

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Graduate Development Program jako součást náborové strategie

Autor práce: Lucie Beluská
Vedoucí práce: Ing. Martina Königová

© 2009 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Graduate Development Program jako součást náborové strategie“ vypracovala zcela sama pod vedením Ing. Martiny Königové, PhD., vedoucí mé bakalářské práce. Čerpala jsem ze zdrojů, které uvádím v seznamu použité literatury, a z konzultací s PhDr. Evou Novákovou, CEE Staffing Program Lead, náborovou konzultantkou Hewlett-Packard.

V Praze dne 30.4.2009

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Martině Königové, PhD. v první řadě za možnost psát práci právě na toto téma, za její rady a pomoc při zpracovávání práce a jejích úpravách.

Mé díky patří také PhDr. Evě Novákové, CEE Staffing Program Lead, ze společnosti Hewlett-Packard, bez jejíž pomoci a cenných rad by práce na toto téma nemohla vzniknout.

Graduate Development Program jako součást náborové strategie

Graduate Development Programme
as a part of the recruitment strategy

OBSAH

1	Úvod	8
2	Cíl práce a metodika.....	9
2.1	Cíl práce	9
2.2	Metodika práce.....	9
3	Literární rešerše	11
3.1	Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů	11
3.2	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	13
3.3	Personální strategie	15
3.4	Personální činnosti	17
3.5	Vzdělávání pracovníků v organizaci.....	19
3.5.1	Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci	20
3.5.2	Knowledge management.....	21
3.5.3	Metody vzdělávání pracovníků v organizaci	21
3.6	Nábor zaměstnanců	28
3.6.1	Definování požadavků	28
3.6.2	Přilákání uchazečů	29
3.6.3	Výběr pracovníků.....	29
4	Vlastní výsledky práce.....	32
4.1	Charakteristika společnosti	32
4.1.1	Hewlett-Packard v číslech.....	32
4.1.2	Historie Hewlett-Packard	33
4.2	Graduate Development Program.....	34
4.3	Zhodnocení Graduate Development Programu.....	37
4.4	Návrhy na zlepšení.....	41
5	Závěr	43
6	Použitá literatura.....	44

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá programem pro nově přijaté absolventy ve společnosti Hewlett-Packard a zastřešuje ho oddělení lidských zdrojů společnosti. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou.

Literární rešerše je věnována teoretické stránce řízení lidských zdrojů. Jsou v ní uvedena fakta ohledně personálních prací, personálních činností, personálních strategií, nábory a vzdělávání pracovníků. Všechny odborné informace byly čerpány z literatury, která je uvedena na konci práce.

Praktická část je zaměřena na problematiku nábory nových zaměstnanců z řad absolventů ve společnosti Hewlett-Packard. Informace uvedené v praktické části byly získány z interních zdrojů společnosti, nejčastěji z intranetu, z knihy, kterou napsal jeden ze zakladatelů společnosti David Packard a maximum informací bylo poskytnuto nábory konzultantkou společnosti Hewlett-Packard.

Summary

The thesis deals with a programme for newly recruited graduates in Hewlett-Packard company, which is covered with department of human resources. The thesis is divided into two main parts – theoretical and practical.

Literary research presents the theory of human resources management. In this part, there are facts regarding to personal works, personal strategies, recruitment and personnel education. All training information has been drawn from literature, which is listed at the end of the work.

The practical part is focused on the issue of recruitment from among the graduates in Hewlett-Packard. Information in practical part was obtained from internal company sources, especially from the intranet, from a book, written by one of the company founders David Packard. The maximum of information was provided by staffing consultant.

Klíčová slova

personální práce
řízení lidských zdrojů
nábor pracovníků
staffing
rozvoj pracovníků

Key words

personal works
human resources management
recruitment
staffing
staff development

1 Úvod

Personalistika je oblast v řízení organizace, která se začala formovat již v první polovině minulého století a od té doby se nepřestala vyvíjet a stále se zdokonaluje.

Vývoj této disciplíny je bezesporu určen obrovskou hodnotou, jakou představuje lidský kapitál. Ten je totiž pro každou společnost bez ohledu na její zaměření či velikost tím nejcennějším know-how, které vlastní. Vzhledem k tomu, že náplní práce každého personalisty je více či méně péče o zaměstnance, stala se z personalistiky jedna z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí v řízení organizace.

Chce-li mít společnost kvalitní základnu v podobě zaměstnanců, na kterých pak může stavět další hodnoty, je vedle získání, nábory a následného přijetí nevhodnějších uchazečů důležitý také jejich další rozvoj uvnitř organizace. Ten by měl zahrnovat jak vzdělávání v oboru, které je pro některé pracovní pozice zcela klíčové, také rozvoj osobnosti každého pracovníka.

Většina organizací si je vědoma síly kvalitních zaměstnanců a na personalistiku jsou vynakládány nemalé finanční částky, které jsou určeny k zajištění konkurenceschopnosti dané organizace na trhu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení Graduate Development Programu společnosti Hewlett-Packard, z hlediska přínosnosti pro jeho účastníky. V případě nedostatků bude navrženo zlepšení programu. Dílčími cíli bylo popsat program a jeho fungování, a zpracovat kvalitní literární rešerši.

2.2 Metodika práce

Literární rešerše byla zpracována na základě odborné literatury zaměřené na personální problematiku. Veškeré zdroje včetně internetových odkazů, ze kterých práce vychází, jsou uvedeny na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Praktická část práce byla zpracována na základě poznatků ze společnosti Hewlett-Packard, s.r.o., která je světovým dodavatelem technologií, komplexních řešení a služeb v oblasti informačních technologií.

Použité techniky sběru dat dle Majerové (9):

- **Rozhovor**

Rozhovor jako nejběžnější způsob kontaktu mezi dvěma lidmi je používán ve všech vědách, které jsou zaměřeny na zkoumání člověka.

Vzhledem k podobnému věku tazatele s dotazovanými byl zvolen rozhovor nestrukturalizovaný.

- **Dotazník**

Dotazník je nejběžnější technikou sběru dat. Pokud však mají mít výsledky dostatečnou vypovídající hodnotu, musí být sestaven ze správně zvolených otázek.

Pro tuto práci byla zvolena kombinace šesti uzavřených otázek a jedné otevřené.

- **Studium dokumentů**

Studium dokumentů patří také mezi nejčastější techniky sběru dat, zejména pro svou relativní nenáročnost.

Pro zpracování literární rešerše této práce byly využity dokumenty tištěné. Pro zjištění konkrétních faktů týkajících se přímo Graduate Development Programu, byly použity dokumenty umístěné na intranetu společnosti, ke kterým mají přístup pouze zaměstnanci společnosti.

3 Literární rešerše

3.1 *Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů*

Josef Koubek píše ve své knize „Řízení lidských zdrojů“ o značném rozdílu mezi termíny personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Zatímco personalistika, označovaná také jako personální práce, je tím nejjobecnějším označením této oblasti v řízení organizace, ostatní tři zmíněné termíny je možné považovat za vývojové fáze, na jejichž konci se nachází řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa je historicky nejstarším pojetím personalistiky. Dříve byla personalistika brána pouze za službu zajišťující hlavní administrativní práce a procesy spojené se zaměstnáváním lidí. Měla výlučně pasivní roli.

Naproti tomu **personální řízení**, jehož počátky sahají už do meziválečného období, bylo koncepcí, která kladla o poznání větší důraz na personální práci. Lidé na vedoucích pozicích si začali uvědomovat, jak cenní jsou pro ně správně vybraní a schopní zaměstnanci. Organizace se tak stávala konkurenceschopnější, její vedení bylo progresivní, zaměřeno na expanzi a ovládnutí co možná největší části trhu.

Řízení lidských zdrojů tak, jak je známé dnes se začalo formovat v 50. a 60. letech minulého století ve státech s vyspělou tržní ekonomikou. Personální práce se stávají páteří organizace. Nejsou již prováděny pouze specializovanými pracovníky, ale stále více se promítají do každodenních povinností manažerů. Personální činnosti jsou zaměřeny na dlouhodobou perspektivu. Personalistika samotná je brána jako strategie, jak se z dlouhodobého hlediska co nejlépe vypořádat s výběrem, umístěním, hodnocením pracovníků apod. Praktickým vyústěním personální strategie organizace je strategické řízení lidských zdrojů. Jde o konkrétní úsilí a o realizaci cílů vyplývající z personální strategie (2).

Obecným cílem řízení lidských zdrojů dle Armstronga je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake:

“Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti” (1).

Beer a kolektiv se shodují, že lidské zdroje nejsou pouhým variabilním nákladem společnosti, ale je třeba s nimi jednat jako s lidským kapitálem. Karen Leggeová doplňuje, že lidské zdroje jsou velmi cenné a představují konkurenční výhodu..

Ne všichni však hodnotí řízení lidských zdrojů pozitivně. Výhrady se různí autor od autora. Nejčastěji opakující se je, že si společnosti od řízení lidských zdrojů slibují více, než jim může poskytnout. Za všechny lze uvést názor Guesta, který se domnívá, že řízení lidských zdrojů je “optimistické, avšak problematické pojetí, je samá rétorika, nadsázka a naděje” (1).

3.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

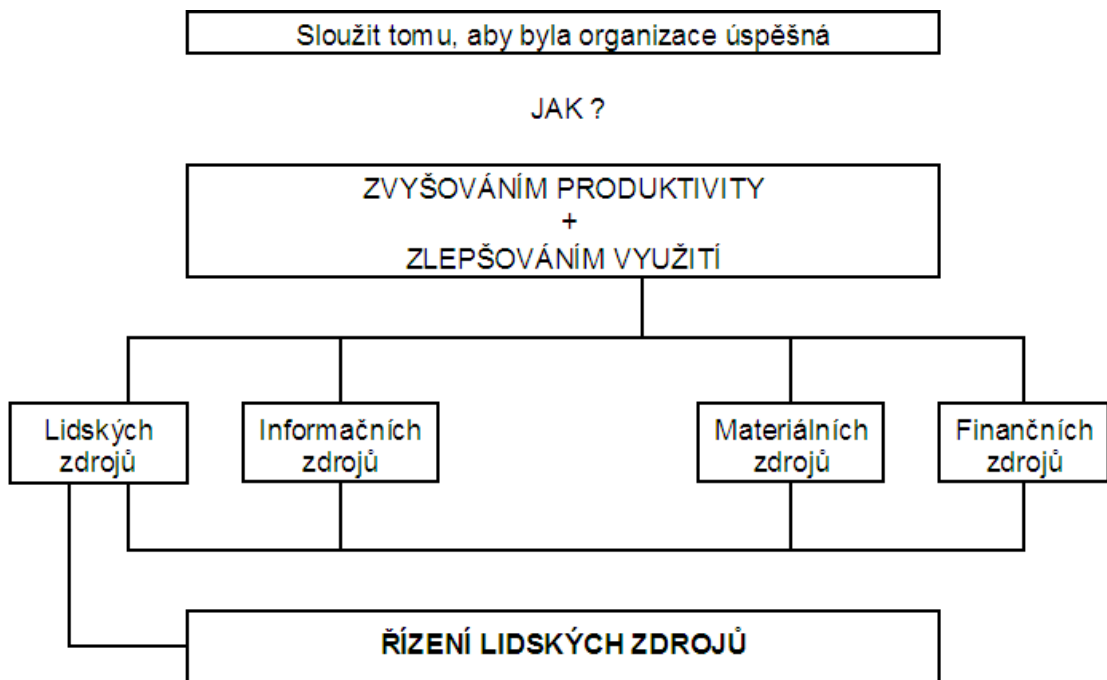


Schéma 1. - Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Hlavní úkoly:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům daného pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci – hlavně tedy optimální využívání pracovní doby a kvalifikace pracovníka,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci – jde hlavně o rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností a v neposlední řadě rozvoj

jejich pracovní kariéry, který by měl směřovat k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, neboť právě toto uspokojení může vést ke ztotožnění vlastních zájmů a zájmů celé organizace,

- dodržování všech zákonů v oblasti zaměstnávání lidí a jejich práv, a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace [2]

V současné době je trendem tzv. tailoring, což v doslovném překladu znamená šití pracovních úkolů a míst danému zaměstnanci na míru. Tím se obrací role a ze snahy zařazovat správné lidi na správná místa se stává snaha najít danému pracovníkovi takovou náplň práce, která optimálně odpovídá jeho pracovním schopnostem.

Aby bylo možné efektivně naplňovat výše uvedené úkoly, musí řízení lidských zdrojů zajišťovat mnoho úkonů, mezi něž patří např. definování pracovních úkolů a s nimi souvisejících pravomocí a odpovědností, analyzování pracovních míst, aby mohla být obsazena správným člověkem. Dále pak také získávání, vybírání a najímání pracovníků. Ze strany personalistů musí být zajištěna komunikace s pracovníky. V případě osobních problémů, které by mohly negativně ovlivnit pracovníkovu výkonnost, je třeba mu poskytnout pomoc. American Society for Training and Development prezentuje ve svých studiích tyto hlavní úkoly:

- zlepšení kvality pracovního života
- zvýšení produktivity
- zvýšení spokojenosti pracovníků
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů
- zvýšení připravenosti na změny [2]

V zájmu plnění hlavních úkolů mohou být používány i navazující aktivity. K nejdůležitějším patří vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, vytváření pracovních míst a organizačních struktur, získávání, výběr, rozmisťování a propouštění zaměstnanců. Mezi další aktivity spojené s plněním hlavních úkolů patří také plánování lidských zdrojů a odměňování pracovníků.

3.3 Personální strategie

Samotná personální strategie je determinována celkovou strategií organizace, ve které jde především o definování a následnou konkretizaci cílů podniku, jak krátkodobých, tak i dlouhodobých. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, lidský faktor, který práci vytváří, je pro organizaci rozhodujícím zdrojem, a proto je možné personální strategii označit jádrem celé podnikové struktury. Podniková strategie může být vyjádřena odpověďmi na následující otázky:

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce podnik vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu?

Vytvoření podnikové filozofie, definování poslání a role na trhu do značné míry souvisí s možnostmi získání potřebných pracovních sil.

- Jakým pozitivním a jakým negativním vnějším faktorům musí podnik čelit?

Vnějšími faktory jsou např. populační vývoj znamenající produkování pracovních sil, hustota osídlení, mobilita obyvatelstva apod.

- Jaké jsou přednosti a jaké jsou nedostatky podniku?

Silných a slabých stránek podniku existuje velké množství a mohou se lišit podnik od podniku svou subjektivností, nicméně mezi tyto stránky je možno zařadit např. povahu práce, podnikovou kulturu, počet kvalitních pracovníků, jejich mobilitu či flexibilitu.

- Jakých cílů chce podnik dosáhnout?
- Jak chce těchto cílů dosáhnout? (4)

Dá se říci, že všechny výše uvedené skutečnosti mohou být determinanty cílů, kterých chce podnik dosáhnout.

Z předchozích otázek podnikové strategie je možné logicky vyvodit otázky týkající se strategie personální:

- Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce podnik v budoucnu dosáhnout?
- Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?
- Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky? (4)

Tyto otázky je možno dále konkretizovat s ohledem na individualitu organizace danou její velikostí, strukturou, politikou a kulturou. Mluví-li se o charakteristikách podniku, není možné opomenout další důležité skupiny faktorů, a to detaily týkající se výroby a samozřejmě pracovníky samotné. Specifika výroby mohou být vyjádřena např. technikou a technologií zahrnutých do výrobního procesu, výrobním zaměřením a výrobními možnostmi organizace. Z hlediska pracovníků je důležitá především povaha práce a její náročnost. Pokud jsou známy všechny potřebné proměnné, je třeba zhodnotit také vnější podmínky, ve kterých podnik operuje, a to především situaci na trhu práce a její vývojové tendence, státní politiku zaměstnanosti, profesně-kvalifikační a preference zaměstnanců, jejich sociální potřeby apod.

Je zřejmé, že jak strategie organizace, tak i na ní navazující personální strategie musí brát v potaz mnoho rozličných faktorů, aby nakonec zdárně dosáhly cílů vytyčených podnikem.

3.4 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Všeobecně se jedná o vytváření a analýzu pracovních míst, tedy definování pracovních úkolů a s nimi spojené pravomoce a odpovědnosti, následně pak pořizování popisu a specifikace pracovních míst. Důležitou součástí celého procesu je aktualizace již vypracovaných dokumentů.

U různých autorů se výčet personálních činností může drobně odlišovat, nicméně nejčastěji jsou uváděny přibližně v této podobě:

1. Personální plánování, tzn. plánování potřeby a následného pokrytí pracovníky a plánování personálního rozvoje pracovníků.
2. Získávání, výběr a plánování pracovníků – začíná přípravou a zveřejňováním volných pracovních míst, pokračuje přípravou formulářů pro uchazeče, dále pak shromažďováním materiálů o uchazečích, přes předvýběr, výběr a následný pohovor až po přijmutí a zařazení daného pracovníka na uvolněné místo.
3. Hodnocení pracovníků, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu, obsahu a metody hodnocení, dále pak vyhodnocování, pohovor s pracovníkem a možná opatření.
4. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tzn. zařazování pracovníků na jednotlivé pozice, jejich povyšování či přemísťování, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propuštění.
5. Odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod a používání jiných nástrojů k jejich motivaci
6. Vzdělávání pracovníků, včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání
7. Pracovní vztahy, hlavně pak organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, ale také vztahy mezi zaměstnanci, disciplinární jednání apod.

8. Péče o pracovníky, tedy pracovní prostředí, bezpečnost při práci, vedení veškeré dokumentace, organizování kontroly, záležitosti sociálních služeb (stravování, hygienické podmínky na pracovišti...), životních podmínek atd.
9. Personální informační systém, tj. zajišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, která se týkají pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, organizování a analýza zvláštních šetření mezi zaměstnanci apod (2).

3.5 Vzdelávání pracovníků v organizaci

Vzdělávání pracovníků v organizaci je všeobecně známý pojem, nicméně přesně nevystihuje jeho obsah. Výstižnější je termín formování pracovních schopností zaměstnanců organizace. Tím se rozumí veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity, na kterých se organizace v rámci své personální práce podílí.

Úroveň vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a personální strategii každé organizace. Níže jsou uvedeny tři základní přístupy ke vzdělávání zaměstnanců podle Michaely Tureckiové:

- organizování jednotlivých vzdělávacích akcí – jedná se výhradně o reakci na momentální potřebu jednotlivce či podniku odstranit rozdíl mezi aktuální a požadovanou kvalifikací, pro svou nesystematičnost je však zcela neefektivní
- systematický přístup – jedná se o systematický proces získávání nových znalostí a dovedností, jejichž prostřednictvím dochází ke změnám v pracovním chování a dotýká se tak i motivace
- koncepce učící se organizace – představuje komplexní model rozvoje lidí v rámci organizací různého typu, v nichž se pracovníci učí průběžně nejen rozličnými školeními, ale především z každodenních zkušeností; jedná se o cíleně řízený proces, kdy díky učení svých zaměstnanců má podnik možnost vytvářet, shromažďovat, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí (6)

V souvislosti s posledně uvedenou koncepcí je možno zmínit také tzv. knowledge management, který bývá označován za strategii zavádění učící se organizace.

Josef Koubek „koncepci učící se organizace“ neuvádí vůbec, nicméně dělení je podobné, neboť strategie vzdělávání rozděluje také do tří skupin. Dělí je však z hlediska podniku. První skupinu tvoří povětšinou menší podniky, které především z finančních důvodů preferují zaměstnance s již dostatečně odbornými znalostmi, čímž předcházejí brzkému doškolení. Na druhé straně je však tento způsob značně náročný v samotném získávání a výběru takto kvalifikovaného člověka.

Do druhé skupiny je možno zařadit podniky, které se vzděláváním svých zaměstnanců příliš nezabývají, a tak k němu dochází například, když podnik dosáhne určitého finančního přebytku, nepravidelně a nárazově, což je značně neefektivní.

Třetí skupina je tvořena středními a velkými podniky, zpravidla ve vyspělých zemích, která je ochotna na vzdělávání pracovníků uvolňovat značné finanční obnosy, často má vyčleněnou určitou skupinu zaměstnanců zabývajících se výhradně tímto tématem. Má vypracovanou vlastní koncepci vzdělávání a není výjimkou, že má své vlastní vzdělávací instituce. Tyto aktivity organizací bývají podporovány i daňovou politikou či dokonce státními dotacemi (6).

3.5.1 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Systematické vzdělávání pracovníků se většinou uplatňuje v posledně zmíněné skupině z úvodu, především ve velkých organizacích či korporacích a představuje nejefektivnější možnost vzdělávání pracovníků v organizaci. Má-li být maximálně účinné, musí vycházet ze zásad politiky vzdělávání, musí sledovat cíle strategie vzdělávání a musí se opírat o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Je třeba, aby byla v organizaci vytvořena skupina pracovníků, kam mohou patřit i externí odborníci, která se o celý proces vzdělávání stará jak po odborné stránce, tak po stránce organizační. Aby byly splněny všechny předpoklady pro efektivní vzdělávání pracovníků, je třeba, aby organizace měla příslušné vzdělávací programy, vzdělávací zařízení a samozřejmě kvalifikované lektory.

Systematické vzdělávání pracovníků je stále se opakující cyklus, který je možno rozdělit do čtyř fází:

1. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Tato fáze je značně obtížná, neboť znalosti, dovednosti, talent řešit určité úkoly a podobné vlastnosti pracovníka prakticky nejsou kvantifikovatelné. Proto je i identifikace potřeb vzdělávání pracovníků v organizaci založena na odhadech a aproximačních postupech.

2. Plánování vzdělávání. Tato fáze diskutuje o výši rozpočtu, časovém plánu, obsahu a metodách vzdělávání a v neposlední řadě také o pracovnících, kterých se vzdělávání bude týkat.
3. Realizace samotného vzdělávacího procesu.
4. Vyhodnocování výsledků, efektivnosti programu a použitých metod vzdělávání. V této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým je v dalším cyklu přihlíženo, eliminují se případné nedostatky, upraví se program či je zvolena jiná metoda vzdělávání.

Nespornou výhodou systematického vzdělávání pracovníků je fakt, že jsou v organizaci náležitě odborně připraveni zaměstnanci, kteří si prohlubují své znalosti a dovednosti, a formují tak jak své schopnosti, tak i svou osobnost. Tyto aspekty pak zlepšují vztah zaměstnance k organizaci a motivují ho k lepším pracovním výkonům, neboť touha po sebezdokonalování je typickou lidskou vlastností.

Možnost najít takto „vychovaného“ pracovníka na trhu práce je takřka nemožné, proto si organizace své klíčové zaměstnance zpravidla velmi hýčkají, ať už vyššími platy či různými formami odměn.

3.5.2 Knowledge management

Knowledge management je poměrně mladá disciplína (1995) zabývající se tzv. „řízením znalostí“. Jeho hlavní starostí je zabezpečení sdílení a uchovávání znalostí v organizaci navzdory odchodům či obměňování pracovníků. Zahrnuje procesy a strategie, které umožňují rozpoznat, zachytit a efektivně využít znalosti a jsou zaměřeny na zvyšování konkurenceschopnosti organizace (5).

3.5.3 Metody vzdělávání pracovníků v organizaci

Metody vzdělávání pracovníků se obecně dělí na dvě základní skupiny. Jsou jimi:

Metody on the job, tedy metody používané na konkrétním pracovním místě přímo při vykonávání běžných pracovních úkolů.

Metody off the job, což jsou metody vzdělávání používané mimo pracoviště (přímo v organizaci nebo mimo ni).

Teoreticky je první skupina metod považována za vhodnější pro vzdělávání dělníků a druhá pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů, nicméně prakticky se obě skupiny metod prolínají a jsou užívány pro vzdělávání všech kategorií pracovníků s ohledem na práci konkrétního pracovníka či skupiny pracovníků. Podskupin obou metod je mnoho, proto bude uveden výčet nejčastěji užívaných metod s jejich výhodami i nevýhodami.

3.5.3.1 Metody on the job

1. *Instruktáž při výkonu práce.* Je to nejjednodušší a nejčastěji používaná metoda. Spočívá v předvedení pracovního postupu zkušenějším pracovníkem, popř. přímo nadřízeným, novému či méně zkušenému pracovníkovi, který si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí.

Výhody: rychlý zácvik, vytváří pozitivní vztah mezi pracovníky

Nevýhody: zácvik spíše jednoduchých úkolů, jednorázové, krátkodobé působení, negativní působení rušivého prostředí a tlaku jiných pracovních úkolů

2. *Coaching.* Představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a následnou pravidelnou kontrolu přímým nadřízeným či vzdělavatelem. Jde o směřování vzdělávaného k požadovanému výkonu práce a vlastní iniciativě, v úvahu se bere jeho individualita.

Výhody: informovanost vzdělávaného o jeho hodnocení, úzká oboustranná spolupráce mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, zlepšení jejich komunikace, možnost pro stanovení cílů pracovní kariéry vzdělávaného

Nevýhody: negativní působení rušivého prostředí a tlaku jiných pracovních úkolů, nesoustavnost

3. *Mentoring.* Je obdoba coachingu, ale v tomto případě si pracovník sám volí svého rádce (mentora). Pokud je vybraný pracovník ochoten fungovat jako mentor, svému chráněnci pak radí a stimuluje ho. Vzdělávaný sám však musí vykazovat určitou iniciativu, mentorem je pouze usměřňován.

Výhody: stejné jako u coachingu, pozitivně se hodnotí vlastní iniciativa

Nevýhody: stejné jako u coachingu, navíc se předpokládá velmi blízký vztah mezi mentorem a chráněncem, proto se mentoring nedoporučuje u rozdílných pohlaví, úskalím může být i výběr nesprávného mentora

4. *Counselling.* Patří k nejnovějším metodám vzdělávání pracovníků a spočívá ve vzájemném konzultování, což překonává jednosměrnost vztahu mezi účastníky. Někteří vzdělavatelé jsou k této metodě skeptičtí.

Výhody: iniciativa ze strany vzdělávaného, jeho vyjadřování k problémům své práce, návrhy na řešení, formování a prověřování schopností vzdělavatele

Nevýhody: časová náročnost, možnost vzniku rozporu s plněním běžných úkolů

5. *Asistování.* Je tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný je přiřazen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu s pracovními úkoly, učí se postupy, stále více a samostatněji se na práci podílí, až je schopen ji vykonávat sám. Metoda se používá hlavně v případě, že osvojení pracovních postupů vyžaduje delší dobu.

Výhody: soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání

Nevýhody: možnost naučení se od vzdělavatele nevhodným návykům, omezenost tvůrčího přístupu

6. *Pověření úkolem.* Může sloužit jako zkouška schopností vzdělávaného u předešlé metody. Tato metoda se častěji používá při vzdělávání řídicích a tvůrčích pracovníků.

Výhody: pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, je tvůrčí, rozšiřuje si pole působnosti

Nevýhody: možnost chybování či neúspěchu splnění úkolu v důsledku nedostatečné kontroly ze strany vzdělavatele, z toho plynoucí možná nedůvěra ze strany vedoucích či ztráta sebedůvěry

7. *Rotace práce (cross training).* Vzdělávaný je postupně na určitý čas pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovištích, úsecích,...). Tato metoda je používána při výchově řídicích pracovníků a při seznamování nováčků s organizací.

Výhody: rozšiřování schopností a zkušeností, komplexnějším poznáváním pracovních úkolů a postupů rozvoj jeho flexibility pracovních sil

Nevýhody: možnost neúspěchu na některém z pracovišť a z toho plynoucí nižší sebedůvěra či horší hodnocení nadřízeným

8. *Pracovní porady.* Jsou považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníka, neboť se v jejich průběhu seznamují s fakty týkající se jejich pracoviště i celé organizace.

Výhody: výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují informovanost pracovníků i jejich pocit sounáležitosti s kolegy či organizací, motivují k aktivitě a iniciativě

Nevýhody: časové umístění porady – v pracovní době se krátí čas na vykonávání pracovních úkolů; mimo pracovní dobu jsou lidé neochotní se scházet (2)

3.5.3.2 Metody off the job

1. *Přednáška.* Obvykle je zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.

Výhody: rychlost přenosu informace, nenáročnost na podmínky

Nevýhody: účastníky pasivně přijímaný jednostranný tok informací

2. *Přednáška spojená s diskusí (seminář).* Jedná se o metodu, zprostředkovávající spíše znalosti, překonává určité nevýhody přednášky samotné.

Výhody: stimulování účastníků k aktivitě, diskusí vyvolané nápady

Nevýhody: organizační náročnost, potřeba schopného moderátora

3. *Demonstrování.* Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů a ostatních zařízení potřebných k danému tématu. Vnáší do vzdělávání důraz na praktické vzdělávání těchto znalostí a více se orientuje na dovednosti (předvádění zařízení).

Výhody: zkoušení dovedností v bezpečném prostředí bez rizika způsobení škod

Nevýhody: rozdílnost podmínek ve vzdělávacím zařízení a na pracovišti, přílišné zjednodušování problému

4. *Případové studie.* Jsou většinou používány při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vylíčení určitého organizačního problému nebo jejich komplexu. Účastníci je studují, snaží se analyzovat situaci a navrhnout řešení problému.

Výhody: pomáhají rozvíjet analytické myšlení a schopnost najít řešení problému

Nevýhody: mimořádně náročné na přípravu

5. *Workshop (group exercise).* Je variantou případových studií, ale praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: Příležitost dělit se o nápady na řešení problémů, vychovává k týmové práci

Nevýhody: mimořádně náročné na přípravu, možnost výskytu problému při nedostatečné odbornosti týmu

6. *Brainstorming.* Další varianta případových studií. Skupina účastníků ústně či písemně navrhuje způsob řešení daného problému. Po předložení návrhů probíhá diskuse.

Výhody: podpora kreativního myšlení, přináší alternativní přístupy k řešení

Nevýhody jsou stejné jako u výše uvedených případových studií.

7. *Simulace.* Metoda zaměřená na praxi a aktivitu účastníků. Účastníci se řídí dle poměrně podrobného scénáře, kde je nutné, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí, vyskytujících se v běžné praxi vedoucích pracovníků.

Výhody: formování schopností vyjednávat a rozhodovat se

Nevýhody: náročnost přípravy, nutnost odborného vedení

8. *Hraní rolí (manažerské hry).* Metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována značná aktivita a samostatnost. Navození určité role z praxe umožňuje účastníkům poznávat povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností, především u vedoucích pracovníků.

Výhody: rozvíjí samostatné myšlení a učí ovládat emoce (2)

Nevýhody: náročnost přípravy a klade velké nároky na odbornost vzdělavatele

9. *Assessment centre*. Vysoce hodnocená metoda jak pro výběr zaměstnanců, tak i pro vzdělávání manažerů. Účastníci plní různě náročné úkoly a řeší problémy, vyskytující se v běžné praxi manažera. Úkoly a problémy bývají zpravidla generovány počítačem a umožňují tak flexibilně měnit náročnost dané situace a tím úroveň stresu vzdělávaného. Vyhodnocování probíhá opět pomocí počítače.

Výhody: osvojování znalostí a dovedností manažera, hospodaření s časem, vypořádávání se se stresem, jednání s lidmi a mnohé jiné

Nevýhody: nejnáročnější z hlediska přípravy včetně technického vybavení

10. *Outdoor training* (adventure education). V podstatě znamená vzdělávání hrou, či pohybovými aktivitami. Slouží hlavně pro vzdělávání manažerů, jedná se o hry, či akce spojené se sportovními výkony, kde se manažeři učí novým dovednostem, např. hledání optimálního řešení úkolu, umění koordinovat činnost a komunikovat se spolupracovníky, vést je a pověřovat úkoly. Úkoly se zpravidla řeší kolektivně, vedení se ujímá jedinec. Po splnění úkolu probíhá diskuse. Může se odehrávat v různém prostředí (příroda, tělocvična, zvláště upravené areály).

Výhody: vzdělávání zábavnou formou

Nevýhody: předsudky a neochota manažerů si hrát, strach ze zesměšnění, nechuť k pohybovým aktivitám

11. *E-learning*. Jedná se o vzdělávání pomocí počítačů a využívá všech výhod, které s sebou technika přináší. Umožňuje simulování pracovních situací, učení pomocí schémat, obrázků, grafů. Poskytuje obrovské množství informací, možnost průběžného hodnocení, kontakt se vzdělavatelem či s ostatními účastníky vzdělávání. S rozšiřováním internetu význam této metody vzrůstá.

Výhody: interaktivní metoda s bezprostřední zpětnou vazbu, přizpůsobení tempa výuky individuálním potřebám a schopnostem účastníka, časově efektivní, možnost použití i mimo pracoviště

Nevýhody: náročná na vybavení, zejména vysoká cena vzdělávacích programů (2)

Někdy bývá mezi metody vzdělávání mimo pracoviště zahrnováno samostudium doporučené literatury, většinou je ale již obsaženo v předcházejících metodách. Její nesporné výhody jsou úspora pracovní doby či vzdělávání vlastním tempem. Nevýhodou této metody pro organizaci je, že vzdělávání nemá plně pod kontrolou a ani nemá právo vyžadovat po pracovníkovi plnění úkolů ve volném čase, pracovník tudíž musí obětovat část svého volného času.

3.6 Nábor zaměstnanců

Schopnost efektivního náboru zaměstnanců je pro organizaci velice důležité. Musí vědět, jakým nejlepším způsobem upoutat pozornost takových jedinců, kteří budou dostatečně kvalifikovaní a motivovaní. Samotný výběr nejlepšího z uchazečů už pak nemusí být tolik složitý jako nalezení dostatečného počtu lidí, kteří se o danou pozici budou ucházet.

Nábor však není důležitý jen pro organizace. Jedná se totiž o dvousměrný komunikační proces. Dvousměrný proto, že uchazeči o práci potřebují co nejpřesnější informace o tom, co jim daná organizace může nabídnout a co bude požadovat od nich, a na druhé straně organizaci zajímají informace o potenciálně přijatých jedincích.

Získávání a výběr pracovníků by se proto mohl dělit na tyto tři hlavní fáze:

1. definování požadavků
2. přilákání uchazečů
3. vybírání uchazečů

OBJEM TRHU
PRÁCE

UCHAZEČI
O ZAMĚSTNÁNÍ

PŘIJATÍ
ZAMĚSTNANCÍ

STABILIZOVANÍ
ZAMĚSTNANCÍ

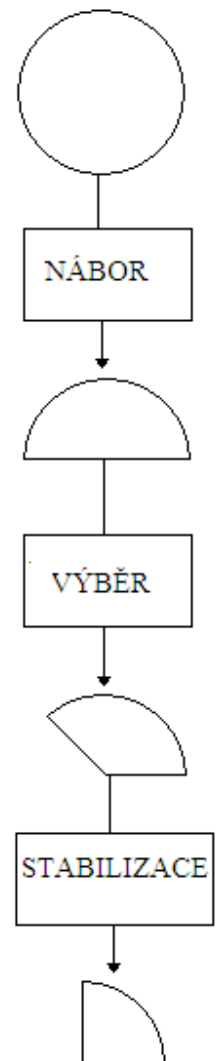


Schéma 2. - Proces formování pracovní síly jako řada filtrů

3.6.1 Definování požadavků

Definováním požadavků je myšlen popis a specifikace daného pracovního místa, včetně stanovení podmínek zaměstnání, které poskytují základní informace k sestavování inzerátů, popřípadě jsou zdrojem informací např. pro personální agentury provázané s konkrétní organizací. V závěrečné fázi slouží pro hodnocení uchazečů. V této fázi je také důležité

upřesnění požadavků na uchazeče, zkonkretizování schopností, dovedností, vzdělání a praxe, které jsou pro danou pozici třeba. Vedle odborných schopností je kladen důraz také na osobnost, chování a postoje uchazeče, což je důležité z hlediska vhodnosti konkrétního člověka pro organizaci, neboť otázka přizpůsobení se podnikové kultuře a schopnost v ní pracovat je pro organizaci klíčová. Dalšími možnými požadavky jsou např. neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, ochota cestovat a pobývat mimo bydliště apod. Podle těchto kritérií jsou uchazeči následně posuzováni.

3.6.2 Přilákání uchazečů

Chce-li organizace přilákat kvalitní uchazeče, je nutné, aby nejprve zanalyzovala silné a slabé stránky podniku z hlediska poutavosti pro uchazeče. Analýza by měla ukázat výhody konkrétní organizace v porovnání s konkurencí. Je do ní proto zahrnuta pověst organizace, výše mezd, pracovní prostředí, zajímavost práce a její jistota, možnost vzdělávání, rozvoje a postupu na kariéřním žebříčku. Organizace má na výběr ze dvou základních zdrojů uchazečů. Jednu skupinu tvoří uchazeči uvnitř podniku, druhou externí uchazeči, pokud interní zdroje dané pozici nevyhovují. V tomto případě jsou nejčastějšími nástroji pro získávání pracovníků inzerování v médiích nebo na internetu, či využití služeb personálních agentur a poradenských firem se specializací na získávání pracovníků. Poté, co je získáno dostatečné množství uchazečů se jejich žádosti třídí podle standardního postupu od žádosti o zaslání životopisu a průvodního dopisu přes porovnávání s klíčovými kritérii pracovního místa a pozvání na pohovor.

3.6.3 Výběr pracovníků

Tato poslední fáze je charakteristická už poměrně úzkým okruhem možných pracovníků, který vyplynul z fáze předchozí. Nyní je před uchazeči poslední krok v podobě pohovorů, assessment center či testování pracovní způsobilosti, což jsou nejpoužívanější metody výběru pracovníků.

Nejčastějšími typy pohovorů jsou pohovory individuální, pohovorové panely a pohovor před výběrovou komisí. První možnost, **individuální pohovor** (mezi čtyřma očima), umožňuje navázat poměrně úzký kontakt uchazeče s tazatelem, nicméně rizikem může být chybné či povrchní rozhodnutí. **Pohovorovým panelem** se označuje pohovor uchazeče s dvěma nebo více tazateli. Zmíněný panel zpravidla představuje personalista a linioví manažeři. Výhodou panelu je sdílení informací tazatelů, což přispívá k možné diskusi o uchazeči, různé úhly pohledu, které vedou k rozmanitosti otázek, a tak se možnost výběru nesprávného uchazeče výrazně snižuje. **Výběrová komise** je oficiálnější a obvykle také větším pohovorovým panelem. Není však nejvhodnějším způsobem pro výběr pracovníků, neboť nemusí být zcela objektivní převážně v důsledku předsudků či stanovisek dominujících členů komise, jejichž názory mohou snadno převážit nad názory ostatních členů.

Assessment centra poskytují komplexní pohled na uchazeče, neboť zahrnují řadu hodnotících postupů. Nejvíce se zaměřují na chování uchazečů v různých situacích, ať už se jedná o situace simulované či přirozené. Uchazeči dostávají různé úkoly, které zachycují charakteristické rysy pracovní pozice a jejich jednání je následně hodnoceno několika pozorovateli, kteří by pro tuto činnost měli být řádně vyškoleni. Je žádoucí, aby mezi nimi byli i vyšší či vrcholoví vedoucí pracovníci. Vedle skupinových úkolů jsou uchazeči podrobováni různým pohovorům a testům. Assessment centra jsou příležitostí pro zjištění, do jaké míry uchazeč vyhovuje kultuře organizace a na druhou stranu představují i výjimečnou příležitost pro uchazeče, vcítit se do organizace a jejích hodnot, což jim pomůže v rozhodnutí, zda by v dané organizaci chtěli pracovat (1).

Vajner ve své knize Výběr pracovníků do týmu popisuje a hodnotí dva způsoby náboru kandidátů. Výběr interní a externí.

Interní výběr.

Výhody:

- Kandidáti jsou orientováni do organizace a znají ji.
- Firma má spolehlivé informace o kandidátech.

- Cena výběru je menší.
- Je oceněna dobrá práce stávajících zaměstnanců.
- Je umožněna mobilita zaměstnanců po pracovních místech.

Nevýhody:

- Interní kandidáti přinášejí méně nových nápadů.
- Dosti často je nutné nákladné školení a výcvik.
- Je narušena kandidátova současná práce.
- Výběr je ovlivněn politikou společnosti.

Externí výběr:

Výhody:

- Kandidáti jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek.
- Kandidáti mohou mít širší zkušenosti.
- Kandidáti se mohou dobře znát s konkurencí.
- Kandidáti mohou mít nové dovednosti.

Nevýhody:

- Pravděpodobnost chyby výběru je vyšší, protože jsou k dispozici méně spolehlivé informace.
- Je potřeba dlouhá doba na zorientování a zapracování nového člověka.
- Proces výběru může být drahý a dlouhý (8).

4 Vlastní výsledky práce

4.1 Charakteristika společnosti

4.1.1 Hewlett-Packard v číslech

Společnost Hewlett-Packard (HP) je předním světovým dodavatelem výrobků, informačních technologií, řešení IT a služeb pro jednotlivce i podniky. Působí ve více než 170 zemích světa na šesti kontinentech, kde má více než miliardu zákazníků, a zaměstnává přes 150 tisíc zaměstnanců po celém světě. Nabídka společnosti nabízí nejucelenější portfolio produktů a technologií na světě, pokrývá IT infrastrukturu, globální služby, podnikovou a domácí výpočetní techniku, zpracování obrázků a tiskové služby. Společnost HP zároveň ročně věnuje okolo 4 mld. USD (v USA) na výzkum a vývoj produktů. V ČR je HP nejlepším systémovým integrátorem posledních osmi let. Jen pro zajímavost je možno říci, že díky obrovským výnosům posledních let se společnost HP od roku 2003 pravidelně umísťuje v první patnáctce v žebříčku časopisu Fortune 500, který každoročně vyhlašuje nejúspěšnější společnosti světa.

Technologické vedení v klíčových oblastech je řízeno třemi obchodními divizemi společnosti HP, kterými jsou:

- Personal Systems Group (PSG) - osobní počítače, notebooky, handheldy, monitory, pracovní stanice pro firmy i spotřebitele.
- Imaging and Printing Group (IPG) - inkoustový, laserový i velkoformátový tisk, spotřební materiál a příslušenství, digitální fotoaparáty, fototiskárny.
- Technology Solutions Group (TSG): servery, úložná a zálohovací zařízení, poskytování technických služeb a softwaru.

HP mimo jiné investuje také do oblastí, jakými jsou zpracování elektronického odpadu, zvyšování standardů v globálním dodavatelském řetězci a zpřístupňování informačních technologií.

4.1.2 Historie Hewlett-Packard

Společnost byla založena dvěma bývalými spolužáky ze Stanfordské univerzity Willamem Hewlitem a Davidem Packardem v roce 1939. V té době se však jednalo pouze o partnerství, akciová společnost byla založena až o osm let později. Čí jméno bude uvedeno v názvu společnosti na prvním místě rozhodl hod mincí. Vstupním kapitálem bylo 538 dolarů. Jejich prvním výrobkem byl Hewlitem vyvinutý zvukový oscilátor z roku 1939, který byl vyroben v garáži v Palo Altu. Tato garáž byla roku 1989 označena státem Kalifornie za historicky významné místo a „kolébku Silicon Valley“. Hewlett byl vynikající ve vědeckých znalostech, Packard byl schopný obchodník, proto se výborně doplňovali.



Obrázek č. 3 – Zvukový oscilátor Model 200A

Na začátku 50. let měla společnost 200 zaměstnanců, do roku 1958 se počet zaměstnanců zdesetinásobil a roční výnos se zvětšil z 5 milionů na 30 milionů dolarů. V roce 1957 nabídlo HP akcie k veřejnému obchodu. V té době byl představen jedinečný způsob vedení společnosti, tzv. HP styl (HP Way). Tato jedinečná koncepce představovala pro zaměstnance velice dobré podmínky, k nimž patřilo zdravotní pojištění, flexibilní pracovní doba, možnost setkat se s vedením a pohovořit si o práci či budoucích cílech. V ohledu péče o své zaměstnance se HP stalo průkopníky. Na počátku 70. let neměla společnost dostatečně velké zisky, což ji nutilo ke snižování nákladů. Namísto propouštění zaměstnanců však William Hewlett vyhlásil, že každý zaměstnanec dostane v pátek neplacené volno. Toto opatření trvalo 6 měsíců než se společnost dostala z finančních problémů.

Roku 1959 byla otevřena kancelář v Ženevě, která představovala první expanzi mimo USA, a je dosud evropským ústředím. Postupně vyrostla takováto centra po celém světě.

HP bylo průkopníkem ve výrobě kalkulaček. První stolní kalkulátor světa byl představen roku 1968, o čtyři roky později první kapesní kalkulačka. Dalším mezníkem vývoje byla laserová sériově vyráběná tiskárna a laserová barevná tiskárna o několik let později. Roku 2002 se HP spojila s firmou Compaq. Za toto spojení zaplatilo HP 19 miliard dolarů. V loňském roce došlo k fúzi se společností EDS. Je patrné, že HP stále expanduje. David Packard zemřel roku 1996, William Hewlett o pět let později (9).

4.2 Graduate Development Program

Před samotným popisem programu je vhodné, aby byly přiblíženy důležité procesy, které každému náboru nových zaměstnanců předchází.

Workflow management je termín pro jedinečnou koncepci společnosti týkající se přesouvání zaměstnanců z jejich pracovních pozic z důvodu odchodu zaměstnanců do důchodu, kariérního postupu apod., a souvisí s pravidelným nábořem desítek nových absolventů. Tuto koncepci je možné si představit jako pyramidu, kterou dohromady tvoří jednotliví zaměstnanci. V jejích základech je možno najít absolventy pracující již na plný úvazek, a studenty, kteří mají smlouvy uzavřeny pouze na úvazek částečný. Nad touto pomyslnou základnou v podobě mladších a ne příliš zkušených lidí, kteří se zatím se společností a její kulturou seznamují, je možné najít kmenové zaměstnance, nad nimi pak jejich manažery atd. Čím výše po pyramidě se pohybujeme, tím užší okruh lidí před sebou uvidíme, až se dostaneme k vrcholovému vedení a samotnému generálnímu řediteli HP Marku Hurdovi.

Změny pracovních pozic jednotlivých zaměstnanců by měl v ideálním případě vypadat jako dominový efekt. V praxi by to znamenalo, že pokud odejde jeden z liniových manažerů na jinou pozici, bude nahrazen např. někým z jeho podřízených, kterého zase nahradí někdo z níže postavených pracovníků, např. absolvent. Tento zamýšlený efekt tedy vysvětluje

přijímání poměrně velkého počtu absolventů a na druhé straně velice nízkého počtu zkušených profesionálů do vedoucích pozic. Koncepce totiž předpokládá, že do vyšších pater pyramidy se mohou propracovat i řadoví zaměstnanci. Musá k tomu mít samozřejmě předpoklady. Příklad uvedený výše samozřejmě není rutinou, nýbrž ideálním stavem, ke kterému se společnost HP snaží maximálně blížít.

Z příkladu vyplývá, že zaplňování uvolněných pozic je preferováno z interních zdrojů a ve většině případů na to také interní zdroje dostačují. Pokud se tedy v důsledku odcházejícího pracovníka uvolní jeho místo, jsou o něm uvědoměni nejdříve zaměstnanci, kteří mají možnost se na dané místo přihlásit. Pokud se ukáže, že nikdo z kandidátů neodpovídá požadavkům místa, HR oddělení najde vhodného člověka jiným způsobem, např. podáním inzerátu. Tento postup se však často nestává, většinou jsou pozice obsazeny již zaměstnanými pracovníky. Existují dokonce i pozice, které musí být obsazeny interními kandidáty.

Jak v HP probíhá náborový proces nových absolventů do programu, zjednodušeně řečeno **staffing**? Aby bylo možné staffing a jeho efektivitu pochopit, je třeba na věc pohlížet z globálního hlediska. Vzhledem k tomu, že je HP nadnárodní korporací, ve které pracují lidé z celého světa, jsou země účastnicích se některých procesů velice provázené. Pro jednoduchost byl tedy svět rozdělen do tří regionů – Americas (severní a jižní Amerika), APJ (Asie, Pacifik, Japonsko) a EMEA (Evropa, Střední východ a Afrika). Regiony se dále dělí na konkrétnější subregiony. ČR patří do subregionu CEE (střední a východní Evropa).

Na staffing pro ČR se vedle ČR samotné podílí ještě Polsko a Indie. Polsko má na starosti obsazování jak z interních, tak i externích zdrojů. Z interních zdrojů vybírá kandidáty na pozice do CEE a ze zdrojů externích vyčleňuje uchazeče do českého GDP. Indie se stará o administrativu, zajišťuje veškerou dokumentaci v podobě různých zpráv a formulářů. Mimo jiné je do Indie outsourcováno i celé české IT oddělení.

Proces náboru je možné pomyslně rozdělit do dvou fází. První fázi má na starosti Polsko, druhou Česká republika. Indie tu stále figuruje jako administrativní podpora.

Uchazeči, kteří mají zájem program absolvovat, se mohou zaregistrovat přímo na internetových stránkách společnosti, kde vyplní, o jakou pozici by měli zájem.

První fáze

První fáze výběru do GDP má na starosti Polsko. Tam probíhá tzv. prescreen, tedy předvýběr kandidátů. Děje se tak nejprve na základě došlých životopisů, poté telefonických pohovorů.

Jako první jsou zhodnoceny všechny životopisy. Uchazeči, kteří mají postoupit musí splňovat několik základních kritérií jako je například schopnost mluvit plynule česky. Po tomto hrubém sítu následují telefonické pohovory probíhající v angličtině. Témata pohovorů se pohybují na všeobecné úrovni. Dotyčný je tázán na absolvovanou školu, preferovanou pozici, požadovanou výplatu apod. Dále je rozhovor směřován do roviny hodnotící, kdy je uchazeč tázán na své komunikační schopnosti, svědomitost, ochotu pracovat v týmu atd. Po ukončení rozhovoru vyplní tazatel formulář týkající se uchazeče. Hodnotí v něm, jaké měl kandidát komunikační schopnosti, zda působil nervózně, jak rychlé byly jeho reakce a jak subjektivně působil na tazatele. Tyto formuláře jsou vyplňovány pro každého uchazeče bez ohledu na to, zda je následně doporučen jako vhodný kandidát. Po odslání vyplněných formulářů do českého HR oddělení je funkce polských kolegů splněna.

Druhá fáze

České HR oddělení zhodnotí došlé formuláře, vytřídí je podle preferovaného místa, uvědomí manažery daných oddělení a poté probíhá již tradiční výběrové řízení. Jednotliví kandidáti jsou zváni na pohovory, kterých se účastní jak manažer příslušného oddělení, tak i některý z členů HR oddělení. Většina pohovorů má dvě kola, ve výjimečných případech se může stát, že je kandidát pozván vícekrát.

Graduate development programme (GDP) začal plně fungovat v roce 2006, kdy byli nabráni první uchazeči. Ve světle získaných zkušeností zavedeného provozu byl program během prvních let personalisty modifikován k jeho nynější podobě.

Do programu se mohou uchazeči přihlásit na internetových stránkách společnosti HP. Podmínkou však je, že musí být schopni pracovat na plný úvazek, proto jsou většinou nabíráni buď čerství absolventi nebo studenti, kterým zbývá už jen rok do ukončení školy. Samotný GDP trvá 18 měsíců a má 3 fáze.

- 1. fáze – Trvá zhruba měsíc. V této fázi se absolvent seznamuje s prostředím společnosti.
- 2.fáze – Trvá přibližně 11 měsíců. Tato fáze je zaměřena na rozvoj technických znalostí, obchodních dovedností a osobnostní růst. Probíhá zde také rozdělení na obchodně a neobchodně zaměřené absolventy. Pokud absolvent nechce být obchodníkem, může dělat v outsourcingu či technického konzultanta. Během této fáze probíhají školení.
- 3. fáze – Trvá posledních 6 měsíců programu a je zaměřena na profesní růst. V této fázi si každý absolvent určí společně se svým manažerem cíl, který chce dosáhnout. S jeho splněním mu pomůže přidělený mentor. [10]

4.3 Zhodnocení Graduate Development Programu

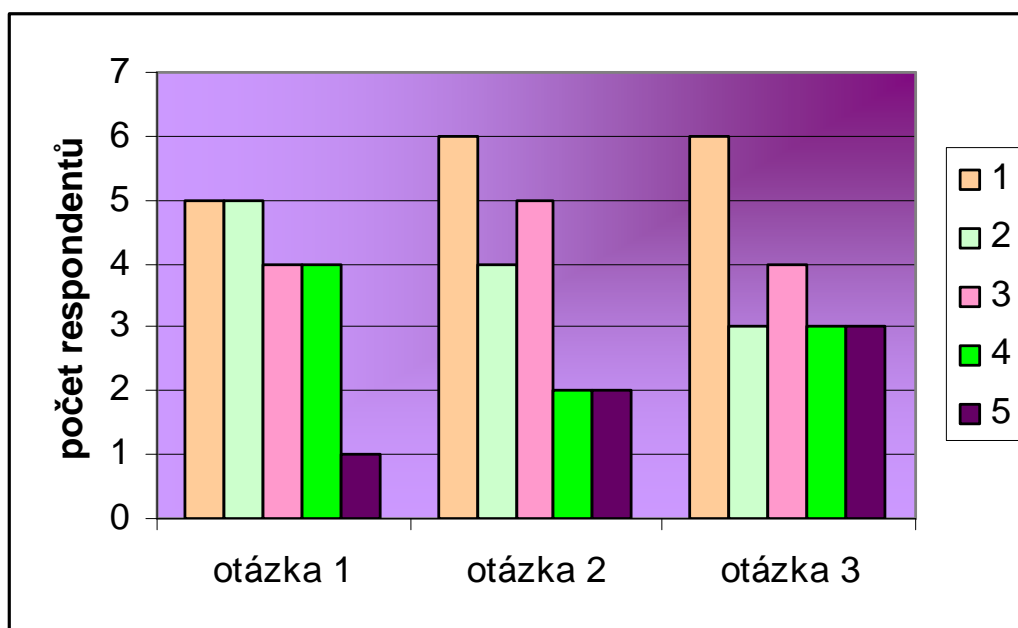
Vyhodnocení konceptu GDP proběhlo na základě dotazníků, které byly rozeslány mezi účastníky programu. Ještě před závěrečným zhodnocením dotazníků proběhl s několika z dotazovaných osobní rozhovor, neboť osobní komunikace přináší mnohé odpovědi nad rámec, jako je například řeč těla, barva a tón hlasu apod. Z těchto rozhovorů vyplynulo, že i přes přísné až kritické hodnocení programu v dotazníku, respondent oceňuje účast v GDP. Respondentům bylo položeno celkem šest tvrzení, které mohly být ohodnoceny škálou od 1 představující nesouhlas, po 5 vyjadřující silný souhlas. Výsledky těchto otázek jsou znázorněny v grafech níže, V poslední otázce byli dotazovaní vybídnuti ke krátkému zhodnocení programu z jejich osobního pohledu.

Bylo rozesláno celkem 36 dotazníků, z nichž bylo 19 zodpovězeno. Osobní rozhovor proběhl se třemi absolventy z programu.

V dotazníku byla obsažena následující tvrzení:

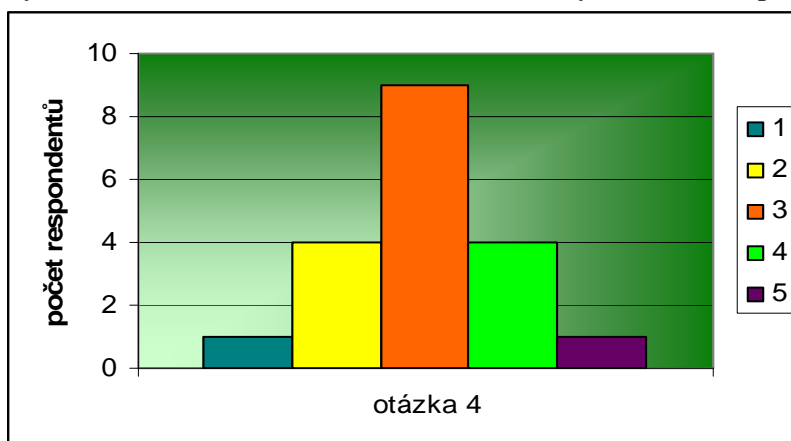
1. V GDP jsem profesně vyrostl/a.
2. Díky GDP se cítím jistější ve své pracovní pozici.
3. Po skončení GDP budu 100% schopen/na plnit veškeré úkoly týkající se mé pozice.
4. V rámci GDP jsem získal/a znalosti, kterých by se mi jinde v HP nedostalo.
5. GDP mi pomohl v začlenění do kolektivu.
6. Jsem rád/a, že jsem součástí GDP.
7. Mé subjektivní pocity z GDP.

První tři tvrzení spolu úzce souvisí a na všechny bylo v rámci číselné škály odpovídáno velice podobně. Asi polovina dotazovaných se shodla, že se v rámci programu necítí nijak sebevědoměji nežli předtím. Nesouhlasí také příliš s tvrzením, že by měli být schopni plnit veškeré potenciální úkoly související s jejich pracovními pozicemi. (Viz Graf č. 4)



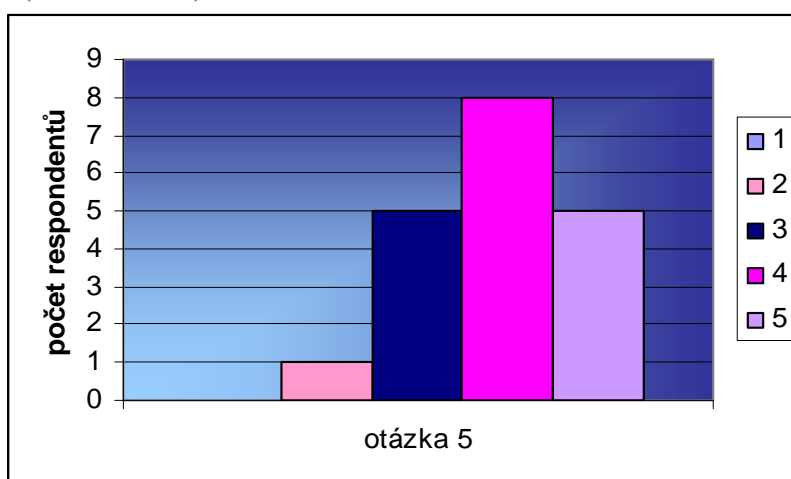
Graf č.4 – Lepší profesní sebedůvěra

Další tvrzení se týkalo získávání znalostí v programu. Absolventi měli uvést, zda souhlasí s tvrzením, že jim účast v GDP poskytuje informace, které by jinde v HP neměli možnost získat. Nejčastější odpovědí z 5-bodové stupnice byla hodnota tři, tedy průměr. Vyplývá z toho, že respondenti si myslí, že informace získané v rámci GDP, by mohli načerpat i jinde. (Viz graf č.7)



Graf č. 7 – Úroveň znalostí získaných v GDP

V odpovědích týkajících se tvrzení snadnějšího začleňování absolventa do kolektivu bylo nejvíce pozitivních odpovědí. Snadnější začlenění do kolektivu je dáno faktem, že absolventi pracují společně na různých projektech. Na druhé straně se však většinou dotazovaní shodli, že by preferovali práci v týmu s některým ze starších kolegů, z jehož zkušeností by mohli čerpat. (Viz Graf č. 8)



Graf č. 8 – Snazší začlenění do kolektivu

Posledním úkolem v dotazníku bylo napsat několik vět o GDP ze subjektivního pohledu každého respondenta. Tyto odpovědi byly cenné hlavně u těch respondentů, se kterými nebyl veden osobní rozhovor.

Naprostá většina respondentů uvedla, že za největší výhodu programu považují možnost seznámení se se společnostmi a následně pak v rámci společnosti. Při seznamování se se společnostmi jako takovou poznají produkty společnosti, každodenní procesy, činnosti jiných oddělení a samozřejmě firemní kulturu. Dále mají možnost seznamování se s novými lidmi, a to, jak v rámci ČR, tak i regionu EMEA. Vzhledem k tomu, že školení programu probíhají v angličtině pod vedením kolegů z oddělení „Learning & Development“, mohou se ho zúčastnit absolventi z několika zemí. Tzv. social networking, čili vytváření si sítě známých lidí, je prospěšné i pro další roky v oboru.

Z odpovědí na poslední otázku mimo jiné vyplývá, že GDP je užitečný v čase, kdy se daný absolvent rozhoduje, na kterém oddělení zůstane pracovat. Je to z toho důvodu, že v rámci GDP probíhají základní školení na lepší poznání HP produktů, školení na prezentační schopnosti, na projektové řízení apod. Díky těmto i jiným školením může každý absolvent zjistit, na jakou práci by se hodil, zda bude lepší obchodník pro své vynikající komunikační schopnosti, nebo by se měl raději věnovat technické podpoře.

Koncepce Graduate Development Programu je detailně rozpracována tak, aby stoprocentně fungovala. Na jejím vývoji se podílelo nemálo lidí a na první pohled, tedy po přečtení veškerých dokumentů týkající se programu, by se mohlo zdát, že nemá žádné trhliny. Nicméně nežijeme v ideálním světě, proto neexistovat nic, co by se ještě nedalo vylepšit. Jde jen o to, dostatečně situaci vyhodnotit a vyvodit z ní důsledky.

Problém GDP v očích absolventů je zřejmý. Přes 70 % z nich vypovědělo, že jim nevyhovuje značná nepřizpůsobivost programu. Tato nepřizpůsobivost je determinována tím, že GDP funguje v rámci celého regionu EMEA. Je logickým faktem, že v takto velkém rozsahu programu není možné splnit veškeré požadavky na individuální potřeby účastníků jednotlivých zemí. Z tohoto důvodu jsou někteří účastníci programu poněkud demotivováni přílišnou obecností některých školení.

Z dotazníků bylo zcela zřejmé, že některým absolventům program maximálně vyhovuje a nijak by ho proto neměnili, a jiným je tento styl získávání zkušeností cizí a nepřináší jim nijak hodnotný užitek. Každému zkrátka vyhovuje něco jiného, a je proto těžké vymyslet náplň programu tak, aby vyhovovala všem.

4.4 Návrhy na zlepšení

Na základě informací, které byly o průběhu a fungování GDP zjištěny jak od pracovníků personálního oddělení, tak od účastníků programu, bylo navrženo toto zlepšení: **více školení.**

Tato školení by mohla probíhat formou interaktivní přednášky a byla by pouze na lokální úrovni, tedy v ČR, nikoli v rámci celého EMEA GDP.

Koncepce je taková, že by se v interních zdrojích vyhledalo několik zkušených kolegů, kteří by byli ochotni věnovat pravidelně čas a úsilí, aby mladým absolventům připravili přednášky na témata, která by absolventy zajímala. Přednášky by se konaly jednou až dvakrát za měsíc podle počtu zainteresovaných potenciálních školících a také samozřejmě podle zájmu absolventů. Realizace tohoto návrhu však není proveditelná v krátkém časovém horizontu, neboť jí musí předcházet různé dohody.

Je samozřejmostí, že pokud by se takovéto prezentace měly stát někomu rutinou, je třeba, aby byly vynaložené snahy kompenzovány přiměřenou odměnou, například prémie, neboť v dnešní době je volný čas velmi vzácný a zvláště pro určité skupiny zaměstnanců, kteří svou práci bývají denně plně vytíženi.

Přínosy přednášek:

- Blížší poznání témata, které absolventy zajímá.
- Interaktivní komunikace s odborníkem.
- Možnost lépe poznat přednášejícího, popř. i oddělení, na kterém pracuje.
- Možnost pozorovat zkušeného kolegu při práci.

Nespornou výhodou tohoto potencionálního rozšíření školení by byla jeho flexibilita. Zaměstnanec, který by měl přednášky na starost, by o svých volných termínech e-mailem, všichni absolventi by se tak mohli buď přizpůsobit či dohodnout na jiném termínu.

Tyto prezentace by však mohly znamenat přínos nejen pro absolventy. Pokud by o nich byli informováni i ostatní zaměstnanci společnosti, mohli by se v případě zájmu také zúčastnit. Pokud by se nápad setkal s pozitivním ohlasem, mohli by se jako přednášející vystřídat lidé z různých oddělení. V důsledku tohoto propojení by se zanosti zaměstnanců rozvíjely bez vyšších nákladů a novou cestou. Jak už hlásal J. A. Komenský „Schola ludus“, čili „škola hrou“. Proč by to samé nemohlo platit o rozvíjení znalostí v zaměstnání?

.

5 Závěr

Nábor zaměstnanců je velmi důležitá součást práce personálního oddělení. Právě na jejich úsudku závisí kvalita přijímaných pracovníků.

Cílem této práce bylo zhodnotit zavedený program ve společnosti Hewlett-Packard, který se zaměřuje na vzdělávání nově přijatých absolventů, jejich včlenění do organizace a možný kariérní růst.

Ze zpětné vazby, která byla získána pomocí dotazníků a rozhovorů vyplynulo, že program je dobře fungující, nicméně pro některé z absolventů nevyhovující. Navrhovaná opatření jsou uvedena na konci praktické části.

Pokud by se odhlédlo od Graduate Development Programu, jako konkrétního tématu této práce, a měla by se zhodnotit práce personálního oddělení jako takového, hodnocení by určitě bylo pozitivní. Cennou práci, které toto oddělení každodenně odvádí bylo v minulém roce odměněno 2. místem v soutěži o zaměstnavatele roku.

6 Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2001. ISBN 978-80-7261-168-3
3. MILCHOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85623-29-3
4. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003.
5. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-2471-457-8
6. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6
7. PACKARD, D. *Cestou HP*. Žehušice: nakladatelství a vydavatelství Městské knihy, s.r.o., 2005. ISBN 80-86699-29-3
8. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739/5
9. MAJEROVÁ, V. *Sociologie venkova a zemědělství*. Praha: PEF ČZU, 2003
10. *www.hp.com* [online]. 2009 [cit. 2009-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/histnfacts/index.html>>.
11. *www.hp.com* [online]. 2009 [cit. 2009-04-09]. Dostupný z WWW: <http://enhanced1.sharepoint.hp.com/teams/grad_portal/graduatehire/default.aspx>