníka na pracoviště. Personalista by měl oficiálně uvést pracovníka na jeho nové pracoviště a předat jej bezprostřednímu nadřízenému. Bezprostřední nadřízený by měl nového pracovníka seznámit s jeho právy a povinnostmi, a to bez ohledu na to, zda to již učinil personalista. V rámci přijímání pracovníků by měl být nový pracovník seznámen s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci. Bezprostřední nadřízený následně představí nového pracovníka bezprostředním spolupracovníkům. Obvykle je ale nový pracovník představen i ostatním pracovníkům organizace. Nový pracovník by měl být seznámen i se sociálně hygienickými podmínkami práce, a to co nejdříve od nástupu do zaměstnání. Nový pracovník je následně vybaven pracovními pomůckami a zaveden přímo na místo, na kterém bude vykonávat svoji práci.

Pro vytvoření dobré atmosféry a prvotní navázání dobrých vztahů je vhodné, aby bezprostřední nadřízený nového pracovníka povzbudil a popřál mu úspěch.

3.2 Adaptační proces

Adaptační proces navazuje na proces přijímání pracovníků. Proces přijímání pracovníků lze také chápat jakožto součást adaptačního procesu. Proces adaptace by měl představovat systematické uvedení nového pracovníka do organizace i do pracovní funkce. *„Adaptační proces má pomoci novému pracovníkovi snadno se zapojit do kolektivu a najít si v něm svou roli, překonat počáteční rozpaky při navazování vztahů, pochopit podnikovou kulturu a rychle se včlenit do pracovního procesu.“* (STÝBLO, 2003, s. 71).

Úkolem adaptačního procesu je zejména zkrácení období, po které nový pracovník nepodává organizací požadovaný výkon. Toto období je také spojeno s možnou nedostatečnou orientací nového pracovníka v novém sociálním a pracovním prostředí, i z tohoto důvodu je dobře fungující adaptační proces důležitý.

„Jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ (KOUBEK, 2007, s. 192).

V rámci adaptačního procesu probíhá adaptace pracovní a adaptace sociální. Cílem pracovní adaptace je dle Mayerové a Růžičky (2000) přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení žádoucího výkonového standardu, jakož i příprava a vzdělávání pracovníků. Cílem sociální adaptace je rovněž dle Mayerové a Růžičky (2000) přiměřené zařazení nového pracovníka do osobních vztahů příslušné pracovní skupiny a do společenské atmosféry zaměstnaneckého kolektivu organizace.

Do jisté míry samovolný proces adaptace není příznivý a efektivní. Např. nepříznivý průběh sociální adaptace může zapříčinit sociální izolaci nového pracovníka, což může mít negativní vliv na jeho motivaci a prožívání. Neřízený adaptační proces může vyústit v nespokojenost organizace s novým pracovníkem či dokonce k ukončení pracovního poměru.

Dle Vajnera (2007, s. 93) je *„zařazení pracovníků a jejich integrace (nebo také orientace, adaptace) závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu. Je to proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí.“*

Dobře realizovaný adaptační proces má pro nového pracovníka celou řadu funkcí. Mezi tyto funkce řadíme funkci motivační, neboť organizace má o nového pracovníka zájem, chce mu ulehčit zapracování. K dalším funkcím lze zařadit funkci sociální, informační, rozvojovou či kontrolní.

Pro organizaci plní dobře realizovaný adaptační proces také celou řadu funkcí. Patří mezi ně:

- *„rychlé zapracování*

- *zpětná vazba k procesu náboru a výběru*
- *rozvinutí výkonnosti zaměstnance*
- *zlepšení image firmy*
- *argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem*
- *ušetření nákladů při rozloučení se*
- *efektivní využití zkušební doby*
- *zlepšení komunikace a týmové spolupráce*
- *registrace možných chyb v podnikových procesech (noví lidé ve firmě mohou vidět to, co ostatní již nevidí).“ (VAJNER, 2007, s. 93).*

Na adaptačním procesu se v organizaci podílí obvykle personalista, dále přímý nadřízený, někteří spolupracovníci z útvaru a mentor či tutor, event. kouč. Barták (2007) hovoří o patronovi, což je osoba jmenovaná vedením příslušné skupiny a je odpovědná za adaptaci nového pracovníka. Barták (2007) uvádí celou řadu funkcí patrona, a to včetně jeho vlastností. Patron dle Bartáka (2007) pomáhá novým pracovníkům, odbourává bariéry, vytváří partnerské podmínky, vede adaptaci se zřetelem k cílům adaptačního programu.

Adaptace zahrnuje tři oblasti. Mezi tyto oblasti patří celoorganizační adaptace, adaptace nového pracovníka v útvaru či týmu a dále adaptace nového pracovníka na konkrétní pracovní místo.

Adaptační proces by měl probíhat dle předem stanoveného, individuálního adaptačního plánu (harmonogramu). Obsah adaptačního plánu ovlivňuje povaha vykonávané práce nového pracovníka, postavení konkrétního pracovního místa ve firemní hierarchii i povaha organizační jednotky, ve které se pracovní místo nového pracovníka nachází. Délka adaptačního procesu je v návaznosti na adaptační plán obvykle 3 až 6 měsíců.

„Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl metodou rotace seznámit (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho

adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku.“ (URBAN, STÝBLO, VYSOKAJOVÁ, 2007, s. 142).

Dle Bartáka (2007) patří mezi konkrétní úkoly vzorového programu adaptace nového pracovníka:

- získání základních informací o firmě,
- vstupní školení požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- práva a povinnosti nového pracovníka vč. seznámení se s firemní legislativou a pravidly práce ve skupině,
- základní informace o skupině a spolupracovnících,
- charakteristika pracovní pozice,
- teoretická a praktická příprava (odborná, jazyková, sociální).

Časový harmonogram procesu integrace a adaptace je dle Vajnera (2007) většinou následující (viz. níže uvedená tabulka).

Tab. 1: Časový harmonogram procesu integrace a adaptace

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
před nástupem	<ul style="list-style-type: none"> • „domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště
1. týden	<ul style="list-style-type: none"> • informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízeným, se specialisty, s kolegy; formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním intranetu)
2.-4. týden	<ul style="list-style-type: none"> • různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách apod. • realizace „kolečka“ po různých odděleních • zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace
2.-5. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> • jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno
6. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> • ukončení procesu integrace a adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů

Zdroj: VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 94

Jak je uvedeno v tabulce, viz. výše, průběžně by mělo docházet k vyhodnocování plnění cílů adaptačního procesu, resp. plánu. Nový pracovník by měl alespoň 1 x měsíčně absolvovat průběžný hodnotící pohovor. Tento pohovor obvykle vede přímý nadřízený nového pracovníka. Pohovor je zaměřen na skutečnosti, zda nový pracovník zvládá požadované pracovní dovednosti, postupně se začleňuje do kolektivu, plní pracovní úkoly a zda je s ním organizace spokojena. Z pohovoru by mělo vyplynout, zda i pracovník je spokojen a zda nepotřebuje ještě jinou formu pomoci. Hodnotící pohovory slouží i jako podklad pro vyhodnocení efektivnosti adaptačního procesu.

Adaptační proces by měl být zakončen závěrečným hodnotícím pohovorem (tento pohovor může, ale nemusí být uskutečněn na konci zkušební doby). V rámci takového pohovoru jsou zhodnoceny výsledky adaptace, průběh adaptačního procesu v souladu s adaptačním plánem, dále jsou stanoveny další pracovní úkoly pro nového pracovníka a také rozvojové cíle vč. případného plánu rozvoje a vzdělávání.

Pokud z průběhu adaptačního procesu vyplyne, že nový pracovník neplní jemu přidělené úkoly a nesplňuje očekávání, obvykle organizace přistupují k ukončení pracovního poměru, a to zejména tehdy, pokud je pracovník stále ve zkušební době.

Pokud nový pracovník nesplní očekávání jen z části, je na rozhodnutí přímého nadřízeného, zda v rámci dalšího předem určeného období budou realizována nápravná opatření. Je ovšem nutné si uvědomit, že zkušební dobu nelze ze zákona prodlužovat.

Nový pracovník, který splnil očekávání a bez problémů prošel adaptačním procesem, je zařazen mezi kmenové pracovníky, a to samozřejmě za předpokladu, že se rozhodne v pracovním poměru pokračovat i po zkušební době.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR PRACOVNÍKŮ A JEJICH ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI XY

Předmětem podnikání organizace XY je pojišťovací činnost podle zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů a dále činnosti související s pojišťovací činností, a to zprostředkovatelská činnost prováděná v souvislosti s pojišťovací činností dle zákona o pojišťovnictví, poradenská činnost související s pojištěním fyzických a právnických osob podle zákona o pojišťovnictví, šetření pojistných událostí prováděné na základě smlouvy s pojišťovnou podle zákona o pojišťovnictví a činnost vzdělávací v oblasti pojišťovnictví a jiných finančních služeb.

Organizace XY je akciová společnost, sídlo centrály organizace XY je v Praze. Organizace XY má celkem 18 vlastních poboček, produkty ovšem prodává i v síti partnerské pojišťovny a v síti celé řady zprostředkovatelů. K 1. 1. 2012 má organizace XY celkem 111 zaměstnanců, a to včetně zaměstnanců na pobočkách. Nejvyšším orgánem společnosti XY je valná hromada, působnost valné hromady vykonává jediný akcionář společnosti XY. Statutárním orgánem společnosti XY je představenstvo. Na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti XY dohlíží dozorčí rada. V organizačním uspořádání pojišťovny působí následující stupně řízení: 1. představenstvo, 2. výkonný ředitel, 3. ředitel odboru, 4. vedoucí oddělení.

Organizace XY je organizována v souladu s předmětem podnikání, podnikatelskými záměry a koncepcí rozvoje podnikání. Člení se na útvary, které vykonávají obsahově ucelené činnosti. Organizační členění útvarů je následující:

- odbor/referát
- oddělení/referát
- referát.

Organizační útvary pojišťovny řídí vedoucí zaměstnanci. V čele odboru je ředitel, v čele oddělení je vedoucí.

Personální politiku a strategii navrhuje výkonný ředitel společnosti. Výkonný ředitel odpovídá za výkon pracovněprávních záležitostí, systém mezd a za mzdové účetnictví. Výkonný ředitel rozhoduje o personálních otázkách, pracovním a platovém zařazení zaměstnanců organizace XY, dále schvaluje a kontroluje personální změny v řízených útvarech, schvaluje dislokaci útvarů a rozmístění zaměstnanců a schvaluje účinnost mzdového systému. Rovněž vnitřní předpisy týkající se problematiky získávání a výběru pracovníků v organizaci XY schvaluje výkonný ředitel. Problematika adaptačního procesu pracovníků v organizaci XY není v současnosti zpracována, resp. neexistuje vnitřní předpis týkající se adaptačního procesu. V praxi samozřejmě k adaptačnímu procesu u nových pracovníků dochází, ovšem tento proces probíhá živelně, bez předem stanovených pravidel, obsahu, postupů. Poměrně standardizovaný je pouze proces přijímání pracovníků.

Ke konci zkušební doby sepisuje příslušný nadřízený nového pracovníka hodnocení, které má sice formální podobu, ovšem nejedná se o jednotnou podobu, která by měla dostatečný vypovídací smysl a efektivitu, navíc v tomto hodnocení není zhodnocen celý adaptační proces a nemůže tedy sloužit jako podklad pro stanovení dalších úkolů přidělených novému pracovníkovi či dokonce jako podklad pro rozvoj a další směřování nového pracovníka. Toto hodnocení je pouze stručným podkladem pro rozhodnutí, zda bude v pracovním poměru s novým pracovníkem pokračováno i po skončení zkušební doby či zda bude s tímto pracovníkem pracovní poměr ve zkušební době ukončen.

Níže jsou uvedeny předpisy, které se v organizaci XY zabývají lidskými zdroji, resp. předpisy týkající se personální oblasti.

Svaz bank a pojišťoven podepsal spolu s Odborovým svazem pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví Kolektivní smlouvu vyššího stupně na období 2008 – 2012. Jelikož je organizace XY členem Svazu bank a pojišťoven, zavázala se dodržovat jednotlivá ustanovení výše uvedené smlouvy. Tato kolektivní smlouva je jedním z hlavních dokumentů organizace XY týkajících se personální oblasti. Kolektivní smlouva vyššího stupně se zabývá oblastí pracovněprávních vztahů, sociálního zabezpečení, bezpečnosti

a ochrany zdraví při práci, řešení stížností a pracovních sporů. Problematika získávání, výběru a adaptačního procesu není v kolektivní smlouvě nijak řešena.

Problematika lidských zdrojů v organizaci XY, resp. personální oblast je dále řešena v několika vnitřních předpisech, mezi které lze zařadit zejména:

- mzdový řád,
- organizační řád,
- pracovní řád,
- směrnice týkající se tvorby a čerpání sociálního fondu,
- směrnice týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- směrnice týkající se odměňování obchodních míst organizace XY.

Přímo problematikou získávání a výběru pracovníků se v organizaci XY zabývají dva předpisy, a to směrnice „Obsazování pracovních míst“ a „Směrnice o dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr“. Tyto předpisy se zabývají spíše administrativní stránkou těchto procesů. Jakožto metodický pokyn či příručka slouží tyto dvě směrnice pro vedoucí pracovníky pouze zčásti.

Směrnice „Obsazování pracovních míst“ upravuje zásady provádění náboru, resp. získávání a výběru nových zaměstnanců organizace XY, stanovuje pravidla pro zajištění jednotných podmínek při přípravě, průběhu a evidenci výběrových řízení v organizaci XY. Směrnice se vztahuje na ty zaměstnance, kteří budou ve vztahu k organizaci XY v hlavním pracovním poměru, nikoliv na brigádníky, kteří jsou do organizace XY přijímáni na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.

Ze směrnice vyplývá následující postup při získávání pracovníků a vyhlašování výběrového řízení:

- a) pokud se jedná o neobsazené pracovní místo, jehož pracovní činnost nelze zastat např. rozdělením práce mezi spolupracovníky apod., je identifikována potřeba obsazení takového pracovního místa,
- b) pokud je nutné obsadit volné pracovní místo či nově vzniklé pracovní místo, příslušný vedoucí pracovník vyplní požadavek na vyhledání

vhodného uchazeče-žádost o výběrové řízení, přičemž nedílnou součástí tohoto požadavku je popis pracovní náplně,

- kromě požadavků kladených na uchazeče o zaměstnání je v tomto požadavku také uvedeno, jakým způsobem bude zveřejněna nabídka zaměstnání,
 - v požadavku je dále uvedena kontaktní osoba, která je schopna dodat bližší informace o obsazovaném pracovním místě, dále jsou zde uvedeni členové výběrové komise a mají zde být uvedeny alespoň tři otázky, které mohou být položeny uchazečům při pohovoru,
 - k požadavku může být přiložen i test pro uchazeče,
 - takto vyplněný požadavek se předává personálnímu útvaru, který zařídí schválení tohoto požadavku ze strany vrcholového managementu,
- c) výběrové řízení se vyhláší včas, tzn. nejméně 10 pracovních dní před datem určeným pro přihlášení uchazečů,
- d) personální útvar vytvoří z došlých životopisů seznam do výběrového řízení, a to od všech uchazečů,
- e) výběrová komise vybere z došlých životopisů ty uchazeče, kteří budou pozváni k pohovorům, zároveň se komise dohodne, kolik těchto uchazečů bude pozváno, v jaký termín, v jakém pořadí a v jakém časovém intervalu,
- f) v průběhu pohovorů si každý člen komise poznamenává hodnocení jednotlivých uchazečů, po pohovorech komise vybere vhodného kandidáta, resp. sestaví se výsledné pořadí úspěšnosti uchazečů a o průběhu a výsledku výběrového řízení se sepíše zpráva o jednání výběrové komise,
- členové komise jsou povinni zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, s nimiž se seznámí v souvislosti s výkonem práce člena komise,
 - členové komise jsou povinni zajišťovat rovné zacházení s uchazeči o zaměstnání a jsou povinni respektovat zákaz přímé i nepřímé diskriminace,
 - členové komise posuzují jednotlivé uchazeče na základě splnění předem daných požadavků,

- pohovor má být zpravidla veden formou strukturovaného rozhovoru, může být ale veden formou nestrukturovaného rozhovoru,
 - formulář, do kterého si členové poznamenávají údaje a hodnocení jednotlivých uchazečů, obsahuje tyto údaje: pořadí, jméno a příjmení uchazeče, den, čas, poznámku, poznámku vlastní, dále kolonku „jazyky“ a kolonku „nástup“,
 - pohovor a případný test musí být uskutečněn se všemi pozvanými uchazeči, a to za stejných podmínek,
 - hodnocení uchazečů je zaměřeno na ověření informací uváděných v životopisech uchazečů, na získání dodatečných informací, posouzení osobnosti uchazeče, na získaných informacích ohledně cílů uchazečů a na vyjasnění představ o práci na obsazovaném pracovním místě,
- g) pokud komise nevybere žádného vhodného kandidáta, sepíše požadavek na vyhlášení nového výběrového řízení,
- h) neúspěšným uchazečům se zašle vyrozumění o výsledku výběrového řízení, s úspěšným uchazečem se uzavře pracovní smlouva, přičemž personální útvar zajistí vyřízení záležitostí spojených s nástupem vybraného uchazeče do pracovního poměru.

„Směrnice o dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr“ upravuje základní podmínky pro výběr zaměstnanců-brigádníků, kteří vykonávají pracovní činnost v organizaci XY na základě buď „Dohody o pracovní činnosti“ nebo „Dohody o provedení práce“.

V této směrnici jsou uvedena jednotlivá specifika obou typů dohod konaných mimo pracovní poměr, dále kvalifikační předpoklady, jejichž splnění je povinné pro všechny zaměstnance činné na základě těchto dohod.

Ve směrnici je dále popsán postup přijetí brigádníka. Přijetí brigádníka probíhá následovně:

- a) vedoucí pracovník písemně informuje personální útvar o potřebě přijetí brigádníka,
- b) vedoucí pracovník vyhotoví požadavek na přijetí brigádníka, který obsahuje zejména druh vykonávané práce, předpokládanou dobu trvání práce, druh dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr,

navrhované rozpětí odměny, kvalifikační předpoklady; proces výběru a přijímání brigádníka provádí příslušný vedoucí pracovník ve spolupráci s personálním útvarem,

- c) po vyhodnocení požadavku ze strany personálního útvaru je požadavek předán ke schválení výkonnému řediteli organizace XY,
- d) po schválení požadavku vyhotoví personální útvar příslušnou dohodu o pracích konaných mimo pracovní poměr a zajistí splnění dalších povinností souvisejících se vznikem pracovněprávního vztahu.

Dále tato směrnice obsahuje i informace ohledně zaškolení brigádníků, informace o povinnosti informovat ostatní útvary organizace XY o přijetí brigádníka, informace o povinnosti kontrolování brigádníka ze strany nadřízeného pracovníka a informace o způsobu evidence brigádníků v organizaci XY.

5. SROVNÁNÍ TEORETICKÉ ČÁSTI SE ZÍSKÁVÁNÍM, VÝBĚREM PRACOVNÍKŮ A JEJICH ADAPTAČNÍM PROCESEM V ORGANIZACI XY

Procesy získávání a výběru pracovníků se v organizaci XY opírají o personální plánování. Personální plánování v této organizaci vychází zejména z predikce rozšíření jednotlivých pracovních činností. Organizace XY se snaží o expanzi na českém trhu, došlo k rozšíření licence ze strany České národní banky a tím i k rozšíření činností, které může organizace XY vykonávat. Z tohoto důvodu došlo na začátku roku 2012 k mírnému navýšení počtu pracovníků, a to o specialisty na centrále organizace XY. V roce 2011 byla ovšem organizace XY nucena přistoupit k jistým opatřením, která měla vést ke stabilizaci této organizace. Tato opatření byla zavedena zejména z důvodu dopadu finanční krize na český finanční trh a tudíž i na organizaci XY. Jedno ze zmíněných opatření bylo propuštění části zaměstnanců.

I přes výše uvedené výkyvy v počtu zaměstnanců je v organizaci XY stále poměrně malá fluktuace. V pracovním poměru obvykle setrvávají i osoby, které dosáhly důchodového věku. K ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance dochází jen ve výjimečných případech. V posledních zhruba 3 letech docházelo k uvolnění pracovních míst zejména z důvodu odchodu pracovníků na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou, přičemž k těmto případům docházelo obvykle na pobočkách organizace XY. Rovněž v některých případech docházelo k rozvázání pracovního poměru na popud organizace, a to z důvodů dlouhodobé nespokojenosti s pracovníkem, resp. z důvodu špatného plnění pracovních povinností některých pracovníků.

I přes skutečnost, že procesy získávání a výběru pracovníků se všeobecně řadí mezi nejdůležitější personální činnosti, organizace XY neklade velký důraz na tyto procesy. Velký význam je přikládán pouze získávání a výběru některých odborníků, kteří jsou přijímáni do pracovního poměru na centrále organizace. Co se týče získávání a výběru pracovníků na pobočky organizace a na některé pozice na centrále organizace, těmto procesům se nepřikládá veliký význam, což je zejména u pobočkových pracovníků

paradoxní, neboť tito pracovníci „živí“ celou organizaci XY. Přepážkoví pracovníci na pobočkách jsou ti, kteří spolu s externími zprostředkovateli přinášejí příjmy do organizace.

Chyba je systémová, neboť v organizaci XY sice existuje směrnice upravující získávání a výběr pracovníků, ale chybí příručka pro vedoucí pracovníky a personální útvar, která by zdůrazňovala důležitost procesů získávání a výběru pracovníků jakožto procesů, které mají vliv na kvalitu lidských zdrojů v organizaci. Další možností zlepšení procesů získávání a výběru pracovníků je vhodné proškolení pracovníků personálního útvaru a vedoucích pracovníků organizace XY zejména v problematice výběru pracovníků. Úpravou stávající metodiky pro získávání a výběr pracovníků se dále zabývá poslední kapitola této diplomové práce.

Potřebu získávání pracovníků na uvolněné či nové pracovní místo identifikuje personální útvar ve spolupráci s vedoucími pracovníky organizace XY. V některých případech však docházelo k identifikaci této potřeby poměrně pozdě. Ne vždy byla totiž následná personální výběrová řízení úspěšná - nebyl vybrán nový pracovník či nový pracovník do práce nakonec nenastoupil, a tudíž došlo k situaci, kdy se např. na pobočce uvolnilo jedno ze dvou pracovních míst, přičemž po nějakou dobu nebyla na pobočce zajištěna plná zastupitelnost, což bylo velmi nepříjemné a narušovalo to chod pobočky.

Organizace XY získává pracovníky zejména z vnějších zdrojů. Uvolněné pracovní místo obvykle není prvně nabídnuto stávajícím pracovníkům, organizace se tak ochuzuje o jednu z metod motivace těchto pracovníků či o možnost lepšího využití potenciálu stávajících pracovníků. Stávající pracovníci ve většině případů ani o uvolnění konkrétního pracovního místa nevědí, což se může v některých případech jevit jako chybný postup organizace. Skutečnost, že stávající pracovník zná klima organizace, zná její strukturu a má přehled o jednotlivých činnostech organizace, je v organizaci XY opomíjena. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů bylo v organizaci realizováno jen ve výjimečných případech, a to zejména v obchodním útvaru organizace. Nicméně je samozřejmě logické, že v případech, kdy se na uvolněné či nové pracovní místo hledal odborník a nikdo ze stávajících

pracovníků neodpovídal požadavkům kladeným na tuto speciální pozici, tak organizace musela hledat ve vnějších zdrojích.

Vlastní proces získávání a výběru pracovníků v organizaci XY je popsán a realizován na základě již zmíněné směrnice „Obsazování pracovních míst“. Organizace XY využívá následující metody získávání pracovníků:

- spolupráce s Úřadem práce, konkrétně s kontaktním pracovištěm Praha 8, které spadá pod krajskou pobočku pro hlavní město Prahu (hlášení volných pracovních míst Úřadu práce již není povinné, ale zaměstnavatel dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, může oznámit příslušné krajské pobočce Úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku),
- používání počítačových sítí spočívající v uveřejnění inzerátu s nabídkou práce na webových stránkách organizace XY,
- osobní doporučení současného pracovníka organizace XY,
- využití služeb personálních agentur,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince.

V praxi používá organizace XY ve většině případů pouze uveřejnění nabídky práce na vlastních webových stránkách, dále spolupracuje s příslušným kontaktním pracovištěm Úřadu práce a rovněž využívá doporučení ze strany současných pracovníků organizace či oslovení vyhlédnutého jedince.

Personální agentura byla za poslední 3 roky oslovena cca 3 krát v souvislosti se získáváním a výběrem pracovníků. Vždy se jednalo o obsazování vysoce specializované pracovní pozice či o pozici vedoucího pracovníka.

V rámci získávání pracovníků bývají v organizaci XY použity vždy minimálně 2 z výše uvedených metod.

Ostatní možné metody organizace XY nevyužívá, neboť se domnívá, že jsou časově a finančně náročné a zároveň tato organizace lpí na zaběhnutém systému. Bohužel výběr v praxi používaných metod se v organizaci XY ne vždy osvědčil. Problém je zejména ve volbě metod získávání pracovníků na pobočky organizace, neboť při tomto procesu je obvykle využito metod

používání počítačových sítí, resp. uveřejnění nabídky práce na webových stránkách organizace plus spolupráce s Úřadem práce, resp. s kontaktním pracovištěm Praha 8, které spadá pod krajskou pobočku pro hlavní město Prahu. Uchazeči o zaměstnání většinou nevyhledávají nabídky volných pracovních míst přímo na webových stránkách organizace XY. Co se týče využití služeb Úřadu práce, organizace XY uveřejňuje na integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí nabídku volných pracovních míst, ovšem komunikuje s již zmíněným kontaktním pracovištěm Praha 8. Nabídka práce organizace XY je zveřejněna pod okresem Praha-hlavní město. Pokud si uchazeč o zaměstnání na výše uvedeném portálu vyhledává volná pracovní místa např. v okrese Brno, tak se mu nabídka práce organizace XY nezobrazí, i když v textu nabídky je uvedeno, že se jedná o nabídku práce na pobočce v Brně. Tato skutečnost vysvětluje, proč se na nabídku práce organizace XY mimo Prahu hlásí maximálně jedna desetina uchazečů oproti nabídce práce pro okres hlavní město Praha.

Organizace XY by měla zvážit využití i jiných metod získávání pracovníků než těch metod, které doposud využívala, neboť metody touto organizací doposud využívané nejsou příliš efektivní.

Jediný dokument, který organizace XY vyžaduje od uchazečů o zaměstnání v rámci procesu získávání pracovníků, je volný životopis. Vyžadovat pouze volný životopis není vhodné, neboť pro pozdější proces předvýběru a výběru pracovníků je volný životopis dokument, který často neobsahuje všechny potřebné informace. Mnohem vhodnější by bylo, kdyby organizace XY vyžadovala po uchazečích o zaměstnání alespoň polostrukturovaný životopis či zároveň i vyplnění dotazníku.

Obsah nabídky volného pracovního místa formuluje v organizaci XY vedoucí pracovník, a to obvykle ve spolupráci s pracovníkem personálního útvaru. Jak již bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce, organizace často podceňují formulaci nabídky zaměstnání. Důsledek nevhodné formulace nabídky zaměstnání se následně projeví v okamžiku, kdy na tuto nabídku začnou reagovat uchazeči o zaměstnání. Často se v praxi stává, že pokud byla nabídka nevhodně formulována či obecně formulována, přilákala celou řadu

nevhodných uchazečů o zaměstnání a na druhou stranu potenciálně vhodné uchazeče tato nabídka mohla odradit.

Organizace XY uvádí vcelku konkrétně formulovaný a stručný obsah nabídky volného pracovního místa, s jasně určenou strukturou. Tato nabídka-inzerát není anonymní. Organizace XY se v nabídkách práce důsledně vyhýbá věkové či jiné diskriminaci. Nabídka organizace XY je obvykle zveřejněna 10 pracovních dnů, což je postačující. Ovšem při získávání pracovníků na odborné či vedoucí pozice je nabídka práce uveřejněna i delší dobu.

Předvýběr provádí v organizaci XY budoucí přímý nadřízený nového pracovníka nebo osoba suplující v určitých činnostech personalistu. Personalista organizace XY provádí předvýběr jen výjimečně, a to na rozdíl od praxe v jiných středně velkých organizacích, ve kterých předvýběr provádí obvykle personalista a výběr vedoucí pracovník ve spolupráci s personalistou (samozřejmě jiná situace je v případě, kdy organizace využije služeb např. personální agentury, která vlastní předvýběr obvykle provádí).

Předvýběr v organizaci XY probíhá na základě porovnávání požadavků kladených na volné pracovní místo s informacemi uvedenými v životopisu. V rámci předvýběru jsou vybráni uchazeči o zaměstnání, které následně určený pracovník organizace XY pozve k výběrovému pohovoru. Na životopisy uchazečů, kteří neprošli pomyslným sítem v rámci předvýběru, organizace XY nijak nereaguje.

Organizace XY používá následující metody výběru pracovníků:

- analýza životopisu,
- výběrový pohovor,
- testy, zkoušky.

Výše uvedené metody výběru pracovníků v organizaci XY se vždy kombinují. Testy a zkoušky se využívají zejména k ověření znalostí cizího jazyka. Uchazeči o místo přepážkového pracovníka na pobočkách organizace XY obvykle musí během výběrových pohovorů nahlas přečíst text v angličtině a následně ho volně přeložit. Schopnost komunikovat v anglickém jazyce je jedním ze základních požadavků vztahujících se k pracovnímu místu přepážkového pracovníka.

V organizaci XY je v rámci výběrového procesu vytvořena výběrová komise, která se skládá ze 3 členů, a to z personalisty nebo osoby suplující personalistu, z budoucího přímého nadřízeného nového pracovníka a dále je pohovorům přítomen nadřízený přímého budoucího nadřízeného či jeden budoucí kolega nového pracovníka. V rámci výběrového procesu je v organizaci XY používán většinou nestrukturovaný pohovor a to i přes skutečnost, že ve směrnici organizace XY týkající se získávání a výběru pracovníků je uvedeno, že pohovor by měl být strukturovaný. Jak již bylo zmíněno dříve, členové výběrové komise nejsou proškoleni ve výběru pracovníků a ani nemají příručku, která by je navedla, a tudíž neví, jak mají pohovor vést. Na pohovor se členové komise nepřipravují, pouze si prostudují životopisy uchazečů. Výběrový pohovor s každým pozvaným uchazečem trvá maximálně 30 minut, z toho zhruba 2/3 času hovoří členové komise, 1/3 hovoří uchazeč. Bohužel tento způsob realizace výběrových pohovorů je neefektivní a velmi zatěžuje členy výběrové komise. Mezi jednotlivými pohovory nejsou téměř žádné přestávky. Členové výběrové komise si v průběhu pohovorů poznamenávají vlastní hodnocení uchazečů do předem připraveného velmi jednoduchého formuláře, který nemá patřičnou vypovídající schopnost. Výběrové pohovory jsou obvykle jednokolové a probíhají téměř celý den. Za tento den výběrová komise zhodnotí v průměru 10 uchazečů o zaměstnání. Na konci tohoto dne je již vybrán jeden vhodný kandidát plus „záložní“ kandidát.

V jednotlivých útvech organizace XY neprobíhají výběrové pohovory stejným způsobem. Reální průběh je ponechán na rozhodnutí členů výběrové komise. Např. výběrová komise v rámci obchodního útvaru organizace XY vybere vždy minimálně 2 kandidáty, které následně ještě posoudí ředitel obchodního útvaru.

Organizace XY od uchazečů o zaměstnání nevyžaduje reference. Rovněž praktické zkoušky nebývají součástí výběrového procesu. Metoda assessment centre se v organizaci XY nepoužívá, neboť je nákladná a organizace se snaží veškeré náklady minimalizovat.

Neúspěšným kandidátům, kteří se zúčastnili výběrového procesu, resp. výběrových pohovorů, je zaslán e-mail s informací, že nebyli vybráni a dále je v e-mailu uvedeno poděkování za účast ve výběrovém řízení.

Úspěšnému kandidátovi obvykle volá personalista či osoba suplující některé personální činnosti. Úspěšnému kandidátovi je sděleno, že byl vybrán výběrovou komisí jakožto nejúspěšnější kandidát, jsou mu sděleny podmínky nástupu a je mu zaslána personální karta k vyplnění.

Vlastní proces přijímání pracovníků do pracovního poměru se v organizaci XY v zásadě nikterak neliší od procesu přijímání pracovníků, který je popsán v teoretické části této diplomové práce.

Do jisté míry problematickým se v organizaci XY jeví adaptační proces nových pracovníků. Jak již bylo zmíněno dříve, adaptační proces v organizaci XY probíhá spíše živelně, bez předem stanovené struktury. Každý útvar této organizace zabezpečuje adaptační proces nového pracovníka jiným způsobem.

Nový pracovník je obvykle představen všem přítomným pracovníkům organizace XY. Nového pracovníka představuje stávajícím pracovníkům jeho přímý nadřízený, a to tím způsobem, že spolu obcházejí všechny kanceláře. Ovšem ani toto není pravidlem.

Většinou druhý den po nástupu do zaměstnání jsou novému pracovníkovi předloženy k prostudování vnitřní předpisy organizace XY, které přímý nadřízený uzná za důležité. Rovněž v prvních dnech pracovního poměru obdrží nový pracovník pracovní pomůcky, resp. kancelářské potřeby, které si vyžádá a které mu jsou schváleny. Počítač, telefon a další technická zařízení pro nového pracovníka jsou již obvykle připravena v den nástupu nového pracovníka do práce. Pokud nový pracovník bude pracovat s některým z vnitřních informačních systémů společnosti, postupně je s těmito systémy seznamován. Noví pracovníci zejména obchodního útvaru jsou rovněž krátce zaškoleni ve sjednávání produktů.

Osoby, které mají být nápomocny novému pracovníkovi v rámci jeho adaptačního procesu, jsou vybírány individuálně, zejména podle skutečnosti, zda mají na zaučení nového pracovníka čas. V některých případech se novému pracovníkovi omezeně věnuje i přímý nadřízený. V organizaci XY není

novému pracovníkovi pevně přidělen stávající pracovník, který by se tomuto pracovníkovi plně věnoval. Například na pobočkách organizace XY se novému pracovníkovi má během zkušební doby věnovat převážně stávající pracovník pobočky, což ovšem v reálu není možné, neboť stávající pracovník se musí věnovat klientům a na nového pracovníka má čas pouze někdy.

Během zkušební doby absolvuje nový pracovník vstupní školení požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pokud tak již neučinil před nástupem do pracovního poměru, absolvuje vstupní lékařskou prohlídku. Pracovníci zejména obchodního útvaru rovněž musí prokázat odbornou způsobilost a bezúhonnost. Tyto požadavky vycházejí ze specifické legislativy z oblasti pojišťovnictví. Odborná způsobilost se u zaměstnanců pojišťoven obvykle prokazuje složením odborné zkoušky pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti, a to na základě zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí, ve znění pozdějších předpisů.

Pracovníci, kteří v rámci plnění svých pracovních povinností budou používat služební automobil, musí absolvovat příslušná školení.

Adaptační plán nového pracovníka není v organizaci XY vytvořen. V důsledku tohoto faktu nejsou stanoveny ani cíle, kterých by měl v průběhu adaptačního procesu nový pracovník dosahovat. Také nedochází k průběžným pravidelným rozhovorům nadřízeného pracovníka s pracovníkem novým. K rozhovoru obvykle dochází až ke konci zkušební doby nového pracovníka, kdy mu nadřízený pracovník krátce sdělí, zda je s ním spokojen a dojde tedy k pokračování pracovního poměru i po skončení zkušební doby nebo zda spokojenost s novým pracovníkem není a organizace XY s tímto pracovníkem ukončí pracovní poměr ve zkušební době. Následně nadřízený pracovník sepíše krátké hodnocení nového zaměstnance. Toto hodnocení nadřízený pracovník předá personálnímu útvaru, který následně provede patřičné kroky.

Spíše živelně probíhající adaptační proces nových pracovníků v organizaci XY často zapříčiní, že jejich adaptace probíhá pomaleji. Dochází tak k prodloužení období, kdy nový pracovník nepodává požadovaný výkon. Navíc takovýto proces nového pracovníka nemotivuje, ba právě naopak.

6. PRŮZKUM

Součástí praktické části této diplomové práce je kvantitativní průzkum na téma: „Adaptační proces pracovníků obchodního útvaru organizace XY“.

6.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je zjištění názorů pracovníků obchodního útvaru organizace XY na adaptační proces, kterým jakožto noví pracovníci v organizaci XY v minulosti prošli. Tzn. zda byli s jednotlivými částmi adaptačního procesu spokojeni nebo nespokojeni a zda by uvítali změny v dosud realizovaném adaptačním procesu. Výsledky tohoto průzkumu budou použity jako podklady pro zlepšení adaptačního procesu v organizaci XY a dále budou tyto výsledky využity k vytvoření metodiky pro adaptační proces v organizaci XY.

6.2 Hypotézy

Pro pracovníky obchodního útvaru organizace XY byl adaptační proces ne zcela dostačující.

Jednotliví pracovníci mají rozdílné zkušenosti s průběhem jejich adaptačního procesu.

Pracovníci nižších věkových kategorií jsou s adaptačním procesem více spokojeni než pracovníci vyšších věkových kategorií.

Propracovanější adaptační proces (kvalitnější školení, vhodněji formulované metodické pokyny a lepší pomoc při adaptaci nových pracovníků) by zvýšil spokojenost nových pracovníků.

6.3 Metody, techniky a harmonogram průzkumu

Jako technika průzkumu bylo použito dotazníkové šetření. Dotazník obsahoval 22 otázek, z nichž byly 3 otázky identifikační. Zbývajících 19

otázek se vázalo k zjišťování názorů respondentů na adaptační proces v organizaci XY. Dotazník viz. příloha A této diplomové práce.

Cílovou skupinou byli přepážkoví pracovníci na osmnácti obchodních místech organizace XY v počtu 42 osob.

Průzkum probíhal od 1. 2. 2012 do 10. 2. 2012. Dotazníky byly jednotlivým respondentům rozeslány dne 1. 2. 2012 pomocí elektronické pošty. Součástí dotazníků byly instrukce, jak dotazník správně vyplnit. Doplňující dotazy respondentů byly zodpovězeny osobně či telefonicky. Ke dni 10. 2. 2012 se vrátilo 41 vyplněných dotazníků, jeden dotazník se nevrátil z důvodu dlouhodobé nemoci 1 respondenta. Vyplněné dotazníky byly zaslány zpět k vyhodnocení interní poštou, a to v neoznačených obálkách. Následovala analýza dat, která probíhala od 11. 2. do 13. 2. 2012.

K vyhodnocení výsledků nasbíraných dat byla použita univariační analýza dat a analýza souvislostí v kontingenční tabulce.

6.4 Analýza dat a interpretace výsledků

Na dotazník odpovědělo 41 respondentů, žádný z nich nebyl vyloučen. První tři otázky se týkaly identifikace respondentů. Průzkumu se zúčastnilo 35 žen a 6 mužů.

Téměř polovina respondentů byla ve věkové kategorii 21 – 35 let, zhruba třetina respondentů byla ve věkové kategorii 36 – 50 let, zhruba 15 % respondentů bylo ve věkové kategorii 51 – 60 let a pouze 1 respondent byl ve věkové kategorii 61 let a více.

Co se týče délky pracovního poměru v organizaci XY, téměř tři čtvrtiny respondentů pracuje v organizaci 2 a více let. Necelá jedna desetina respondentů pracuje v organizaci méně než 6 měsíců a stejný počet osob pracuje v organizaci od jednoho do dvou let.

Otázka číslo 4 se dotazovala na pracovní pomůcky. 82,9 % respondentů obdrželo pracovní pomůcky v prvním týdnu po nástupu do pracovního poměru. 17,1 % respondentů pomůcky obdrželo až v průběhu dalších týdnů.

Otázka číslo 5 se dotazovala na seznámení se s pracovním prostředím pracoviště. Téměř tři čtvrtiny respondentů byly seznámeny s pracovním prostředím zcela. Jedna čtvrtina byla seznámena částečně. Žádný z respondentů neuvedl, že by s pracovním prostředím nebyl seznámen vůbec.

Otázka číslo 6 se týkala zřízení přístupu do PC, včetně přístupu do interních systémů organizace XY. Všichni respondenti měli maximálně do dvou dnů od nástupu do práce zřízen přístup do PC a do interních systémů.

Otázka číslo 7 se týkala pomoci ze strany přímého nadřízeného. 65,9 % respondentů odpovědělo, že pomoc ze strany přímého nadřízeného byla poskytnuta vždy. 26,8 % respondentů byla poskytnuta pomoc pouze někdy a 7,3 % respondentů pomoc ze strany přímého nadřízeného většinou poskytnuta nebyla a tito respondenti se museli obrátit na jinou osobu. Výsledky ukazují, že pomoc nadřízeného novým zaměstnancům není vždy dostačující, zde je prostor pro nápravu.

Otázka číslo 8 se dotazovala na ochotu přímého nadřízeného. V 61 % případech byl přímý nadřízený hodnocen jako ochotný, zbylých 39 % nadřízených bylo hodnoceno jakožto ochotných pouze občas. I v tomto případě situace není ideální a bude třeba nápravy.

Otázka číslo 9 se týkala poskytnutí pomoci ze strany kolegy/kolegyně. 56,1 % respondentů uvedlo, že ze strany kolegy/kolegyně jim byla poskytnuta pomoc vždy. 36,6 % respondentů uvedlo, že kolega/kolegyně byli ochotni pomoci pouze někdy a 7,3 % kolegů/kolegyň téměř nikdy pomoc neposkytlo. V tomto případě však i přes zdánlivě negativní výsledky není příliš prostoru pro nápravu, neboť je nutné brát v úvahu, že při běžném provozu obchodního místa nemají kolegové/kolegyně příliš prostoru pro vzájemnou komunikaci, neboť se musí věnovat klientům.

Otázka číslo 10 se týkala ochoty kolegů/kolegyň pro poskytování pomoci. Téměř dvě třetiny respondentů uvedly, že jejich kolegové/kolegyně byli ochotní jim pomoci vždy, zatímco zhruba jedna třetina byla ochotná jen občas. Jen v jednom případě nebyli kolegové ochotni vůbec. Z těchto výsledků vyplývá, že ochota kolegů/kolegyň na pracovišti je poměrně vysoká, ovšem z již dříve zmíněných důvodů je reálná pomoc nižší.

Otázka číslo 11 se dotazovala na situaci, v níž si respondenti nevěděli rady a nemohli sehnat osobu, která by jim pomohla. 34,2 % respondentů odpovědělo, že se do takovéto situace dostali, ale pouze ojedinele. 61 % respondentů odpovědělo, že v takovéto situaci se ocitli vícekrát. Jen 2 osoby odpověděly, že se do této situace nedostaly nikdy. Tato situace rozhodně není ideální, noví zaměstnanci by měli vždy sehnat někoho, kdo by jim pomohl.

Otázka číslo 12 se týkala názoru respondentů na zřízení helpdesku. 78 % respondentů by zřízení helpdesku uvítalo, 22 % respondentů nepovažuje zřízení helpdesku za nutné. Z těchto výsledků vyplývá, že zřízení helpdesku by bylo vhodné realizovat.

Otázka číslo 13 se dotazovala na názor respondentů ohledně vyčlenění osoby z centrály organizace XY, která by nové zaměstnance nepřetržitě provázela jejich adaptačním procesem. 73,2 % respondentů uvedlo, že by uvítali fyzickou přítomnost této osoby, a to po dobu max. prvních 4 týdnů adaptačního procesu a následně jen telefonickou pomoc. 26,8 % respondentům postačí pouze telefonická pomoc. Pouze krátké zaškolení na začátku adaptačního procesu není dostatečné pro nikoho.

Otázka číslo 14 se týkala požadavku na seznámení se se všemi interními předpisy. Naprostá většina respondentů nebyla požádána o prokazatelné seznámení se všemi interními předpisy organizace XY.

Otázka číslo 15 se týkala seznámení se s interními předpisy v prvních dnech adaptačního procesu. Více jak polovina respondentů uvedla, že se seznámila pouze s těmi interními předpisy, na které je upozornil někdo z kolegů. Jedna čtvrtina respondentů se seznamovala s interními předpisy postupně během celého adaptačního procesu a 12 % se s nimi během prvních dnů adaptačního procesu neseznámilo vůbec.

Otázka číslo 16 se dotazovala na názor respondentů ohledně srozumitelnosti metodických pokynů. 19,5 % respondentů uvedlo, že informace uvedené v metodických pokynech jsou srozumitelné. 36,6 % respondentů uvedlo, že metodické pokyny jsou poměrně srozumitelné, ovšem uvítali by i zároveň školení daného produktu a dokonce pro 43,9 % respondentů jsou metodické pokyny špatně srozumitelné. Z těchto výsledků

vyplývá, že je třeba dbát na lepší zpracování metodických pokynů, a to tak, aby byly lépe srozumitelné a v praxi využitelné.

Otázka číslo 17 se dotazovala na kvalitu interních školení stávajících produktů. 61 % respondentů potvrdilo spokojenost se školením, ale uvítali by delší a detailnější školení. Jedna třetina respondentů byla spokojena zcela a zhruba 7 % respondentů spokojeno nebylo. Odpovědi respondentů poukazují na skutečnost, že školení stávajících produktů nejsou dostatečně propracovaná a vhodná pro osvojení si a prohloubení znalostí produktů organizace XY.

Otázka číslo 18 se týkala kvality školení interního informačního systému. Třetina respondentů uvedla, že se školením byla spokojena. Zhruba polovina respondentů byla se školením spokojena, ale potřebovala delší dobu na osvojení dovedností souvisejících s interním informačním systémem. Celých 17 % respondentů nebylo spokojeno vůbec. I z těchto výsledků vyplývá potřeba detailnějšího a delšího školení.

Otázka číslo 19 se týkala kurzů, které by respondenti uvítali. Kurz „Prodejní dovednosti“ by uvítalo 65,9 % respondentů, kurz „Asertivní komunikace“ poté 19,5 % respondentů a 14,6 % respondentů by uvítalo kurz „Řešení konfliktních situací“. Ani jeden z respondentů nenavrhl jiný kurz.

Otázka číslo 20 se dotazovala na obdržení studijních textů v souvislosti s odbornou zkouškou, kterou musí tito pracovníci složit. 80,5 % respondentů uvedlo, že studijní texty obdrželi včas, 19,5 % respondentů by uvítalo, kdyby obdrželi studijní texty dříve.

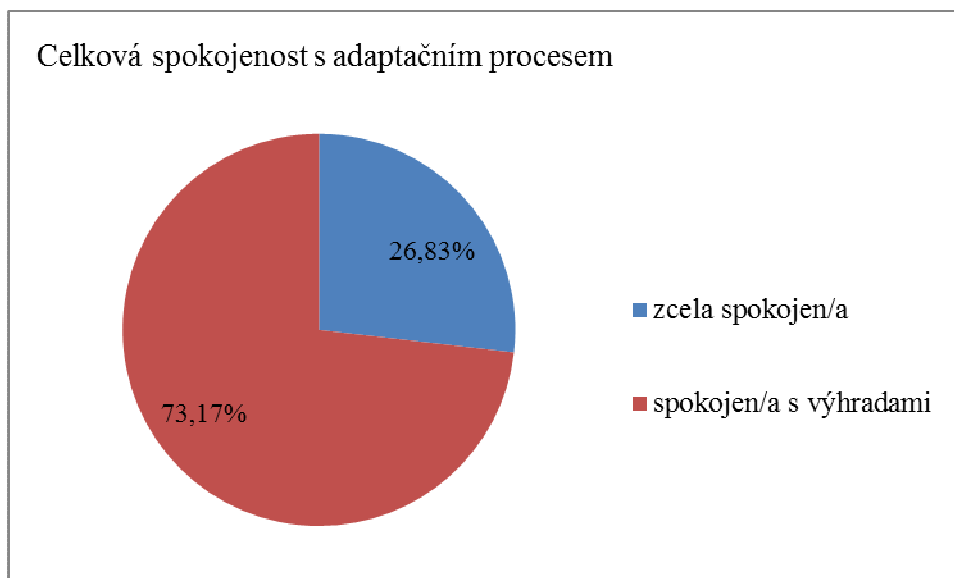
Otázka číslo 21 se dotazovala na vhodnost studijních textů, jakožto podkladů pro samostudium. 83 % respondentů bylo se studijními texty spokojeno a 17 % respondentů by navíc uvítalo i školení na danou problematiku. Z těchto výsledků vyplývá, že studijní texty jsou plně využitelné pro samostudium, ovšem bylo by vhodné nabídnout pracovníkům také individuální konzultace.

Otázka číslo 22 se týkala celkové spokojenosti respondentů s jejich adaptačním procesem. Zcela spokojena byla pouze čtvrtina respondentů. Celé tři čtvrtiny byly spokojeny s výhradami, z toho jedna třetina neuvédla žádné výhrady, zbylé dvě třetiny výhrady uvedly. Mezi nejčastější výhrady patřila

výhrada ohledně školení, a to jak školení informačního systému, tak produktů. Respondenti uváděli, že školení byla příliš krátká a četnost školení nedostačující. Dále mezi nejčastější výhrady patřily připomínky k přístupu nadřízeného. Mnohdy chyběla zpětná vazba, ne vždy byl nadřízený v případě potřeby k zastížení a na pomoc z jeho strany museli respondenti v některých případech čekat delší dobu. Dále respondenti nebyli spokojeni s kvalitou metodických pokynů. Jeden respondent uvedl, že zaškolení na začátku pracovního poměru bylo příliš krátké a jeden respondent by uvítal školení k odborné zkoušce pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti.

Při hlubší analýze poslední otázky se ukázalo, že věková kategorie 21 – 35 let byla z jedné poloviny zcela spokojena se svým adaptačním procesem. Naopak věková kategorie 36 – 50 let byla z 86,7 % případů s adaptačním procesem sice spokojena, ale s výhradami. Vyšší věkové kategorie respondentů měly také k adaptačnímu procesu výhrady.

Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 22 - Jak celkově zpětně hodnotíte adaptační proces, kterého jste byla součástí jakožto nový zaměstnanec?



6.5 Diskuse výsledků šetření

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že pro pracovníky obchodního útvaru organizace XY byl adaptační proces ne zcela dostačující. O této skutečnosti vypovídají jejich odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku. Největší nedostatky se objevily ve srozumitelnosti metodických pokynů, dále v kvalitě školení jak interního systému, tak i produktů a v seznámení se s interními předpisy. Metodické pokyny byly zcela srozumitelné jen pro 19,5 % respondentů. Pouze necelá třetina respondentů byla se školeními informačního systému a produktů spokojena, což rozhodně není uspokojivý výsledek. Dalším nedostatkem je seznámení se se všemi interními předpisy organizace XY, pouze 2,4 % respondentů bylo požádáno o prokazatelné seznámení s těmito předpisy.

Jako ne zcela ideální se dále jeví pomoc a ochota nadřízených a kolegů. Vždy, nebo ve většině případů, byly dvě třetiny nadřízených i kolegů ochotny poskytnout pomoc a konkrétní pomoc také poskytly. Skutečnost, že pomoc nebyla poskytnuta vždy, je do určité míry nutno omluvit z důvodu jejich pracovního vytížení. Bylo by vhodné najít jiné formy pomoci, které by byly poskytnuty novým pracovníkům. Na základě výše uvedených skutečností je možno potvrdit první hypotézu.

Jednotliví pracovníci měli rozdílné zkušenosti s průběhem jejich adaptačního procesu, o čemž vypovídá nejednotnost jejich odpovědí na otázky dotazníku. Tímto je potvrzena i druhé hypotéza.

Třetí hypotézou bylo tvrzení, že pracovníci nižších věkových kategorií jsou s adaptačním procesem více spokojeni než pracovníci vyšších věkových kategorií. Věková kategorie 21 – 35 let byla z poloviny zcela spokojena s adaptačním procesem, naopak v kategorii 36 – 50 let byli respondenti zcela spokojeni jen ve 13,3 % případů. Nikdo z vyšších věkových kategorií nebyl zcela spokojen. Z tohoto pohledu se tato hypotéza jeví jako potvrditelná, ovšem je nutné si uvědomit, že vyšší věkové kategorie byly zastoupeny pouze malým počtem respondentů. K jasnému potvrzení této hypotézy by bylo třeba dalšího zkoumání, a to s větším počtem respondentů.

Z výsledků celkového hodnocení adaptačního procesu ze strany respondentů vyplynulo, že tři čtvrtiny respondentů mají k adaptačnímu procesu výhrady. K nejčastějším výhradám lze dle odpovědí respondentů zařadit výhrady ke kvalitě školení, k přístupu nadřízeného a k metodickým pokynům. Výhrady respondentů zároveň potvrdily jejich předchozí odpovědi na otázky dotazníku. Pokud by byly výhrady respondentů odstraněny, lze předpokládat, že by tímto byla pozitivně ovlivněna celková spokojenost respondentů. Z tohoto důvodu je možné potvrdit i poslední hypotézu.

Celkově lze konstatovat, že propracovanější adaptační proces v organizaci XY by umožnil rychlejší zapracování a zvládnutí pracovních povinností nových pracovníků, což je konečně hlavním cílem adaptačního procesu ve všech organizacích.

7. NÁVRH ÚPRAVY STÁVAJÍCÍ METODIKY PRO ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ A NÁVRH METODIKY ADAPTAČNÍHO PROCESU PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI XY

Poslední část této diplomové práce se věnuje návrhu úpravy stávající metodiky pro získávání a výběr pracovníků v organizaci XY. Tato metodika bude upravena tak, aby byla zejména pro členy výběrových komisí srozumitelnější a nápomocná a aby byl celý tento proces efektivnější. Dále bude v této části diplomové práce navržena metodika adaptačního procesu pracovníků v organizaci XY, neboť dosud tento proces probíhal bez předem dané struktury, což se ukázalo jako nedostačující a nepříliš vhodné.

7.1 Návrh úpravy stávající metodiky pro získávání a výběr pracovníků v organizaci XY

Dosavadní směrnice organizace XY, která se týká získávání a výběru pracovníků, poměrně podrobně popisuje doporučený sled činností personalisty a členů výběrové komise v rámci těchto procesů. Ve směrnici chybí jasně definovaný cíl obou procesů. Cílem těchto procesů by mělo být získání pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení krátkodobých i dlouhodobých potřeb organizace XY, a to s vynaložením minimálních nákladů a času na získání těchto pracovníků. Současně by měly být zohledněny potřeby a tužby těchto osob.

Volná pracovní místa v organizaci XY by měla být přednostně nabídnuta stávajícím zaměstnancům, neboť tento vnitřní zdroj pracovní síly s sebou nese značné výhody. Mezi tyto výhody lze zařadit zejména vyšší motivaci stávajících pracovníků - vytváření předpokladu pro osobní růst, spolehlivost informací o těchto zdrojích či nižší finanční náklady související se získáním pracovníků.

Pokud žádný z dosavadních pracovníků neodpovídá požadavkům vážícím se k uvolněnému či novému pracovnímu místu, je nutné využít externích zdrojů pracovních sil. Dosavadní praxe, tj. získávání pracovníků

zejména na základě spolupráce s Úřadem práce a následné umístění náborového inzerátu na webové stránky organizace XY, se bohužel příliš neosvědčila, což je již dostatečně zdůvodněno v páté kapitole této diplomové práce. Je tudíž přímo nutné, aby organizace XY začala používat i jiné metody získávání pracovníků. Mezi tyto metody by bylo vhodné zařadit např. vytvoření a využití databáze uchazečů, a to při současném dodržení zákona o ochraně osobních údajů, dále využití možnosti inzerce na vybraných pracovních portálech (např. www.jobs.cz), inzerování v tištěných médiích (např. MF DNES, Hospodářské noviny apod.) či využití služeb personálních agentur. Vždy je třeba zvážit výši nákladů vázících se k těmto metodám v kombinaci s typem obsazované pracovní pozice, ideální je zkombinovat již zmíněnou spolupráci s Úřadem práce a umístění náborového inzerátu na webové stránky organizace XY (k těmto metodám se váží minimální náklady) s alespoň jednou další metodou získávání pracovníků.

Organizace XY vyžaduje po uchazečích o zaměstnání pouze volný životopis, což se v praxi příliš neosvědčilo. Pro potřeby předvýběru by bylo vhodné vyžadovat od uchazečů i vyplnění strukturovaného dotazníku, neboť volné životopisy často neobsahují informace, které organizace potřebuje od uchazečů získat. Strukturovaný dotazník může usnadnit předvýběr. Návrh dotazníku pro uchazeče o zaměstnání viz. příloha B této diplomové práce.

Problematickým se jeví zejména proces výběru pracovníků, neboť členové výběrových komisí nemají příliš zkušeností s tímto procesem a dopouštějí se řady chyb. Ideální by bylo proškolení členů výběrových komisí. Pokud k proškolení těchto pracovníků nedojde, je nutné dodržovat alespoň následující zásady a doporučení (kromě těch zásad, které jsou již uvedeny ve stávající směrnici):

- nejprve je nutné stanovit požadavky (kritéria), které musí kandidát splňovat, tzn. dovednosti, vzdělání, praxe atd.,
- k uchazečům se mají osoby z organizace XY, které se podílejí na procesu získávání a výběru pracovníků, chovat eticky a nediskriminačně,

- předvýběr provádí personalista nebo osoba suplující personalistu, a to ve spolupráci s příslušným vedoucím pracovníkem, který požádal o obsazení pracovního místa,
- uchazeči budou rozděleni do skupin: velmi přijatelný/á, přijatelný/á, nepřijatelný/á,
- uchazečům, kteří nesplňují požadavky, je vhodné zaslat informaci o této skutečnosti,
- uchazeči, kteří požadavky splňují, jsou pozváni k pohovoru (uchazeči zejména ze skupiny „velmi přijatelný/á“),
- účelem výběrových pohovorů je získání takových informací o uchazečích, které umožní předpovědět jejich budoucí pracovní výkon na obsazované pozici a zároveň uchazeče porovnat,
- členové komise by měli věnovat dostatek času analýze dokumentů od uchazečů,
- každý výběrový pohovor by měl trvat minimálně 45 minut, mezi jednotlivými pohovory by měly být přestávky,
- během pohovorů si členové komise poznamenávají do předem připravených podrobných formulářů hodnocení jednotlivých kandidátů, a to včetně informací o splnění či nesplnění předem daných kritérií,
- pohovor se doporučuje polostrukturovaný, tj. strukturovaný pohovor s předem stanoveným obsahem plus použití doplňujících otázek, které vyplynou ze situace,
- členové komise mají klást jednoznačné, jasné otázky a na tyto otázky se snažit dostat jasné odpovědi,
- členové komise by se měli vyvarovat „halo efektu“, stereotypizaci a dalších chyb,
- v rámci každého pohovoru by zhruba 1/3 času měla hovořit výběrová komise, zbylé 2/3 času by měl hovořit kandidát,
- případným zkouškám či testům (zejména přípravě) by rovněž měla výběrová komise věnovat dostatek času,

- po skončení výběrových pohovorů vytvoří komise seznam všech kandidátů, kteří se výběrových pohovorů zúčastnili, a to v pořadí od nejvíce vhodného kandidáta po nejméně vhodného kandidáta,
- komise musí písemně odůvodnit výběr vítězného kandidáta,
- kandidát, který se jeví jakožto nejvhodnější, je následně o této skutečnosti informován a po akceptaci nabídky z jeho strany jsou následně písemně informováni i neúspěšní kandidáti.

7.2 Návrh metodiky adaptačního procesu pracovníků v organizaci XY

V této části diplomové práce bude popsán návrh metodiky adaptačního procesu pracovníků v organizaci XY.

Důvodem pro vytvoření návrhu této metodiky je skutečnost, že adaptační proces v jednotlivých útvarech organizace XY probíhá různým způsobem, mnohdy chaoticky a nesystémově. Tato nesystémovost je často příčinou nedostatečně fungující adaptace nových pracovníků, zbytečně se tímto prodlužuje období, po které noví pracovníci nevykazují požadovaný výkon. V některých případech dokonce docházelo k situacím, kdy noví pracovníci nebyli schopni se během zkušební doby zapracovat natolik, aby svoje pracovní povinnosti plnili po skončení zkušební doby bezproblémově a zcela samostatně. Bezproblémové plnění pracovních povinností je přitom předpoklad pro pokračování v pracovním poměru nového pracovníka i po zkušební době.

Pro potřeby organizace XY jsou adaptačním procesem chápány první tři měsíce pracovního poměru zaměstnanců, tzn. zkušební doba, která je sjednávána s každým novým pracovníkem v této organizaci.

Vedoucím pracovníkům organizace XY by měla být zdůrazněna důležitost adaptačního procesu nových pracovníků, neboť dobře fungující adaptace pracovníků má pozitivní vliv na jejich výkonnost, rychlost zapracování, sžití se s firemní kulturou a celkovou efektivnost tohoto procesu.

Důraz by neměl být kladem pouze na pracovní adaptaci, ale i na adaptaci sociální, která se dotýká vztahů v konkrétním útvaru a tím i celkového klima na konkrétním pracovišti i v celé organizaci.

Neúspěšný adaptační proces může vést k ukončení pracovního poměru nového pracovníka ve zkušební době, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

V rámci adaptačního procesu by měl být novému pracovníkovi přidělen stávající pracovník, který nového pracovníka zaškolí a „provede“ alespoň větší částí tohoto procesu. Pokud toto zaškolení není ze strany stávajícího pracovníka možné, ujme se této povinnosti přímý nadřízený nového pracovníka. Minimálně v prvních dnech pracovního poměru nového pracovníka se na adaptačním procesu v organizaci XY podílí i personalista, neboť ten přímo realizuje proces přijímání nových pracovníků a měl by se i později podílet na adaptačním procesu, a to ve spolupráci s vedoucími pracovníky.

Jak již bylo uvedeno výše, adaptační proces je v organizaci XY tříměsíční, neboť kopíruje zkušební dobu nového pracovníka. V této organizaci je vhodné zavést tvorbu individuálních adaptačních plánů. Obsah adaptačních plánů má být uzpůsoben povaze vykonávané práce a umístění pracovní pozice v organizační struktuře organizace XY. Za sestavení individuálního adaptačního plánu má být odpovědný přímý nadřízený nového pracovníka, metodickou podporu by měl poskytnout personální útvar. Obecně by měl mít adaptační plán nových pracovníků v organizaci XY následující obsah a strukturu:

- první den pracovního poměru by měly být vyřízeny všechny formality související s přijímáním pracovníka (podepsání pracovní smlouvy, náplně práce atd., co nejdříve by měl nový pracovník absolvovat vstupní lékařskou prohlídku),
- nejpozději druhý den po nástupu by měl být nový pracovník představen alespoň všem pracovníkům útvaru, ve kterém bude působit,

- nejpozději druhý den pracovního poměru by měl být nový pracovník seznámen s pracovním prostředím, včetně technického vybavení pracoviště apod.,
- v prvních dvou dnech pracovního poměru by nový pracovník měl být seznámen s jeho právy a povinnostmi a dále s charakteristikou pracovní pozice, kterou nově zastává,
- v prvních dnech pracovního poměru by měl nový pracovník získat základní informace o organizaci XY i o útvaru, ve kterém nově působí,
- co nejdříve by měl nový pracovník absolvovat školení požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, případně školení řidičů,
- nejpozději druhý den po nástupu by měl nový pracovník obdržet pracovní pomůcky a kancelářské potřeby,
- během prvního týdne pracovního poměru by se měl nový pracovník prokazatelně seznámit se všemi důležitými interními předpisy organizace XY,
- od druhého týdne pracovního poměru by měly být postupně stanoveny cíle, kterých má nový pracovník dosáhnout (např. pracovník obchodního útvaru si během čtrnácti dnů osvojí znalosti produktů organizace, během jednoho týdne si osvojí základní znalosti týkající se interního informačního systému, resp. systémů apod.), tyto cíle jsou naplňovány na základě samostudia i na základě konkrétních realizovaných školení,
- nejpozději od počátku třetího týdne adaptačního procesu by mělo dojít k vytvoření a plnění konkrétních úkolů,
- zejména na konci prvního, druhého a třetího měsíce pracovního poměru by měly být stanoveny kontrolní body spočívající v rozhovoru nového pracovníka s přímým nadřízeným (jedná se o hodnotící pohovor), přímý nadřízený zhodnotí plnění jednotlivých cílů, úkolů, míru zapracování, dále zhodnotí získané dovednosti nového pracovníka apod. a stanoví pracovníkovi nové cíle.

Ke kontaktu mezi novým pracovníkem a přímým nadřízeným by samozřejmě mělo docházet průběžně, a to dle aktuální potřeby. Průběh

a hodnocení adaptace je vhodné zaznamenávat do formuláře „Záznam průběhu adaptačního procesu nového pracovníka v organizaci XY“, viz. příloha C této diplomové práce. Cíle mají být v tomto formuláři vypsány stručně (např. zvládnutí určitého obsahu pracovní činnosti v daném časovém rozmezí). Rovněž hodnocení má být uváděno stručně (vyhovuje/nevyhovuje požadavkům nadřízeného, plní/neplní úkoly apod.).

Na konci adaptačního procesu je vhodné provést závěrečné hodnocení, které by již mělo být podrobnější. I v tomto případě by mělo být použito formuláře viz. příloha C této diplomové práce. V případě nespokojenosti s novým pracovníkem by měl přímý nadřízený uvést důvody vedoucí k nespokojenosti. Vyplněný formulář týkající se průběhu adaptace by měl sloužit jako podklad k případnému ukončení pracovního poměru s novým pracovníkem, či naopak jako podklad k pokračování pracovního poměru, ke kariérnímu růstu apod. Měl by být chápán i jako zpětnovazební nástroj. V důsledku průběžného hodnocení by měly být eliminovány případné chyby v adaptačním procesu. Pokud nový pracovník průběžně neplní očekávání, je nutné tuto skutečnost podchytit a přímý nadřízený by měl navrhnout nápravná opatření. Je vhodné, aby se ve výše uvedeném formuláři vyjádřila i osoba, která je odpovědná za adaptaci nového pracovníka (pokud není shodná s přímým nadřízeným, tedy s hodnotitelem). Pokud dojde k pokračování pracovního poměru i po zkušební době, měl by být v rámci závěrečného hodnocení stanoven plán dalšího rozvoje nového pracovníka. Úspěšně realizovaný adaptační proces je nezbytným podkladem pro případnou úpravu odměňování nového pracovníka po zkušební době.

V případě ukončení pracovního poměru ve zkušební době ze strany nového pracovníka, je vhodné, aby organizace požádala tohoto pracovníka o sdělení důvodů, které k jeho rozhodnutí vedly. Tyto informace mohou rovněž posloužit ke zlepšení adaptačního procesu.

Jak vyplývá i z výsledků průzkumu popsaného v šesté kapitole této diplomové práce, organizace XY má poměrně velké rezervy v dosud realizovaných adaptačních procesech. Organizace XY by se měla zaměřit zejména na zvýšení kvality interních školení a metodických pokynů. Rovněž

důležité je zlepšení přístupu přímých nadřízených k adaptaci nových pracovníků. Role osoby odpovědné za adaptační proces, potažmo přímého nadřízeného, by měla být chápána a pojmána zodpovědněji, neboť tyto osoby mají veliký vliv na efektivnost adaptačního procesu nových pracovníků.

ZÁVĚR

Získávání, výběr, přijímání a adaptační proces pracovníků v organizaci jsou činnosti úzce spojené a těsně na sebe navazující. Důležitost těchto činností, resp. procesů spočívá zejména ve skutečnosti, že ovlivňují počet, profesní a věkovou skladbu lidských zdrojů v organizaci. Procesy získávání a výběru pracovníků, jejich kvalita a přiměřenost použitých metod, mají neopominutelný význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Z tohoto důvodu jsou tyto procesy tolik významné, i když v praxi jsou bohužel často podceňovány.

Získávání pracovníků je činnost, která by měla být vnímána jakožto dlouhodobý úkol a nikoliv pouze jako jednorázová činnost související s aktuální potřebou obsazení uvolněných nebo nových pracovních míst. Tento dlouhodobý úkol je spojen s tvorbou takové image zaměstnavatele, která má vzbuzovat zájem kvalitních uchazečů o práci.

Cílem celého adaptačního procesu by měl být plynulý, rychlý a pokud možno bezproblémový přechod na plný výkon činností. Důležité je i začlenění pracovníka do pracovní skupiny a samozřejmě identifikace s organizací.

V praktické části této diplomové práce byl popsán stávající proces získávání a výběru pracovníků v organizaci XY a dále byl popsán i adaptační proces pracovníků v organizaci XY, který ovšem v praxi nemá jednotnou podobu.

Na základě analýzy těchto procesů v organizaci XY byla zjištěna řada chyb. Organizace nevyužívá vhodných a zejména efektivních metod získávání pracovníků, problémy se objevily i ve výběru pracovníků. Tyto problémy spočívají zejména v nedostatečné erudovanosti a také nedostatečných zkušenostech členů výběrových komisí. Rovněž z výsledků průzkumu adaptačního procesu pracovníků obchodního útvaru organizace XY vyplynulo, že dosud realizované adaptační procesy byly nedostačující, pracovníci měli k vlastnímu adaptačnímu procesu spousty výhrad.

V rámci této diplomové práce byl zpracován návrh úpravy stávající metodiky získávání a výběru tak, aby byly tyto procesy efektivnější a měly pozitivní vliv na kvalitu, strukturu a výkonnost lidských zdrojů v organizaci

XY. Dále byla navržena metodika adaptačního procesu pracovníků v organizaci XY. Důraz byl kladen zejména na vytvoření systému adaptačních plánů a zlepšení dosud probíhajících adaptačních procesů. V rámci zefektivnění adaptačních procesů by bylo vhodné, aby organizace XY zvýšila zejména kvalitu stávajících školení a metodických pokynů, rovněž přímí nadřízení by měli přehodnotit svůj postoj k adaptačnímu procesu jejich podřízených.

Na základě zjištěných skutečností je nutno také organizaci XY doporučit opatření, která spočívají zejména v rozšíření používaných metod získávání pracovníků. Dále je nutný zodpovědnější přístup osob, které se podílejí na procesu získávání a výběru pracovníků. Velmi důležité je proškolení členů výběrových komisí či alespoň dodržování návrhu úpravy stávající metodiky získávání a výběru pracovníků v organizaci XY.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.

CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0616-0.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance : Základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

CHADT, K., HORALÍKOVÁ, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Akademie J.A.Komenského, 1993. ISBN 80-7048-059-9.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců : Zkoušky, testy, rozhovory*. 1. vyd. Praha : LINDE nakladatelství, 2004. ISBN 80-86131-53-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi : poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *PERSONALISTIKA 2007-2008*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

ZÁKONNÉ NORMY, INTERNÍ PŘEDPISY

Kolektivní smlouva vyššího stupně na období 2008 – 2012. Praha : Odborový svaz pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví a Svaz bank a pojišťoven, 2008.

Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - DOTAZNÍK K PRŮZKUMU.....	I
PŘÍLOHA B - DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ.....	VI
PŘÍLOHA C - ZÁZNAM PRŮBĚHU ADAPTACE.....	VIII

Příloha A – Dotazník k průzkumu

DOTAZNÍK

Vážení,

píši diplomovou práci na téma Lidské zdroje v organizaci – získávání a výběr pracovníků. Tato práce se také zabývá adaptačním procesem pracovníků v organizaci. Práce obsahuje i průzkum, vztahující se k adaptačnímu procesu pracovníků obchodního útvaru Vaší organizace. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky z průzkumu budou použity jako podklady pro zlepšení adaptačního procesu nových pracovníků a dále budou využity k vytvoření metodiky pro adaptační proces ve Vaší organizaci. Dotazník je anonymní. Vámi zvolenou odpověď prosím zakroužkujte. Vždy je možné označit pouze jednu odpověď.

Pro účely tohoto dotazníku je adaptačním procesem myšlena zkušební doba, tzn. první 3 měsíce pracovního poměru nového pracovníka.

Děkuji za Váš čas.

Iva Dobiášová

Ukázka označení Vámi vybrané odpovědi:

Obdržel/a jste v prvním týdnu po nástupu do pracovního poměru všechny pracovní pomůcky, které jsou nutné k výkonu Vaší práce?

- a) ano
- b) ne

Ukázka opravené Vámi vybrané odpovědi:

Obdržel/a jste v prvním týdnu po nástupu do pracovního poměru všechny pracovní pomůcky, které jsou nutné k výkonu Vaší práce?

- a) ano
- b) ne

Identifikace

1) Vaše pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2) Jste ve věkové kategorii:

- a) do 20 let
- b) 21 – 35 let
- c) 36 – 50 let
- d) 51 – 60 let
- e) 61 let a více

3) Jak dlouhou dobu pracujete ve Vaší organizaci?

- a) do 6 měsíců
 - b) 7 – 12 měsíců
 - c) 13 – 24 měsíců
 - d) 25 a více
-

4) Obdržel/a jste v prvním týdnu po nástupu do pracovního poměru všechny pracovní pomůcky, které jsou nutné k výkonu Vaší práce?

- a) ano
- b) ne

5) Byl/a jste po Vašem nástupu do pracovního poměru seznámen/a s pracovním prostředím Vašeho pracoviště (např. s umístěním sociálního zařízení, s rozmístěním technického vybavení apod.)?

- a) ano
- b) částečně ano
- c) ne

6) Kdy Vám byl zřízen přístup do PC, a to včetně přístupu do interních systémů Vaší organizace?

- a) v den nástupu do práce
- b) druhý den po nástupu do práce
- c) do týdne od nástupu do práce
- d) později

7) Byla Vám v průběhu Vašeho adaptačního procesu vždy poskytnuta pomoc ze strany přímé/ho nadřízené/ho?

- a) ano, vždy

- b) ne, pomoc mi byla poskytnuta jen někdy
c) ne, pomoc mi většinou poskytnuta nebyla a musel/a jsem se obrátit na jinou osobu
- 8) Jak byste hodnotil/a ochotu Vaší/Vašeho přímé/ho nadřízené/ho, kdy jste jí/jeho v rámci Vašeho adaptačního procesu požádal/a o radu?
a) byl/a ochotný/ochotná vždy nebo ve většině případů
b) byl/byla ochotný/á jen občas
c) nebyl/a ochotný/ochotná téměř nikdy
- 9) Byla Vám v průběhu Vašeho adaptačního procesu vždy poskytnuta pomoc ze strany kolegy/ně?
a) ano, vždy
b) ne, pomoc mi byla poskytnuta jen někdy
c) ne, pomoc mi většinou poskytnuta nebyla a musel/a jsem se obrátit na jinou osobu
- 10) Jak byste hodnotil/a ochotu Vaší/Vašeho kolegyně/kolegy, kdy jste jí/jeho v rámci Vašeho adaptačního procesu požádal/a o radu?
a) byl/a ochotný/ochotná vždy nebo ve většině případů
b) byl/byla ochotný/ochotná jen občas
c) nebyl/a ochotný/ochotná téměř nikdy
- 11) Dostal/a jste se v rámci Vašeho adaptačního procesu do situace, se kterou jste si nevěděl/a rady a nemohl/a jste sehnat osobu, která by Vám pomohla?
a) ano, ale pouze ojedinele
b) ano, a to vícekrát
c) ne, vždy jsem sehnal/a osobu, která mi pomohla
- 12) Uvítal/a byste zřízení speciální e-mailové adresy - „helpdesku“ pro pracovníky v adaptačním procesu?
Vysvětlení: na tuto adresu by noví pracovníci mohli zasílat dotazy zejména ohledně produktů, interního systému, apod.
a) ano, uvítal/a bych to
b) ne, zřízení helpdesku není nutné
- 13) Uvítal/a byste, kdyby v rámci adaptačního procesu byla novému zaměstnanci k dispozici osoba z centrály naší společnosti, která by nového zaměstnance nepřetržitě provázela adaptačním procesem?
a) uvítal/a bych fyzickou přítomnost osoby z centrály, a to po celou dobu adaptačního procesu
b) uvítal/a bych fyzickou přítomnost osoby z centrály, ovšem pouze po dobu prvních max. 4 týdnů adaptačního procesu a následně jen telefonickou pomoc

- c) uvítal/a bych jen telefonickou pomoc
- d) postačí pouze krátké zaškolení na začátku adaptačního procesu

14) Byl/a jste v rámci Vašeho adaptačního procesu požádán/a o prokazatelné seznámení se všemi interními předpisy Vaší organizace?

- a) ano, byl/a jsem o to požádán/a
- b) ne, nebyl/a jsem o to požádán/a

15) Seznámil/a jste se s interními předpisy v prvních dnech adaptačního procesu?

- a) ano, se všemi
- b) ano, ale pouze s těmi, na které mě kolega/kolegyně upozornil/a
- c) ne, s interními předpisy jsem se seznamoval/a postupně během celého adaptačního procesu
- d) ne, během celého adaptačního procesu jsem se s nimi neseznámil/a

16) Jak byste hodnotil/a srozumitelnost metodických pokynů týkajících se sjednávání produktů ve Vaší organizaci?

- a) jsou srozumitelné a informace v nich jsou dobře využitelné
- b) jsou poměrně srozumitelné, ovšem uvítal/a bych i zároveň školení daného produktu
- c) jsou špatně srozumitelné

17) Jak jste byl/a spokojen/a s kvalitou interních školení stávajících produktů, která probíhala v průběhu adaptačního procesu?

- a) byl/a jsem spokojen/a, školení byla kvalitní a pomohla mi k rychlejšímu pochopení sjednávaných produktů
- b) byl/a jsem celkem spokojen/a, ale školení byla příliš krátká na to, abych pochopil/a do detailu jednotlivé produkty
- c) nebyl/a jsem spokojen/a

18) Jak jste byl/a spokojen/a s kvalitou školení interního informačního systému?

- a) byl/a jsem spokojen/a, se systémem jsem se naučil/a
- b) byl/a jsem spokojen/a, ale plně jsem se naučil/a pracovat s interním systémem až po delší době praxe
- c) nebyl/a jsem spokojen/a

19) Který kurz byste v rámci adaptačního procesu uvítal/a?

- a) kurz „Prodejní dovednosti“
- b) kurz „Asertivní komunikace“
- c) kurz „Řešení konfliktních situací“
- d) jiné (uvedte konkrétní kurz).....

20) Obdržel/a jste včas studijní texty, které slouží k přípravě (samostudiu) na odbornou zkoušku pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti ve smyslu zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí, ve znění pozdějších předpisů?

- a) ano, včas
- b) ne, uvítal/a bych, kdyby mi byly studijní texty předány dříve
- c) ne, studijní texty jsem neobdržel/a, materiály ke zkoušce jsem si musel/a vyhledat sám/sama

21) Byly výše uvedené studijní texty pro Vás vhodným podkladem pro samostudium a zvládnutí odborné zkoušky?

- a) ano, zcela
- b) ano, ale uvítal/a bych i školení na danou problematiku
- c) ne

22) Jak celkově zpětně hodnotíte adaptační proces, kterého jste byl/a součástí jakožto nový zaměstnanec?

- a) s adaptačním procesem jsem byl/a spokojen/a, přispěl k mému rychlému zapracování a ke zvládnutí všech pracovních povinností
- b) s adaptačním procesem jsem byl/a spokojen/a, ale s výhradami (zde uveďte Vaše výhrady).....
.....
- c) s adaptačním procesem jsem nebyl/a spokojen/a (zde uveďte důvod Vaší nespokojenosti).....
.....

Příloha B – Dotazník uchazeče o zaměstnání

Dotazník uchazeče o zaměstnání v organizaci XY

Prosíme o pečlivé vyplnění všech uvedených položek. Získané informace podléhají ustanovením zákona č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů v platném znění.

Pozice, o kterou se ucházíte:						
Příjmení:		Jméno:		Titul:		
Kontaktní adresa:			PSČ:		Telefon:	
Vzdělání - dokončené	Škola	Obor, specializace		Rok ukončení		
Základní						
Střední s maturitou						
Vyšší odborné						
Vysokoškolské						
Postgraduální						
Dlouhodobé kurzy, školení, stáže:						
Znalost cizích jazyků	základní	střední		pokročilá		státní zkouška
		slovem	písmem	slovem	písmem	
Anglický						
Německý						
Francouzský						
Ruský						
Španělský						
Jiný						
Znalost PC						
program	základní	uživatelsky	dokonale	poznámky		

Předchozí zaměstnání (pokud je přílohou profesní životopis, není nutné vyplňovat)			
zaměstnavatel	pracovní zařazení	od	do
Řidičský průkaz:			
Jiné pracovní zkušenosti, než vyplývají z absolvovaného vzdělání:			
Představa o platu a dalších výhodách:			
Záliby, koníčky:			
Osobní priority:			
Které vlastnosti jsou pro vás nejcharakterističtější:			
Co Vás až dosud na své práci nejvíce uspokojovalo:			
Vaše představy o druhu, charakteru práce a Vaše přednosti k dané práci:			
Vaše pracovní cíle:			
Reference, hodnocení (uvedte jména osob):			
Možný datum nástupu:			
Máte zájem být zařazen(a) do evidence uchazečů o zaměstnání v organizaci XY:			
<input type="checkbox"/> Ano		<input type="checkbox"/> Ne	

Poznámka: Uchazeč o zaměstnání bude vyřazen z evidence zájemců o zaměstnání po uplynutí šesti měsíců ode dne vyplnění tohoto dotazníku.

Dne:

Podpis:

Příloha C – Záznam průběhu adaptace

Záznam průběhu adaptačního procesu nového pracovníka v organizaci XY

Útvar:

Jméno a příjmení přímého nadřízeného (hodnotitele):

Název pracovní pozice:
Jméno a příjmení nového pracovníka:
Osoba odpovědná za adaptaci nového pracovníka (jméno a příjmení):
Cíle adaptačního procesu:
Hodnocení ke konci 1. měsíce:
Datum:
Hodnocení ke konci 2. měsíce:
Datum:
Hodnocení ke konci 3. měsíce:
Datum:
Závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu ze dne:
Přímý nadřízený:
Osoba odpovědná za adaptaci nového pracovníka:
Doporučení pro rozvoj a vzdělávání nového pracovníka:
Ukončení pracovního poměru ve zkušební době k datu:
Důvody:

Datum:

Podpis přímého nadřízeného:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Iva Dobiášová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Lidské zdroje v organizaci – získávání a výběr pracovníků

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 86

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 21

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek