

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské/ kombinované studium
2010 - 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lenka Březinová

Řízení lidských zdrojů – výběr, nábor zaměstnanců a jejich
adaptace v pracovním procesu

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Štefan Toth

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master/ Combined studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Lenka Březinová

Human Resources Management – selection, recruitment
and adaptation of new employees

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Štefan Toth

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.

V Praze dne 2. 2. 2012

Lenka Březinová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Štefanu Tothovi, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, za pomoc a cenné rady při výběru tématu a zpracování této práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti WPB Group, že mi umožnila vypracování této diplomové práce a poskytla užitečné informace.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá výběrem, náborem zaměstnanců a jejich adaptací v pracovním procesu. Cílem práce je zaměřit se na důležitost nastavení adaptačního systému ve společnosti WPB Group. Výzkumným záměrem této práce je sledování spokojenosti zaměstnanců s nově nastaveným adaptačním systémem – zda jim proces usnadnil vstup do společnosti, seznámení se s novým prostředím, firemní kulturou, s náplní práce a v neposlední řadě, zda měl pozitivní dopady na snížení fluktuace zaměstnanců. Pro výzkum byla zvolena dotazníková metoda. Dotazník byl aplikován v období 2 let na cca 200 zaměstnancích.

Klíčové pojmy:

Adaptační proces, sociální adaptace, firemní kultura, kompetence, lidské zdroje, mentor, výběrové řízení, nábor zaměstnance, inzerce, pracovní smlouva, společnost, assessment centrum, uchazeč o zaměstnání, personální oddělení

Annotation

This diploma thesis is dealing with selection and recruitment of new employees and their adaptation in work routine. The idea is to focus on the importance of adaptation systems in WPB Group Company. The research goal was to track employees satisfaction with the new adjusted adaptation system and if this process made for the employees an easier integration into the company, introducing to the new work environment, company's policies and culture, the work load and if it had a positive influence on the employee fluctuation decrease. The questionnaire method was used for this research. Questionnaires were applied in the period of two years on about 200 employees.

Key notions

Adaptation process, social adaptation, corporate culture, competence, human resources, mentor, selection, recruitment, advertising, employment contract, company, assessment center, job candidate, personnel department

Obsah

1.	Úvod	9
2.	Cíl a metodika	10
2.1	Cíl	10
2.2	Metodika.....	10
3.	Výběr a nábor zaměstnanců	12
3.1	Úkol personalistů při výběru pracovníků	12
3.2	Příprava personalistů na přijímací pohovor.....	14
3.2.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	16
3.2.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	17
3.3	Inzerce pracovní pozice	18
3.4	Výběrové řízení postavené na 4 pilířích.....	19
3.4.1	1. Pilíř – zhodnocení personálních dokumentů (personální anamnéza).....	19
3.4.2	2. Pilíř – testy.....	20
3.4.3	3. Pilíř – výběrové interview	20
3.4.4	4. Pilíř – získání a zhodnocení referencí	21
3.5	Nejvhodnější otázky pro přijímací řízení	21
3.5.1	Doporučené okruhy otázek pro přijímací pohovor.....	22
3.6	Jednání s obtížnými uchazeči	24
3.6.1	Praktická ukázka pohovoru s problémovým kandidátem.....	26
3.7	Ukončení pohovoru	27
3.8	Zpětná vazba a sebereflexe.....	28
3.9	Celý proces náboru a výběru zaměstnanců je nepřetržitý	28
4.	Rady pro uchazeče o zaměstnání od personalistů	29
4.1	Rady od personalistů, aneb jak nepohřbít pohovor	29
4.1.1	Nehrajte divadlo	29
4.1.2	Nežádejte nástupní plat ředitele firmy.....	30
4.1.3	Najměte si detektiva	30
4.1.4	Ptejte se, ale nikoli na pracovní benefity nebo délku dovolené	30
4.1.5	Nechtějte hned řídit zeměkouli.....	31
4.1.6	Svůdné šaty si nechte na rande.....	31
4.1.7	Nesdělujte nikomu, jak moc potřebujete najít práci.....	31
4.1.8	Zkroťte ego velikosti vesmírné galaxie.....	32
4.1.9	Nestřílejte naslepo	32
4.1.10	Vaši fotku od táboráku nebo z party nedávejte do životopisu.....	33
5.	Nástupní procedury a jejich nezbytné podklady	33
6.	Zákoník práce 2011	34
6.1	Pracovní Poměr	34
6.1.1	Postup Před Vznikem Pracovního Poměru	34
6.1.2	Pracovní Poměr, Pracovní Smlouva A Vznik Pracovního Poměru.....	35
7.	Stavení pracovních týmů v organizaci	40
8.	Jak připravit tým na přijetí nového člena	41
9.	Adaptační proces	43
9.1	Od jaké chvíle začíná adaptační proces, co je jeho cílem?	43
9.2	Úkol personalistů při adaptačním procesu	44

9.3	Adaptační proces na míru společnosti WPB Group	45
9.3.1	Vytvoření popisu všech pracovních míst	46
9.3.2	Nastavení úkolů na zkušební období	46
9.3.3	Adaptační materiál	47
10.	Adaptační materiál	48
10.1	Proč růst s finanční skupinou WPB Group	49
10.1.1	Odměňování podle výsledků	49
10.1.2	Zajímavá a průběžně se měnící práce	50
10.1.3	Mladý a dlouhodobě vytvářený tým	50
10.1.4	Plochá struktura řízení	51
10.1.5	Strategické příležitosti	51
10.2	Profil společnosti – WPB Group	51
10.2.1	Kdo jsme?	51
10.2.2	Historie	52
10.2.3	Nejvyšší management WPB Group	54
10.2.4	Holdingové hodnoty	55
10.2.5	Naše služby	56
10.3	Nástup zaměstnance do společnosti	58
10.3.1	Intranet	60
10.3.2	Přehled platných směrnic a vnitřních předpisů	60
10.4	Adaptační proces	61
10.4.1	Hlavní role manažera v adaptačním procesu	61
10.4.2	Hodnocení výsledků práce nového zaměstnance	61
10.5	Zvláštní dodateková dovolená	62
10.6	Mzda, osobní ohodnocení, odměny, bonusy a benefity	63
10.7	Užitečné informace	64
11.	Přínosy adaptačního procesu	65
12.	Průzkum spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem	66
13.	Nepříznivý průběh sociální adaptace	68
14.	Závěr	69
	Seznam použité literatury	71
	Seznam tabulek	73
	Seznam příloh	74

1. Úvod

Výběr a nábor zaměstnanců je v oblasti personalistiky jedním z nejnáročnějších procesů. Kvalitní zaměstnanci jsou klíčovým faktorem pro prosazení společnosti v konkurenčním prostředí.

Tato práce se zabývá komplexním popsáním procesu výběru a náborem zaměstnanců od její definice až po praktické ukázky práce personalisty při výběrovém řízení. Také poukáže na nejčastější chyby uchazečů o zaměstnání, které vznikly ve spolupráci se specialisty v oboru lidských zdrojů vybraných společností. Diplomová práce ukáže i stinné stránky náborového procesu, například problémové uchazeče u pohovorů, jak s nimi jednat a situaci nejlépe zvládnout.

V dalších částech bude nahlíženo na nábor zaměstnance po pracovně právní stránce, neboť každý pracovní vztah musí být v souladu se zákonem.

Po uzavření pracovně právního vztahu vzniká zaměstnanecký poměr. Pracovníka je třeba do společnosti začlenit, seznámit ho s firemní kulturou, kolegy, náplní práce a prostředím. Je to období adaptace. První tři měsíce nového zaměstnance ve společnosti jsou klíčové pro určení další spolupráce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Proto se tato práce v dalších kapitolách bude zabývat adaptačním procesem a jeho nezbytností ve firmě.

Praktická část je zpracována ve společnosti WPB Group. Tato diplomová práce obsahuje ukázkou z adaptačního materiálu, který je ve společnosti nastaven a na kterém se autorka podílela. Adaptační proces funguje ve společnosti WPB Group od počátku roku 2010 a za tuto dobu jím prošlo 200 zaměstnanců.

Vybraná společnost působí na českém trhu od roku 1992. V současné době poskytuje svým klientům široké portfolio služeb. Jedná se především o finanční služby, developerskou činnost, korporátní investice a poradenství v oblasti zakládání a prodeje společností.

Mnoho produktů z portfolia nabízených služeb právě díky této společnosti na českém a slovenském trhu zdomácnělo.

Společnost má v současné době 260 zaměstnanců. Do roku 2010 se problematikou adaptačního procesu téměř nikdo systematicky nezabýval.

2. Cíl a metodika

2.1 Cíl

Cílem diplomové práce je poukázat na důležitost nastavení adaptačního procesu ve firmě. Ve společnosti WPB Group byl tento proces nastaven v roce 2010. Během dvou let byl poté sledován ohlas zaměstnanců na nastavený systém. Důležitou informací byl především fakt, že zaměstnanci vnímali celý proces velmi pozitivně, shodli se na skutečnosti, že jim nastavený proces ulehčil vstup během zkušebního období do společnosti. Nastavení adaptačního systému vycházelo také z požadavků vedení společnosti, snížit fluktuaci zaměstnanců, kteří ze společnosti odcházeli ve velmi brzké době – např. šest měsíců od nástupu. Příčinou jejich odchodu bylo především nedostatečné začlenění do pracovního týmu. A ze strany vedoucích pracovníků nedostatečné prozkoušení, zda kandidát skutečně odpovídá požadavkům a nárokům, které jsou na pracovní pozici kladeny.

Podle Fr. Hroníka mnohý odchod přijatého pracovníka nejde na vinu nekvalitního výběru personalistou, který nezhodnotil vhodnost této konkrétní osoby do konkrétní společnosti a na konkrétní místo. Nejčastěji je dílem nedostatečného adaptačního procesu.¹

Tento názor se autorka diplomové práce pokusí v praktické části potvrdit.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá tématem výběru a náborem zaměstnanců do společnosti a adaptačním procesem. Tyto dvě kapitoly na sebe velmi úzce navazují, proto je vhodné se zaměřit na obě dvě témata. V diplomové práci jsou popsány obecné postupy a procesy výběrového řízení. Především se však autorka zaměřuje na zkušební období zaměstnanců – tj. na první tři měsíce působení nového zaměstnance ve společnosti.

¹ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Praha: Computer Press, 1999, s. 99

V první části budou rozebrány základní definice a členění, ale také praktické ukázky od specialistů v oblasti lidských zdrojů.

Druhá část je zaměřena na nastavení adaptačního procesu ve společnosti WPB Group. Nastíní, jaké informace by měl adaptační materiál obsahovat a čím, by společnost mohla novému zaměstnanci usnadnit pochopení fungování společnosti a snadnější začlenění do pracovního týmu.

Na základě spolupráce se zaměstnanci, kteří adaptačním procesem od ledna roku 2010 prošli, bude proveden výzkum. Vzhledem k počtu 200 respondentů byla zvolena pro výzkum dotazníková metoda. Dotazník zjišťuje především spokojenost zaměstnanců s nastaveným adaptačním procesem. Sleduje také práci nadřízených, zda novým kolegům adaptaci do společnosti usnadnili. Tyto dotazníky byly pro manažery a personální oddělení obohacem, které přineslo zpětnou vazbu na zavedený systém.

Adaptace je proces, který pomáhá novým zaměstnancům zvládnout v co nejkratším čase novou práci tak, aby se stali platnými a produktivními členy týmu. Skutečný proces adaptace začíná již před vstupem do zaměstnání. Zaměstnanec si tak tvoří dojem na společnost už ve výběrovém a náborovém řízení.² A proto se tématem výběru a náboru zaměstnanců budeme zabývat v následující kapitole.

² FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*, Praha:Computer Press, 2002, s. 210

3. Výběr a nábor zaměstnanců

Organizace musí být důvěryhodná nejen pro zaměstnance, ale také pro potenciální uchazeče o zaměstnání. Pouze v případě, pokud poskytujeme pravdivé informace a jsme schopni otevřeně komunikovat o dění ve společnosti a její situaci na trhu, můžeme důvěru získat. Ať už se jedná o doporučení, požadavky, nabídky, pracovní příležitosti, informace musejí být opravdové, především dostupné pro zaměstnance, ale především pro ně přijatelné.³

Plánování pracovních sil do týmu je jednou nejsložitějších činností personálního oddělení. Efektivnost a efektivita organizace je především závislá na správném výběru zaměstnanců. Již známý český podnikatel Tomáš Baťa proklamoval a realizoval svoji myšlenku: „*Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje*“⁴

Podle Armstronga je obecným cílem výběru a náborem zaměstnanců získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.⁵

3.1 Úkol personalistů při výběru pracovníků

Úkolem při výběru pracovníků je rozpoznat, který z potenciálních uchazečů o práci ve společnosti, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude s největší pravděpodobností nejlépe odpovídat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu a celé organizaci. Zda je schopen akceptovat hodnoty týmu a organizace a přispívat k žádoucí týmové a organizační kultuře a v neposlední řadě, zda je pravděpodobné, že

³ STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 99

⁴ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*, Praha: Nakladatelství H&H, 2000. s. 59

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 343

bude mít dlouhodobější perspektivu zaměstnání v organizaci, ať už vzhledem k tomu, že má schopnosti, které bude organizace do budoucna potřebovat, nebo je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v týmu i v organizaci.⁶

V definici je uvedeno slovo „pravděpodobně“. Je to z toho důvodu, že neexistuje žádná metoda výběru a náboru zaměstnanců, podle které bychom mohli naprosto spolehlivě vybrat skutečně toho nejlepšího, a zaručila nám, že tento jedinec bude 100% splňovat požadavky kladené na pracovní pozici. Aby se zvýšila pravděpodobnost pro výběr skutečně toho nejlepšího zaměstnance pro konkrétní pracovní místo, je vhodné současně používat více metod při výběru.

Při výběru bychom se měli rozhodovat podle odborných znalostí, proto volíme praktické testy k dané pracovní pozici, s čím se může zaměstnanec v reálném pracovním prostředí setkat.

Dále je vhodné posuzovat osobnostní znaky. Můžeme zvolit metodu různých psychotestů, kterých je na trhu obrovská škála, nebo můžeme zájemce o zaměstnání podrobit Assessment centru, kde ve skupinkách plní zadané úkoly a jsou pozorováni týmem odborníků v určitém časovém úseku.

U menších a středních společností, kde má personalista možnost členy týmu osobně poznat a pracovat s nimi individuálně, může stačit i posouzení znaků osobnosti kandidáta zkušeným personalistou, který ví, jaké osobnostní typy v týmech pracují. Personalista se pak po domluvě s vedoucím týmu zaměří na hledání podobného typu osobnosti, jaké manažer v týmu má, nebo naopak odlišného typu, aby byly týmy a osobnosti v nich různorodé a mohli se tak ve své práci doplňovat. Každý tým má však svá specifika a různé požadavky a proto je komunikace HR oddělení s manažery naprosto nezbytnou součástí.

Výběr zaměstnanců má strategickou povahu, měli bychom při něm vždy myslet na budoucnost. Zda budou naše týmy schopné být konkurenční i v období několika dalších let a budou schopné pomáhat s plněním

⁶ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*, Praha: LINDE nakladatelství, 2000, s. 222

strategických plánů společnosti. Neznamená to však, že bychom měli mít vyšší požadavky na zaměstnance s tím, že do budoucna bude na dané pozici potřeba vysokoškolsky vzdělaný kandidát nebo kandidát s plynulou AJ. Pokud bychom nabrali zaměstnance s vyšší kvalifikací, než jsme schopni využít v horizontu cca 1 roku, zaměstnanec by cítil, že na pozici dlouhodobě stagnuje a vedlo by to ke ztrátě zaměstnance.

Výběr zaměstnanců je oboustrannou záležitostí, kdy si zaměstnavatel vybírá pracovníky a pracovník organizaci. Často tento zaměstnanecký vztah bývá přirovnáván k manželství. Neboť najít si dobrého zaměstnance je někdy stejně tak náročné, jako si najít životního partnera.

Nebo z jiného pohledu se můžeme na výběr zaměstnance nahlížet jako na transplantaci. Získáváme spokojené a vybíráme nejvhodnějšího, řečeno jazykem transplantace. Neboť jak uvádí František Hroník, ne každý dárcce, byť by jeho orgán byl supervýkonný a bezvadný, je vhodný. Vybíráme tedy zdravé a výkonné (orgány), ale také se stejnými imunobiologickými charakteristikami, „stejně krevní skupiny“ Je třeba si být vědom, že každý výběr je zásah do živého organismu.⁷

Dále je důležité zmínit, že pro dlouhodobou spolupráci není úplně vhodné, aby se zaměstnavatel navenek ukazoval atraktivnějším, jak tomu v mnohých případech bývá. Stejně tak to platí i z opačné strany, kdy se snaží potenciální kandidáti udělat skvělý dojem a zakrýt své nedostatky.

3.2 Příprava personalistů na přijímací pohovor

Osoba provádějící nábor zaměstnance musí v první řadě:

Mít celkový přehled o firmě – personalista musí mít přehled o společnosti, o její historii, postavení na trhu, majitelích, o pracovní pozici, na kterou se kandidát hlásí, o pracovním týmu, kam kandidát potenciálně půjde, o

⁷ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Praha: Computer Press, 1999, s. 87 - 88

místě pracoviště. Měl by být schopen kandidátům o zaměstnání odpovědět na základní dotazy týkající se společnosti a pracovní pozice.

Dobře znát pracovní prostředí firmy a kulturu společnosti – na pohovoru musí uchazeč dostat informaci, kde bude jeho pracoviště. V případě nějakých zdravotních problémů by měl být personalista schopen odpovědět na základní informace, zda je pracoviště hlučné, klimatizované. Zda se jedná o samostatné kanceláře, openspace atd. Dále by měl personalista kandidáta seznámit s firemní kulturou a hodnotami společnosti. Podle reakcí kandidáta může personalista již v prvním kole rozeznat, zda se kandidát s firemními hodnotami a kulturou ztotožňuje, či nikoli.

Vědět, pro jaký typ vedoucího a do jakého kolektivu nového zaměstnance hledá – kandidát by měl na pohovoru dostat informaci, v jak velkém kolektivu bude pracovat, měl by znát své potenciální zařazení do struktury týmu, eventuálně společnosti. Může být informován i o charakterových rysech kolegů v týmu (to je možné pouze v menších společnostech, kde personalista pracovní týmy zná osobně a je schopen je kandidátovi popsat).

Personalista na základě domluvy s příslušným manažerem:

Přesně definuje odborné a osobnostní požadavky pro danou pracovní pozici – je třeba si vytyčit základní požadavky na kandidáta. Na jeho odbornostní a osobnostní předpoklady, pro výkon dané pracovní pozice, na kterou HR bude hledat vhodné kandidáty. Čím jsou informace podrobnější a specifičtější, tím se personalisté mohou lépe zaměřit na cílovou skupinu již v inzerci. Odezvy na inzeráty jsou pak za těchto předpokladů kvalitnější a personalisté pak mohou více času věnovat důkladnějšímu prověření kandidátů, kteří nejlépe odpovídají požadavkům zadavatele.

Vyžádá si popis pracovní náplně nové pozice – již při prvním kole výběrového řízení, by měl být zaměstnanec seznámen s náplní práce a personalista by měl kandidáta v testech prozkoušet, zda by dané pozici kandidát odbornostně obstál. Popis práce personalistům pomůže zaměřit se na

nejdůležitější kompetence, které budou po kandidátovi v pracovním procesu vyžadovány, které může personalista již při výběrovém řízení ověřit.

Zváží možnosti kariérového růstu stávajících zaměstnanců – než proběhne proces náboru a výběru nových zaměstnanců do týmu, měli by personalisté s manažery zvážit, zda by pracovní pozici mohli nabídnout internímu zaměstnanci. Interní zaměstnanec tento fakt může považovat za kariérní posun nebo možnost získat nové pracovní zkušenosti. Taková práce s interními zaměstnanci a možnosti ucházet se interně o pracovní pozice, mají velký vliv na pracovní motivaci zaměstnanců.

Od příslušného manažera je potřeba získat maximum informací k hledané pracovní pozici i požadavkům kladeným na kandidáta.

Nabídka volného pracovního místa může směřovat jak na vnější zdroje, tak současně do interních zdrojů. I pokud by firemní politika vyžadovala, že interní zaměstnanci mají při obsazování volného pracovního místa právo na první pokus jej získat, může být tatáž nabídka současně vystavena na inzertních portálech a zaslána zprostředkovatelským firmám.⁸ I k interním zaměstnancům, kteří projeví o pracovní pozici zájem, bychom měli mít pro srovnání externí zájemce. Personalistům by mělo jít především o kvalitní personální obsazení pracovní pozice a posílení pracovního týmu.

3.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

S nabídkou bývají většinou oslovováni zaměstnanci, kteří jsou již připraveni k tomu, aby mohli vykonávat složitější práci nebo také Ti, kteří mají potřebu změnit náplň práce, vzhledem k tomu, že je stávající pracovní pozice již dlouhodobě nenaplňuje. Také je nezbytné brát v úvahu zaměstnance, kteří především z organizačních důvodů budou do budoucna uvolněni.

Hlavní výhodou interních zaměstnanců je především oboustranná znalost společnosti a zaměstnance. Obsazením pracovní pozice interním

⁸ WALKER, Alfred J. *Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie*, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 65

zaměstnancem odpadá také etapa adaptačního procesu, což má za následek úsporu nákladů a času. Posun interních zaměstnanců má především za následek velkou motivaci pro všechny zaměstnance společnosti. Při kvalitní práci mají zaměstnanci možnost pracovního postupu v rámci společnosti.

Tento krok má také své nevýhody, které se projevují zejména svázaností stávajícího zaměstnance s pracovní skupinou a společností. Snižuje se tím také šance přijmout nové progresivnější metody řízení.

3.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Společnost, která hledá zaměstnance z vnějších zdrojů, využívá obvykle služeb inzertních portálů a sociálních sítí, úřadů práce, služby komerčních agentur, spolupracuje s vysokými školami a dalšími vzdělávacími zařízeními. Jako zdroj může posloužit doporučení nového kolegy od vlastních zaměstnanců na základě osobního poznání. Nebo také společnosti využívají informační personální databáze (předpokládá se znalost problematiky zaměstnanosti i v ostatních firmách, získávání informací o případném snižování stavů a tím vytvoření pracovních podmínek pro získání kvalitních zaměstnanců pro vlastní společnost).⁹

Pro zpracování profilu pozice a inzerce musí personalista věnovat pozornost:

Přesného pojmenování pracovní pozice a náplně práce – název pozice by měl být vždy v souladu s vykonávanou prací a kompetencemi, které budou na kandidátovi vyžadovány. Měl by zapadat do celkové organizační struktury a nenarušovat tak harmonii ve společnosti.

Organizačnímu začlenění kandidáta (umístění v organigramu) – každý zaměstnanec musí mít ve společnosti své místo. Organigramy by měly být zpřístupněny všem zaměstnancům, aby měli zaměstnanci přehled o hierarchii ve společnosti a věděli, na koho se mají s jakým dotazem obracet.

⁹ D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2007*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007, s. 224

Stanovení povinností a odpovědností vyplývajících z dané pracovní pozice – s povinnostmi a odpovědnostmi musí být kandidát seznámen již při přijímacím řízení. Je důležité dbát na to, aby se odpovědnosti a pravomoci nekryly s odpovědnostmi jiných kolegů v týmu a kolegové pak mezi sebou nepocítili rivalitu nebo se na základě udělení odpovědností nezpůsobil zmatek mezi celým týmem a zaměstnanci nedostávali dvojí úplně rozdílné úkoly. Což by vedlo ke konfliktům a neshodám.

Definice úkolů a povinností – tyto definice by měly být zpracovány již před nástupem nového zaměstnance do společnosti. Kandidát s nimi musí být seznámen již v prvních dnech svého působení ve firmě.

Stanovení výkonových standardů a způsobu odměňování na dané pracovní pozici – tyto standardy by měli být nastaveny spravedlivě a neměli by se dělat mezi zaměstnanci velké rozdíly. Každý zaměstnanec společnosti by měl být seznámen s tím, na jakou odměnu má za určité období nárok a za jakých předpokladů. Pravidla pro získání odměny by měla být pro všechny zaměstnance stejná.

Možnost dalšího osobnostního a odbornostního rozvoje – již v prvních měsících se dá na novém zaměstnanci poznat, jaké bude mít ambice pro další osobnostní a odbornostní růst. S talentovanými zaměstnanci je třeba pracovat a poskytovat jim vhodné příležitosti pro seberealizaci a další odbornostní a osobnostní rozvoj.

Upřesnění vztahu dané pozice k ostatním – vychází již z popisu pozice a zařazení nového zaměstnance do organizační struktury společnosti. Se zařazením a pravomocemi, jaké zaměstnanec na dané pozici zastává, by měl být informován od svého nadřízeného v prvních dnech působení ve společnosti.¹⁰

3.3 Inzerce pracovní pozice

Inzerování pracovního místa je nejobvyklejší metodou oslovení uchazečů o zaměstnání. Inzerovat v ČR můžeme na různých pracovních

¹⁰ SEQUENSOVÁ, Helena. HEP, Roman, *Lidské zdroje?*, Praha: Question Marks, 2005, s. 108

portálech. Mezi nejznámější patří např: jobs.cz, prace, cz, monster.cz, profesia.cz

Cílem inzerce by mělo být:

Upoutání pozornosti cílové skupiny - inzerát musí zaujmout oproti inzerci konkurence (vždy se však v inzerci musí uvádět pravdivé údaje, co skutečně daná pozice nabízí).

Vytvořit a udržet zájem o společnosti a pracovním místě - informaci o pracovním místě, společnosti, pracovních podmínkách, požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat pro kandidáty atraktivním způsobem

Stimulovat akci uchazečů o zaměstnání - u inzerátu nestačí jen zaujmout na první pohled, ale musí přimět uchazeče k tomu, aby inzerci přečetli až do konce a tím pádem bude mít za následek dostatečný počet odpovědí na hledanou pracovní pozici

3.4 Výběrové řízení postavené na 4 pilířích

Podle Fr. Hroníka nemůže být výběrové řízení postaveno pouze na jedné metodě. I když máme dlouhodobě neobsazené místo a potřebujeme nástup zaměstnance co možná nejdříve, je třeba provést výběrové řízení se všemi náležitostmi, abychom věděli co nejvíce o odbornostních a osobnostních kompetencích zaměstnance, získali reference a absolvovali výběrové interview.

4 pilíře jsou základem stability, rovnoměrně rozkládají rizika, ale také rovnoměrně rozkládají orientaci n minulý a současný stav. Vyvážena je skupinová a individuální práce, písemný kontakt (v průvodním oslovení), ale hlavně kontakt „tváří v tvář“.

3.4.1 1. Pilíř – zhodnocení personálních dokumentů (personální anamnéza)

Jde o hromadnou metodu. Selekcí CV, podle níž si personalista vybere a do prvních kol výběrového řízení pozve kandidáty, kteří splňují požadavky

zadavatele (manažera, pro něž pracovní pozici personalista obsazuje), na základě předem stanovených parametrů k dané pracovní pozici.

3.4.2 2. Pilíř – testy

Testy mohou být zaměřeny na osobnostní, odbornostní předpoklady kandidáta. Vždy předem záleží na domluvě s manažerem, jaké testy musí kandidáti pro postup do výběrového řízení absolvovat. Jaké má mít osobnostní a odbornostní předpoklady.

3.4.3 3. Pilíř – výběrové interview

Metoda rozhovoru, kdy personalista s kandidátem porovnávají své požadavky.

Úkolem personalisty je během rozhovoru kandidáta seznámit se společností, pracovní náplní, požadavcích kladených na kandidáta, popsat pracoviště a tým - v jakém je složení, zjistit kandidátova očekávání od hledané pracovní pozice, jeho odbornostní zkušenosti, eventuelně teoretické znalosti (především u studentů/absolventů). Snažit se co nejvíce poznat kandidátovu osobnost: poznat jeho postoje, zeptat se na názory na určitá témata, zjistit zájmy a záliby, eventuelně zjistit jeho ambice a chuť se dále odbornostně rozvíjet a vzdělávat.

Personalista by též měl nechat prostor pro případné dotazy kandidáta, má-li zájem o další doplnění.

Na závěr rozhovoru je důležité kandidáta seznámit, jak bude pokračovat výběrové řízení dále a do kdy bude informován o dalších krocích výběrového řízení, ať už kladných nebo záporných. Zeptáme se ho též na možné datum nástupu a očekávanou mzdu.

Taktéž je dobré si s kandidátem na závěr rozhovoru vyjasnit, zda kandidátův zájem o danou pracovní pozici, po podrobnějším popisu pracovní náplně, odpovědností, pravomocí, popsání pracovního týmu, pracoviště, společnosti, atd. je stále ještě aktuální.

3.4.4 4. Pilíř – získání a zhodnocení referencí

Jde o metodu orientovanou do minulosti, při které se často předpokládá, že minulé chování a pracovní návyky bezprostředně předpovídají budoucí pracovní chování.¹¹

3.5 Nejvhodnější otázky pro přijímací řízení

Hlavním cílem přijímacího řízení by nemělo být kandidáta nachytat na zákeřných otázkách, ale prověřit ho, zda pracovní pozici, o kterou projevil zájem, odpovídá, zda má na ni patřičnou kvalifikaci a jaká je jeho motivace na dané pracovní pozici pracovat. Je důležité zjistit, jestli jsou uchazeči schopni čelit určitému tlaku, samostatně uvažovat a rozhodovat se, následně za svá rozhodnutí nést odpovědnost. Personalista musí odhalit to, zda je zaměstnanec schopen práci odvádět v požadované kvalitě během relativně krátké chvíle a učinit z ní patřičné závěry.

Stále platí, že jedna čtvrtina uchazečů neuvádí ve svém životopise pravdivé údaje, za vidinou získání vysněné pracovní pozice. Otázky personalistů by proto měly odhalit nesrovnalosti a shromáždit co nejvíce relevantních a užitečných údajů, aby mohli posoudit, nakolik každý kandidát splňuje požadavky zaměstnavatele.

Správné odpovědi na otázky mohou napovědět oběma stranám, jak budou schopni spolu vycházet a jak si budou po pracovní stránce rozumět.

Je důležité poskytnout dostatek času i uchazečům, aby měli prostor pro své dotazy. Tím že uchazeči personalista poskytnou automaticky informace o společnosti, dané pracovní pozici a popisu práce, může pak už jen pozorovat jak moc do hloubky má kandidát zájem se o dané pracovní pozici dozvědět a jaká je jeho motivace ve výběrovém řízení obstát.

¹¹ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Praha: Computer Press, 1999, s. 98

Personalisté by neměli zapomínat na to, že konečné rozhodnutí je vždy na uchazeči. Zaměstnavatel učiní nabídku zaměstnání, na pracovníkovi je vždy konečné slovo, zda se ji rozhodl přijmout.

Je důležité dbát na vhodné jednání s uchazeči, dobře strukturovat otázky, nebýt nezdvořilí, či agresivní. Tím bychom mohli spolehlivým způsobem zapříčinit, že nám kandidát v pokročilém stádiu výběrového řízení oznámí, že se rozhodl akceptovat pracovní nabídku konkurence.¹²

3.5.1 Doporučené okruhy otázek pro přijímací pohovor

V první fázi výběrového řízení bychom se měli zaměřit na důvody odchodu zaměstnance ze současného/posledního zaměstnání. Typy otázek: Co vede ke změně ve vašem rozhodnutí změnit zaměstnání? Baví vás vaše současná práce? Měl jste někdy v poslední době konflikt se svým nadřízeným nebo zaměstnavatelem? Proč se ucházíte o nové pracovní místo právě u nás? Co byste nejraději dělal?

Všechny tyto typy otázek se zaměřují na důvody odchodu buď již realizovaného, nebo plánovaného. U lidí, kteří zaměstnání již nemají je dobré se dotazovat, jaký byl důvod jejich odchodu, zda odešli sami nebo s nimi pracovní poměr rozvázal zaměstnavatel, co bylo příčinou, atd.

Dalším okruhem otázek by se měl personalista zaměřit na motivaci k výkonu práce. Typy otázek: Kdybyste vyhrál ve sportce, co byste s vyhranou částkou udělal? Kdybyste byl finančně zajištěný a nemusel pracovat, jak byste trávil svůj čas? Co je pro Vás důležitější vydělávat hodně peněz nebo pracovat v příjemném kolektivu? Pracoval byste raději ve velké společnosti nebo byl nezávislý konzultant? Vyzkoušel jste si někdy vlastní podnikání? Kdybyste dostal zajímavou pracovní nabídku pracovat na druhém konci republiky, přijal byste ji? Pokud budete muset absolvovat řadu školení, která jsou mimo místo pracoviště, budete se jich účastnit?

¹² DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance, základní znalosti personalisty*, Brno: Computer Press, 2007, s. 71

Tato sada otázek se zaměřuje na zjištění skutečné motivace potenciálního zaměstnance k pracovní aktivitě. U lidí, kteří jsou primárně zaměřeni na zisk, bývá obvykle problematická jejich trpělivost v čekání na obchod a následnou provizi, která se vždy nedostaví okamžitě. Lidé, kteří se zeptají na platové ohodnocení hned na začátku pohovoru, ve většině případů, nejsou příliš pracovití, jsou to tzv. lovci peněz. Nelámou si hlavu s fluktuací a loajalitou ke společnosti, jsou za každou vyšší nabídkou, kterou pracovní trh přinese.

Při dalším okruhu otázek je úkolem personalisty zaměřit se na osobnostní předpoklad kandidáta. Typy otázek: Když jste byl na střední škole před maturitou, čím jste chtěl být? Proč jste nestudoval vysokou školu? Případně, kdybyste si dnes měl znovu vybrat vysokou školu, vybral byste si stejnou? Když máte učinit rozhodnutí, dáváte přednost raději věcným argumentům nebo svým pocitům? Preferujete práci v týmu nebo raději pracujete samostatně? Potřebujete při práci kolem sebe ticho a klid nebo vám nevádí pustit si hudbu? Jakým sportům jste se věnoval nebo stále věnujete (preferance kolektivních nebo individuálních sportů)?

Tato oblast otázek poukazuje na některé velmi základní osobnostní rysy. Jedná se především o smyslovost versus intuice, týmovost versus individualismus, samostatnost a schopnost se umět rozhodovat.

Na závěr se personalisté většinou ptají otázkami tzv. administrativně technického charakteru. Typy otázek: Jaká je vaše představa o platu? Kdy můžete nastoupit na pracovní pozici? Kolik času jste ochotný věnovat práci týdně? Trváte na hlavním pracovním poměru? Jaká je vaše počítačová úroveň? Eventuelně při specifických pozicích, jaký účetní SW jste používal v posledním zaměstnání?

Tento okruh otázek poukazuje na přehled a znalosti uchazeče a na jeho konkrétní představy o novém zaměstnání.

Pro všechny typy těchto otázek platí jedině, žádná odpověď není špatná. Nejhorší je na dotazy nereagovat! Obecně platí, kdo klade otázky, vede pohovor, přesto by se měl personalista snažit, aby mluvil pouze třetinu schůzky

a dal prostor se prezentovat zájemci o pracovní pozici. Odpovědi na otázky by měly být personalistou zaznamenány a použity pro další interpretace kandidáta.¹³

3.6 Jednání s obtížnými uchazeči

Přijímací pohovor je sofistikovaná sociální interakce uměle vytvořená k tomu, aby sloužila k určité funkci. Především pomoci lidem najít zaměstnání a pomoci personalistům nalézt zaměstnance vykonávající pracovní funkci, kterou je potřeba obsadit vhodným kandidátem. Přesto se jedná o mnohem více, než jen obsazení hledané pracovní pozice. Nový zaměstnanec především pomáhá udržovat takový typ organizace, jaký potřebujete mít. Z individuálního pohledu jde o sociální postavení, kdy zaměstnanec tím, že má práci, je schopen vydělat dostatečné množství finančních prostředků, aby si mohl dopřát životní styl, jaký si přeje.

Společenská role a postavení tvoří důležitou součást naší spokojenosti, protože ovlivňuje naše sebehodnocení. Každý jsme někdy slyšeli o lidech, kteří nebyli schopni říci o své ztrátě zaměstnání rodině ani přátelům. Každé ráno odcházeli ve stejnou dobu a vraceli se v předpokládaný čas večer. Nebyli schopni čelit této změně v životě ani si poradit s tím, že cítí ztrátou zaměstnání, jakoby ztratili tvář. Toto jsou velmi extrémní případy, přesto ilustrují, jak důležité může být zaměstnání proto, jak sami sebe vnímáme a vidíme. Proto není až tak překvapivé zjistit, že někteří lidé jsou schopni zajít opravdu velmi daleko, aby získali zpět práci, na kterou aspirují. Prvním typem problémových uchazečů je tzv. uchazeč „profík“. Jde o lidi, kteří si spíše kvalifikaci osvojují, než získávají. Přisvojují si úspěchy druhých a často nadhodnocují svou mzdu.

Existují i jiné typy uchazečů, které mohou při pohovoru způsobit značné obtíže především personalistovi, který vede pohovor poprvé. Vysoká míra nezaměstnanosti v 90. letech vedla k nárůstu personálních služeb. Většina personálních agentur tak vede uchazeče o zaměstnání k tomu, jak mají nejlépe

¹³ MATĚJKA, Marek. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 54 - 57

ve společnosti prezentovat sebe a svou žádost o zaměstnání. Existuje i mnoho příruček a internetových článků, které mohou dát uchazečům mnoho rad, jak zvládnout přijímací pohovor. Výsledkem toho je populace jedinců, kteří jsou velmi dobře proškoleni v umění pohovorů. Někdy se může stát, že před personalistou sedí uchazeč, který absolvoval mnohem více přijímacích pohovorů, než personalista za svou kariéru vedl. V tomto případě je potřeba prokázat, že je personalista schopen si udržet kontrolu nad průběhem celého rozhovoru.

Dalším typem problematických uchazečů jsou ti, jejichž osobnost a preferovaný způsob jednání mohou způsobit určité problémy. Jako příklad bychom mohli uvést uchazeče, kteří jsou experti na vyhýbání se odpovědím na otázky. Poskytnou Vám obvykle odpověď, jakou si přejí, nikoli takovou odpověď, aby odpověděli na Váš dotaz. Tyto typy uchazečů nazýváme „politik“, jelikož tato dovednost se obvykle pojí s poslanci. Úspěch takového uchazeče závisí zejména na tom, jak si dokážou ještě před absolvováním pohovoru stanovit body, které chtějí sdělit a na jejich schopnosti manévrovat situaci tak, aby je skutečně mohli zdůraznit.

Dalšími obtížnými uchazeči jsou ti, kteří stále hovoří a hovoří. Je většinou velmi obtížné je udržet u tématu. Jejich záměrem nebývá obvykle personalistu mást nebo se vyhýbat odpovědi na dotazy. Ve skutečnosti to, co si opravdu přejí, je, aby personalista položil otázku. Budou pak odpovídat velmi podrobně a nezajímá je, zda se chcete zeptat ještě na něco dalšího.

Také opačný, tichý typ nám může způsobit značné problémy. Personalistovu otevřenou otázku velmi běžně zabije jednoslabičnou odpovědí. Personalista je pak nucen hledat další doplňující dotazy, aby přiměl uchazeče alespoň ke krátké konverzaci. Tento typ uchazečů můžeme pojmenovat „robot“. Jenže roboty dnes lze naprogramovat tak, aby nám poskytl uspokojivé odpovědi.

Úkolem personalistů je především odnést si z pohovoru tyto základní odpovědi na skutečně důležité otázky, než někomu nabídne zaměstnání. Nesmí zapomenout, že i ústně vyslovená pracovní nabídka je závazná. Takže než

vybranému kandidátovi je místo nabídnuto, musí si být personalista skutečně jist. Jediným aspektem, jak skutečně prověřit pravdivost kandidátovy minulosti, je kladení otázek. Personalista může požádat o doklady kvalifikace a reference, aby si potvrdil kandidátovo vzdělání a praxi. Avšak pokud personalista nepožádá o vysvětlení kandidátových mezer v životopise nebo se nezeptá, jak dosáhl uvedených úspěchů, nemusí nikdy odhalit, že údaje v životopise byly smyšlené. Navíc pokud personalista nepoloží otázku již při výběrovém řízení, může pak být ve slabší pozici, pokud později zjistí, že vybraný zaměstnanec měl v životopise klamné údaje.

3.6.1 Praktická ukázka pohovoru s problémovým kandidátem

Ukázka: Uchazeč „politik“

Personalista: „Rád bych teď hovořil o vašich zkušenostech s vedením projektů. V životopise uvádíte, že jste měl na starosti zavedení nového typu účtů. Mohl byste mi říci, které faktory byly klíčové pro úspěch tohoto projektu.“

Uchazeč: „Zatím co na mě ležela odpovědnost za vše, byli jsme velmi závislí na smluvním partnerovi. Šlo o renomovanou společnost, takže jsme očekávali, že budou mít kvalitně ověřené implementační plány. Jak později situace ukázala, měli ve všem velký zmatek a my jsme byli velmi zklamáni personálem, který nám byl ze společnosti poslán.“

Personalista: „Jak jste problém řešili?“

Uchazeč: „Měli jsme velmi dobře napsány smlouvy, takže jakmile nebylo něco podle předem domluvených podmínek, přizvali jsme si právníky, a poté následovaly měsíce právních sporů.“

Personalista: „A co bylo vaším úkolem?“

Uchazeč: „Účastnil jsem se většiny porad. Bylo fascinující sledovat právníky v akci. Ta výpočetní společnost zřejmě dělala dříve totéž a tak přizvala skupinu právních poradců, kteří byli ve své práci velmi dobří. Musím říci, že se náš právním zapotil, téměř nás dostali.“

Personalista: „Co jste si z této zkušenosti odnesl, co byste udělal příště jinak?“

Uchazeč: „Lépe bych připravil, aby celý plán projektu a specifikace ve smlouvách byly neprůstřelné.“¹⁴

3.7 Ukončení pohovoru

Jakmile se pohovor chýlí ke konci, personalista dostal odpovědi na své otázky a byly zodpovězeny dotazy uchazeče o zaměstnání, můžeme pohovor ukončit. Existuje několik zlatých pravidel, která v uchazeči zanechají velmi pozitivní dojem z přijímacího pohovoru, ale také o společnosti, kam se na pozici hlásil. To je velmi důležitý bod přijímacího pohovoru, protože může sehrát klíčovou roli, když se bude kandidát rozhodovat o pracovní pozici ve vaší společnosti nebo u konkurence. Dále je důležité zanechat dobrý dojem, vzhledem k tomu, že kandidát o výběrovém řízení a o společnosti bude s největší pravděpodobností šířit informace mezi svými známými. To může mít velký vliv na schopnost personalisty upoutat kvalitní uchazeče o zaměstnání v budoucnu. Pokud bude kandidát šířit na veřejnosti, že Vaše organizace vede tvrdé a nemilosrdné pohovory, málo kdo se bude chtít výběrového řízení u Vás zúčastnit.

Abychom zanechali v uchazeči o zaměstnání dobrý dojem, je třeba se ujistit, zda byly probrány všechny faktory. Vhodně zvolená otázka na závěr může být, zda má kandidát stále ještě zájem o danou pracovní pozici? Na závěr by měla být položena otázka, kdy může kandidát na pracovní pozici nastoupit. Také je dobré si ověřit kontaktní údaje, zda jsou aktuální, je zdvořilé uchazečům sdělit výsledek z přijímacího řízení, ať dopadl kladně či záporně. Dalším důležitým faktorem je domluvit se s kandidátem, do kdy mu dá personalista vyjádření. Často tyto termíny ze stran personalistů nejsou dodržovány, nezanechává to u kandidátů dobrý dojem. Také je dobré kandidáty seznámit s tím, kdo je bude kontaktovat v případě dalšího postupu, aby byli na telefonát připraveni. Neméně důležité je domluvit se s kandidátem, jakou formou chce být o výsledku výběrového řízení vyrozuměn. V současnosti je nejjednodušší formou komunikace emailová pošta. Přesto však personalista

¹⁴ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007, s. 112 - 117

může způsobit uchazeči o zaměstnání nepříjemnost, když mu vyrozumění o přijímacím řízení zašle například na jeho pracovní email. Pokud má kandidát pracovní email uveden v životopise, není na škodu si u pohovoru ověřit, zda skutečně ho můžete kontaktovat na uvedené adrese, případně aby vám dal jinou. Předejdete tím mnoha nedorozuměním.

3.8 Zpětná vazba a sebereflexe

Po výběrovém řízení je třeba zanalyzovat všechny získané parametry o uchazečích a připravit pro manažery výstupy z prvních kol výběrového řízení.

Proces rozhodování je třeba mít zdokumentovaný, jak jen to je možné, byť rozhodování je z nemalé části i emocionální záležitostí. Personalista by se proto měl snažit být při pohovorech nestranným a nezaujatě posuzovat kandidátovy odbornostní i osobnostní předpoklady a hodnotit tak efektivitu jednotlivých kroků kandidáta.

Zpětná vazba je velmi cenná pro obě strany, kandidátům může poskytnout užitečné rady k budoucím pohovorům, personalisté a manažeři mohou sledovat, zda nebylo něco opomenuto, zda zvolené nástroje a metody byly pro postup výběrového řízení vhodné.

3.9 Celý proces náboru a výběru zaměstnanců je nepřetržitý

Celý proces, počínaje plánováním lidských zdrojů, po vyhledávání vhodných kandidátů a jejich získávání je nepřetržitý. Bylo by nezodpovědné začínat s hledáním nástupce až v době, kdy dá zaměstnanec výpověď, odejde na mateřskou nebo do důchodu. Nepřetržitost je třeba zajistit kombinací interních a externích zdrojů.

4. Rady pro uchazeče o zaměstnání od personalistů

V roce 2011 proběhl mezi personalisty z vybraných patnácti společností průzkum. Personalisté hodnotili nejčastější chyby uchazečů při přijímacím řízení. Prozradili nám, čemu by se měli převážně mladí uchazeči (absolventi) o práci vyhnout, jestliže chtějí zanechat dobrý dojem.

Možná se zdá, že některé rady budou vypadat triviálně, ale vězte, že se opravdu zakládají na reálných a nejčastěji opakovaných chybách, které napáchali někteří absolventi při hledání vysněné práce. Každého by mělo napadnout, že na pohovor nemá přijít pozdě, během něj nemá žvýkat, tykat personalistovi nebo dokonce kritizovat jeho práci. Přesto se najdou uchazeči, kteří si myslí, že mohou i tímto způsobem zaujmout své potenciální zaměstnavatele.

4.1 Rady od personalistů, aneb jak nepohřbít pohovor

Těchto 10 rad vzniklo ve spolupráci s personálními pracovníky uvedených společností: Deloitte, Česká spořitelna, České aerolinie, IBM, Equa bank, Grafton recruitment, Havel a Holásek, Heineken, Hyundai, RWE, SAAB, Telefónica O2, T-Mobile a Volksbank, Mladá fronta.

4.1.1 Nehrajte divadlo

Lidé, kteří pracují v oddělení lidských zdrojů neboli human resources (HR) většinu své pracovní doby fungují jako detektory lži. V případě, že se uchazeč o zaměstnání stylizuje do nějaké role nebo působí nepřírozně, personalisté jsou vyškoleni, aby to odhalili. Když se ukáže, že uchazeč o práci nemluví pravdu nebo poupravuje například náplň své praxe z bývalého zaměstnání, bývá velmi rychle vyřazen z výběrového řízení.

4.1.2 Nežádejte nástupní plat ředitele firmy

Je zřejmé, že informace o platovém ohodnocení zaměstnanců na různých úrovních nelze zjistit příliš lehce. Přesto existují pracovní portály, kde se dá alespoň rámcově zjistit a udělat si přehled, kde se průměrně pohybují mzdy zaměstnanců v různých odvětvích podnikání, na různých pracovních pozicích, v regionu, kde chtějí absolventi nastoupit do práce, nebo aspoň pro lepší představu vyhledat informace o nástupních platech na podobných pozicích u jiných firem. Kromě oblíbené otázky personalistů o vyjmenování tří vašich kladných i záporných vlastností je dotaz na očekávaný plat jeden z nejčastějších.

4.1.3 Najměte si detektiva

Kvůli skromným rozpočtům během studentských let musí absolventi vykonat práci detektiva většinou sami. Nejde samozřejmě o rozkrývání žádných korupčních afér nebo dokonce finančních podvodů, ale o jejich budoucí firmě by si měli absolventi zjistit co nejvíce informací. Na jakých trzích podniká, kdo jsou její hlavní konkurenti, jaké typy produktů prodává, kdo je vlastníkem firmy, jaká je její historie, a podobně. Je potřeba, aby se uchazeči o zaměstnání důkladně proklikali webovými stránkami dané společnosti. Zjistit by měli také vše o aktuální pracovní pozici. Když je ukončeno toto vyšetřování a získávání informací, měl by si uchazeč o zaměstnání odpovědět na následující otázky, proč chce pracovat právě v této firmě nebo kde by se ve společnosti viděl v horizontu pěti let.

4.1.4 Ptejte se, ale nikoli na pracovní benefity nebo délku dovolené

Když položí personalista uchazeči o zaměstnání otázku, jestli má uchazeč nějaké další dotazy, neznamená to, že kandidát udělá gesto, že je mu vše jasné a pochopil všechny informace hned napoprvé. Není nic špatného se na některé věci zeptat i podruhé, protože jde o to, aby uchazeč projevil zájem o budoucí práci a ukázal svou motivaci. Otázky je dobré směřovat hlavně k tématu pochopení náplně práce. Kdo z kandidátů položí jako první dotaz, jak

dlouhá je polední pauza na oběd, nebo v kolik bude moc každý den končit, určitě personalisty neohromí.

4.1.5 Nechtějte hned řídit zeměkouli

S minimální praxí lze velmi těžko očekávat, že se absolvent dostane hned po nástupu do společnosti na pozici manažera.

Nejčastější odpověď na otázku: „Jaký obor by vás zajímal, v jaké oblasti byste chtěl působit?“ často bývá: „Chci být manažerem“ Jak ukázal průzkum mezi personalisty vybraných společností, tato odpověď bývá nejčastější u absolventů VŠE. Pro zaměstnavatele je toto však signál, že absolventi mají malý rozhled, jsou nesoudní a hlavně kladnou nepřiměřený důraz na kariérní postup na vedoucí pozice namísto na svůj rozvoj kompetencí a získávání cenných zkušeností, jak pro výzkum uvedla Romana Nešporová, personální ředitelka společnosti Saab Czech s.r.o.

4.1.6 Svůdné šaty si nechte na rande

Co si vzít na pohovor na sebe, otázka jakou si položí téměř každý kandidát, když jde na pohovor. Hluboké výstřihy, křiklavé barvy, sukně odhalující kolena nebo příliš silný parfém je dobré nechat doma, pokud kandidáty nezajímá například místo tanečnice v klubu. Stejně tak by uchazeči o zaměstnání měli zapomenout na džíny.

Tým HR specialistů Českých aerolinií velmi pobavil uchazeč o zaměstnání, když na otázku: Zda má ještě další dotazy, odpověděl směrem k personalistce: „Co děláte dnes večer?“

4.1.7 Nesdělujte nikomu, jak moc potřebujete najít práci

Velmi často se kandidáti HR specialistům svěřují o potřebě rychle sehnat jakoukoli práci nebo zaplatit nájem. Tento fakt je ale bohužel od ostatních kandidátů příliš neodliší. Problém vidí Jiří Bezděk, regionální mluvčí RWE, také v tom, kdy absolventi u výběrového řízení zmiňují, že musí hlavně

někde začít. Tím bohužel zájem o dlouhodobou spolupráci a motivaci pracovat v dané společnosti příliš neukážou. Personalista to pak může chápat, že je pouze dočasnou stanicí, než si kandidát udělá nějakou praxi a bude moci přejít pracovat k jiné společnosti na svou vysněnou pracovní pozici. Proto není divu, že personalista pak většinou dá přednost uchazeči, který se o konkrétní pracovní pozici spontánně zajímá a pro kterého není nabídka jen přechodným krátkodobým nebo dokonce nouzovým řešením.

4.1.8 Zkroťte ego velikosti vesmírné galaxie

Přehnané sebevědomí může, ve většině případech, uchazečům o zaměstnání spíše uškodit než jim pomoci. Za největší prohřešek u pohovorů ve společnosti Deloitte považují přehnané arogantní chování. Velmi podobná odpověď se objevila i u dalších dotázaných společností, které se průzkumu účastnily.“

Ředitel PR u Hyundai motors, Petr Vaněk k tomuto tématu dodal, že nejzásadnější chybou uchazečů o zaměstnání bývá především nedostatek sebereflexe. Někteří kandidáti tak zcela zbytečně přeceňují své síly a pohovor vidí jako prostor se zviditelnit a předvést. Tyto kandidáti pak většinou zamítavé rozhodnutí ze strany HR vnímají jako křivdu a nejsou většinou schopni pochopit, že v něčem chybovali. Často si kandidáti myslí, že největším nepřítelem u přijímacího řízení a možnost získávat kladné body od personalistů, kazí nervozita. Naopak. Personalisté často nervozitu spojují s přiměřenou pokorou a zájmem kandidáta o to, aby ve výběrovém řízení obstál. Nejlepší cestou, jak vyřešit tento problém, je říci HR specialistům u pohovoru, jaké má kandidát konkrétní zkušenosti a kde vidí svou budoucnost a nechat hodnocení o vhodnosti kandidáta na personalistech.

4.1.9 Nestřílejte naslepo

Mnoho kandidátů chodí výběrové řízení pouze zkusit. Nejistí si předem dostatek informací, velmi často se můžeme i setkat s tím, že si kandidát nepamatuje ani pracovní pozici, na kterou se v dané společnosti hlásil. Pokud

není kandidát na pohovor dobře připraven a nezjistil si o společnosti alespoň základní informace, nemá představu o předmětu činnosti, pouze pohovorem ztrácí svůj čas. Tuto zkušenost zmínila Renata Riegelová, HR Manager, vydavatelství Mladá Fronta

4.1.10 Vaši fotku od táboráku nebo z party nedávejte do životopisu

Pokud se kandidát nehlásí na kreativní pracovní pozice nebo pozice komiků, měl by se snažit, aby jeho prezentace, ať už zaslaným CV, fotografií, průvodním dopisem, telefonickým rozhovorem nebo při osobním setkání s personalistkou, působil seriózně. Fotka od táboráku uchazečům o zaměstnání může pomoci pouze tehdy, když se kandidát chce stát vedoucím skautů.¹⁵

V případě, že najdeme mezi uchazeči o zaměstnání vítěze výběrového řízení, který splňuje požadavky kladené na pracovní pozici, můžeme přejít k dalšímu kroku.

5. Nástupní procedury a jejich nezbytné podklady

Každému nově nastupujícímu zaměstnanci do společnosti musí být zavedena evidenční složka, která by měla obsahovat následující dokumenty:

Podepsanou pracovní smlouvu, kde je přesně stanovena zkušební doba zaměstnance, popis pracovní náplně, uvedenou výši mzdy, výsledek vstupní lékařské podmínky, je-li třeba kopii zdravotního průkazu, daňové přiznání za minulého období, aktuální fotografii zaměstnance, číslo účtu, údaje o zdravotním pojištění, kopie dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání nebo odbornosti, zápočtový list, potvrzení o příjmech (výplatní výměr), podepsané formuláře z absolvovaných školení: BOZP, PO. Interní směrnice, pracovní řád, kolektivní smlouva, absolvování příslušných vstupních školení.

¹⁵ [Http://www.topzine.cz/personaliste-radi-deset-tipu-jak-nepohrbit-pracovni-pohovor?fb_comment_id=fb_10150340910439587_21709935_10150628727944587#fb1b5848ce73e10c](http://www.topzine.cz/personaliste-radi-deset-tipu-jak-nepohrbit-pracovni-pohovor?fb_comment_id=fb_10150340910439587_21709935_10150628727944587#fb1b5848ce73e10c) [online]. [cit. 2012-03-22].

6. Zákoník práce 2011

Dle zákona musí každá společnost, při uzavírání pracovního poměru se zaměstnancem splňovat následující kritéria:

6.1 Pracovní Poměr

HLAVA I

6.1.1 Postup Před Vznikem Pracovního Poměru

§ 30

„(1) Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu 12) jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny.

(2) Zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci, nebo od jiných osob jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.

§ 31

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.

§ 32

V případech stanovených zvláštním právním předpisem je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce.

HLAVA II

6.1.2 Pracovní Poměr, Pracovní Smlouva A Vznik Pracovního Poměru

§ 33

(1) Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

(2) Jestliže zvláštní právní předpis nebo stanovy vyžadují, aby se obsazení pracovního místa uskutečnilo na základě volby příslušným orgánem, považuje se zvolení za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy.

(3) Jmenováním se zakládá pracovní poměr pouze u vedoucích organizačních složek státu 7), vedoucích organizačních jednotek organizačních složek státu 7), ředitelů státních podniků 13), vedoucích organizačních jednotek státních podniků 13), vedoucích státních fondů 14), jestliže je v jejich čele individuální orgán, vedoucích příspěvkových organizací 15), vedoucích organizačních jednotek příspěvkových organizací a u ředitelů školské právnické osoby 16), nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak.

Jmenování provede ten, kdo je k tomu příslušný podle zvláštního právního předpisu, popřípadě vedoucí organizační složky státu 7).

§ 34

(1) Pracovní smlouva musí obsahovat

a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,

b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,

c) den nástupu do práce.

(2) Není-li v pracovní smlouvě sjednáno pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad, je pravidelným pracovištěm místo výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Jestliže je však místo výkonu práce sjednáno šířeji než jedna obec, považuje se za pravidelné pracoviště obec, ve které nejčastěji začínají pracovní cesty zaměstnance.

(3) Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně.

(4) *Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci.*

§ 35

Zkušební doba

(1) *Je-li před vznikem pracovního poměru sjednána zkušební doba, nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí po dni vzniku pracovního poměru. Zkušební doba může být sjednána před vznikem pracovního poměru rovněž v souvislosti se jmenováním na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§ 33 odst. 3). Sjednaná zkušební doba nemůže být dodatečně prodlužována. Zkušební dobu je možné sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce, popřípadě v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§ 33 odst. 3). Zkušební dobu není možné sjednat, jestliže pracovní poměr již vznikl.*

(2) *Doba překážek v práci, pro které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zkušební doby, se do zkušební doby nezapočítává.*

(3) *Zkušební doba musí být sjednána písemně, jinak je neplatná.*

§ 36

Vznik pracovního poměru

(1) *Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce, popřípadě dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.*

(2) *Jestliže zaměstnanec ve sjednaný den nenastoupí do práce, aniž mu v tom bránila překážka v práci, nebo do týdne neuvědomí zaměstnavatele o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit.*

§ 37

Informování o obsahu pracovního poměru

(1) *Neobsahuje-li pracovní smlouva údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o*

nich písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů. Informace musí obsahovat

a) jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,

b) bližší označení druhu a místa výkonu práce,

c) údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,

d) údaj o výpovědních dobách,

e) údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,

f) údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,

g) údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení účastníků těchto kolektivních smluv.

(2) Vysílá-li zaměstnavatel zaměstnance k výkonu práce na území jiného státu, je povinen jej předem informovat o předpokládané době trvání tohoto vyslání a o měně, ve které mu bude vyplácena mzda nebo plat.

(3) Informace uvedené v odstavci 1 písm. c), d) a e) a v odstavci 2, týkající se měny, ve které bude zaměstnanci vyplácena mzda nebo plat, mohou být nahrazeny odkazem na příslušný právní předpis, na kolektivní smlouvu nebo na vnitřní předpis.

(4) Povinnost písemně informovat zaměstnance o základních právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru se nevztahuje na pracovní poměr na dobu kratší než 1 měsíc.

(5) Při nástupu do práce musí být zaměstnanec seznámen s pracovním řádem a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.

§ 38

Povinnosti vyplývající z pracovního poměru

(1) *Od vzniku pracovního poměru je*

a) zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem,

b) zaměstnanec povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru.

(2) *Pro pracovní poměr založený jmenováním platí ustanovení o pracovním poměru sjednaném pracovní smlouvou.*

(3) *Zaměstnavatel je povinen předkládat odborové organizaci ve lhůtách s ní dohodnutých zprávy o nově vzniklých pracovních poměrech.*

§ 39

Pracovní poměr na dobu určitou

(1) *Pracovní poměr trvá po dobu neurčitou, nebyla-li výslovně sjednána doba jeho trvání.*

(2) *Trvání pracovního poměru mezi týmiž účastníky je možné sjednat celkem na dobu nejvýše 2 let ode dne vzniku tohoto pracovního poměru; to platí i pro každý další pracovní poměr na dobu určitou sjednaný v uvedené době mezi týmiž účastníky.*

Jestliže od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou uplynula doba alespoň 6 měsíců, k předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou mezi týmiž účastníky se nepřihlíží.

(3) *Ustanovení odstavce 2 se nevztahuje na případy, kdy dochází k pracovnímu poměru na dobu určitou*

a) podle zvláštního právního předpisu nebo kdy zvláštní právní předpis stanoví pracovní poměr na dobu určitou jako podmínku pro vznik dalších práv¹⁷),

b) z důvodu náhrady dočasně nepřítomného zaměstnance na dobu překážek v práci na straně zaměstnance.

(4) Jsou-li dány vážné provozní důvody na straně zaměstnavatele nebo důvody spočívající ve zvláštní povaze práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, nepostupuje se podle odstavce 2 za podmínky, že v písemné dohodě zaměstnavatele s odborovou organizací budou tyto důvody blíže vymezeny; ustanovení § 51 občanského zákoníku v tomto případě není možné použít. Písemnou dohodu s odborovou organizací je možné nahradit vnitřním předpisem jen v případě, že u zaměstnavatele nepůsobí odborová organizace.

(5) Sjedná-li zaměstnavatel se zaměstnancem trvání pracovního poměru na dobu určitou, ačkoliv nebyly splněny podmínky stanovené v odstavcích 2 až 4, a oznámil-li zaměstnanec před uplynutím sjednané doby písemně zaměstnavateli, že trvá na tom, aby ho dále zaměstnával, platí, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou. Návrh na určení, zda byly splněny podmínky uvedené v odstavcích 2 až 4, může jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec uplatnit u soudu nejpozději do 2 měsíců ode dne, kdy měl pracovní poměr skončit uplynutím sjednané doby.

(6) Ustanovení odstavců 2 až 5 se nevztahují na pracovní smlouvu zakládající pracovní poměr na dobu určitou sjednanou mezi agenturou práce (18) a zaměstnancem za účelem výkonu práce u uživatele (§ 2 odst. 5, § 308 a 309).¹⁶

¹⁶ [Http://www.zakonik-prace-online.cz/docs/262-2006.pdf](http://www.zakonik-prace-online.cz/docs/262-2006.pdf) [online]. [cit. 2012-03-22].

7. Stavění pracovních týmů v organizaci

Management, který mám svým přístupem týmu pomoci organizaci dobře fungovat v rámci celé společnosti, musí především podporovat všeobecné vědomí soudržnosti a identifikace mezi všemi zaměstnanci. Není nic špatného na tom, když má každý tým vlastní specifickou identitu. Tato identita se ale nesmí vymykat celkové atmosféře společnosti.

Můžeme tomu zabránit tím, že zabráníme případným konfliktům mezi pracovními týmy. Existují však i jiné aktivity, které se mohou na celkové souhře velmi pozitivně podílet a to, společenské akce. Mnoho společností pořádá pravidelná neformální setkání svých zaměstnanců a pomáhá tím vytvořit vědomí identity a týmové práce. Tito lidé mají možnost si uvědomit, že patří do stejné organizace a komunikace v pracovním procesu je mezi nimi otevřenější. Zaměstnanci si tak mohou na těchto akcí předávat humorné historky, vzpomínat na společné akce to vše obohacuje firemní kulturu, posiluje sdílené vědomí této kultury mezi zaměstnanci organizace.

Společenské akce mohou být velmi přínosné, ale ještě důležitější pro vytváření soudržnosti ve firmě je interní komunikace. Propagace myšlenky členství ve skupině tím, že chápeme skupinu a zbytek společnosti jako funkční jednotku. To není nic nového, v jedné z raných hawthornských studií figuruje zvláště úspěšný neformální vůdce, který pravidelně prováděl nové zaměstnance po továrně, aby pochopili, jak jejich vlastní práce zapadá do výroby konečného produktu. V tomto týmu byly vztahy mezi zaměstnanci mnohem méně odcizené, a navíc tu byla mnohem nižší fluktuace než v ostatních týmech.

Pokud všichni zaměstnanci rozumí tomu, jako úlohu každý pracovník společnosti plní, posiluje se tak pozitivní vědomí identifikace s organizací a spolupráce na společných cílech.¹⁷

¹⁷ HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005

8. Jak připravit tým na přijetí nového člena

Souběžně s přípravou plánů na zkušební období pro nového zaměstnance je potřeba připravit i stávající kolektiv zaměstnanců na přijetí nového člena.

Nový zaměstnanec obvykle naruší zaběhnutou rutinu pracovního týmu a naruší týmovou dynamiku. Manažer týmu si musí být vědom potřeby začlenit nového zaměstnance do týmu i potenciálních obtíží a tenzí, které z tohoto procesu mohou vyplynout. V ideálním případě se budou zaměstnanci těšit, že do kolektivu přijde někdo nový, může však nastat řada obtíží, v případě, že:

Práce byla přerozdělena tak, že se stávajícím zaměstnancům nelíbí, že úkoly, které patřily mezi jejich oblíbené, musely být předány novému zaměstnanci.

Byly vytvořeny a vymezeny nové úkoly pro nastupujícího zaměstnance, což může stávající kolektiv vnímat jako příležitost k rozvoji nebo oblast, která ponese i vyšší platové ohodnocení. Může tak dojít k určitým projevům žárlivosti.

Interní zaměstnanec žádal o danou pracovní pozici a nebyl úspěšný. V tomto případě musí být manažer velmi obezřetný. Je třeba s tímto faktem seznámit nového člena týmu, aby tento problém bral v potaz. Přesto stávající zaměstnanci nástup nového člena do týmu mohou brát jako křivdu.

Nového zaměstnance stávající kolektiv pracovníků zná. To může být přínosem ale také naopak.

V každém případě je však velmi důležitou rolí manažera, aby si dobře promyslel, co současnému týmu sdělí o novém kolegovi. Všichni zaměstnanci jsou na příchod nového člena zvědaví, i když mohou předstírat nezájem. Je vždy vhodné najít způsob, jak nového kolegu představit, pokud k tomu dojde po vzájemné dohodě. Často nesmíme zapomínat, že i když má nový pracovník zájem se s kolegy brzy seznámit, může mít stále ještě pracovní závazky na svém starém pracovišti, které mu v tom mohou bránit. Může se stát, že bude nový zaměstnanec pod velkým tlakem na starém pracovišti, aby dokončil své

projekty, než odejde, pokud by manažer trval na seznamování s novým týmem a urychlení nástupu, může tento tlak ještě prohloubit. Manažer by měl myslet především na to, že nový zaměstnanec chce vyjít vstříc požadavkům ze své nové práce, přesto ve starém zaměstnání zanechat vše v pořádku. Proto by měli manažeři dbát především na to, aby požadavky, které na nového kolegu budou klást, byly především smysluplné a reálné.

Pokud se nepodaří setkání s novým kolegou uskutečnit ještě před nástupem, je vhodné, aby manažer zvážil, jaké informace sdělí stávajícímu kolektivu o novém zaměstnanci. Vše co manažer týmu sdělí, může ovlivnit dojmy ostatních. Bez ohledu na to, jak moc si zaměstnanci chtějí vytvořit svůj vlastní názor na nového zaměstnance, tak informace, které jim manažer před nástupem sdělí, začnou utvářet v jejich myslích obraz nového kolegy.

Manažeři chtějí vstup novému zaměstnanci do společnosti ulehčit, proto často chtějí u kolegů vzbudit příznivý dojem a popíšu nového kolegu v samých pozitivěch. Když to však přeženou, může tím nezvratně ovlivnit smýšlení členů týmu negativním směrem. Vylíčit nového kolegu jako supermana může zapříčinit, že se méně průběžní zaměstnanci začnou cítit ohroženi a pocit, že musí začít něco dokazovat, může zapříčinit přípravu živné půdy pro soupeření.

Je potřeba najít rovnováhu mezi tajnůstkářstvím a přílišnou sdílností. Jen sám manažer ví, jak jeho tým zareaguje a měl by být tedy schopen odhadnout, kolik informací komu sdělit a kdy je sdělit.¹⁸

¹⁸ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007

9. Adaptační proces

Adaptační proces je proces, ve kterém se jedinec aktivně přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí, okolí, sociální situaci. Jedná se o snahu jedince, se kterou se s tímto okolím vyrovnává, stává se jeho součástí.¹⁹

Jde vlastně o řízený proces seznamování nového kolegy s organizací, jejími úkoly, technologií, stylem práce, firemní kulturou, specifickými předpisy a pravidly organizace a vůbec podmínkami, za nichž bude pracovník svou práci vykonávat. Druh a množství informací, které budou novému zaměstnanci poskytnuty, závisí především na charakteru jeho práce, postavení, hierarchii i na povaze organizace, kde se pracovní místo nachází.

Hlavním smyslem adaptace je především skutečnost, aby se zaměstnanec byl schopen v co nejkratším období začlenit do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce ve společnosti, osvojil si specifické znalosti a dovednosti, orientoval se v organizačním uspořádání společnosti a ztotožnil se s cíli firmy.

Adaptace má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování jedince, jeho pracovních schopností tak, aby vyhovoval požadavkům pracovní pozice a zaměstnavatele.²⁰

9.1 Od jaké chvíle začíná adaptační proces, co je jeho cílem?

Názory, od jakého momentu začíná adaptační proces, se různí. Jak uvádí Marie Mayerová ve své knize *Moderní personální management*. Adaptační proces probíhá po nástupu pracovníka do organizace, kde přijímá nové prostřední a plní nové úkoly. Názory na počátek adaptačního procesu se různí, vždyť už pohovor je součástí adaptačního procesu, kdy si zaměstnanec utváří svůj názor na společnost, podle toho, jak se mu prezentuje, a buď se s její firemní kulturou ztotožňuje, či nikoli.

¹⁹ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje*, Praha: Academia, 2002

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005

Adaptační proces je vyrovnání jedince s prostředím, ve kterém plní své úkoly. Toto vyrovnání však nelze chápat jako pasivní přijímání vnějších vlivů, ale jako velmi širokou šálu různých aktivit od úplného přejímání, podřizování se okolí, až k úplnému odmítání působících faktorů.

Proces pracovní adaptace probíhá tedy po nástupu pracovníka. Jejím cílem je především přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení žádoucího pracovního standardu, jakož i příprava a vzdělávání zaměstnanců.

Každý nový zaměstnanec přichází na pracoviště nějak vybaven: má určité vzdělání, má určité pracovní zkušenosti a návyky, které jsou ve větším nebo menším souladu s požadavky pracoviště, kam právě nastoupil.²¹

9.2 Úkol personalistů při adaptačním procesu

Dalším úkolem personalistů, po výběru uchazeče a sepsání pracovní smlouvy, je zajistit novému zaměstnanci ve společnosti:

Milé přijetí ve v nové firmě, zajistit seznámení s kolegy, s firmou a díky tomu vytvořit novému zaměstnanci psychickou pohodu (tzv. sociální adaptaci). Velmi se osvědčuje určit osobu ze stávajících zaměstnanců, jako mentora (patrona) nového zaměstnance, který mu pomůže minimálně v prvním týdnu se vším, co bude třeba.

Například seznámení s tím, jak funguje společnost, provedení společností seznámení s ostatními kolegy (ve velkých firmách seznámení s kolegy, se kterými přijde nový zaměstnanec do kontaktu při spolupráci). Seznámení s prostorovým rozložením společnosti, informování o povinnostech a požadavcích pracovního místa a provedení pracovního zácviku (tj. pracovní adaptace) na danou pracovní pozici na podkladě vypracovaného popisu pracovního místa.

²¹ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*, Praha: Nakladatelství H&H, 2000

Malé společnosti většinou nepotřebují formální plán sociální a pracovní adaptace. Ale většinou se personalisté při přípravě adaptačního materiálu soustředí na zpracování základních bodů programu adaptace. Tyto základní body mohou například obsahovat: informace o firmě (historie, oblast podnikání, cíle, vize, strategie), informace o spolupracovnících (pokud nejsou zobrazení na intranetu), o firemní kultuře („jak to ve firmě chodí“), firemní úspěchy, popis pracovního místa, výčet osob, které zajistí sociální a pracovní adaptaci v prvních dnech.²²

9.3 Adaptační proces na míru společnosti WPB Group

Ve společnosti WPB Group byl od ledna 2010 nastaven a zaveden adaptační proces. Vycházelo se z požadavku nejvyššího vedení, protože se zaznamenal ve společnosti větší růst fluktuace. Jednalo se především o rozvázání pracovního stavu ze strany zaměstnavatele v období mezi 4 – 6 měsícem působení zaměstnance ve společnosti. Důvodem bylo ve většině případů to, že zaměstnanci práci nevykonávali v očekávané kvalitě.

Tento fakt byl pro společnost velmi nákladný, vzhledem k tomu, že zaměstnanec již nebyl ve zkušební období a při rozvázání pracovního stavu jsme byli vázáni zákonem vyplatit zaměstnanci odstupné. Dalším nákladem bylo zahájit opět nové výběrové řízení na pracovní pozici.

Naším očekáváním od nastaveného adaptačního procesu byl především skutečnost, že zaměstnanec bude ve zkušební době systematicky a intenzivně testován na danou pracovní pozici a během třech měsíců budeme schopni říci, zda je schopen pracovní pozici obstát na námi požadované úrovni či nikoli.

²² BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno: CP Books, 2005

1. Krokem personálního oddělení bylo:

9.3.1 Vytvoření popisu všech pracovních míst

Tým jsme docílili toho, že jsme si lépe uvědomili rozložení pracovních sil uvnitř týmu a požadované kompetence ke každé pracovní pozici. Jednalo se o kompetence odbornostní i osobnostní - předpoklady k výkonu dané pracovní pozice. Důležité je, aby popis nové pracovní pozice byl vytvořen již před nástupem nové posily do týmu. V den nástupu je zaměstnanec s popisem své pracovní pozice seznámen.

Popis pracovní pozice zpracovává manažer spolu s personálním oddělením.

Viz. Příloha č.1 přikládám předlohu pro popis pracovní pozice.

9.3.2 Nastavení úkoly na zkušební období

Dalším důležitým krokem je nastavení úkolů novému zaměstnanci na zkušební období. Vycházíme samozřejmě z popisu pozice. Jedná se o soubor úkolů, které by si měl zaměstnanec osvojit k tomu, aby mohl práci na danou pracovní pozici samostatně vykonávat. Nastavení úkolů zpracovává nadřízený zaměstnanec a též mu úkoly spolu s popisem pracovní pozice v den nástupu představí. Tyto úkoly je dobré zaznamenat písemně do adaptačního dokumentů - Dotazník na hodnocení zkušebního období, viz příloha č.2. Vždy je dobré se domluvit na pravidelných sezeních (manažer : nový zaměstnanec), kde zaměstnanec dostává komplexní zpětnou vazbu k odváděné práci. Manažer zpětnou vazbu zaznamená do adaptačního dokumentu – Dotazník na hodnocení zkušebního období.

Personalista před koncem každého měsíce zkušebního období vyžádá tento dokument vyplněný od příslušného manažera. Tyto dokumenty jsou uloženy v databázi personálního oddělení a mohou sloužit k dalšímu rozvoji zaměstnance. Personální oddělení tak získá zpětnou vazbu o novém zaměstnanci. Spolu s manažerem může odhalit potenciál nebo naopak slabé stránky zaměstnance, které jsou též v dotazníku zaznamenány. Zaměstnancův

potenciál nebo naopak slabé stránky bude třeba za předpokladu další spolupráce rozvíjet.

Takto nastaveným úkolovým systémem na zkušební období docílíme toho, že zaměstnanec je systematicky podroben a vystaven intenzitě úkolů, které bude muset později plnit samostatně.

Z velké části bychom měli dojít ke skutečnosti, že budeme vědět po 3 měsících takto nastaveného zkušebního období, jestli budeme chtít se zaměstnancem dále spolupracovat a zda odpovídá požadavkům na danou pracovní pozici. Manažer při hodnotících sezeních ve zkušebním období pozná, jestli zaměstnanec práce naplňuje a je ochoten na sobě v rámci pracovní pozice pracovat.

Samozřejmě nesmíme opomenout, že tak jako si zaměstnavatel ve zkušebním období testuje zaměstnance, je tomu i naopak. Pravidelnými sezeními nad nastavenými úkoly a předávání zpětné vazby, se často i manažer může s předstihem dozvědět, jestli je zájem dále spolupracovat se společností ze strany zaměstnance. Tímto můžeme docílit, že personální oddělení začne hledat náhradu za zaměstnance již s časovým předstihem a bude si tak moci vybírat z většího počtu uchazečů.

9.3.3 Adaptační materiál

Pro usnadnění orientace byla ve společnosti WPB Group vytvořena pro nové zaměstnance brožura. Jedná se o materiál, který obsahuje nejdůležitější údaje, které by mohl zaměstnanec v novém pracovním prostředí uvítat.

V následujících kapitolách bude nastíněn obsah informací, které se v adaptačním materiálu vyskytují a co by mohlo nově příchozí zaměstnance do společnosti zajímat.

10. Adaptační materiál

Obsah:

1. Proč růst s finanční skupinou WPB Group - v této kapitole jsou zmíněny hlavní myšlenky, vize a cíle společnosti. Ředitel společnosti David Vavruška popisuje firemní kulturu a hlavní znaky společnosti a jeho cíle, kam společnost směřuje.
2. Profil společnosti – stručné seznámení se společností, co je předmětem podnikání a čím je společnost výjimečná.
3. Kdo jsme – stručné představení odvětví, ve kterých společnost podniká
4. Historie – zde jsou uvedeny nejdůležitější historické mezníky společnosti.
5. Nejvyšší management WPB Group – stručné seznámení a představení zástupců z nejvyššího managementu.
6. Holdingové hodnoty – vychází z etického kodexu společnosti.
7. Naše služby – hlavní zaměření, oblasti poskytovaných služeb.
8. Profil vybraných společností holdingu – stručné popisy vybraných projektů – jejich vznik, oblast podnikání.
9. Kontaktní údaje (personální oddělení)
10. Nástup do společnosti – popis, co vše nového zaměstnance první den ve společnosti čeká, co vše si musí zařídit, vyzvednout, odevzdat, s čím má být seznámen.
11. Můj 1. den ve společnosti – seznam co vše je potřeba zařídit, obstarat.
12. Přehled platných směrnic a vnitřních předpisů
13. Směrnice a vnitřní předpisy, které musíte znát, řídíte se jimi, a podepisujete je – seznam, vybraných, nejdůležitějších směrnic.
14. Adaptační proces – seznámení zaměstnance s tím, co ho v prvních třech měsících (během zkušební doby) čeká, pravidelné sezení s manažerem/mentorem, nastavené úkoly na zkušební období, vstupní školení, která je třeba absolvovat.
15. Pracovní neschopnost, docházka, dovolená a zvláštní dodatková

dovolená – základní informace, kam hlásit dovolenou, na kolik dní dovolené má zaměstnanec nárok, jaké dokumenty je třeba dodat při návštěvě lékaře, při nemoci.

16. Mzda, osobní ohodnocení, odměny, bonusy a benefity

17. Užitečné informace – přehled lékáren, nemocnic, lékařů, restaurací, bankomatů, bank, policie, které v okolí pracoviště můžeme najít

UVÍTACÍ DOKUMENT WPB GROUP

10.1 Proč růst s finanční skupinou WPB Group

David Vavruška - ředitel WPB Group

„Mým každodenním cílem je, aby WPB Group byla stabilně a spolehlivě rostoucí finanční skupinou, jejímiž hlavními obory jsou finanční služby, poradenství a zhodnocení investic s přiměřenou mírou rentability. Proto neustále hledáme schopné, talentované a pracovité spolupracovníky, které se snažíme dlouhodobě udržet a průběžně podporovat jejich osobní růst. Klíčovým prvkem, který nabízíme, je motivující prostředí a spolupráce s podobně orientovanými lidmi.

Nevěřím na velká geniální řešení ani na investiční zázraky, ale na dlouhodobou drobnou a poctivou práci založenou na detailním pochopení jednotlivých systémů, procesů a jejich vnitřních rizik. Pokud je vám tato filozofie blízká, u nás najdete její seriózní uplatňování a můžete také počítat s následujícími principy:“²³

10.1.1 Odměňování podle výsledků

Nejvyšší management společnosti usiluje především o to, aby všichni zaměstnanci společnosti, byli odměňováni a oceněni za jimi odvedenou výbornou práci. Velmi často se můžeme setkat například u velkých společností,

²³ <http://www.wpbgroup.cz/cz/proc-rust-s-financni-skupinou-wpb>. [online]. [cit. 2012-03-21].

s tím, že střední management nemá představu o tom, kdo doopravdy zadaný úkol reálně vypracoval. Ve většině případů prezentují manažeři oddělení práci svých podřízených za svou. Tomu se snaží společnost WPB Group předcházet i v dlouhodobém horizontu a vedeme k tomuto systému i nové mladé manažery.

10.1.2 Zajímavá a průběžně se měnící práce

Konkurence trhu a oblasti, ve kterých společnost WPB Group podniká, vyžadují časté inovace. Díky těmto inovacím mají u společnosti velkou šanci se uplatnit, lidé, kteří chtějí najít ve svém zaměstnání možnost seberealizace a nebojí se často i turbulentních změn. Práce nemá často klasickou osmihodinovou pracovní dobu, přesto ve společnosti najdou velký prostor zaměstnanci, kteří chtějí ve své kariéře něco dokázat a nebojí se přijít se svými nápady.

Společnost WPB Group se neustále snaží využívat potenciál zaměstnanců a nedržit se striktně popisu jejich práce, pro kterou byli přijímáni. Proto mnoho talentovaných zaměstnanců již obsah své práce změnilo a posunulo se na zajímavé projekty v rámci skupiny.

Pro společnost je typické především to, že není zastáncem zaplnění obsazované pracovní pozice, ale dává často přednost kvalitním pracovníkům, kterým je filozofie společnosti blízká a je schopna vytvořit i pracovní pozici takzvaně „na míru“ talentovanému kandidátovi.

10.1.3 Mladý a dlouhodobě vytvářený tým

Společnost usiluje o udržení stabilních a funkčních pracovních týmů. Snaží se rozvíjet talentované a loajální zaměstnance, kteří již pro společnost pracují dlouhé roky. Také dlouhodobě investuje čas do talentovaných absolventů i studentů, kteří již pracují ve společnosti na částečné úvazky během studia na vysokých školách. Investuje do zvyšování jejich kvalifikace a snaží se využívat jejich potenciál pro možný kariérní růst.

10.1.4 Plochá struktura řízení

Aby společnost podporovala především pracovní výkon zaměstnanců a zabránila prostoru pro politikaření různého druhu, snaží se o zachování ploché organizační struktury v řízení zaměstnanců. Tato metoda je sice pracnější na kontrolní a procesy, přesto má řadu výhod, které stále převyšují.

10.1.5 Strategické příležitosti

Plochá struktura ve společnosti má za následek zvýšení pravděpodobnosti přímé účasti zaměstnanců na neustálém koloběhu hledání strategie skupiny WPB Group. Zaměstnanci za takto nastavených principů mají mnohem větší šance, že jejich podnětné nápady na cestě k vedoucím pozicím se rozhodně neztratí. Během růstu čeká společnost velké množství kvalitativních kroků ve způsobu a struktuře řízení. Zaměstnanci tak mají příležitost stát u zrodu a přerodu malé společnosti ve velkou a svými nápady se tak na této přeměně podílet. Mají tak velkou možnost získávat velmi cenné zkušenosti“²⁴

10.2 Profil společnosti – WPB Group

10.2.1 Kdo jsme?

Společnost WPB Group je dynamicky se rozvíjející finanční skupinou, která má dlouholetou podnikatelskou tradici. Působí v České republice a na Slovensku. V současnosti spravuje aktiva ve výši 4 miliard Kč a poskytuje své služby řadě zahraničních a tuzemských podnikatelů.

Firemní politiku buduje tato skupina především na profesionalitě, odbornosti a loajalitě svých zaměstnanců.

Velmi zjevným charakteristickým rysem společnosti je především ochota hledat a využívat nové tržní příležitosti a profesionální přístup ke klientům.

²⁴ [Http://www.wpbgroup.cz/cz/proc-rust-s-financni-skupinou-wpb](http://www.wpbgroup.cz/cz/proc-rust-s-financni-skupinou-wpb). [online]. [cit. 2012-03-21].

Díky tomuto rysu skupina WPB Group působí v mnoha oblastech jako inovátor na Českém trhu, právě díky ní řada zajímavých produktů v České republice zdomácněla. Pro příklad projekt tzv. ready-made společnosti.

Mezi nejvýznamnější portfolio svých služeb řadí společnost WPB Group následující: finanční služby, korporátní investice, developerská činnost, pronájem flexibilních a virtuálních kanceláří, poradenství v oblasti zakládání společností, poradenství v oblasti prodeje společností, korporátní a finanční administrace, včetně daňových a účetních.²⁵

10.2.2 Historie

Počátky podnikatelské činnosti zakladatelů a majitelů společnosti sahají do roku 1992. Jednalo se především o oblast odborného poradenství. V lednu 1999 došlo k vytvoření skupiny WPB Group pod názvem, který je znám dodnes. V dubnu téhož roku nabízí společnost jako první v českém trhu k odkupu ready-made společnosti. Jednalo se o ekonomicky čisté společnosti, které jsou zakládány za účelem následujícího prodeje. Cílem bylo především usnadnění začínajícím podnikatelům a pomoci jim odbourat administrativně náročné procesy se zakládáním společností.

Červenec roku 1999 - skupina zakládá spořitelní družstvo a tím vstupuje do finančního sektoru pod názvem Fidelity – družstevní záložna.

Významný krok se uskutečnil v prosinci roku 2000, kdy začala společnost nabízet klientům službu poskytnutí obchodního sídla a kontaktní adresy. Pro velký zájem o tento produkt založila skupina WPB novou společnost pod názvem Office House. V současnosti pod hlavičkou této společnosti provozuje skupina celkem 17 business center ve velkých městech v České republice a na Slovensku.

V květnu roku 2001 vzniká jedna z dalších společností skupiny a to Společnosti Online. Předmětem podnikání je prodej ready-made společností na území ČR.

²⁵ [Http://www.wpbgroup.cz/](http://www.wpbgroup.cz/). [online]. [cit. 2012-03-21].

Během prosince roku 2001 se skupina podílí na založení Asociace družstevních záložen právě prostřednictvím spořitelního družstva Fidelity.

V Květnu roku 2003 byla českým Společnostem Online, s.r.o. založena sesterská pobočka na Slovensku pod názvem Spoločnosti Online.

Září 2004 otevření prvního business centra Office House na území Slovenska v Bratislavě v Zámocké ulici.

Od listopadu roku 2004 dochází ke změně obchodního názvu spořitelního družstva Fidelity na spořitelní družstvo WPB Capital – zkratky WPB představují počátky slov Welcome to Private Banking.

V dubnu v roce 2006 přechází všechna spořitelní družstva včetně WPB Capital pod dohled České národní banky. Je tomu tak v souladu s pravidly EU.

Zajímavý rekordem pro společnost WPB byl duben 2006, kdy si Ready-made společnosti zakoupilo 2000 klientů.

V září 2007 byla dokončena velmi povedená rekonstrukce Edisonovy transformační stanice na Praze 1. Rekonstrukce trvala celkem 2 roky a obdržela řadu významných architektonických ocenění. Dostala název Palác Edison. V jejích prostorách se v tomto roce nově nachází spořitelní družstvo WPB Capital. V Říjnu téhož roku se stává WPB Capital nejsilnější finanční institucí svého druhu u nás s kapitálem 155 milionů Kč.

Ve stejném období skupina úspěšně završila prodej pozemků a revitalizaci na Praze 5 určených pro stavbu hotelu Bubbles.

Dalším rekordem tentokrát pro spořitelní družstvo WPB Capital byl leden v roce 2008, kdy spořitelní družstvo přivítalo svého 1 000. člena. Bilanční suma překročila hranici půl miliardy Kč.

Velmi prestižní a moderní právní formou podnikání bylo v lednu 2008 zahájení prodej ready-made evropských společností. Tyto společnosti je možné zakládat pouze v souladu se směrnicemi a nařízením EU o Evropských společnostech.

V listopadu společnost prodává družstevní záložnu Prague Credit Union. Dnes ji můžeme znát pod názvem Citifin spořitelní družstvo.

Miliardy korun dosáhla bilanční suma spořitelního družstva WPB Capital v prosinci 2008.

Společnost Office House zakládá a spouští v říjnu 2009 svůj nový projekt, který je známý pod názvem Flexi kanceláře. Jedná se o poskytnutí krátkodobých pronájmů kompletně vybavených a zařízených kancelářských a zasedacích prostorů s veškerou administrativní podporou, kterou jim zajistí asistentky společnosti Office House. Pronájmy jsou k dispozici v novém sídle v centru Prahy v Paláci Archa na Praze 1.²⁶

10.2.3 Nejvyšší management WPB Group

Ing. David Vavruška narozen 4.4.1969. Studoval Vysokou školu ekonomickou v Praze. Je jedním ze zakladatelů skupiny WPB Group. Už od samého počátku v roce 1992 se ve společnosti zabýval finančním řízením. V současné době generálním ředitelem holdingu. Mezi jeho největší záliby patří památky a architekturu.²⁷

Ing. Patrik Bugan – narozen 13.10.1972. Studoval na Vysoké škole ekonomické v Praze. Zároveň je absolventem Právnické fakulty Univerzity Karlovy. Je jedním ze zakladatelů společnosti WPB Group. V současné době je předsedou představenstva spořitelního družstva WPB Capital. Ve volném čase se nejvíce věnuje sportu, především tenisu a fotbalu.

Mgr. Ondřej Svoboda narozen 15.7.1979. Vystudoval Fakultu sociálních věd na Karlově Univerzitě. Studium finančnictví a bankovníctví ukončil tzv. summa cum laude, následně pak získal titul PhDr. Také úspěšně absolvoval ACCA kvalifikaci. Ve společnosti působil na částečný úvazek již během studia v roce 2001. Od roku 2003 nastoupil do společnosti na hlavní pracovní poměr a věnoval se práci pro spořitelní družstvo WPB Capital. V současnosti ve společnosti zaujímá post finančního ředitele. Má na starosti zejména oddělení investic finančního řízení. Ve svém volném čase se věnuje především četbě odborné literatury ze světa financí a sledování filmů. Ze sportu preferuje fotbal a volejbal.

²⁶ [Http://www.wpbgroup.cz/cz/historie](http://www.wpbgroup.cz/cz/historie). [online]. [cit. 2012-03-21].

²⁷ [Http://www.wpbgroup.cz/cz/nejvyssi-management-wpb-group](http://www.wpbgroup.cz/cz/nejvyssi-management-wpb-group). [online]. [cit. 2012-03-21].

10.2.4 Holdingové hodnoty

Hlavní holdingovou hodnotou společnosti WPB Group je především zaměření na výsledky. Ať už se jedná o výsledky zapříčiněné jednotlivcem, oddělením nebo celým holdingem. Výsledky jsou stavebním kamenem a je na ně kladen veliký důraz.

Při práci je poroto důležité řešit vzniklé problémy a úkoly především racionálně, mít reálné úsudky.

Dalším důležitým bodem je orientace na výkon a kvalitu práce. Myslí se tím zejména nezanedbání důležitých aspektů pro vyřešení úkolu, úkol vyřešit s nejlepším míněním pro dobro společnosti, dodržovat termíny zpracování úkolu.

Velký důraz je též kladen na týmovou spolupráci. Je proto důležité umět respektovat různé názory kolegů v pracovním kolektivu. Respektovat pracovní priority a navzájem se s kolegy při práci aktivně podporovat.

Neméně důležitou hodnotou je zejména profesionalita, kterou můžeme vzbudit u klientů především důvěru v naše služby a v příjemnou spolupráci. Důležité je umět se přizpůsobit klientovým požadavkům, přesto se však musí jednat v souladu se schopnostmi a možnostmi danou službu klientovi poskytnout.

Velký důraz je také kladen na ochotě zaměstnanců pracovat. Ve společnosti WPB je standardem výrazně lépe odvedená práce než je v České republice běžné. Z tohoto důvodu společnost vybírá do týmu zejména zaměstnance zaujaté a nadšené pro obor s ochotou a chutí pracovat. Na zaměstnancích je proto vyžadována především jejich flexibilita. Je tím míněna pružnost řešit úkoly různé povahy a reagovat na ně nejvhodnějším způsobem, ale také o flexibilitu časovou, kdy je třeba projektu věnovat více času než je běžná osmy hodinová pracovní doba. Flexibilní zaměstnanci jsou též otevření novým výzvám a považují je za ideální možnost seberealizace. Díky tomu se mohou podílet ve spoustě projektů na jejich vylepšení. Cenným rysem je také adaptabilita, která se nejčastěji projevuje nekonfliktními kooperujícími

pracovními týmy. Zaměstnanci v těchto týmech se umí nejen pružně postavit k novým úkolům, ale též je rádi přijímají, mají schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám z venčí. Adaptabilita se také projevuje ochotou zaměstnance pracovat na své odbornosti v návaznosti na nové úkoly a zvyšování konkurence schopnosti společnosti.

Důležitým prvkem je také loajalita zaměstnanců ke společnosti. Proto je nezbytně nutné se ztotožnit s celým holdingem a jeho firemní kulturou. Při zpracování úkolu dbát na důvěrnost získaných informací a nešířit know-how společnosti, ale také je nezbytně nutné podporovat a budovat dobré jméno celé skupiny a předcházet potenciálním škodám.

Díky tomu pak další holdingovou hodnotou je dlouhodobé partnerství mezi jednotlivcem a skupinou. Většinou skutečně hluboké pochopení souvislostí a zvážení všech rizik vyžaduje důkladné poznání společnosti. Proto jsou třeba vlastnosti zaměstnanců, jako je vzájemná vstřícnost, která se projevuje ochotou pomoci v neočekávané situaci a zvýšit své pracovní nasazení nad rámec pracovní doby, je-li třeba. Otevřená komunikace a sdílení informací při řešení úkolů. Soudržnost při společném dotahování úkolů do konce a dosahování cílů, ale především podílení se a vytváření optimistické nálady ve společnosti.²⁸

10.2.5 Naše služby

Velmi důležitou kapitolou, která by v adaptačním materiálu pro nové zaměstnance rozhodně neměla chybět, je zejména seznámení s tím v jakých oblastech společnost podniká.

V případě společnosti WPB se jedná o následující odvětví.

Finanční služby

Díky spořitelnímu družstvu WPB Capital poskytuje společnost klientům řadu progresivních finančních produktů. Jedná se zejména o vkladové

²⁸ [Http://www.wpbgroup.cz/cz/zakladni-holdingove-hodnoty](http://www.wpbgroup.cz/cz/zakladni-holdingove-hodnoty). [online]. [cit. 2012-03-21].

produkty, možnost spořit na dálku, ale také úvěrové produkty. Portfolio produktů je poskytováno a přizpůsobeno na míru fyzickým i právnickým osobám. Nabízí alternativu k bankovním produktům.²⁹

Poradenské služby

Společnost WPB Group prorazila na českém trhu pod hlavičkou Společnosti Online s.r.o. jako inovátor v poskytované službě zakládání firem na klíč, jedná se o tzv ready-made společnosti. Profesionalita a diskrétnost při spolupráci s klienty zaručila společnosti výsledek 60% podíl na českém a slovenském trhu. OD založení této služby se stále drží ve vedoucích příčkách na českém trhu. Krom společností s ručeným omezením je možné vybírat nabízeného portfolia i založení akciové společnosti nebo založení a prodej evropských společností. Společnosti Online má pobočky ve velkých městech v ČR ale i na Slovensku.

V souladu se službou založení společnosti na klíč může skupina WPB Group prostřednictvím společnosti Office House též poskytnout obchodní adresy pro umístění sídla společnosti. Společnost Office House vlastní 17 business center na reprezentativních adresách, kde si mohou klienty pronajmout sídlo nebo využít prostory jako svou obchodní adresu.³⁰

Investice

Skupina WPB Group se dlouhodobě zabývá také investičními příležitostmi. Jedná se o investice na realitním trhu v České republice i na Slovensku, nebo správou pohledávek. V realitní oblasti se zabývá zejména zhodnocováním pozemků a developmentem. Mezi nejznámější developerské projekty patří rekonstrukce Edisonovy transformační stanice na Praze 1, kde má v současnosti sídlo spořitelní družstvo WPB Capital. Dále pak Galerie Arco v centru Plzně, kde je plánována výstavba polyfunkčního. Hotel River Terrace, který se nachází na pobřeží Vltavy na Smíchově. Hotel Bubbles též na Smíchově, hotel byl již prodán finálnímu investorovi.³¹

²⁹ [Http://www.wpbgroup.cz/cz/financni-sluzby](http://www.wpbgroup.cz/cz/financni-sluzby). [online]. [cit. 2012-03-21].

³⁰ [Http://www.wpbgroup.cz/cz/poradenske-sluzby](http://www.wpbgroup.cz/cz/poradenske-sluzby). [online]. [cit. 2012-03-21].

³¹ [Http://www.wpbgroup.cz/cz/investice](http://www.wpbgroup.cz/cz/investice). [online]. [cit. 2012-03-21].

Profil vybraných společností v holdingu

WPB Capital, spořitelní družstvo bylo založeno v roce 1999. Od počátku se zaměřuje především na obsluhu privátní klientely. Po završení legislativních změn v oblasti družstevního bankovníctví začalo spořitelní družstvo od roku 2007 nabízet své finanční produkty i široké veřejnosti. WPB Capital se zaměřuje zejména na přijímání vkladů a poskytování zajištěných úvěrů.

Od 1. dubna 2008 má WPB Capital vlastní kód banky 2050 a je přímo napojeno na clearingové centrum ČNB.

WPB Consulting a.s. je poradenskou společností. Zajišťuje poradenství a servis všem svým projektům holdingu. WPB Consulting poskytuje služby v oblasti práva, IT, marketingu, účetní a daňové poradenství, personální služby.

Společnosti Online s.r.o. se staly na našem trhu jedničkou díky zakládání firem na klíč. Tuto službu nabízí společnost již už od roku 1999. Společnosti online prodaly již přes 3 000 ready-made společností

Společnost OFFICE HOUSE s.r.o. patří mezi nejstarší a největší v České republice a na Slovensku, specializující se na poskytnutí reprezentativních obchodních adres pro umístění sídla společnosti a pronájmy zasedacích místností. V současnosti svá business centra provozuje na 17 místech ve velkých městech v ČR a na Slovensku.³²

10.3 Nástup zaměstnance do společnosti

Můj 1. Den ve společnosti

První den nástupu do zaměstnání se uzavírají a podepisují následující dokumenty (lze i s předstihem): Pracovně – smluvní dokumenty tj. pracovní smlouva, dohoda o mzdě příp. dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní

³² <http://www.wpbgroup.cz/cz/vybrane-spolecnosti-skupiny>. [online]. [cit. 2012-03-21].

činnosti, smlouvy o výkonu funkce statutárních orgánů, hmotná odpovědnost – personální oddělení.

Proškolení na BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Proškolení na PO (požární ochrana) – personální oddělení. Podpis popisu pracovního místa – personální oddělení. Písemné potvrzení o převzetí svěřených předmětů novému zaměstnanci (tj. mobilní telefon, čipová karta, klíče od osobních kontejnerů, notebook, aj.) – nadřízený.

Vyfotografování a zajištění vystavení fotografie na holdingový intranet – personální oddělení.

Zaměstnanec odevzdává a vyplňuje (opět některé údaje dle dohody s předstihem) personálnímu oddělení: Osobní údaje potřebné k přípravě pracovní smlouvy (jméno a příjmení, datum narození, adresa trvalého bydliště, číslo účtu). Zápočtový list od bývalého zaměstnavatele. Potvrzení o příjmech za příslušný rok od bývalého zaměstnavatele (v případě, že si zaměstnanec zpracovává sám daňové přiznání, není potvrzení potřeba dokládat). Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání. Formulář prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob.

Studenti dodají platné potvrzení o studiu na daný rok.

Uplatnění slevy na dítě – potvrzení od manžela/lky, že neuplatňuje slevu + kopie rodného listu dítěte.

Potvrzení z úřadu práce – pokud byl zaměstnanec před nástupem do zaměstnání v databázi uchazečů na úřadu práce – dokument, kde je záznam od kdy do kdy byl veden v evidenci.

Výpis z rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce. Poživatel invalidního důchodu (částečného, plného) – dodá potvrzení o přiznání důchodu – vydá správa sociálního zabezpečení + kopie složenky či výpisu z účtu, že důchod je poživateli odeslán. Záznam o vstupní lékařské prohlídce (zatím nevešlo v platnost!)

Novému zaměstnanci je zároveň předáno pracovní místo s plně funkčním PC. Od specialisty z IT oddělení obdrží nový zaměstnanec vstupní heslo do PC

a pošty, e-mailovou adresu, telefonní číslo k pevné lince, příp. mobilnímu telefonu, čipovou kartu.

Ostatní vybavenost pracoviště: zaměstnanci jsou zajištěny potřebné kancelářské potřeby, je seznámen s provozem a možností využití kuchyňky – v rámci svého oddělení.

Představení nového zaměstnance: nový kolega je představen na svém pracovišti a kompetentním osobám v rámci holdingu, se kterými bude spolupracovat. Představuje nadřízený nového zaměstnance, případně pověřená osoba nebo mentor.

10.3.1 Intranet

Interní síť, která slouží k informování všech zaměstnanců holdingu o novinkách. Intranet je rozdělen do menších sekcí, aby umožnil přehlednou orientaci. Zaměstnanci by zde měli najít informace jako je: hlavní stránka, telefonní seznamy, používaná telefonní čísla, PGP klíče + email, přehled zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují, možnost naplánovat si dovolenou a přehled dovolené, směrnice, informace k jednotlivým oddělením, která ve společnosti působí např.: personální oddělení, oddělení realit, právní oddělení.

Na intranetu by měli být zveřejněny weby jednotlivých společností, jako bonus i seznam zákaznických slev, které společnost získala. Důležité je uvádět i společenské akce, které firma pořádá a důležité informace ze života zaměstnanců, které chtějí zaměstnanci zveřejnit a kolegy by mohli zajímat – např. významná výročí, narození dítěte, poděkování, atd.

10.3.2 Přehled platných směrnic a vnitřních předpisů

Zaměstnanci by měli v adaptačním materiálu mít seznam všech platných směrnic a předpisů, které je třeba dodržovat. Směrnice je třeba rozdělit podle jednotlivých projektů, ke kterým se vztahují (personální oddělení, právní oddělení, IT, oddělení bezpečnosti, atd.)

Vnitřní předpis = právně závazné pravidlo. Některé vnitřní předpisy vydává právnická osoba povinně na základě zákona. Zákony ukládají povinnost se jimi řídit. Vnitřní předpis může vydat jen k tomu oprávněný orgán právnické osoby.

10.4 Adaptační proces

Cílem Adaptačního procesu je rozeznat osobnostní a profesní předpoklady nového zaměstnance během zkušební doby 3 měsíců.

10.4.1 Hlavní role manažera v adaptačním procesu

Prvním úkolem manažera je připravit a následně seznámit nového zaměstnance s popisem pracovní pozice, na kterou byl zaměstnanec přijat. Důležitým bodem je stanovení hlavních cílů ve výsledcích zaměstnance na zkušební období – většinou bývá stanoveno na 3 měsíce.

Nadřízený nového zaměstnance má kompletní odpovědnost za adaptaci na pozici a do prostředí holdingu. Může k tomu pověřit vybranou osobu, mentora, případně kolegu, který bude novému zaměstnanci radit v každodenních situacích a bude s ním konzultovat zadání a úkoly, když si nebude nový zaměstnanec vědět rady.

Úkolem nadřízeného/mentora je pravidelný monitoring postupu při dosahování výsledků (kvalita i kvantita práce). Během zkušebního období je důležité vést zaměstnance k samostatnosti při práci, proto je třeba připravit zaměstnance na případnou prezentaci jeho výsledků práce během zkušební doby. Nadřízený nebo mentor nabídnou novému zaměstnanci konzultace.

Při sestavování cílů nadřízeným je také nezbytná jejich akceptace zaměstnancem cíle by měly být nastaveny i po zkušebním období (do nejbližších pololetních hodnotících pohovorů).

10.4.2 Hodnocení výsledků práce nového zaměstnance

Konec prvního týdne: zaměstnanec je schopen orientace ve struktuře firmy, znalosti kolegů a odpovědných osob za základní procesy

V prvním týdnu musí být obstarána funkčnost a kompletnost vybavení (PC, notebook, pracoviště). Znalost nebo dostupnost informací o pracovních postupech a strategiích, porozumění popisu práce, hlavním cílům jeho práce po dobu 3 měsíců. Zaměstnanec by si měl v tomto období uvědomit svou roli v celkovém uspořádání organizace. Absolvovat základní vstupní zaškolení.

Konec prvního měsíce: zaměstnanec by neměl mít problém porozumět své roli a smyslu toho, jaké výsledky práce hrají v organizaci úlohu.

S nadřízeným eventuelně s mentorem by měli společně zhodnotit klíčové pracovní cíle a vstupní zaškolení. Smyslem je zjistit oblast, kde je třeba, aby došlo k doškolení nového zaměstnance, kde má mezery a zároveň ho povzbudit a motivovat v další činnosti.

Konec druhého měsíce: ve třetím měsíci by měla proběhnout revize pokroku dle plánu na 3 měsíce a na základě stanovených kritérií. Dle potřeby koučování, podpora, přidělení větších pravomocí a odpovědností a detailnější zpracování postupu na následující měsíc.

Konec třetího měsíce: ověření postupu dle stanoveného plánu, opětovná kontrola, zda nový zaměstnanec rozumí rozsahu a požadavkům zaměstnání. Ověření začlenění nového zaměstnance do týmu na základě informací od mentora, kolegů, HR. Příprava a následná prezentace vlastních výsledků práce během zkušební doby za účasti nadřízeného, HR, vedoucího projektu eventuelně partnera. Vypracování a vyhodnocení výsledků případného e-learningového testu.

viz. příloha č.2 - Formulář pro hodnocení zkušebního období (pro nadřízené).

10.5 Zvláštní dodatková dovolená

Způsob hlášení pracovní neschopnosti, free days, návštěva lékaře, čerpání dovolené a zároveň čerpání dodatkové dovolené, pracovní doba zaměstnance apod. je detailně popsána ve směrnici WPB–HRs–2009/01 a

vnitřním předpise WPB–HRp–2009/02 (ten upravuje zvláštní dodatkovou dovolenou a Free days).

Veškerou absenci, zapomenutí či ztrátu čipové vstupní karty hlásíme na adresu: dochazka@wpb.cz

10.6 Mzda, osobní ohodnocení, odměny, bonusy a benefity

Mzda se zaměstnanci posílá vždy k 20. dni v měsíci na bankovní účet zaměstnance, viz. Pracovní řád WPB–HRs–2009/05. Mzda je vyplácena externí společností VGD, s.r.o., která je zodpovědná za zpracování mzdové politiky celého holdingu WPB Group. V případě žádosti o hypotéku je možné vystavit písemné potvrzení o spolupráci s externí společností SOCO, s.r.o. V tomto případě prosím kontaktujte personální oddělení.

Benefity

Seznam benefitů a zaměstnaneckých výhod společnosti WPB: Zaměstnanci společnosti mají možnost účastnit se sportovních aktivit – aktuálně squash, posilovna, bazén, sauna. 3 dny free days/rok – flexibilní možnost využití (lze využívat po zkušebním období). Příplatek na telefon (řídí se směrnicemi jednotlivých projektů). Zpracování daňového přiznání zdarma, zaměstnanecký spořicí účet – s úročených 5% p.a. Občerstvení na pracovišti volně k dispozici. Sportovní hry a teambuildingové akce. Vánoční párty pro každého.

Nové holdingové zaměstnanecké výhody, jejichž rozsah se řídí zařazením na pozici a cíli projektu: Dovolena navíc (dovolena v délce až 5 dnů navíc), počet dnů navíc se řídí zařazením na pozici a charakterem projektu. Počet dnů dovolené navíc je uveden u každého zaměstnance v kartě zaměstnance

Stravenky: hodnota 80,- Kč/den, nárok vzniká po zkušební době a po odpracování min.3 hodin denně. Nutné je nahlásit včas dovolenou a nemoc na

dochazka@wpb.cz. 36 Kč (45%) z celkové částky si zaměstnanec hradí sám, částka mu bude stržena ze mzdy a vyúčtování uvidí na výplatní pásce, ze stržené částky se neplatí daň ani sociální a zdravotní pojištění

Profesní a osobní vzdělávání: zaměstnancům je poskytováno individuální a týmové vzdělávání interním trenérem v oblasti Soft Skills, PC znalosti nebo zprostředkování odborných školení externí společnostmi.

Konkrétní možnosti o dalším vzdělávání mohou zaměstnanci navrhnout vedoucímu projektu v rámci hodnotícího pohovoru v červenci.

Týmové akce organizované jednotlivými projekty samostatně - zcela v kompetenci manažerů projektů.

10.7 Užitečné informace

V brožuře by měli být zaměstnanci poskytnuty praktické informace. Často se může stát, že zaměstnanec je ve městě poprvé a velmi mu ulehčí, když mu společnost poskytne základní přehled o dopravních prostředcích, kterými se na pracoviště nejlépe dostane, možnost parkování v okolí pracoviště, nejbližší bankomaty a banky, lékárny, pohotovost, nemocnici, policii nebo seznam restaurací, pošty, úřady.

V poslední řadě by neměl chybět ani seznam nejdůležitějších telefonních kontaktů do zaměstnání. Minimálně na recepci daného pracoviště, kde mohou kolegyně přepojit na patřičné oddělení.

11. Přínosy adaptačního procesu

Adaptační proces začal být aplikován na nově nastupujících zaměstnancích od ledna 2010. Vnímali jej velmi pozitivně. Dostávali se nám na personální oddělení informace, že jim představení popisu práce, nastavené úkoly na zkušební období, pravidelná sezení s manažery nebo mentory a adaptační materiál s informacemi o společnosti velmi usnadnil prvotní vstup. Rychleji se díky těmto procesům v nové společnosti zorientovali a pochopili řadu souvislostí.

Zajímavým jevem pro nás byl fakt, že se skutečně snížila fluktuace a zaměstnanci byli připravení plnohodnotně vykonávat svou práci mnohem v dřívějším období, než tomu bylo v minulosti. Velmi tomu napomohlo představení úkolů na zkušební období, pravidelná sezení a konzultace s nadřízenými. Zaměstnanec si díky tomu mohl udělat přehled, co ho v období prvních 3. měsíců čeká a dostával zpětnou vazbu, zda jde nebo nejde správným směrem. Právě díky tomu se mohli zaměstnanci brzy novému pracovnímu týmu přizpůsobit. Díky tomuto nastavení práci mnohem dřív pochopili a začali ve velmi brzké době sami navrhopvat např. zlepšení, zjednodušovat procesy a přinášet své vlastní know-how do společnosti.

12. Průzkum spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem

Od ledna 2010 po současnost, leden 2012 provádělo HR oddělení mezi zaměstnanci průzkum se spokojeností s nastaveným adaptačním procesem.

Volili jsme dotazníkovou formu, viz. příloha č.2.

Výsledky průzkumu:

Tabulka č.1

Počet zaměstnanců	
nabraných celkem	192
odešlých celkem	36
odešlých ve zkušební době	14
odešlých po zkušební době	22
sledováno za období 01/2010-12/2011	

Byli jste seznámeni s náplní vaší práce?

1) ano	99%
2) částečně	1%
3) ne	0%

Splňuje náplň práce vaše očekávání?

1) ano	81%
2) částečně	15%
3) ne	4%

Byli jste představeni svým kolegům na pracovišti?

1) ano	98%
2) seznámil jsem se sám/sama	2%
3) dosud ne	0%

Cítíte se ve vašem pracovním prostředí dobře?

1) ano	88%
2) ne	12%

Máte pocit, že se můžete kdykoli na cokoli zeptat?

1) ano	73%
2) často nevím na koho se obrátit	25%
3) ne	2%

Uplatňují se vaše případné náměty z porad v praxi?

1) ano	57%
2) velmi zřídka	13%
3) ne	18%
4) žádný námět jsem ještě neměl/a	12%

Dostávají se k vám informace z porad přímou cestou?

1) ano	86%
2) ne	14%

Cítíte při práci svůj osobní i profesní rozvoj?

1) ano	77%
2) velmi zřídka	25%
3) ne	2%

Umí vaši nadřízení naslouchat i kritice?

1) ano	65%
2) velmi zřídka	24%
3) ne	11%

Uspadnil vám adaptační proces vstup do společnosti?

1) ano	92%
2) ne	8%

Jak se cítíte být motivován/a ?(znázorněte na stupnici 1-10 – kdy 1 je nejslabší)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	2%	4%	5%	7%	10%	21%	24%	19%	8%

Zdroj: Vlastní zpracování

S výsledky průzkumu jsme byli velmi spokojeni. Adaptační proces usnadnil vstup do zaměstnání 92% zaměstnanců.

Dotazník se dále zaměřoval na aspekty: motivace, možnost profesního a osobního rozvoje, seberealizace, dostávání informací přímou cestou, spokojenost s pracovním prostředím a kolektivem, spokojenost s náplní práce, seznámení s pracovní náplní, a zda nové zaměstnání splnilo jejich očekávání. Výsledky všech hodnocených aspektů vyšly nadprůměrně, což jsme považovali za velký úspěch tohoto nastaveného systému.

13. Nepříznivý průběh sociální adaptace

Nesprávný průběh sociální adaptace vhání nového zaměstnance do skličující sociální izolace s nepříznivými důsledky pro jeho prožívání a motivaci. Velmi často pak hledá řešení ve vazbě na osoby z jiných pracovišť, a nebo na prostředí mimopracovní. Tento únik pak přirozeně znamená odtahování se od úkolů, které společnost zaměstnanci ukládá a v krajním případě může vést i k tomu, že nový zaměstnanec ze společnosti odchází.

V rámci personálního managementu společnosti je pak v takovém případě nutné uskutečnit taková opatření, která by cílevědomě ovlivňovala proces pracovní a sociální adaptace nových zaměstnanců.

Tato opatření se týkají jednak kontaktu personálního oddělení s novým zaměstnancem bezprostředně po jeho nástupu do společnosti, jednak činnosti manažerů/mentorů pracovních skupin, do kterých nový zaměstnanec přichází.

V obou případech je nezbytné podněcovat takové jednání představitelů společnosti, které by v novém zaměstnanci posilovalo pocit jistoty a jeho přesvědčení, že ho organizace potřebuje.³³

³³ RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*, Praha: Nakl. Svoboda, 1985

14. Závěr

Příznivý průběh pracovní a sociální adaptace nového zaměstnance se projevuje zejména v jeho adaptovanosti na pracovní úkoly a celou firemní kulturu společnosti. Míní se tím stav, kdy nový zaměstnanec pocítuje, že již zvládl úkoly, které po něm byly požadovány a že se stal přijímaným a uznávaným členem pracovní skupiny. Je to stav, kdy z nováčka spadla počáteční nejistota z nového zaměstnání nebo i ostych z pracovního kolektivu. Jedná se o stav, kdy zaměstnanec na pracovním prostředí zdomácněl.³⁴

Dobře nastavený adaptační proces a zvýšená pozornost ve zkušebním období, ze strany HR, nadřízeného, mentora a též kolegů má význam především v rychlejším začlenění zaměstnance, pochopení fungování týmu, společnosti, adaptace mezi novými kolegy, sžití se s firemní kulturou, hodnotami a cíli nové společnosti. Tyto měsíce hrají velmi důležitou roli jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele především v budoucí spolupráci. Obě dvě strany během zkušebního období mají možnost si vyzkoušet a seznámit se s vzájemnou spoluprací, mohou pozorovat začlenění nového pracovníka do týmu, seznámení s novým prostředím, firemní kulturou, procesy, vzájemnou komunikací ve společnosti. Přínosem dobře fungujícího adaptačního systému je především velký vliv na vytváření loajality zaměstnanců ke společnosti a tím pádem i na snížení fluktuace, což vede mimo jiné především k utváření stabilnějších pracovních týmů. Během adaptačního procesu můžeme na nováčcích též vyzkoušet jejich slabé a silné stránky, se kterými můžeme později, při vzájemné spolupráci, pracovat a rozvíjet tak jejich potenciál.

Nastavení adaptačního procesu ve společnosti WPB Group, můžeme hodnotit jako přínosný. Snížila se díky němu fluktuace zaměstnanců. Pracovní týmy jsou stabilnější a lépe se tak pracuje na rozvoji kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Díky informacím, které jsou novým kolegům poskytnuty, mají noví zaměstnanci možnost se rychleji zorientovat na novém pracovišti, i v jeho okolí.

³⁴ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*, Praha: Nakladatelství H&H, 2000

Systematické úkolování a zároveň podávaná zpětné vazba ze stran nadřízených/mentorů, pomáhá zaměstnancům rychleji se přizpůsobit pracovním podmínkám a novému kolektivu a být tak přínosní pro celou společnost. Díky tomu nemají nováčci problém si pracovní náplň rychleji osvojit a mnohem dříve začít navrhopat různá zlepšení a být pro tým velkou přidanou hodnotou.

V praxi se potvrdil výrok Fr. Hroníka, který tvrdí, že časté odchody ve firmě nejsou zapříčiněny špatně vybranými zaměstnanci na pracovní pozice, ale nedostatečnou péčí v adaptačním procesu.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, Jiří. MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2007*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-395-1.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*, Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*, Praha: LINDE nakladatelství, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
- MATĚJKA, Marek. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
- MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*, Praha: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje*, Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- SEQUENSOVÁ, Helena. HEP, Roman, *Lidské zdroje?*, Praha: Question Marks, 2005. ISBN (váz.).
- STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*, Praha: Nakl. Svoboda, 1985. ISBN (Brož.).

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie*, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje:

[Http://www.zakonik-prace-online.cz/docs/262-2006.pdf](http://www.zakonik-prace-online.cz/docs/262-2006.pdf) [online]. [cit. 2012-03-22].

[Http://www.wpbgroup.cz/cz/proc-rust-s-financni-skupinou-wpb](http://www.wpbgroup.cz/cz/proc-rust-s-financni-skupinou-wpb) [online]. [cit. 2012-03-22].

[Http://www.wpbgroup.cz/](http://www.wpbgroup.cz/) [online]. [cit. 2012-03-22].

[Http://www.wpbgroup.cz/cz/historie](http://www.wpbgroup.cz/cz/historie) [online]. [cit. 2012-03-22].

[Http://www.wpbgroup.cz/cz/nejvyssi-management-wpb-group](http://www.wpbgroup.cz/cz/nejvyssi-management-wpb-group) [online]. [cit. 2012-03-22].

[Http://www.wpbgroup.cz/cz/zakladni-holdingove-hodnoty](http://www.wpbgroup.cz/cz/zakladni-holdingove-hodnoty) [online]. [cit. 2012-03-22].

[Http://www.wpbgroup.cz/cz/financni-sluzby](http://www.wpbgroup.cz/cz/financni-sluzby) [online]. [cit. 2012-03-22].

[Http://www.wpbgroup.cz/cz/poradenske-sluzby](http://www.wpbgroup.cz/cz/poradenske-sluzby) [online]. [cit. 2012-03-22].

[Http://www.wpbgroup.cz/cz/investice](http://www.wpbgroup.cz/cz/investice) [online]. [cit. 2012-03-22].

[Http://www.wpbgroup.cz/cz/vybrane-spolecnosti-skupiny](http://www.wpbgroup.cz/cz/vybrane-spolecnosti-skupiny) [online]. [cit. 2012-03-22].

[Http://www.topzine.cz/personaliste-radi-deset-tipu-jak-nepohrbit-pracovni-pohovor?fb_comment_id=fb_comment_id_10150340910439587_21709935_10150628727944587#fbcomment_10150628727944587](http://www.topzine.cz/personaliste-radi-deset-tipu-jak-nepohrbit-pracovni-pohovor?fb_comment_id=fb_comment_id_10150340910439587_21709935_10150628727944587#fbcomment_10150628727944587) [online]. [cit. 2012-03-22].

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem.....	63
--	----

Seznam příloh

Příloha č.1: Popis pracovního místa pro zaměstnance.....	I
Příloha č.2: Formulář pro hodnocení zkušebního období (pro nadřízené).....	II
Příloha č.3: Dotazník pro průzkum spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem	VI

Příloha č.1 Popis pracovního místa pro zaměstnance



VÝSLEDKY
VĚRNOST
PRACOVITOST
PARTNERSTVÍ

Popis pracovního místa		
Pozice:	Jméno:	Projekt:
Nadřízený:	Podřízený:	
Účel pozice:		
Klíčové odpovědnosti	Klíčové činnosti	Výkon - měření výkonu
Dovednosti (Osobní kvality)	Požadovaná úroveň (1-6, kdy 6 je maximální dovednost)	<u>Poznámky:</u>
Podpis zaměstnance	Podpis nadřízeného	
Datum:	Datum:	

Zdroj: Interní materiál WPB Group – Vlastní zpracování



HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE PO ZKUŠEBNÍ DOBĚ

Hodnocený:		Hodnotící:	
Funkce:		Datum nástupu:	
Oddělení:		Nástupní mzda:	

1. ZÁKLADNÍ HODNOCENÍ

Kvalifikační požadavky, specifické znalosti vztahující se k zaměstnání:

<input type="checkbox"/> výrazně nad potřebný rozsah	<input type="checkbox"/> s drobnými rezervami	<input type="checkbox"/> v potřebném rozsahu	<input type="checkbox"/> s potřebou doplnění
--	---	--	--

Za 1. měsíc:

Za 2. měsíc:

Za 3. měsíc:

Plnění pracovních úkolů:

<input type="checkbox"/> často před stanoveným termínem	<input type="checkbox"/> vždy v čas	<input type="checkbox"/> občas mírně po termínu	<input type="checkbox"/> opakovaně neplnění termínu
---	-------------------------------------	---	---

Za 1. měsíc:

Za 2. měsíc:

Za 3. měsíc:

Kvalita práce:

<input type="checkbox"/> odváděná práce je vždy bez závad často navrhuje zlepšení postupu	<input type="checkbox"/> odváděná práce je vždy bez závad	<input type="checkbox"/> některé úkoly mají drobné závady	<input type="checkbox"/> závady se vyskytují častěji
---	---	---	--

Za 1. měsíc:

Za 2. měsíc:

Za 3. měsíc:

Samostatnost při práci:

<input type="checkbox"/> občas plní samostatně úkoly i za své vedoucí	<input type="checkbox"/> úkoly plní samostatně	<input type="checkbox"/> často se ptá na detaily, které má znát	<input type="checkbox"/> nepracuje zcela samostatně
---	--	---	---

Za 1. měsíc:

Za 2. měsíc:

Za 3. měsíc:

Produktivita:

<input type="checkbox"/> výrazně nad potřebný rozsah	<input type="checkbox"/> s drobnými rezervami	<input type="checkbox"/> až na menší nedostatky	<input type="checkbox"/> s potřebou doplnění
--	---	---	--

Za 1. měsíc:

Za 2. měsíc:

Za 3. měsíc:

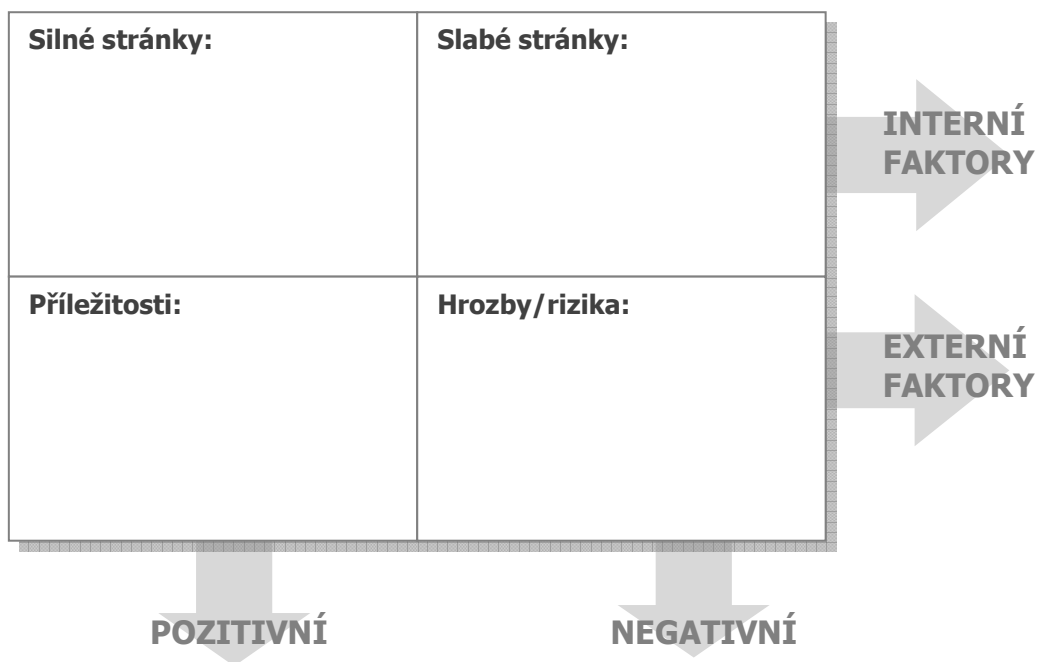
2. ÚKOLY ZA ZKUŠEBNÍ OBDOBÍ

Den	Aktivity / cíle	Odpovědná osoba
1.	přivítání nového zaměstnance, seznámení s kolegy na pracovišti, seznámení s popisem pracovního místa, vysvětlení náplně práce, vyjasnění kompetentností, plán na zkušební období (určit si pravidelná sezení pro zpětnou vazbu)	nadřízený
	podpis pracovně smluvních dokumentů: pracovní smlouva, dohoda o mzdě, hmotná odpovědnost, dotazník; vyfocení pro intranet, proškolení na BOZP a PO, seznámení s holdingem, předání Uvítacího dokumentu pro nové zaměstnance WPB Group	personální oddělení
	objednání kancelářských potřeb + seznámení s chodem kuchyňky + prostudování intranetu	
	pisemné potvrzení o převzetí svěřených předmětů (mobil, čipová karta, klíče od stolu, notebook, pevná linka apod.), předání pracovního místa s funkčním PC (heslo do PC a pošty, emailová adresa, předání a zaškolení na vstupní čipovou kartu)	IT - IS oddělení
2.	Seznámení se s projektem, popis pracovních postupů a strategií, vysvětlení jeho role v projektu, specifikace pracovní náplně na období pokrývající zkušební dobu, určení a seznámení se s mentorem, který bude novému zaměstnanci nápomocen metodicky a jako kolega	nadřízený
3.	Školení programu HAS - Zakladní ovladací prvky I - Zakladní ovladací prvky II - Timesheet	IT - IS oddělení
5.	ověření - zda se nový zaměstnanec orientuje, obdržel veškeré potřebné vybavení a info o svém zařazení, procesech a postupech ve společnosti, vyzná se na pracovišti, ví na koho se obrátit, absolvoval vstupní zaškolení,	nadřízený

ÚKOLY	ÚROVEŇ JEJICH SPLNĚNÍ
1. měsíc	
	Datum zpracování:
2. měsíc	

	Datum zpracování:
3. měsíc	
	Datum zpracování:

3. SWOT ANALÝZA (vyplňte na konci zkušební doby)



4. ZHODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY

5. PLÁNY NA DALŠÍ OBDOBÍ

6. DOPORUČENÍ (školení, na čem zapracovat, co vylepšit,...)

7. ROZŠÍŘENÍ KOMPETENCÍ, PRAVOMOCÍ, PŘÍSTUPŮ (po ukončení ZKD)

Zdroj: Interní materiál WPB Group – Vlastní zpracování

DOTAZNÍK - ADAPTACE

Byli jste seznámeni s náplní vaší práce?

- 1) ano
- 2) částečně
- 3) ne

Splňuje náplň práce vaše očekávání?

- 1) ano
- 2) částečně
- 3) ne
- 4) v případě zájmu rozepište

.....
.....
.....
.....
.....

Byli jste představeni svým kolegům na pracovišti?

- 1) ano
- 2) seznámil jsem se sám/sama
- 3) dosud ne

Cítíte se ve vašem pracovním prostředí dobře?

- 1) ano
- 2) ne (návrh na zlepšení)

.....
.....
.....
.....

Máte pocit, že se můžete kdykoli na cokoli zeptat?

- 1) ano
- 2) často nevím na koho se obrátit
- 3) ne

Charakterizujte jedním slovem vaše pracovní prostředí?

.....

Uplatňují se vaše případné náměty z porad v praxi?

- 1) ano
- 2) velmi zřídka
- 3) ne
- 4) žádný námět jsem ještě neměl/a

Dostávají se k vám informace z porad přímou cestou?

- 1) ano
- 2) ne

Jak se cítíte být motivován/a ?(znázorněte na stupnici 1-10 – kdy 1 je nejslabší)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cítíte při práci svůj osobní i profesní rozvoj?

- 1) ano
- 2) velmi zřídka
- 3) ne

Umí vaši nadřízení naslouchat i kritice?

- 1) ano
- 2) velmi zřídka
- 3) ne

Prostor pro vaše náměty postřehy, návrhy na zlepšení:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Doplňující otázky :)

Jak budete postupovat v případě, že budete chtít navštívit lékaře?.....

.....
.....

Kam nahlásíte free

day?.....

Jak budete postupovat v případě zapomenutí čipové karty (koho budete kontaktovat)?.....

.....

Děkujeme za Váš čas, oddělení HR

Zdroj: Interní materiál WPB Group – Vlastní zpracování

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Březinová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Výběr a nábor zaměstnanců a jejich adaptace v pracovním
procesu

Rok: 2012

Počet stran: 62

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 16

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth