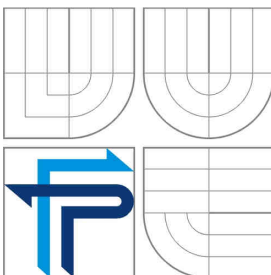


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF ECONOMICS

NÁVRHY STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU NÁSTUPNÍ PRAXE FIRMY

STRATEGY FOR IMPROVEMENT OF TRAINING SYSTEM OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. ANNA GAZUROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. THADDEUS MALLYA, DR., MBA.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: *Anna Gazurová*
Bytem: *Písek 11, 739 84 Písek*
Narozen/a (datum a místo): *28. 11. 1982 v Třinci*

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta *Podnikatelská*
se sídlem *Kolejní 2906/4, 612 00 Brno*

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

.....

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: *Návrh strategie na zlepšení systému nástupní praxe firmy*

Vedoucí/ školitel VŠKP: *Ing. Thaddeus J. S. Mallya, Dr., MBA*

Ústav: *Ekonomiky*

Datum obhajoby VŠKP: *červen 2007*

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů1.....
- elektronické formě – počet exemplářů1.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou absolventského programu „Středisko nástupní praxe“ ve společnosti TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. Práce popisuje do jaké míry jsou účastníci nástupní praxe spokojeni s její délkou, prací jednotlivých mentorů, se zapojením do řešení konkrétních úloh a následně udává návrhy, co je třeba vylepšit, aby se zvýšila spokojenost účastníků následujícího ročníku tohoto absolventského programu.

Annotation

This thesis focuses on problems related with new graduates at the „Department of New Employees Training“ of TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY joint stock Company. The work evaluates to what extent the participants are satisfied with the training period, work of each mentor assigned to them and how they are involved in solving concrete tasks. Later suggestions are made on what measures should be taken to improve the program, for future participants to be satisfied.

Klíčová slova

Adaptace, mentoring, náborový proces, personální marketing, přijímací pohovor, rotace práce, stínování, řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, zpětná vazba

Key words

Assessment Centre, Feedback, Human Resource Management, Job Rotation, Mentor, Mentee, Recruitment, Realistic Job Preview, Soft skills, Trainee program

Bibliografická citace

GAZUROVÁ, A. *Návrh strategie na zlepšení systému nástupní praxe firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 71s. Vedoucí diplomové práce Ing. Thaddeus Mallya, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. května 2007

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucímu diplomové práce Ing. Thaddeusovi J. S. Mallyovi, Dr., MBA za velmi užitečnou metodickou pomoc, odborné vedení a čas, který mi věnoval při zpracování mé diplomové práce

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s., zvláště pak paní Mgr. Karin Mackové za poskytnuté materiály a konzultace.

Bc. Anna Gazurová

Obsah

ÚVOD.....	9
1 CÍLE A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
1.1 METODIKY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
1.2 PŘÍNOSY PRÁCE	11
1.2.1 Teoretické přínosy.....	11
1.2.2 Praktické přínosy.....	11
1.3 PŘEKÁŽKY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
1.4 ORGANIZACE PRÁCE	11
2 TEORETICKÉ POZNATKY DANÉ PROBLEMATIKY	13
2.1 NÁBOROVÝ PROCES	13
2.1.1 Fáze náborového procesu.....	13
2.1.2 Zásadní cíle získávání a výběru pracovníku.....	14
2.1.3 Získávání personálu.....	16
2.1.4 Výběr personálu.....	23
2.2 PERSONÁLNÍ ADAPTACE.....	33
2.2.1 Realistická a extenzivní informační politika.....	34
2.2.2 Podpora ze strany odpovědné osoby	34
2.2.3 Mentoring.....	35
2.2.4 Stínování	38
2.2.5 Tréninkové programy.....	39
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY.....	43
3.1 KRÁTKÝ POPIS FIRMY	43
3.1.1 Firemní kultura	44
3.1.2 Systém řízení	44
3.1.3 Řízení lidských zdrojů	45
3.2 ANALÝZA STŘEDISKA NÁSTUPNÍ PRAXE ABSOLVENTŮ VŠ	49

3.3	VÝVOJ NÁSTUPNÍ PRAXE V TŽ, A.S.	50
3.4	ORGANIZACE A PRINCIP FUNGOVÁNÍ STŘEDISKA NÁSTUPNÍ PRAXE	50
3.5	NÁBOR A VÝBĚR ABSOLVENTŮ VŠ	51
3.6	PŘÍPRAVA ABSOLVENTŮ VŠ VE STŘEDISKU NÁSTUPNÍ PRAXE	52
3.7	HODNOCENÍ PRAKTIKANTŮ V SNP	54
3.8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	55
3.9	CHARAKTERISTIKA SOUBORU RESPONDENTŮ.....	55
4	VÝSLEDKY ANALÝZY A DOPORUČENÍ.....	62
5	ZÁVĚR	66
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	68
7	SEZNAM PŘÍLOH.....	69
8	SEZNAM TABULEK.....	69
9	SEZNAM GRAFŮ	69
10	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
11	PŘÍLOHY	70

Úvod

V dnešní době se tím nejcennějším zdrojem firmy stávají kvalifikované lidské zdroje. Konkurenceschopná firma již dnes zná význam kvality lidských zdrojů, ví, že profesní kvalita klíčových zaměstnanců vytváří konkurenční výhodu a staví tedy na kvalitním výběru svých zaměstnanců.

A proto se v současnosti zdá pro firmy čím dál tím zajímavější výběr budoucích zaměstnanců z řad studentů posledních ročníků středních a zejména pak vysokých škol a absolventů. Také spousta společností připravuje absolventské programy a snaží se pracovat s potenciálem méně zkušených uchazečů o zaměstnání na trhu práce, kteří jsou perspektivní, dynamicky orientovaní a především odhodlaní neustále se vzdělávat a rozvíjet.

Tato diplomová práce je zaměřená na práci s absolventy vysokých škol technických oborů. Zabývá se absolventským programem společnosti TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. s názvem „Středisko nástupní praxe“.

Výsledky této práce by měly přispět nejen mě samotné k rozšíření dosavadních vědomostí a možností využití teorie v praxi, ale také firmě TŽ, která tak bude moci poznatky a doporučení, získané z této práce, uplatnit a využít pro zlepšení jejich programu nástupní praxe.

1 Cíle a způsob zpracování práce

Cílem mé diplomové práce je zanalyzovat absolventský program „Středisko nástupní praxe“ ve společnosti TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. a navrhnout možná řešení na zlepšení tohoto programu.

Především se budu snažit při analýze najít odpovědi na následující otázky:

1. Jak jsou absolventi spokojeni délkou nástupní praxe?
2. Jak absolventi hodnotí práci mentorů a zda-li dostávají dostatečnou zpětnou vazbu?
3. Mají absolventi dostatečný prostor se zapojením do řešení konkrétních úkolů?
4. Jak hodnotí absolventi celkovou úroveň nástupní praxe a zda splnila jejich očekávání?
5. Jaké jsou silné a slabé stránky nástupní praxe?

1.1 Metodiky zpracování práce

Při zpracování této práce jsem vycházela z různých informačních zdrojů. Data a údaje použité v práci jsem získala zejména z Internetu, z odborné literatury (knih a časopisů), konzultacemi s pracovníky útvaru „Personálního marketingu“ v analyzované firmě a pomocí dotazníku.

Internet – z tohoto zdroje jsem čerpala především základní informace o společnosti, podmínkách samotného trainee programu firmy, které je zveřejněny na webových stránkách pro potenciální uchazeče, aby věděli, co je v budoucnu v rámci tohoto programu čeká. Také jsem zde čerpala informace o mentoringu a o realizovaných výzkumech v oblasti absolventských programů, které jsem uvedla ve třetí kapitole.

Odborná literatura – z odborné literatury jsem většinou čerpala nejnovější poznatky z dané problematiky, které jsem použila při zpracování druhé kapitoly, musím ale podotknout, že bylo dosti složité najít vhodnou literaturu, protože dané téma diplomové práce v České republice zatím není moc zkoumané.

Konzultace s pracovníky firmy – na základě těchto konzultací jsem se dozvěděla základní informace o absolventském programu. V průběhu zpracování práce jsem měla možnost alespoň šestkrát navštívit pracovníky firmy z útvaru „Personálního

marketingu“, kdy jsem měla možnost objasnit některé údaje, jež jsem čerpala z různých zdrojů a také slyšet jejich názory na absolventský program, který je tématem této diplomové práce.

Dotazníky – abych měla skutečný přehled o aktuálním stavu absolventského programu, použila jsem dotazníky (viz. Příloha č.....) pro aktuální praktikanty absolventského programu, kteří se v nich měli vyjádřit na téma spokojenost s tímto programem. Výsledky tohoto dotazníku jsou uvedené v kapitole třetí.

1.2 Přínosy práce

1.2.1 Teoretické přínosy

Vypracování této práce pro mě znamená především rozšíření teoretických znalostí dané problematiky. Také tato diplomová práce do určité míry přispěje k rozšíření znalostí skutečného stavu daného oboru, protože jak již bylo uvedeno, tato problematika ještě v České republice není moc prozkoumána. Práce by mohla být rovněž použita jakou výchozí bod pro budoucí výzkum v daném oboru.

1.2.2 Praktické přínosy

Jak již víme, lidské zdroje jsou v dnešní době velmi cenné, je proto potřeba neustále reagovat na nové trendy na trhu práce. Od této práce očekávám, že přispěje firmě ke zlepšení následujícího ročníku absolventského programu a poukáže na nedostatky současného programu.

1.3 Překážky zpracování práce

Při zpracování práce se mi jako problematické jevilo především nedostatečné množství literatury k danému problému a taky nedostatečně zmapovaná oblast absolventských programů v České republice, kdy se teprve objevují první výzkumy v této oblasti.

1.4 Organizace práce

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na problematiku Trainee programu. Práce se skládá celkem z pěti částí. V první kapitole popíšu cíle a způsoby zpracování

práce. Teoretické poznatky dané problematiky pak najdeme ve druhé kapitole, kde se budu podrobněji věnovat náborovému procesu a následné personální adaptaci.

Ve třetí kapitole práce pak stručně popíšu firmu – její firemní kulturu, systém řízení a řízení lidských zdrojů. Poté se budu podrobněji věnovat analýze trainee programu společnosti TŽ, a.s., kde popíšu organizaci a principi fungování daného programu, nábor a výběr absolventů vysokých škol. V praktické části pak budu hodnotit spokojenost účastníku nástupní praxe formou dotazníku. Jako respondenti výzkumu mi budou sloužit současní účastníci nástupní praxe společnosti.

Čtvrtá kapitola bude popisovat výsledky analýzy a doporučení na zlepšení systému nástupní praxe v budoucnu.

V závěru své práce zhodnotím veškeré výsledky, ke kterým jsem při průzkumu došla a doporučím firmě oblasti, kterým by se měla věnovat při zlepšování spokojenosti nových účastníků nástupní praxe.

2 Teoretické poznatky dané problematiky

Dlouho u nás platilo pravidlo, že čerství absolventi bez praxe to na trhu práce neměli zcela jednoduché a jen minimální procento z nich mělo šanci na získání dobré pracovní pozice. Naštěstí se situace začíná měnit a firmy s kvalitní kulturou už nabízejí speciální programy pro absolventy, kde si samy v podstatě vychovávají budoucí vedoucí pracovníky. Jednou z těch, která tuto praxi u nás už taky zavedla je společnost TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. Všechny interní aktivity týkající se absolventů (budoucích a nově přijatých) jsou v této společnosti zastřešeny programem „Středisko nástupní praxe“. [6]

To, že si společnosti uvědomují důležitost kvalitních lidských zdrojů, vede podle studie společnosti Deloitte (2006) dle [6] především v České a Slovenské republice k vrcholícímu konkurenčnímu boji v získávání kvalifikovaných absolventů především v technických oborech. Z tohoto důvodu se v této kapitole budu nejdříve této teoretické části věnovat proces získávání a výběru vhodných pracovníků a pak se zaměřuji na adaptační program.

2.1 Náborový proces

Získání a výběr vhodných pracovníků je centrální funkcí podnikového personálního managementu. Obecným cílem podle Amstronga (1999) by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

2.1.1 Fáze náborového procesu

Podle Amstronga je podnětem pro náborové aktivity potřeba personálu, která může nastat buď jako potřeba náhrady (výpovědi, odchody do důchodu atd.), nebo jako nová potřeba (zvýšený nápor práce). Má-li tedy podnik tuto potřebu personálu, uvede se do chodu náborový proces. tento proces zahrnuje dvě od sebe oddělitelné a po sobě následující fáze – získávání personálu a výběr personálu.

Pod *získáváním personálu* rozumíme hledání a dodání personálních zdrojů pro pokrytí potřeby (buď náhrada nebo nová potřeba). Získávání personálu zahrnuje v souladu s tím všechny aktivity, které slouží k získání co možná nejkvalifikovanějších

uchazečů, aby tak stav personálu byl sladěn z hlediska kvalitativního, kvantitativního, místního a časového s aktuální potřebou personálu. Tím jsou vyjmenovány aktivity jako stanovení požadavků pracoviště, analýzy trhu práce, výběr způsobu získávání (interní vs. externí) a opatření nábory personálu. **Nábor personálu** je dílčím oborem získávání personálu a vykonává funkci informační, komunikační a aktivizační. Prostřednictvím nábory jsou potenciální uchazeči informováni o nabídce míst a stimulováni se o místa ucházet. Opatření personálního nábory obsahují dále všechny nástroje, které umožňují navázání kontaktu s interními či externími potenciálními uchazeči. [1]

Výběr personálu následuje po fázi získávání personálu a označuje všechny ty aktivity, které slouží k výběru nejlépe vhodného uchazeče. Podle lit. [1] zahrnuje všechny činnosti, které se týkají určení kvalifikace uchazečů (vstupní pohovor, testy atd.) a nakonec rozhodnutí o výběru samotném.

2.1.2 Zásadní cíle získávání a výběru pracovníku

Cílem získání a výběru personálu je dle Kaspera získat a zapojit do podniku takové pracovníky, kteří co možná nejvíce přispějí k úspěšnosti podniku, dá se tedy v souladu s tím popsat hlavní cíl nábory výrokem „hledání správného muže/ženy na správné pracovní místo“. Co je však myšleno slovem „správný“?

Správný se v této souvislosti vztahuje na **stupeň koordinace** (shody) mezi specifiky pracovního místa a specifiky zaměstnance, jakož i na shodě mezi osobou a organizací, čemuž je v poslední době přisuzován stále větší význam.

Shoda, popř. srovnání mezi osobou a činností, by se mělo dít na následujících třech rovinách:

1. požadavky výhledové činnosti s kvalifikacemi (schopnosti, dovednosti, znalosti uchazeče)
2. potenciál uspokojení činnosti s potřebami a zájmy uchazeče
3. očekávané změny činnosti v souvislosti s rozvojovým potenciálem uchazeče.

Vzhledem ke sladění mezi osobou a organizací je při nábory třeba dbát na o, aby se hodnotové hledisko uchazeče co možná nejvíce shodovalo s hodnotovými stanovisky organizace, nebo-li s organizační kulturou. Různé studie dospěly k závěru, že dobrý

vztah mezi osobou a organizací má kladný vliv na spokojenost při práci, pracovní klima, nasazení a dobu setrvání. Nejlepší základ pro dlouhodobou spolupráci je dosažen tehdy, když jsou ve stejné míře zohledněny cíle a užitek obou stran.

Při náboru musí zodpovědní pracovníci najít takové cesty, aby pro jednotlivá kritéria bylo možno shromáždit co možná nejvíce reálných informací. Na konci náborového procesu by mělo být místo obsazeno takovou osobou, u které je finálně docíleno nejvyšší shody. [9]

Ne ve všech případech je podnikovým nábořem dosažitelná optimální koordinace, především když je málo kvalifikovaných uchazečů. Malé mezery mezi požadavky a kvalifikacemi mohou být odstraněny odpovídajícími opatřeními dalšího vzdělávání v rámci personálního rozvoje nebo pracovních-strukturálních opatřeními (přizpůsobení úkolů a tím také požadavků pracovního místa ke kvalifikaci uchazeče). Je-li však nábořem dosaženo jen nízkého sladění mezi požadavky a kvalifikací a nejsou-li přijata žádná další opatření, pak je s vysokou pravděpodobností vytvořen základ pro řadu problémů, které mají kořeny v stálém nadměrném zatěžování nebo naopak nevytěžování pracovníků, neboť jak přetěžování, tak i nevytěžování vedou k trvalé nespokojenosti, demotivaci, nízkému výkonu a často i k psychickým problémům pracovníků, jichž se to dotýká. Dosažení co možná nejvyšší shody a vyloučení přeprogramovaného přetěžování či nevytěžování je dle Kaspera tedy ve společném zájmu organizace a uchazečů. V protikladu k tomu existují při náboru také zcela konfliktní cíle.

Tím, že se při náboru, jak už bylo úvodem řečeno, jedná o dvojstranný proces, při němž se obě strany snaží jevit se atraktivní, vzniká tak konfliktní pole: řízení dojmů stran podílejících se na náboru. Řízení dojmů (Impression Management) dle lit.[9] znamená, že se osoby trvale – často nevědomky – snaží kontrolovat a řídit dojem, který dělají na jiné lidi. Cílem těchto řídicích snah je touha tomu druhému představit určitý obrázek o sobě tak, aby tím u toho druhého bylo dosaženo požadované reakce.

Řízení dojmů lze při náboru očekávat jak ze strany podniku, tak i ze strany uchazeče. Podnik, popř. jeho reprezentanti, se pokouší vyzdvihnout kladné stránky

pracovního místa i podniku a zkrášlit (zastříť) problematické pracovní podmínky. Uchazeč se snaží zakrýt vlastní slabiny a vyzdvihnout své silné stránky.

Vedle tohoto konfliktu mezi organizací a uchazečem vede problematika řízení dojmu též dodatečně k vnitřním konfliktům na obou stranách. Uchazeč by chtěl na jedné straně podat o sobě co možná nejlepší obraz, aby nabízenou práci dostal, ale zároveň se představit co možná nejrealističtěji a zároveň položit rozhodující otázky – také na to, co může podnik nabídnout – aby tak mohl ohodnotit potencionálního zaměstnavatele podle jeho reakcí. Stejně tak na straně organizace jsou jednak zájmy, předvést se v co možná nejlepším světle, zároveň se ale sleduje cíl umět lépe rozlišit prostřednictvím odpovídajících postupů v rámci náborového procesu a na základě získaných reálných informací o činnosti mezi kvalifikovanými a nekvalifikovanými kandidáty. [9]

Další konflikt cílů vzniká na základě rozdílných očekávání od výběrového řízení. Podniky mají zájem na tom, nasazovat rutinně a tak i nákladově nenáročné osvědčené postupy při výběru personálu. Uchazeči naproti tomu dle Kaspera mají zájem o vnímání jedinečnosti jejich osobnosti, což však předpokládá specifické přizpůsobení výběrových postupů osobnosti uchazeče. Pro podniky stojí v popředí taková porovnatelnost údajů o uchazečích, jakou lze nejnáze dosáhnout vysokou standardizací výběrových postupů.

2.1.3 Získávání personálu

Cílem tohoto procesu dle lit. [9] je oslovit vhodné uchazeče pro stávající volné pozice a dovést je k aktivnímu navázání kontaktu s podnikem. Aby toho bylo dosaženo, musí si zodpovědní pracovníci položit v průběhu procesu získávání pracovníků různé otázky týkající se způsobu postupu a učinit rozhodnutí. Tyto otázky a možné postupy jsou znázorněny v Tabulce č. 1, která je uvedena níže.

TABULKA č.1: ROZHODUJÍCÍ SKUTEČNOSTI V RÁMCI ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU

Krok 1	Koho hledám?				
Krok 2	Kde hledám?				
	Interní trh práce		Externí trh práce		
Krok 3	Jak?		Kdo ? Prostřednictvím koho?		
	S pohybem personálu	Bez pohybu personálu	Podnik sám	Třetí strana	iniciativní uchazeči
Krok 4	Která personální náborová opatření budou nasazena a jak budou vytvářena?				

Pramen: KASPER, Helmut., MAYRHOFER, Wolfgang. Personální management. Řízení – Organizace.

2.1.3.1 Stanovení požadavkových profilů

Dříve než při získávání personálu budeme moci přijmout rozhodnutí „Kde“ a „Jak“, musí se případně systematického postupu dle Kaspera stanovit, které schopnosti a také jaký kvalifikační profil musí pracovník potřebný pro toto místo vykazovat.

A proto, výchozím bodem pro vytvoření žádaného kvalifikačního profilu jsou požadavky místa, které má být obsazeno. Předpokladem pro stanovení požadavků je popis pracoviště, který je obsažen v popisu pracovních míst. Takovéto popisy míst dávají odpovědi na následující otázky:

- Jaké úkoly se na tomto místě vyřizují?
- Jak je místo organizačně začleněno?
- Které formy spolupráce s ostatními místy jsou potřebné,
- Které kompetence a odpovědnost jsou s místem spojeny?

Popisy míst objasňují charakteristiku místa a jsou informativní základnou pro vytvoření požadovaného profilu, který pak dále slouží jako základna pro výběr vhodné metody či metod získání personálu a metody, popř. metod výběru.

Vývojový krok od popisu místa k požadovanému profilu spočívá ve vyvození konkrétních požadavků na vlastníka místa, v odpovídajícím způsobem požadovaných kvalifikací vyplývajících z úkolů, cílů a oborů kompetence místa, jakož i v ohodnocení jednotlivých dimenzí požadavků (např. prostorová představitost, zátěžovost) vzhledem k jejich významu pro úspěšné vykonávání místa na stupnici. V rámci výběru personálu je dle lit. [9] na požadavkovém profilu místa a na základě pozorování provedených během postupu výběru personálu pro každého

uchazeče sestaven profil osobnosti. Pomocí porovnávání požadavkového profilu s profilem schopností lze zjistit stupeň souladu mezi požadavky a kvalifikací a vyslovit tak závěry o vhodnosti uchazeče pro obsahovanou pozici.

Vzhledem k tomu, že s ohledem na stále razantnější tendence ke změnám ve světě práce je stále obtížnější odhadnout, jak se v příštích pěti až deseti letech bude měnit místo a s ním spojené činnosti a požadavky, budou ty tak zvané klíčové kvalifikace (jako například vysoké komunikační a kooperační schopnosti, vysoká schopnost sebeorganizace, kompetence při řešení problémů, kompetence ke zvládnutí konfliktů, jakož i schopnost a ochota čít se), tedy kvalifikace přesahující funkci, popř. zařazení, jakož i **odhad rozvojového potenciálu** uchazečů v rámci získávání a výběru personálu stále důležitější. V souladu s tím se také musí při vytváření popisu místa a od něho odvozeného požadavkového profilu přejít od čistého znázornění statistických obsahových a odborných aspektů práce k zaměření se na úkoly (ve smyslu cílů místa) a náborové schopnosti. Navíc mohou do definice požadavkového profilu vplynout též aspekty strategického výběru personálu. [9]

2.1.3.2 Metody získávání personálu a náboru personálu

Víme-li na základě požadavkového profilu koho hledáme, znamená to v následujícím kroku rozhodnout, kde a za pomoci jakých personálních náborových opatření budeme tyto potenciální spolupracovníky hledat. Zásadně jsou při tom k dispozici dva postupy a dvě vyhledávací strategie. Hledání se může zaměřit na stávající vlastní zaměstnance v podniku, tedy na interní potenciál nebo na osoby vně podniku, tedy na externí potenciál.

2.1.3.2.1 Interní získávání personálu a personální nábor

Jak je znázorněno na obrázku, existuje při interním získávání zásadní možnost pokrýt zvýšenou potřebu personálu, popř. práce tím, že se pohne nebo nepohne personálem:

1. ***Bez pohybu personálu***: Pokrytí zvýšené potřeby přesčasovými hodinami nebo přesunem dovolených, naskýtá se zvláště pouze při krátkodobém zvýšeném náporu práce.

2. *S pohybem personálu:* Pracovníci jsou se svými kvalifikacemi a též potenciály převedeni na volná místa v podniku. Rozlišujeme mezi vertikálními přesuny (povýšení) a horizontálními přesuny (na hierarchicky stejně postavené místo, přidělení k projektovým skupinám). Nevýhodou této metody je, že přesunem pracovníků se uvolní jejich původní místa, která musí být obsazena, a tak vzniká nový problém. Tato následná potřeba může být pokryta buď opět přesunem (čím vznikají „přesunovací řetězce“), nebo pomocí vnějších opatření.

Má-li být personální potřeba pokryta interním převedením, tedy s pohybem personálu, musí být volná pracovní místa patřičně oznámena interním uchazečům. Interní oslovení uchazečů může mj. probíhat takto:

Interní výběrové řízení prostřednictvím vývěsek na informačních tabulích nebo inzeráty ve firemních novinách, zpravodajích nebo na intranetu.

Oslovení zaměstnanců na zkrácenou pracovní dobu, kteří by případně chtěli pracovat déle. Přímé oslovení vhodných spolupracovníků, např. v rámci postupových pohovorů.

Nabídky na návrat do podniku pracovníkům, kteří na určitou dobu podnik opustili (např. studující, ženy po mateřské dovolené, zaměstnanci na civilní nebo prezenční vojenské službě).

2.1.3.2.2 Externí získávání personálu a nábor personálu

Při externím získávání personálu musí být vyjasněna otázka, kým, popř. prostřednictvím kterého kanálu bude prováděn výběr. Metody externího získávání personálu se dle lit. [9] zaměřují na tři kanály: náborová opatření a hledání podnikem, zprostředkovaně prostřednictvím třetí strany a samostatné žádosti o místo, popř. poptávka (iniciativní žádosti o práci).

2.1.3.2.2.1 Personální nábor prostřednictvím podniku

Nejdůležitější náborová opatření, která může podnik přímo provádět, jsou :

Nabídka volných míst pomocí inzerce a vývěsky - Inzeráty v novinách nebo odborných časopisech patří k nejčastěji používaným komunikačním nástrojům nabídky

míst ve všech oborech, přičemž rozhodnutí pro to které médium je nutno učinit v souladu se specifickou cílovou skupinou, tzn. je třeba uvážit, které médium je konzumováno tou kterou cílovou skupinou. Inzeráty nabízející volná místa se nevyskytují jen v různých tištěných médiích, nýbrž inovativní personalisté využívají i jiná místa, aby svými inzeráty co možná nejlépe oslovili cílovou skupinu. [2]

Osobní oslovení potenciálních uchazečů o práci - Přímé oslovení potenciálních uchazečů o práci je možné např. prostřednictvím kontaktů se školami a vysokými školami, nebo odlákáním z jiných podniků. Poslední dobou rovněž nabývá stále na významu přímý nábor na školách všech stupňů. V této souvislosti je třeba jmenovat především náborové veletrhy na vysokých školách, ale také workshopy k různým tématům pořádané přímo podniky.

Doporučení - Pod doporučením rozumíme využití sociální sítě členů osazenstva tak, že spolupracovníci podniku osloví kvalifikované osoby ve svém sociálním okolí, To je velmi používaná a nákladově příznivá forma nábory personálu.

Externí nábor personálu pomocí internetu - Oznámení volných míst na vlastních podnikových internetových stránkách, popř. na on-line pracovních burzách, je relativně novou cestou, jak oslovit potenciální zájemce o práci, a význam tohoto postupu v poslední době razantně vzrostl a bude s velkou pravděpodobností stoupat i nadále.

2.1.3.2.2.2 Získávání personálu a nábor personálu za podpory třetích stran

Také při získávání personálu jsou často využívány služby a poradenství „třetích stran“. Přitom se dle Armstronga (2002) naskýtá možnost zapojit při těchto aktivitách do spolupráce úřady práce a personální poradce, nebo personál najmout.

Úřady práce - Úřady práce představují zprostředkovatelské místo mezi nabídkou práce a poptávkou po pracovních místech. Poskytují své výkony zdarma. Největší význam mají úřady práce při zprostředkování pracovníků do průmyslu a v případě méně kvalifikovaných uchazečů.

Personální poradce - Personální poradenské firmy představují živnostensky hospodařící podniky, které podporují podniky při hledání a výběru personálu v rámci

konkrétní zakázky. Personální poradci jsou specialisté, kteří se zabývají výlučně oslovováním a výběrem uchazečů o práci. Proto je jejich práce velmi účinná a nákladově mnohem příznivější než vybudování odpovídajícího vlastního personálního oddělení.

2.1.3.3 Funkce a vytváření opatření náboru personálu

K oslovení potenciálních interních a externích zájemců o práci mají zodpovědní pracovníci dle lit. [2] k dispozici řadu nástrojů. Aby bylo získáno co možná nejvíce kvalifikovaných a ve smyslu požadavkového profilu vhodných uchazečů a aby byli podnikem navázán kontakt, musí tyto nástroje splňovat tři dále popsané úkoly.

2.1.3.3.1 Informace pro potenciální uchazeče o práci

Informační funkce personálního náboru je dle Armstronga (1999) splněna tehdy, když potenciální uchazeč o práci, např. prostřednictvím inzerátu o pracovním místě obdrží všechny informace, které očekává a které ho nakonec vedou k tomu, aby se o místo ucházel.

K tomu především patří:

- Informace o podniku: obor, sídlo, podnikové cíle.
- Informace o pracovním místě: úkoly, zodpovědnost a kompetence, pracovní doba.
- Informace o požadavcích: schopnosti, znalosti a zkušenosti uchazeče – přitom lze rozlišovat mezi požadavky, které uchazeč povinně musí splňovat a které by měl splňovat.
- Informace o motivaci ze strany podniku: platové podmínky, sociální výhody možnosti dalšího vzdělávání a kariérního růstu.
- Informace o průběhu náborového řízení: způsob navázání kontaktu, požadované podklady.
- Termín obsazení místa.

Uvážíme-li že cílem náboru je získání pracovníků, kteří dlouhodobě setrvají v podniku, je při tvorbě opatření personálního náboru s ohledem na jejich informační funkci třeba vzít v úvahu ještě další hledisko: Má být podnik, popř. práce představena

co možná kladně, anebo co možná realisticky? Tak zvaný **Realistic Job Preview** (RJP) je model, prostřednictvím něhož se snažíme potenciálním uchazečům zprostředkovat pokud možno co nejrealističtější obraz podniku a místa, které má být obsazeno, což zároveň obsahuje i negativní aspekty. Vychází se při tom z toho, že takový RJP vede k jisté samoselekcí uchazečů a ti uchazeči, kteří zůstávají, mají vzhledem k práci již realističtější očekávání, což vede k vyšší spokojenosti při práci a k nižší fluktuaci. Kromě toho jsou zaměstnavatelé, kteří používají RJP, považováni za čestnější, důvěryhodnější a atraktivnější. [2]

2.1.3.3.1.1 Ovlivnění chování

Opatření personálního náboru nemá pouze vzbudit zájem, nýbrž také vést k akci (ucházení se o práci) u potenciálních uchazečů a tím vést i k ovlivnění chování. Možnosti tohoto ovlivňování spočívají dle lit.[2] v zohlednění specifických potřeb osloveného okruhu osob tím, že jsou nabízeny a komunikovány specifické podněty. Takovéto dopady specifických podnětů spočívají například v upozornění na zvláště dobrou nabídku možností rozvoje pro absolventy vysokých škol nebo flexibilní úpravě pracovní doby pro mladé matky a otce. Zvažování a zkoumání potřeb oslovené cílové skupiny jsou proto důležitým úkolem v rámci personálního náboru.

2.1.3.3.1.2 Personální marketing

V rámci získávání personálu je třeba zprostředkovat také jistý image podniku, neboť personální nábor představuje v neposlední řadě důležitý nástroj personálního marketingu. Jako **personální marketing** jsou dle Kaspera označovány všechny aktivity vedoucí k systematickému ovlivnění poptávky po pracovních místech s cílem udělat vlastní podnik atraktivní jak pro stávající interní zaměstnance, tak i pro potenciální zaměstnance z vnějšího trhu práce. Personální marketing může být charakterizován jako proces, který začíná u oslovení uchazečů a sahá až ke snahám o trvalé setrvání stávajících a nových pracovníků v organizaci.

2.1.4 Výběr personálu

Opatření pro získávání personálu dle lit.[7] poskytují podniku řadu uchazečů na volné místo. Je jen zapotřebí z uchazečů o práci vybrat toho nejvhodnějšího. Všechna opatření přijatá v této souvislosti ke zjištění kvalifikace a vhodnosti uchazeče se shrnují pod pojmem výběr personálu.

Výchozím bodem pro výběr personálu je opět požadavkový profil, který určuje plánované kvalifikace majitele místa. Tyto plánované kvalifikace jsou současně dimenzemi posuzování, pomocí kterých je žadatel posuzován. pro každého uchazeče o místo je sestaven schopnostní, popř. kvalifikační profil, přičemž se však ne vždy postupuje přísně strukturovaně. Často nejsou v praxi vedeny žádné systematické zápisy o kvalifikacích uchazečů a například po přijímacím pohovoru jsou přijata pouze intuitivní rozhodnutí o vhodnosti přijetí. Čím systematictější však je vyzdvihován kvalifikační profil, tím vyšší je pravděpodobnost úspěchu personálního výběru. Kvalifikační profily slouží pak společně s jinými informacemi o uchazeči, získanými v průběhu výběrového procesu, jako základ pro výběrové rozhodnutí.

2.1.4.1 Metody výběru personálu

Jsou-li stanoveny kvalifikace požadované od uchazečů, musí o nich být pomocí vhodných metod shromažďovány co možná nejspolehlivější informace. Přitom je k dispozici více informačních zdrojů a metod. [7]

2.1.4.1.1 Analýza podkladů k žádosti o místo

Podklady k žádosti o místo neslouží při výběru personálu dle Armstronga (2002) nikdy ke konečnému rozhodnutí pro nějakého uchazeče, nýbrž jsou použity k předvýběru a přípravě na další výběrová opatření. K tomu jsou stanovená takzvaná „K.O. – kritéria“, která při nevyhovování uchazeče vedou k jeho vyřazení z dalšího výběrového postupu. Podklady k žádosti o místo se skládají zpravidla z motivačního dopisu, ze životopisu, školních a pracovních vysvědčení, jakož i referencí. Poskytují počáteční informace o odborné vhodnosti a profesní zkušenosti kandidátů a o jejich celkovém rozvoji v dosavadním životě (ukončené vzdělání, účast na kurzech aj.).

Při *analýze životopisu* se věnuje pozornost jednotlivým rozvojovým krokům („mezery“ v životopise) a sledu postavení na pracovních místech. Z tohoto a z indikátorů jako např. pobyty v zahraničí nebo mimopracovní angažovanost se tvoří závěry o určitých vlastnostech kandidáta, jako např. iniciativa mobilita nebo soustavnost v dalším rozvoji.

2.1.4.1.2 Grafologické expertizy

Jeden z používaných postupů při výběru personálu představují grafologické expertizy, používané v souvislosti s ručně psanými podklady žadatele o místo. Grafologie se pokouší posoudit z rukopisu jednotlivce osobnost a charakterové vlastnosti člověka. [1]

2.1.4.1.3 Přijímací pohovor

Tím zdaleka nejdůležitějším a nejčastěji používaným postupem výběru dle lit.[1] je přijímací pohovor. Prakticky každý uchazeč, který se po předvýběru zdá být vhodným, je v rámci výběrového postupu pozván k pohovoru. Prováděním přijímacích pohovorů je sledováno více cílů:

- Zjištění faktů, které je třeba po analýze podkladů k žádosti ještě dovyjasnit.
- Posouzení sociálního chování uchazeče v rámci interview – vytvořením určitého klimatu pohovoru může být odhadnuto projevené chování (např. schopnost přesvědčit, komunikační chování), popř. lze pozorovat i reakce uchazeče na kritické otázky k jeho osobě.
- Poznání pracovní-relevantních postojů uchazeče (např. představy uchazeče o vedení spolupracovníků).
- Poznání očekávání uchazečů a případné korektury nerealistických očekávání.
- Informování uchazečů o pracovišti a charakteristikách podniku, jakými jsou podnikové cíle, podněty atd.

2.1.4.1.4 Výběrové testy

Výběrové testy sestávají z úkolů, které musí testované osoby zodpovídat a které jsou vyhodnoceny a interpretovány podle pevně zadaných schémat. Dosažené výsledky jednotlivých testovaných osob jsou srovnávány s normovaným výběrem a jsou

vyjádřeny závěry na základě porovnání jejich výkonu s normovanou skupinou. Normovaná skupina udává, kolik procent obyvatelstva dosahuje určitou hodnotu testu. V rámci výběru personálu jsou nasazovány dle Armstronga (1999) především takové testy, které se zabývají pracovní-relevantními znaky osobnosti. Pro lepší přehled jsou tyto testy rozdělovány na testy inteligence, výkonu a koncentrace, jakož i testy osobnostní.

2.1.4.1.5 Testy inteligence

Testy inteligence se pokoušejí zachytit intelektuální výkonnostní schopnost v několika inteligenčních dimenzích (např. logické myšlení, řečová schopnost abstrakce, všímavost, prostorová představivost, kombinační schopnost aj.) testované osoby ve vztahu k nějaké věkové skupině.

2.1.4.1.6 Testy výkonu a koncentrace

Jak říká již název, je těmito testy přezkušován pracovní výkon, jakož i schopnost koncentrace testovaných osob při monotónních úkolech. Mohou být přínosem dle lit. [2] při výběru personálu v oněch případech, kde lze pro místo, která má být obsazeno, zadat určité precizně vymezené a popsitelné schopnosti a tyto schopnosti jsou také potřebné pro úspěšné zvládnutí testu.

2.1.4.1.7 Testy osobnosti

Během 90.let minulého století velmi silně vzrostl význam vyhodnocení osobnosti v procesu výběru personálu. Testována je osobnost uchazeče v interview, v Assessment Center a zcela cíleně pomocí testů osobnosti. Použitím testů osobnosti se zkouší zachytit různé dimenze osobnosti uchazeče. [1]

2.1.4.1.8 Assessment Center

Assessment Center (AC) představuje dle Montaga (2002) jeden z nejlépe vypovídajících postupů diagnostikujících způsobilost a slouží jak k odhadům aktuálních kompetencí, tak i k prognózám budoucího profesního rozvoje, tedy k analýze potenciálu. V souladu s tím je AC používáno jak k výběru budoucích pracovníků

(Výběrové AC) tak i k posouzení a podpoře stávajících pracovníků (Podpůrné AC). Nejpodstatnějšími *ukazateli postupu AC* jsou:

- je současně posuzováno více uchazečů – většinou 8-12 osob
- od několika vyškolených pozorovatelů (asesorů) – většinou 4-6 liniových vedoucích pracovníků vyšších hierarchických stupňů
- v množství zkušebních situací (různá cvičení, testy)
- po delší dobu (většinou 2-3 dny)
- s ohledem na požadavky místa, které má být obsazeno (např. schopnost prosadit se, analytické myšlení, komunikační schopnost)
- podle předem zadaných pravidel

Průběh AC se nechá jako celek rozdělit do tří fází: přípravná fáze, prováděcí fáze a feedback fáze.

2.1.4.1.8.1 Přípravná fáze

Podstatným předpokladem pro úspěch AC je důkladná příprava výběrového postupu. Zvláštní význam se přitom dle lit. [11] klade na analýzu požadavků a tím také znaků, které jsou pro pozici, která má být obsazena, charakteristické. Každé cvičení Assessment centra bude – a to i když bylo tak nákladně zkonstruováno – mít nízkou vypovídací sílu, pokud nebude vztaženo přímo ke konkrétnímu požadavku obsazovaného pracovního místa.

2.1.4.1.8.2 Prováděcí fáze

V procesu AC jsou dle lit.[11] obvykle používány následující techniky:

1. Skupinová diskuse
2. Individuální prezentace
3. Individuální či skupinové řešení problému
4. Řízení porady
5. „Třídění došlé pošty“
6. Hraní rolí
7. Zjišťování faktů
8. Manažerské hry
9. Případové studie

10. Řízený rozhovor s účastníkem

11. Sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem

Skupinová diskuse - Skupinová diskuse může být v závislosti na skupině účastníků AC a na zjišťovaných dimenzích charakterizována následujícími póly:

- řízená – neřízená
- s hraním rolí – bez hraní rolí
- bez přípravy – s předchozí přípravou

V případě účastníků – stávajících pracovníků bude zřejmě převažovat neřízená, spontánní diskusní skupina bez hraní rolí, protože je žádoucí, aby každý zaujal tu roli, která je pro něj v obvyklém pracovním kontextu přirozená. Jindy naopak převažuje požadavek zjistit reakce a chování účastníků v různých modelových situacích – pak je vhodná diskuse řízená, kdy moderátorem je člen realizačního týmu. Vysoké různorodosti navozovaných situací lze pak dosáhnout navíc tím, že účastníci v diskusi postupně hrají více rolí – to však již bývá na úkor přehlednosti.

I spontánní, neřízená diskusní skupina však musí mít předem stanovenou, na jaké téma se bude diskutovat. To by se mělo maximálně blížit reálnému životu v dané firmě. Při skupinové diskusi lze obvykle zjišťovat především takové charakteristiky, jako jsou aktivita – pasivita, dominance – submisivita, schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, zobecňovat, komunikační dovednosti, ochota přebírat zodpovědnost, částečně i empatie atd.

Pokud je to možné, je velice vhodné pořídít videozáznam (to však platí obecně o většině technik AC). Videozáznam může splnit dvojí účel – pomoci při řešení rozporů mezi hodnotiteli a poskytnout zpětnou vazbu účastníkům.

Individuální prezentace - Opět může být použito několik typů této techniky: prezentace před hodnotiteli, nebo i před účastníky AC, a to buď s aktivní, nebo s pasivní rolí hodnotitelů, případně i ostatních účastníků (tj. zda je jejich cílem jen pozorování, či jsou i aktivním publikem). Téma bývá obvykle dáno, jako velice užitečné se například jeví „obhájit závěry skupinové diskuse“. Jiné vhodné téma je „obhájit řešení problému nalezené skupinou či jednotlivcem“.

Jiným možným způsobem je losování témat, při němž je však třeba dbát na to, aby všechna témata měla přibližně stejnou obtížnost. Individuální prezentace může být zaměřena buď na to, jak přesvědčivě je účastník schopen sdělit nějakou informaci, častěji však na to, jak je schopen vysvětlit, případně i obhájit svůj názor. Zjišťují se při ní však i jiné charakteristiky – odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování, ale i dominance apod.

Individuální či skupinové řešení problému - Tato technika se v podstatě prolíná s oběma předcházejícími. Je výhodné ji však do AC zařadit samostatně, protože při ní lze navíc pozorovat chování účastníků při řešení problému v situaci, která se již značně může blížit konkrétním podmínkám na stávajícím či budoucím pracovišti a umožní vidět účastníky pod poněkud jiným úhlem.

Ve srovnání s předešlými technikami lze při této navíc zjišťovat schopnost řešit problém a obhájit navržené řešení, v případě skupinového řešení problému pak i ochota přebírat zodpovědnost, vůdčí schopnosti aj.

Řízení porady - Jedná se vlastně o specifický případ řízené skupinové diskuse s hraním rolí kdy roli moderátora diskuse plní jeden z hodnocených. Tuto techniku lze (z časových důvodů) doporučit spíše v případě menšího počtu účastníků a zejména tehdy, je-li řízení porady činností pro danou pozici obvyklou.

„Třídění došlé pošty“ - Tato technika je někdy považována za základ celého AC. Je založena na tom, že každý účastník dostane větší množství dokumentů, které musí roztřídit a vyřídit ve velice omezeném čase. Mezi dokumenty jsou dopisy, směrnice, různé vzkazy s pracovním i soukromým obsahem nebo i různé události, které v průběhu pracovního dne nastanou. Po roztřídění pošty by měl hodnocený svá rozhodnutí vysvětlit.

Kromě vhodnosti a přiměřenosti přijatých rozhodnutí lze při této technice hodnotit odolnost vůči stresu (zejména časovému), schopnost se rozhodovat, schopnost stanovit si priority, organizační schopnosti, dovednost v řízení vlastního času („time management“) apod.

Hraní rolí - V těchto situacích vystupuje účastník obvykle v pozici nadřízeného a vede rozhovor s „podřízeným“, nebo v pozici podřízeného a hovoří se svým „nadřízeným“. Často se používá hraní rolí v pracovním vztahu specifickém pro určitou profesi – například obchodník hovoří se zákazníkem apod.

Situace mohou být velmi rozmanité – v roli nadřízeného se obvykle jedná o rozhovor s problémovým podřízeným (účelem je dojít k dohodě o nápravě), někdy o rozhovor s podřízeným, který má být propuštěn např. pro nadbytečnost; jindy je úkolem pochválit podřízeného, přesvědčit ho, aby vykonal určitou neobvyklou práci aj. Hodnotí se zde obvykle komunikační dovednosti, schopnost motivovat, asertivita, emocionální stabilita, umění naslouchat aj.

V roli podřízeného může jít např. o reakci na kritiku nadřízeného; jindy je úkolem hodnoceného zvrátit nebo zkritizovat rozhodnutí nadřízeného nebo jej přesvědčit a získat jeho souhlas s některou akcí.

Zjišťování faktů - Opět se jedná o individuální techniku, kterou bychom mohli přiřadit ke shora uvedeným hraním rolí. Většinou jde o rozhovor, ale se specifickým cílem – úkolem hodnoceného je zjistit potřebná fakta, nutná pro jeho další rozhodování. Může jít o telefonát nespokojeného zákazníka, rozhovor se zástupce po návratu z dovolené aj. Figurant je instruován tak, že patřičná fakta má hodnocenému sdělit jen tehdy, bude-li se na ně přímo ptát. Hodnotí se zde specifické komunikační dovednosti, emocionální stabilita, schopnost stanovit si priority, schopnost „vyhmátnout problém“ apod.

Manažerské hry - Mezi manažerské hry je možno zařadit řešení případových studií, vyřizování stížností zaměstnanců nebo občanů z okolí firmy „tisková konference“ aj.

V poslední době získávají na oblibě manažerské hry prezentované jako modelové situace na PC (např. jsou dány finanční a hmotné vstupy a úkolem je optimální obchodní taktikou dosáhnout maximálního profitu). Manažerských her je dnes velké množství a neustále vznikají nové a nové. Obvykle se v nich zjišťuje a zároveň trénuje schopnost rozhodovat se a jednat většinou ve stresujících podmínkách

či schopnost týmové spolupráce, prosazení se, prezentace vlastních názorů, naslouchání názorům druhého, obecné komunikační dovednosti aj.

Případové studie - Jedná se o klasické případové studie, které jsou známé z interaktivních výcviků managementu. Měly by být zaměřeny konkrétně k dané situaci a měly by brát ohled na postavení a zkušenosti účastníků. Jedná se vždy o individuální cvičení, kdy hodnocený dostane písemné zadání a má zodpovědět na několik předem formulovaných otázek. Hodnotí se adekvátnost jeho odpovědí, ale především úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém, stanovit si priority atd.

Řízený rozhovor s účastníkem - Řízený rozhovor není již přímo technikou AC, ale do této pasáže je zařazen proto, že je jeho nezbytnou součástí (organizačně, časově i logicky), ale bývá často podceňován. Je však minimálně stejně (ne-li více) důležitý, jako všechny uvedené techniky. Řízeným se nazývá proto, že jednak má být veden odborníkem zvláště k tomu vycvičeným, nejlépe opět psychologem, nebo zkušeným personalistou, jednak proto, že by měl mít svou pevnou strukturu. To je nutné zejména v případech, kdy rozhovory vede více odborníků a je nutno jejich výsledky nějakým způsobem porovnávat.

Jeho účelem je především zjistit a doplnit chybějící poznatky o účastníkovi – zejména z oblasti jeho zájmů, postojů a motivace, schopnost sebereflexe aj. Dalším smyslem tohoto rozhovoru je poskytnout účastníkovi alespoň první a nejjednodušší zpětnou vazbu. Třebaže vnímání celého AC nebývá vysloveně negativní, přece jenom se jedná o stresující záležitost; zejména v podmínkách výběru.

Sebehodnocení a hodnocení ostatními účastníky - Sebehodnocení může probíhat formou připraveného dotazníku, který určité charakteristiky zjišťuje nepřímou, popisem vlastních názorů a zkušeností, nebo se účastník sám může hodnotit přímo ve sledovaných dimenzích.

Hodnocení ostatními účastníky může probíhat rovněž přímo v jednotlivých zjišťovaných dimenzích nebo při závěrečném rozhovoru např. dotazem: „O kom z ostatních účastníků se domníváte, že v AC předvedl nejlepší výkon a proč?“.

Pro cvičení je společné, že účastníci jsou konfrontováni se situacemi/úkoly, které dříve neznali a které musí – většinou po krátkém čase na přípravu – zvládnout. Cvičení jsou připravena často na míru pro specifické požadavky pracovního místa, čímž na rozdíl od jiných postupů výběru personálu může být posouzena reakce účastníků v situaci všedního pracovního dne.

Pro jednotlivá cvičení jsou zkonstruována pozorovací kritéria a vzorce, které mají usnadnit cílené pozorování způsobů chování. Pozorovatelé mají přitom jen zapisovat a pozorovat chování a předem ještě neprovádět žádnou interpretaci. Kritéria jednotlivých účastníků jsou ohodnocena několika pozorovateli, čímž dojde k vyrovnání zkreslení a redukci vlivu subjektivních pohledů při sběru pozorovaných dat.

2.1.4.1.8.3 Feedback fáze

Podstatnou částí každého AC je vytvoření posudku a zpětné hlášení posudku uchazeči. Přitom jsou pozorovaná data vyhodnocena a odsouhlasena a pro každého uchazeče je sestaven znalecký posudek. V rámci důvěrného pohovoru je každému uchazeči sděleno nejen rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí, nýbrž je mu také předáno souhrnné zpětné hlášení o jeho chování, při výběrovém řízení. [11]

Tím má uchazeč dostat příležitost poučit se a jsou mu naznačeny možnosti dalšího rozvoje. Feedback slouží v neposlední řadě i k začlenění výsledků z AC do plánování personálního rozvoje a je nezanedbatelný pro dlouhodobou akceptaci této metody.

AC představuje metodu, která ve srovnání s ostatními postupy výběru personálu poskytuje lepší výsledky. To se dá mimo jiné vztáhnout i na ***dodržování následujících zásad:***

1. Oddělení pozorování a ohodnocení – zvěcnění posudkového procesu, redukce chyt v posuzování.
2. Jsou hodnoceny pozorovatelné způsoby chování a ne vlastnosti.
3. Vícero na sobě nezávislých pozorovatelů – vyrovnávají se zkreslení.
4. Rotace přiřazování pozorovatelů k uchazečům – zabrání se vytváření „vazeb“, redukuje se vliv vzájemných sympatií.

5. „Posudek blízký pracovnímu místu“ prostřednictvím cvičení zaměřených na požadavky s ním spojené.
6. Vícedenní trvání – menší ztráty „pomalých startujících“, možnost sebepředstavení (Impression Management) a přetvářka zúčastněných osob je znemožněna, protože je jen málo pravděpodobné, že by nějaký účastník po několik dní předstíral určité chování, které mu neodpovídá.

Tím nemá být ale vyvolán dojem, že EC je neproblematickou metodou nebo dokonce „kamenem mudrců“ při výběru personálu. Spíše je s ní spojena **řada těžkostí**, které se při praktickém nasazení tohoto postupu často zanedbávají:

- *AC jako možnost zajištění moci elity v podniku*: když zúčastnění vedoucí pracovníci jakožto pozorovatelé dávají přednost těm uchazečům, u kterých očekávají, že se charakterově „hodí“ do společenství vedoucích, a tak stabilizují svou moc.
- *Nebezpečí „zkamenění organizační kultury“*: pozorovatelé dávají často přednost těm uchazečům, kteří mají podobné postoje k hodnotám a stejné představy, jaké mají oni sami.
- *Nebezpečí, že se v AC prosadí určité „úspěšné typy“* (např. mnohmluvní s přesvědčivým vystupováním, zejména když se musí absolvovat mnoho skupinových cvičení).
- *Úspěch AC je částečně také vysvětlitelný pomocí „samosplnitelného proroctví“*: zpravidla je každému nadřízenému známo, že se nový pracovník osvědčil v AC; tím je také pravděpodobné, že si o tomto pracovníkovi vytvoří už dopředu pozitivní úsudek a posuzuje ho lépe, čímž se také samo splní proročování AC, že toto je nejvhodnější kandidát.
- *Konkurenční situace v AC – především ve výběru AC*: znevýhodnění jsou ti účastníci, kteří se v konkurenčních situacích cítí zatíženi a mají sklon k zábránám. Vezmeme-li v úvahu stále větší potřebu týmové práce v podnicích, tak existuje nebezpečí, že tak budou méně zohledněni právě ti uchazeči, kteří jsou ve skupinách kooperativní a nesnaží se konkurovat. [11]

V posledních letech jsou také aplikovány dle Kaspera tyto varianty klasického AC:

Dynamizovaná AC - Pomocí různých forem dynamizace (požadavků, postupů, pozorování jakož i vyhodnocení) mohou být zachyceny změny nebo způsoby chování. Dynamizace AC metody je docíleno přes obsahové propojení jednotlivých AC cvičení (např. obsahy „poštovní schránky“ vplynou do skupinové diskuse), přes zásahy z vnějšku (např. informace jsou dodávány během přípravy na nějakou úlohu) nebo přes zadání obsáhlé souborné úlohy. „Výhody tohoto novějšího využití spočívají ve větší obsahové životnosti, silnějším zohlednění obsahově odborných kritérií a možnosti pozorování kritérií, která se stávají transparentní až po delším časovém úseku – flexibilita chování při různých cílových zadáních. Tato forma AC je použitelná především pro účely rozvoje personálu.

Selektivní AC - V rámci selektivního AC procházejí všemi úlohami jen ti kandidáti, kteří v prvních úlohách byli vyhodnoceni dostatečně pozitivně, tzn. dochází k předvýběru v průběhu AC. Tento postup se volí především z důvodů efektivnosti a nákladů.

Individuální AC - U individuálního AC se s jednotlivým uchazečem provádí jednodenní interview a cvičení z oblasti managementu, při nichž se účastní jeden až dva pozorovatelé. Většinou je simulován pracovní den dotyčné osoby s pohovory, jednotlivými úkoly a ztvárněním různých rolí. Touto metodou lze ještě specifitěji vstoupit do situace uchazeče a zvýšit také akceptování účastníka (žádná konkurenční situace, probíhá diskrétněji...). Obzvláště pro vedoucí síly na vyšších hierarchických úrovních se tento proces ukazuje jako metoda budoucnosti, neboť tato cílová skupina se sotva postaví klasické situaci Assessment Centra. [9]

2.2 Personální adaptace

Adaptační proces hraje podle Stýbla při přijímání nových pracovníků velmi významnou roli. Tento proces navazuje na předchozí výběrový proces a vyúsťuje v osobní rozvoj zaměstnanců.

K hlavním prvkům, které jsou nezbytné k provedení úspěšné adaptace pracovníka, patří realistická informační politika zaměstnavatele, podpora od příslušných pracovníků a vypracování adaptačních programů.

2.2.1 Realistická a extenzivní informační politika

Podat realistické informace o budoucím pracovišti a jeho výhodách a nevýhodách by sice mělo být samozřejmostí, ale v přednástupní fázi dochází jak ze strany organizace, tak ze strany uchazečů k více či méně záměrnému pozitivnímu zkreslování informací. Z toho se tvoří očekávání; jsou-li příliš vysoká, existuje nebezpečí velkého zklamání. Základním předpokladem je, že obzvláště konfrontační fáze může být značně usnadněna prostřednictvím – co možná nejméně nadlepšené – informační politiky. [13]

Zvláště období před nástupem, během kterého se noví pracovníci rozhodli pro podnik, lze využít k poskytnutí i obsažnějších vstupních informací o organizaci, produktech, oblastech úkolů, organizačních postupech a tím zkrátit fázi zorientování se a částečně i odbornou integraci nováčků. Informační materiál lze poskytovat v písemné nebo elektronické podobě nebo lze zorganizovat setkání se skupinou budoucích spolupracovníků.

2.2.2 Podpora ze strany odpovědné osoby

Individuální podpora nově nastupující osoby ze strany odpovědných osob se v tomto obtížném období počítá k nejdůležitějším prvkům úspěšné adaptační praxe. Zmiňovaná podpora má být zejména ze strany přímých nadřízených a pracovní skupiny. V praxi jsou také velmi rozšířené mentorské a patronátní systémy.

2.2.2.1 Nadřízený

Chování nadřízeného a motivace pracovníka pro nové místo jsou podle Stýbla pro vzájemné přiblížení očekávání rozhodující. V přednástupní fázi mají vedoucí pracovník a vedoucí pracovníci zpravidla již za sebou první kontakty. Úkolem je tu zejména zprostředkování informací. V nástupní fázi má nadřízený volit zadání úkolu natolik optimálně, tzn. ani příliš náročně ani příliš nenáročně, neboť obojí může vyvolat negativní symptomy jako stresové zatížení, pocit podcenění atd. a vede dlouhodobě

k poklesu úrovně výkonu. Průběžné posuzování úkolů a kontinuální zpětná hlášení o plnění úkolů, prováděná nadřízeným, mají ve fázi zapracování mimořádný význam. Z pohledu organizace, aby se rychle vyjasnilo, zda se jedná o šťastné personální rozhodnutí a z pohledu pracovníka, aby získal jistotu v plnění pracovních úkolů.

Chceme-li nové pracovníky využívat také jako zdroj kreativních myšlenek a k reflexi postupů, je žádoucí otevřený a symetrický komunikační vztah. Vytvořit tento vztah je úkolem nadřízeného.

2.2.2.2 Kolegové a kolegyně – pracovní skupina, tým

Tým má k dispozici důležité informace a odměny a může uspokojovat potřeby sociálního uznání a kontaktů. Čím pevnější je soudržnost skupiny a čím uzavřeněji vystupuje tým navenek, tím je důležitější, již při výběru pracovníků vejít s budoucí pracovní skupinou do kontaktu. Vedoucí pracovník může například umožnit první přímý kontakt a zapojit vlivné členy pracovní skupiny do výběrového procesu. Tím se na jedné straně předejde konfliktům na základě vzájemné antipatie a na druhé straně je tak položen první základní kámen pro úspěšný vztah mezi budoucími pracovníky a kolegy. S nástupem nového pracovníka se mění mocenské pozice a role ve skupině. Právě tak budou nově diskutovány výkonové normy a loajalita k organizaci a podle potřeby pozměněny. Sblížení se děje ve vzájemném procesu přizpůsobení nováčka skupině a skupiny nováčkoví. [13]

2.2.3 Mentoring

Vztahy Mentor – Mentée, zvané také vztahy Mentor-Protégé, mohou vzniknout dle Kaspara neformálně, spontánně mezi členy organizace, nebo mohou být formálně zavedeny. U mentoringu je podle nového spolupracovníka formálně postavena zkušená osoba, jejímž úkolem je doprovázet proces adaptace.

Mentoring má v podstatě **tři funkce**:

1. Vzorovou funkci, popř. model role: postoje, vztahy k hodnotám a způsoby chování mentora/mentorky jsou sledovány a částečně přebírány.
2. Psychosociální podpůrná funkce:
 - Akceptování a ocenění
 - Poradenství v problematických situacích

- Přátelské zacházení

3. Kariérní funkce

- a. Podnětné úkoly a zviditelnění výkonů
- b. Uvedení do organizační mikropolitiky
- c. Podpora při povýšení a převedení
- d. Zajištění ochrany proti třetímu

Empirická zjištění ukazují, že protěžované osoby ve srovnání s neprotěžovanými osobami prožívají ve svých rolích menší stres a méně konfliktů, kariérní očekávání a spokojenost s životní dráhou je větší a postupují rychleji. Rozporné výsledky jsou u spokojenosti v práci a u výše příjmu. Navíc z podnikové perspektivy je významná menší ochota k výpovědi a vyšší důraz je dán na odpovědnost. Neformálně vytvářené mentor-mentée vztahy působí silněji než formálně přikázané: první mají vyšší pozitivní efekty hlavně u kariérní funkce (rychlost postupu, výše příjmu). Příčiny toho by mohly být v kratším trvání formálních vztahů (kolem 6 měsíců ke dvěma až pěti rokům) a v kratší době vytváření souladu mezi zúčastněnými osobami. Opatření personálního rozvoje na podporu neformálních mentor-protéže vztahů podporují dosažení pozitivních efektů. [9]

Většinou přetrvávají mentorské vztahy dlouho za adaptační fází a nabývají pevných přátelských rysů. Zejména u mentorských vztahů různých pohlaví mohou nastávat problémy v jejich rolích (např. problematika otec-dcera/matka-syn) nebo pomluvy (např. milostné pletky s nadřízeným) a mít negativní dopady jak na mentorované, tak i na mentory. Dále může na základě značně neformálních vztahů dle Kaspera a s tím i vznikajících mikropolitických aktivit být snížena důvěra členů organizace v „regulérnost pracovních“ rozhodnutí: např. by tak mohlo pro rychlost podpory být upevnění oceánské pozice mentora důležitější než výkon podporované osoby.

Mentorování dle lit. [9] je rozhodujícím prvkem ve zvyšování naděje na postup v kariéře všech identifikovatelných skupin v organizaci. Je třeba však pamatovat na to, že raný postup v kariéře se stále zdá závislý na sociálně-ekonomickém zázemí v tom smyslu, že proces mentorování pomáhá více lidem s lepším sociálně-ekonomickým

zázemím než jiným, možná proto, že tyto osoby jsou více přitahovány k mentorům na vyšší úrovni a s větší mocí.

2.2.3.1 Plánování úspěšného mentoringu

Aby bylo mentorování úspěšné, musí tento proces obsahovat tři komponenty:

Za prvé, zvolený přístup mentorování musí reflektovat kulturu organizace ve které tito lidé pracují. Existuje rozdíl, jaký způsobem jsou programy mentorování navrženy a implementovány.

Technologická vyspělost dle Carra umožňuje mentorům a jejím partnerům komunikovat e-mailem nebo telefonicky místo osobních kontaktů. Mentor by se také mohl sejít s partnery ve skupině, při kterém mentor může mentorovat všechny současně. Kolegiální mentorování se může uskutečnit individuálně nebo ve skupině, při kterém se kolegové vzájemně radí. Může existovat několik technik mentorování, ale jedním z klíčů k efektivnosti mentorování je do jaké míry je přístup mentorování shodný s normami organizační kultury či hodnotami a praktikami. Například: a) v prostředí, které vyžaduje důvěru a respekt, mentorování se musí zaměřit na aktivity budující vzájemné vztahy, b) v případech, kde je rozhodující čas, musí být mentorování chápáno v souvislosti se specifickými a konkrétními výhodami, které s procesem souvisí, c) v organizaci, kde je ceněna týmová práce, mentorování musí reflektovat více reciproční a vzájemné interakce mezi mentorem a partnerem.

Za druhé, také mentor musí být schopen demonstrovat více schopností a rolí souvisejících s mentorováním. Zároveň mentorování hodně závisí na úkolech a odbornosti mentora, efektivita je často determinována schopnostmi mentora sdílet svůj názor, zkušenosti a očekávání s partnerem, být vždy vzorem, diskutovat své cíle, demonstrovat schopnost naslouchat ostatním, používání schopností výzvy a zpětné vazby a umět řešit problémy a usmířovat ostatní.

K zajištění, že jsou mentoři schopni zajišťovat takové schopnosti a pomáhat jim pracovat s různorodými partnery, musí projít speciálními školeními. Takové školení záleží na typu potřebného mentorování. Úspěch školení mentorů může být zvýšen když osoby, které školí už působily sami už v minulosti jako mentoři. V jiném případě

školení může být poskytnuto těm, kteří budou mentorováni, aby zvýšili jejich schopnosti získat výhody z procesu mentorování. [5]

Za třetí, nábor těch správných osob jako mentorů, jejich správné prověřování, školení, aby mohli působit jako mentoři, správná shoda mentora a mentorovaného, a zajištění a uskutečnění správného a zodpovědného mentorování vyžaduje neustálé hodnocení a monitorování celého systému Úspěšné mentorování musí být také koordinováno osobou, která má čas a schopnosti nejen vytvořit takový program, ale také bránit a řešit problémy, neshody a konflikty, které by mohly vzniknout. Sami mentoři potřebují neustálou podporu, která jim pomůže překonat pravděpodobné frustrace, se kterými se mohou potkat. Neustálá podpora může také zajistit, aby nevyhnutelné problémy ve shodě mentora a mentorovaného nevedly k odstoupení jednoho z partnerů.

2.2.4 Stínování

Stínování poskytuje dle Kaspera účastníkům příležitost pomocí „sledování“ manažerů poznat jejich pracovní náplň, dovednosti, metody řízení vedoucích pracovníků a proniknout do organizace a řízení společností. Účastník absolvuje s pracovníkem běžný pracovní den. Je v roli pozorovatele, do sledovaných interakcí nijak nezasahuje. Na závěr pracovního dne nebo po jednotlivých situacích dá pracovníkovi prostor pro reflexi a komentář absolvovaných aktivit.

Přínosy stínování pro společnost a manažery jsou:

1. rozvoj manažerů,
2. začínající manažeři – reflektování vlastní práce během stáže, nutnost reagovat na studentovy dotazy a diskuse během *stínování* pomohly mnohým ujasnit, co jejich manažerská práce obnáší a jak se k ní postavit,
3. zkušení manažeři – oceňují nezatížený pohled studenta, možnost předávat zkušenosti a získat nový pohled na věc, *stínování* umožňuje zjistit, jak je společnost vnímána zvnějšku,
4. možnost získat budoucí zaměstnance,
5. možnost spolupracovat s konkrétními studenty na vypracování diplomové práce,

6. příležitost získat přehled o úrovni stávající generace vysokoškoláků,
7. marketing – informace o spolupráci s mladými talenty je vždy velmi kladně hodnocena vlastními zaměstnanci, širší společností i obchodními partnery,
8. načerpání nových nápadů, podnětů a neotřelých pohledů,
9. získání pocitu spoluzodpovědnosti za výchovu a rozvoj budoucích řídicích pracovníků [9].

Přínosy stínování pro studenty jsou:

1. možnost získat přehled o obvyklém fungování firem a seznámení se s prací a denními povinnostmi *manažerů*,
2. stáže pomohou studentům při výběru zaměstnání, případně volbě jejich budoucí kariéry,
3. možnost získat informace, které studenti mohou využít např. ve své diplomové práci,
4. příležitost vyzkoušet si manažerskou práci,
5. získání užitečných kontaktů,
6. získává zvýšení sebevědomí a víru v sebe samého,
7. vyjasnění kariérových cílů a výběrů,
8. přístup k dalším pracovním příležitostem,
9. větší připravenost k uchopení výhody příležitosti kariérního růstu,
10. zvýšení smyslu kompetence v hledání řešení problémů,
11. příležitost vyvinout nové schopnosti a znalosti,
12. zlepšení schopnosti komunikovat efektivně s nadřízeným.

2.2.5 Tréninkové programy

Trainee program je dle lit.[12] orientační program uplatňovaný zpravidla nadnárodními společnostmi na podporu sociální a pracovní adaptace absolventů vysokých škol. Jedná se o oborovou a nadoborovou přípravu nových zaměstnanců v délce 6 měsíců až 2 let. Cílem trainee programu je zajistit potenciální manažerský dorost a specialisty do jednotlivých odborných oblastí podniku.

Účastníci trainee programu (*trainee*) rotují mezi pracovními místy a útvary (předem stanovený počet) zaměstnavatele, někdy i místně odloučenými. Na každém

pracovišti plní komplexní úkol. Pokud úspěšně ukončí celé "kolečko" mohou požádat o zařazení na pracovní místo.

Trainee program nabízejí a organizují většinou velké společnosti v nejrůznějších odvětvích a oborech průmyslu a služeb. Každá společnost tento program přizpůsobuje obsahově i časově oboru své působnosti a jeho náročnosti.

Velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním orientačního programu jako prostředku, jak urychlit začlenění nových zaměstnanců. Trainee program má tlumočit kulturní hodnoty tak, aby zaměstnanci dosáhli plynulého výkonu a výkonnostních standardů a lépe pochopili firemní cíle. Orientace probíhá za součinnosti personalistů a liniových manažerů. Nezastupitelným subjektem tohoto procesu je přímý nadřízený i když zapracování nového zaměstnance může svěřit zkušenému členovi svého týmu. [12]

Trainee program slouží jako nástroj socializace nového zaměstnance, aby pochopil a přijal podnikovou kulturu, začlenil se do sociálního systému organizace a urychleně dosáhl standardního pracovního výkonu. Cílem tohoto programu je vytvořit silné vztahy, podnítit angažovanost a zapojit se do procesu adaptace. Jde o řízenou asimilaci, a proto orientační program sděluje hodnoty, normy a způsoby, jak se věci v podniku dělají, a jak má kulturní přizpůsobení vypadat.

Výběr účastníků trainee programu

Společnosti informují o existenci trainee programu nejen na internetu nebo v tisku, ale aktivně vyhledávají potenciální zájemce při nejrůznějších veletrzích pracovních příležitostí, akcích a prezentacích na vysokých školách (např. Career Days).

Proces výběru trainee trvá běžně 2 až 6 měsíců, množství výběrových kol se liší u každé společnosti. Zájemce musí nejdříve vyplnit rozsáhlou přihlášku do trainee programu (většinou vyplněním a zasláním po internetu), přiložit strukturovaný životopis v českém a jednom cizím jazyce, příp. motivační dopis. Poté následuje dle lit.[12] vyhodnocení životopisů společností a pozvání úspěšných žadatelů na ústní pohovor, resp. jazykové a psychologické testy.

Po úspěšném absolvování následuje náročné jedno - až dvoudenní assessment centre. Účastníci jsou hodnoceni v situacích, které simulují reálné problémy - rozhodují se, vytvářejí tým, vzájemně komunikují, řeší případové studie, prezentují (a to nejen v rodném, ale rovněž v cizím jazyce). Podniky volí témata studií (reálné problémy), se kterými se může firma na trhu potýkat. Sleduje se tím, jak se uchazeč orientuje v daném odvětví, jak v kontextu nalezne řešení případného problému. To vše umožňuje poznání kandidáta z mnoha úhlů pohledu a vytvořit si tak o něm komplexní obraz. Jednání účastníků vyhodnocuje skupina pozorovatelů. Rozsah činností, které může assessment centre vytvořit, zahrnuje: pracovní simulaci (ukázky práce, cvičení aktuálních událostí, hraní rolí), skupinová cvičení a diskusi, psychologické testy, rozhovory a sebehodnocení a hodnocení kolegů. [12]

Úspěšné absolvování assessment centra a pohovor s vedoucím příslušné oblasti (přímým nadřízeným) je podmínkou pro zařazení do trainee programu a pro následné získání první pracovní pozice.

S uchazeči, kteří úspěšně absolvují přijímací pohovor i assessment centre a přesvědčí o svých osobních kvalitách a odborných znalostech vedoucího cílové pozice, je uzavřena **pracovní smlouva**. Pracovní smlouva bývá někdy doplněna o dohodu o absolvování trainee programu, která definuje práva a povinnosti vztahující se k průběhu trainee programu. Po stránce odborné přípravy podléhá trainee vedoucímu cílové oblasti, resp. vedoucímu organizační jednotky, ve které probíhá rotace. Disciplinárně podléhá trainee většinou vedoucímu HR oddělení, resp. personálnímu managementu.

S každým traineeem je na počátku trainee programu sestaven **plán osobního rozvoje**, který zahrnuje seznam oborových a nadoborových aktivit v časovém horizontu a seznam povinných i nepovinných aktivit zaměstnance:

- **Oborová příprava** zaměstnance (tzv. on the job aktivity) se přímo vztahuje k vykonávané práci v daném oboru/oblasti činnosti, např.: pracovní rotace na cílovém oddělení a na nejrůznějších spřízněných odděleních v podniku; exkurze v pobočných závodech společnosti; stáž v mateřské společnosti, nebo v sesterských společnostech.

- **Nadoborová příprava** pracovníka (tzv. off the job aktivity) představuje obecně použitelné dovednosti, např.: jazykovou přípravu; počítačové kurzy; team management, team building; semináře typu projekt management, time management, umění asertivity, argumentace a vyjednávání, interkulturální management a další.

Cílem a výsledkem trainee programu vždy není jen výchova adepta na manažerské pozice, ale také specialisty v určitém oboru. Oba povedou krátkodobé či dlouhodobé týmové projekty.

Proč společnosti organizují a nabízejí trainee program? Nejvzácnějším zdrojem podnikání dnes dle Polákové není kapitál či nerostné suroviny, ale kvalifikovaná pracovní síla. Mnohé společnosti si tuto skutečnost uvědomují, snaží se "vychovávat" své zaměstnance a zajistit tak personální stabilitu a vyrovnanost podniku. Pro podniky je často levnější vyhledat potenciální zaměstnance z řad kvalitně vzdělaných vysokoškolských studentů a vychovat z nich odborníky, než draze přebírat kvalifikované profesionály z jiných firem.

Trainee program má řadu přínosů jak pro podnik, tak pro samotného účastníka trainee programu. Na počátku jde dle lit.[12] o získání levné a vzdělané pracovní síly, přes výchovu a rozvoj manažera/specialisty dle aktuální potřeby podniku, až po spokojeného a motivovaného zaměstnance. Ten získá v průběhu trainee programu komplexní přehled o dění v podniku, jakož i jistotu dalšího profesního/kariérního rozvoje.

Absolvování trainee programu lze považovat za ideální start pracovní a profesní kariéry. Nový pracovník získá dostatek času a příležitostí seznámit se s komplexním děním v podniku, poznat strukturu a procesy ve firmě, vytvořit si vlastní názor jak o společnosti samotné, tak o svých budoucích kariérových možnostech.

3 Analýza současného stavu firmy

3.1 Krátký popis firmy

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. patří k průmyslovým podnikům s nejdelší výrobní tradicí v České republice. Byly založeny v roce 1839 Těšínskou komorou, která spravovala majetek arcivévody Karla Habsburského ve východním Slezsku. Postupnou integrací menších hutních závodů Těšínské komory ve Slezsku do výhodněji položených železáren v Třinci, kudy procházela železnice, změnilo v 70. a 80. letech 19. století původně jen vysokopecní a slévárenský závod na integrovanou huť. V první polovině 20. století, kdy TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. vlastnila ekonomicky silná Báňská a hutní společnost, dále stoupal význam železáren nejen v okolním regionu. Mezi světovými válkami se TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. podílely téměř jednou třetinou na československé produkci válcovaného zboží.

Po druhé světové válce byly TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. na dobu téměř 50-ti let znárodněny. Jejich rozvoj pokračoval i ve zmíněném období. Historického výrobního maxima dosáhly železáren v 80. letech 20. století, kdy ročně vyráběly více než 3,2 mil. tun oceli. Postupně se staly největším producentem dlouhých válcovaných výrobků v Československu a posléze i v České republice.

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. jsou plně privátní akciovou společností od roku 1996. Ročně vyrábějí v uzavřeném hutním cyklu z vysokopecního surového železa okolo 2,5 mil tun oceli, což je více než jedna třetina její domácí produkce. Kvalitní, převážně konvertorová ocel je za tepla válcována na čtyřech válcovacích tratích v Třinci a jedné v Bohumíně do široké škály výrobků jako jsou drát, betonářská a tvarová ocel, speciální tyčová ocel, kolejnice, široká ocel, hutní polotovary atd.

Za celou svou dosavadní historii vyrobily TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. 150 mil. tun oceli a z ní válcovaných výrobků, které dlouhodobě nacházejí své uplatnění nejen na domácím trhu, ale také u zákazníků po celém světě. V posledním období každoročně končí zhruba polovina celkové produkce kvalitních ocelových výrobků, označených třineckou firemní značkou tří kladívek v kruhu, ve více než 50 zemích celého světa.

3.1.1 Firemní kultura

Chce-li společnost, aby se jí její pracovní úsilí vrátilo v podobě úspěchů, musí v rámci společné práce sdílet také společné hodnoty, které cestu k úspěchu lemují.

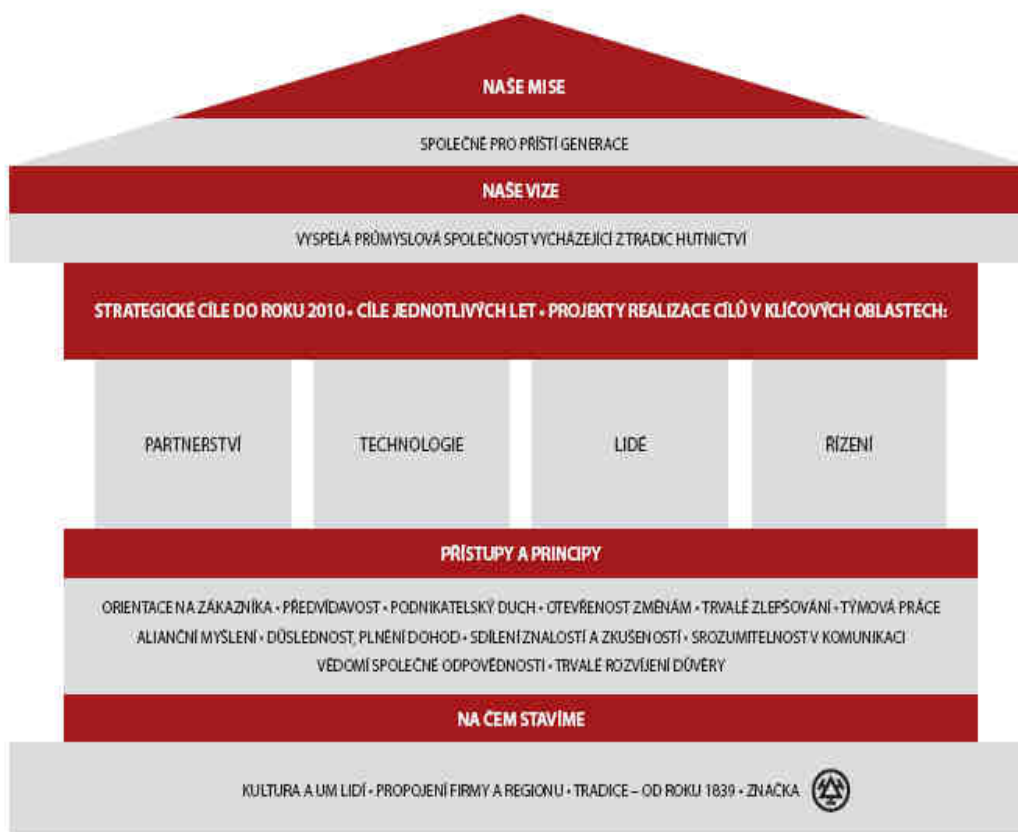
Zaměstnanci TŽ, a.s. se ztotožňují s následujícími přístupy a snaží se je uplatňovat ve své každodenní práci.

- Orientace na zákazníka
- Partnerské a alianční myšlení
- Trvalé rozvíjení důvěry
- Důslednost, plnění dohod
- Předvídavost, inovace
- Podnikatelský duch, akční orientace
- Trvalé zlepšování procesů a výkonů
- Otevřenost změnám, flexibilita
- Týmová práce
- Sdílení znalostí a zkušeností
- Kompetentní otevřenost a srozumitelnost v komunikaci
- Vědomí společné zodpovědnosti za úspěch

3.1.2 Systém řízení

Celkový trend v novodobé historii TŽ je založen na trvale uplatňovaném a rozvíjeném systémovém přístupu k integrovanému řízení. Rozhodujícím záměrem strategie řízení a jeho rozvoje je dlouhodobě zajistit akcionářům zisk úspěšným podnikáním na trzích hutních výrobků při uplatňování strategie dynamického zvyšování výrobků s vyšší přidanou hodnotou.

Hlavní principy a hodnoty vedoucí k naplňování podnikatelské představy vedení společnosti jsou vyjádřeny ve strategickém rámci, který reprezentuje smysl a způsob chování firmy:



Obrázek č.1: Mise a vize společnosti, strategické cíle

Pramen: www.trz.cz

Strategický rámec pokrývá všechny klíčové oblasti systému řízení a současně zahrnuje všechny hlavní podnikatelské subjekty skupiny TŽ. Prvky Strategického rámce jsou konkretizovány v každoročně aktualizované strategii a podnikatelském programu jak pro TŽ, tak pro skupinu TŽ. Tyto vrcholové výstupní strategické dokumenty pokrývají pětiletý horizont a vytvářejí závazný podnikatelský rámec na příslušné období.

3.1.3 Řízení lidských zdrojů

Posláním řízení lidských zdrojů ve společnosti je založeno na rozvoj intelektuálního kapitálu a zachování sociálního smíru. Ve výkonných a profesionálně zdatných zaměstnancích spatřuje společnost záruku dosahování strategických cílů firmy. Řízení lidských zdrojů a analyzované firmě má svoji strategii, k jejímž základním cílům patří:

- rozvoj intelektuálního kapitálu
- zabezpečení všech stávajících i budoucích procesů
- zamezení nežádoucí fluktuace klíčových zaměstnanců
- ocel bez úrazů
- zachování sociálního smíru

Řízení lidských zdrojů využívá jako nástroj personální controlling, opírá se o personální benchmarking. K hlavním tématům každodenní práce patří:

- optimalizace struktury zaměstnanců
- adaptace a příprava zaměstnanců
- vzdělávání zaměstnanců
- personální marketing
- zdokonalení práce s personálními náhradami
- hodnocení a oceňování zaměstnanců

Společnost TŽ se snaží vytvářet optimální pracovní podmínky pro své zaměstnance. Jejich vzájemné vztahy se řídí vnitřními normami, přičemž k nejdůležitějším patří:

- Pracovní řád - detailně popisuje povinnosti zaměstnance.
- Etický kodex - psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Podniková kolektivní smlouva, která upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a jejich vzájemná práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích.
- Sociální kodex - závazná norma opatření a zvýhodnění, která firma poskytuje svým zaměstnancům nad zákonný rámec.

Personální politika firmy je orientována na další rozvoj intelektuálního kapitálu jako nedílné součásti celkové hodnoty firmy a zajištění všech projektů a procesů souvisejících s personálním zabezpečením hutní prvovýroby a intenzivním rozvojem hutní druhovýroby.

Personální marketing je zaměřen na získávání již připravené a vysoce kvalifikované pracovní síly. Je kladen důraz na implementaci výstupů projektu „Rozvoj intelektuálního kapitálu“ do praxe. Současně jsou objektivizovány požadavky na kvalifikace stanovené pro jednotlivá plánovaná místa s ohledem na rychle se měnící technologii výroby, intenzifikaci technického rozvoje a požadavky trhu, tj. zabezpečení stále rostoucí kvality a technické úrovně výrobků a služeb. Proces odborné přípravy zaměřený na zajištění požadované kvalifikační úrovně zaměstnanců si vyžádal vynaložení zvýšeného objemu finančních prostředků a investic. Vzdělávání zaměstnanců dále rozvíjí tímovou práci, rozvoj certifikovaných studií a cílenou přípravu vybrané skupiny zaměstnanců pro budoucí akvizice a projekty. Kromě klasických forem vzdělávání je úspěšně zaváděno „e-learningové“ vzdělávání a rozšiřována nabídka vzdělávacích kurzů pro zájemce o sebevzdělávání.

Aktivní spolupráce se školami všech stupňů a cílevědomě řízená nástupní praxe absolventů středních a vysokých škol tvoří předpoklady pro získání technicky vzdělaných zaměstnanců v kategorii činností „hutní výroba“, a progresivně se rozvíjejících činností „strojírenská výroba“.

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. byly v rámci celostátní soutěže „Dobrá rada nad zlato“ oceněny za spolupráci se školami všech stupňů. Cílem soutěže bylo posílit význam a zapojení lokální a regionální dimenze v rámci Evropské strategie zaměstnanosti a motivovat žáky a studenty v regionu ke studiu technických oborů. Široká a různorodá spolupráce se školami, pokračování projektu „Talent regionu“ a další formy personálního marketingu mají své nezastupitelné místo v obnově lidských zdrojů i v příštích létech.

V oblasti řízení lidských zdrojů má nezastupitelné místo také formování a rozvoj korektních pracovních vztahů vytvářejících v podniku celkové pozitivní klima. Dalším zefektivňováním toku informací ke všem stupňům řízení i řadovým zaměstnancům,

růstem intelektuálního kapitálu, dalším rozvojem personálního marketingu a naplňováním doprovodných projektů je vytvářen předpoklad pro splnění přijatých cílů personální strategie v dalším období.

3.1.3.1 Spolupráce se školami všech stupňů

Spolupráce mezi TŽ, a.s. a školami má dlouholetou tradici. Příběh zaměstnance mnohdy začíná již na základní škole při rozhodování o volbě povolání žáka. Společnost udržuje kontakty se školami, působí na žáky, učitele a rodiče, prezentuje svůj záměr zachovat výrobu oceli jako recyklovatelného materiálu. Za tímto účelem Třinecké železářny vytvořily vlastní program spolupráce se školami všech stupňů. Jednotlivé aktivity jsou zaměřeny především na motivaci žáků pro studium hutních oborů.

Spolupráce se základními školami v regionu:

- ocenění nejtalentovanějších žáků a studentů dosahujících mimořádných výsledků v soutěžích
- prezentace TŽ u příležitosti třídních schůzek
- „Den otevřených dveří v Třineckých železárnách“
- ocenění základních škol podle počtu žáků přijatých na hutní obory
- sponzorství

Spolupráce s vybranými středními školami v regionu: Všem studentům a žákům, kteří se rozhodli pro studium hutních oborů, a nastupují do prvního ročníku studijního oboru hutnictví na SPŠ ve Frýdku-Místku, studijního oboru hutník-operátor a učebního oboru hutník na SOŠ, SOU, OU a PŠ v Třinci-Kanadě, poskytují Třinecké železářny již od školního roku 2003/2004:

- příspěvek na učebnice a školní pomůcky ve výši 500,-Kč pro každého studenta na začátku školního roku
- příspěvek na společenské a sportovní aktivity (školní výlet, lyžařský výcvik apod.) ve výši 500,- Kč pro každého studenta na začátku školního roku

Od školního roku 2003/2004 studentům, kteří nastoupili do prvního a druhého ročníku oboru hutnictví na SPŠ ve Frýdku-Místku, Třinecké železářny poskytují:

- příspěvek na dopravu pro dojíždějící ze vzdálených lokalit od Jablunkova, Trínce, Českého Těšína až po Hnojník ve výši 30 % jízdného. Studentům s dobrými studijními výsledky je poskytnut příspěvek na dopravu ve druhém ročníku ve výši 50 % s podmínkou nastoupit po ukončení studia do TŽ, a.s.

Spolupráce s vybranými *vysokými školami*:

- poskytování podnikového stipendia studentům
- účast odborných zaměstnanců TŽ na seminářích nebo přednáškách pro studenty z oblasti jejich praxe
- brigády, stáže, praxe
- exkurze pro usnadnění volby specializace
- stínování manažerů
- zadání témat diplomových prací
- vedení diplomových prací
- prezentace TŽ, a.s.

Přínos spolupráce se školami:

- pomoc žákům a rodičům při volbě povolání dětí
- pomoc studentům během studia
- zvýšení povědomí o hutnictví a posílení postavení firmy v regionu
- získání kvalifikované pracovní síly pro firmu
- udržení vysoké odbornosti zaměstnanců- propojení teoretické přípravy s praktickými požadavky

3.2 Analýza Střediska nástupní praxe absolventů VŠ

Od 1. 8. 2002 jsou v TŽ, a.s. absolventi vysokých škol přijímáni do „Střediska nástupní praxe“. Cílem je jejich orientace v základních charakteristikách celého výrobního procesu a počáteční profesionální adaptace.

3.3 Vývoj nástupní praxe v TŽ, a.s.

Nástupní praxe v TŽ, a.s. má dlouhou tradici. Již v 70. letech 20. století byl pro přijaté absolventy VŠ zpracováván plán nástupní praxe. Byl rozdělen na dvě části. První část byla pro všechny praktikanty shodná, jejím obsahem byla např. bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Druhá část praxe pak probíhala na konkrétních organizačních útvarech. Tyto útvary byly vybírány podle pracovního místa, které měli jednotliví praktikanti zastávat. V tomto období nástupní praxe trvala tři až šest měsíců. Se změnou politického systému na začátku devadesátých let institut nástupní praxe zanikl. Jelikož je však nástupní praxe v rámci celého adaptačního procesu velice důležitá, byla v roce 1995 obnovena. Její doba trvání byla zkrácena na dobu dvou měsíců. Opět byla rozdělena na dvě části, podobně jako dříve. Před zahájením a po ukončení nástupní praxe se uskutečňovalo setkání praktikantů se zástupci vedení TŽ, a.s. V dalším období byla nástupní praxe zkracována, nejdříve na jeden měsíc, poté i na kratší dobu. V roce 2002 se však celkový přístup k nástupní praxi změnil. Dosavadní způsob provádění nástupní praxe se stal pro TŽ, a.s. nevyhovující. Proto byl upraven tak, aby přijatí absolventi VŠ byli skutečně připraveni ke své práci.

3.4 Organizace a princip fungování Střediska nástupní praxe

Činnost Střediska nástupní praxe absolventů VŠ je určena vnitřním předpisem TŽ, a.s., a to „Příkazem ředitele pro personalistiku a administrativu“. Středisko je jako organizační prvek začleněno přímo pod vedoucího Personální práce a odměňování. Ten také rozhoduje o počtu a oborech vzdělání absolventů VŠ, kteří budou přijati do Střediska k přípravě. Počet přijatých absolventů VŠ je daný potřebou jednotlivých provozů a odborů. Obory jejich vzdělání vyplývají z kvalifikačních potřeb těchto provozů a odborů, které jsou vyhodnocovány ve spolupráci s jejich vedoucími. Počet pracovních míst je tedy pružný podle aktuální potřeby TŽ, a.s.

Vedoucí útvaru Personálního rozvoje zabezpečuje mediální podporu náborem absolventů VŠ z řad studentů a absolventů evidovaných na Úřadu práce a provádí jejich výběr. Pro přijaté praktikanty pak poskytuje poradenství v průběhu jejich přípravy. Vedoucí útvaru Personální práce a odměňování zodpovídá za formulaci úkolů pro

praktikanty Střediska a za zabezpečení jeho finančního, personálního a materiálního vybavení.

Středisko provádí činnosti podle plánu přípravy jednotlivých praktikantů. Středisko má k dispozici místnost se základním vybavením, která je využívána ke společným aktivitám praktikantů a k dalším účelům, které souvisí s jejich přípravou.

Základním principem fungování Střediska je velmi úzká spolupráce personalistů s vedoucími jednotlivých provozů a odborů, kteří jsou budoucími potencionálními zaměstnavateli praktikantů.

3.5 Nábor a výběr absolventů VŠ

Cílem náboru a výběru je zařazení optimálního počtu absolventů VŠ do Střediska za účelem jejich adaptace a přípravy na výkon povolání v TŽ, a.s. Nábor je prováděn ve spolupráci s vysokými školami a Úřadem práce. Zájemci z řad absolventů VŠ příslušných oborů jsou sledováni a nejméně 2 roky evidováni. Výběr uchazečů provádí komise, která je zaměřena podle oboru daného uchazeče. Nezbytnou podmínkou náboru je to, že uchazeč je absolvent minimálně tříletého vysokoškolského studia a obor jeho studia odpovídá potřebám TŽ, a.s. Jako pomocná kritéria výběru slouží prospěch, mimoškolní aktivity studenta, nebo jeho předchozí kontakty s TŽ, a.s.

Pro uchazeče celý proces náboru probíhá takto: Nejdříve musí vyplnit životopisný dotazník, ve kterém uvede své osobní údaje, dosažené vzdělání, jazykové znalosti a jiné získané znalosti a dovednosti, dále dosavadní pracovní zkušenosti, případné pobyty v zahraničí a vlastní zhodnocení jeho dosavadních úspěchů a zkušeností. Dalším požadavkem je napsání eseje na téma „Já v TŽ za 5 let.“ Po odeslání dotazníku a eseje je pozván k ústnímu pohovoru, po jehož úspěšném absolvování je přijat do Střediska nástupní praxe.

V současné době se ve Středisku připravuje celkem 19 praktikantů, z toho 18 s technickým a 1s ekonomickým zaměřením.

TABULKA č.2: VÝVOJ POČTU PŘIJATÝCH ABSOLVENTŮ DO STŘEDISKA NÁSTUPNÍ PRAXE

Pořadí	Počet přijatých absolventů	Počet umístěných absolventů	Délka přípravy běhu	
			Zahájení	Ukončení
1. běh	9	8	1.8.2002	29.8.2003
2. běh	7	7	1.2.2003	31.1.2004
3. běh	28	20	1.9.2003	30.6.2004
4. běh	21	19	1.9.2004	29.7.2005
5. běh	16	14	1.9.2005	30.6.2006
6. běh	19	18	1.9.2006	30.6.2007
Celkem	100	86		

Zdroj: interní informace TŽ, a.s.

3.6 Příprava absolventů VŠ ve Středisku nástupní praxe

Příprava absolventů trvá 10 měsíců a je rozdělena na obecnou a specializovanou část. Cílem obecné přípravy je seznámení absolventů se základními procesy v TŽ, a.s., získání povědomí o jejich vzájemných vazbách a souvislostech. Při specializované přípravě se jedná už o hlubší poznání jednotlivých provozů, a to podle oboru studia absolventů. Součástí specializované části je i příprava individualizovaná, která se odehrává formou účasti praktikantů na řešení konkrétních úkolů. Jednotlivé části přípravy jsou vyhodnocovány za účelem posouzení vztahu praktikantů k procesu přípravy a možností jejich uplatnění v TŽ, a.s.

Pokud praktikant není po ukončení přípravy převeden na konkrétní pracovní místo, je s ním ukončena pracovní smlouva. Absolvent VŠ se získanou předchozí praxí v oboru je přeřazen na konkrétní pracovní místo již po absolvování obecné přípravy, týkající se základní orientace v TŽ, a.s.

Obecná příprava trvá 37 dní. Absolventi se po tuto dobu seznamují formou prohlídek s jednotlivými odbornými útvary a absolvují kurz Lotus Notes. V průběhu prohlídek mají absolventi možnost poznat celý cyklus výroby a vazby mezi výrobními i nevýrobními útvary. Dále se absolventi seznamují nejen s vedoucími pracovníky, ale i

s řadovými zaměstnanci. Záměrem obecné části SNP je seznámit se s podnikem jako celkem.

**TABULKA Č.3: ČLENĚNÍ OBECNÉ PŘÍPRAVY PLATNÉ PRO 6. BĚH STŘEDISKA
NÁSTUPNÍ PRAXE**

Zkratka útvaru	Název útvaru	Počet dnů praxe
PP	Personální práce a odměňování	2
Školení	Lotus Notes a kurz prezentačních dovedností	2
VP	Příprava a řízení výroby	3
IF	Informatika	1
TJ	Zabezpečení jakosti	3
FC	Controlling	2
VL	Výpravny	2
VK	Koksochemická výroba	3
VO	Výroba železa a oceli	5
VH	Válcovna drátů a hrubých profilů	4
TZ	Zkušebny a laboratoře	4
VJ	Válcovna drátů a jemných profilů	5
VVT	Válcovna trub Vítkovice a.s.	1
	Celkový rozsah	37

Zdroj: interní informace TŽ, a.s.

Těžiště nástupní praxe spočívá ve specializované přípravě, která trvá 8 měsíců a je členěna ve většině na praxi minimálně ve dvou útvarech. Během ní se již praktikanti zapojují do plnění konkrétních úkolů a pracují na úseku či odboru podle jejich oboru. Většina uchazečů s ekonomickým zaměřením má kratší dobu setrvání na odborném útvaru (cca 1 měsíc). Téměř všichni absolventi s technickým zaměřením absolvují praxi na provozech, které odpovídají jejich zaměření. V průběhu specializované přípravy si jednou měsíčně připraví vždy 2-3 účastníci prezentaci, která se týká jimi právě řešeného problému v daném útvaru. Rovněž absolvují 2-denní trénink týmové práce, kde se zaměřují na vzájemnou komunikaci a práci v týmech.

Za přípravu praktikantů během obecné i specializované části zodpovídají určené zaměstnanci provozů a odborů – tzv. mentoři. Jsou vybíráni vedoucími provozů a odborů. Jejich úkolem je seznamovat praktikanty s příslušnými provozy a odbory. Přitom úzce spolupracují s personalisty. Vytížení absolventů je závislé na osobnosti mentora či vedoucího a jeho zájmu předat své zkušenosti, ale také na aktivitě absolventa

Celkově se dá očekávaný výsledek nástupní praxe shrnout takto:

Praktikanti získají základní informace o TŽ, a.s., naváží osobní kontakty s dalšími zaměstnanci a získají základní orientaci v činnosti jednotlivých organizačních útvarů a najdou si provoz dle jejich představ

3.7 Hodnocení praktikantů v SNP

Pro hodnocení praktikantů po ukončení jejich praxe ve Středisku je připraven odlišný systém hodnocení, než pro ostatní zaměstnance TŽ, a.s. V průběhu jejich praxe se provádí průběžné hodnocení. Jednou za měsíc se všichni praktikanti scházejí a mají možnost personalistům říci své připomínky k průběhu praxe a klást jim otázky. Ovšem celkové zhodnocení jejich praxe bude provedeno v závěru. Toto hodnocení budou provádět personalisté, se kterými praktikanti v průběhu praxe přicházeli do styku.

Hodnotící schéma praktikanta Střediska nástupní praxe pak obsahuje posouzení těchto projevů chování:

- Aktivita a iniciativa
- Samostatnost
- Komunikační dovednosti
- Spolehlivost
- Touha učit se a poznávat nové

Tyto projevy chování budou hodnoceny na šestibodové škále, přičemž hodnocení 1 a 2 je úroveň nízká, 3 a 4 průměrná, 5 a 6 vysoká. Hodnotit se bude pouze průběh specializované části přípravy.

Součástí hodnocení je i stručný popis úkolů, které praktikant řešil během specializované části, a posouzení kvality jejich řešení, a to také na šestibodové škále.

K výsledkům tohoto hodnocení se bude přihlížet při rozhodování o dalším zařazení praktikanta na konkrétní pracovní místo. Rozhodující však budou potřeby podniku.

3.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

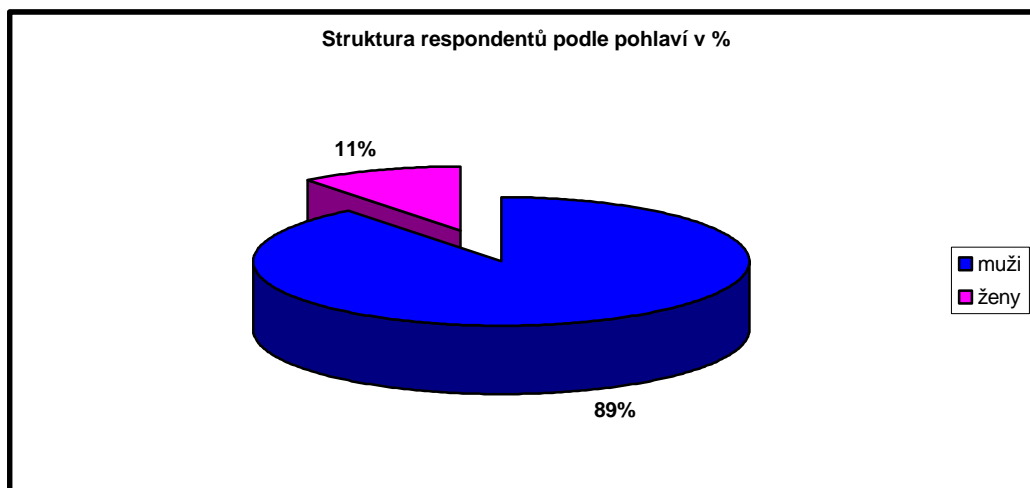
Cílem výzkumu bylo získat zpětnou vazbu účastníků 6. běhu SNP pro zkvalitnění a zefektivnění dalšího běhu. Objektem výzkumu byli účastníci aktuální nástupní praxe. Předmětem pak byly jejich názory na systém nástupní praxe.

Jako vhodná metoda výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Samotný dotazník se skládá z několika částí. Na začátku byly uvedeny důvody, které vedly k vypracování dotazníku a ujištění respondentů, že se jedná o zcela anonymní šetření, které nemůže mít žádný vliv na jejich ohodnocení. Následovaly základní otázky týkající se spokojenosti s výběrem účastníků, s délkou praxe, s prací jednotlivých mentorů, se zapojením do řešení konkrétních úkolů a celkovou úrovní nástupní praxe. Nakonec následovaly otevřené otázky, které měly zjistit, co účastníci v průběhu nástupní praxe nejvíce oceňují, co naopak postrádají a co by přispělo ke zlepšení organizace praxe.

Dotazníkové šetření bylo anonymní, návratnost 100%, tj. 19 dotazníků. Dotazníkové šetření proběhlo 8. 3. 2007. Bylo osloveno 19 účastníků nástupní praxe a návratnost dotazníků byla 100%.

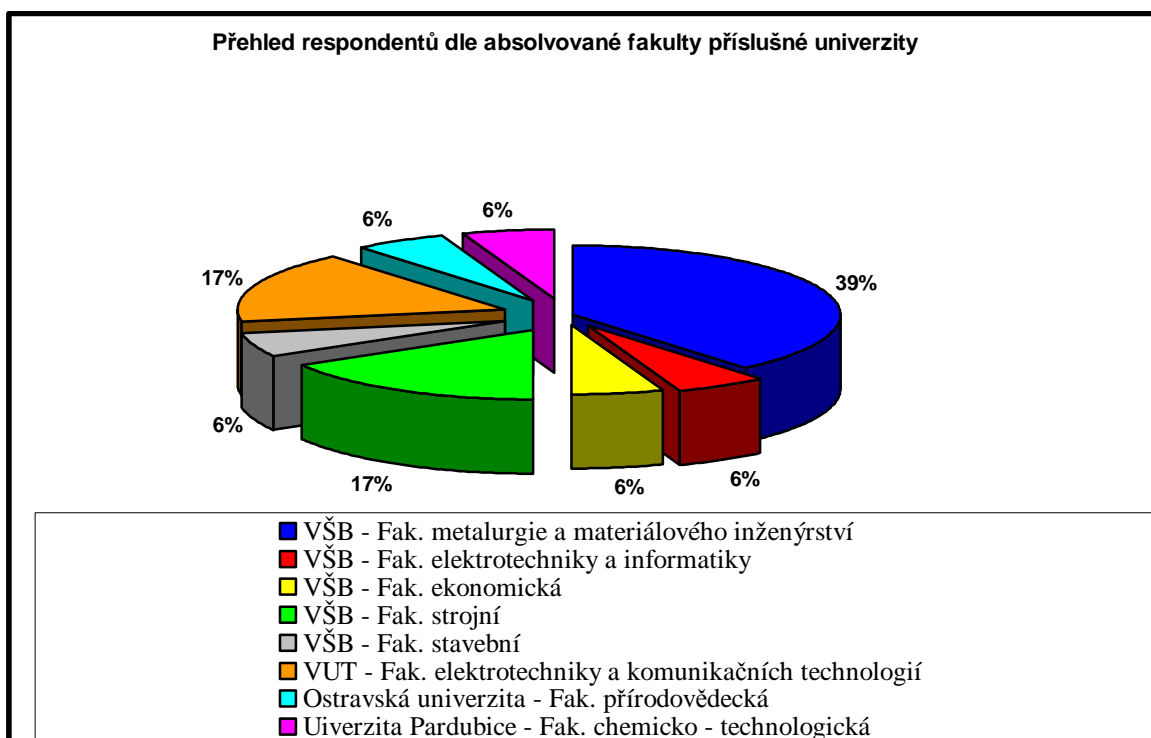
3.9 Charakteristika souboru respondentů

Následující graf č. 1 ukazuje, jaké bylo složení respondentů z hlediska pohlaví. Z celkového počtu respondentů, kteří se účastnili šetření bylo 89% mužů a 11% žen. Z celkového počtu 19 účastníků tvoří 89% muži, což vypovídá o tom, že jde o hutní podnik se zaměstnanci v převážné většině v kategorii „hutní výroba“.



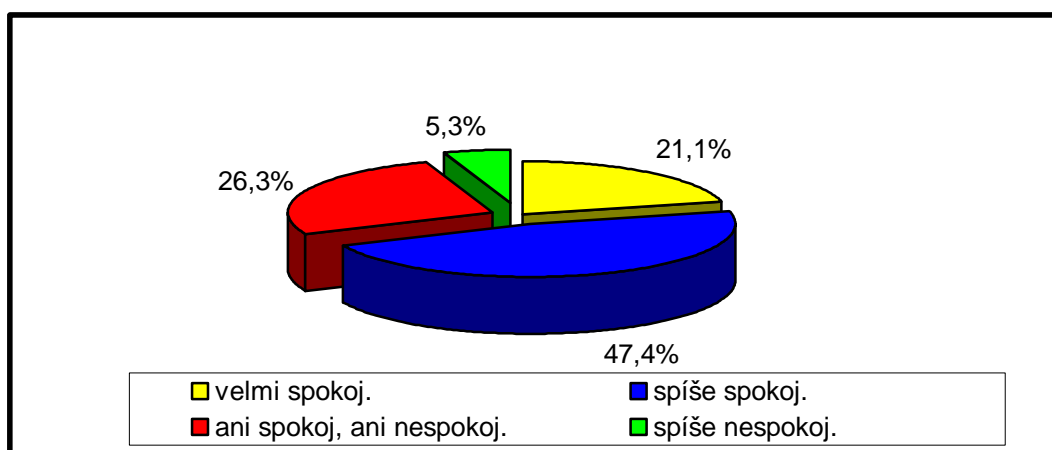
GRAF č. 1: STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE POHLAVÍ V %

Níže uvedený graf č. 2 poukazuje na strukturu respondentů dle absolvované fakulty příslušné vysoké školy.



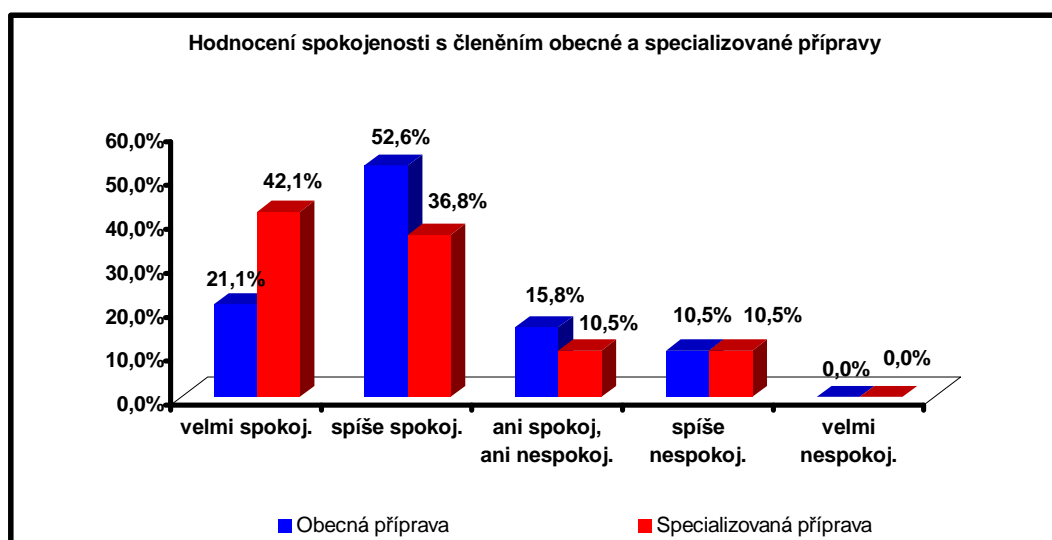
GRAF č. 2: STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE ABSOLVOVANÉ FAKULTY

Další otázka byla zaměřená na způsob výběru absolventů Střediska nástupní praxe. Téměř všichni dotázaní byli spokojeni se způsobem výběru do Střediska, neboť k hodnocení velmi spokojen se přiklonilo 21 % dotázaných a 47 % k hodnocení spíše spokojen. Hodnocení spíše nespokojen představuje 5 % . (viz graf č. 3)



GRAF č. 3: SPOKOJENOST SE ZPŮSOBEM VÝBĚRU DO SNP

Také dotazník se zabýval o členění obecné a specializované přípravy, a výsledky (viz graf č. 4) ukazují, že míra hodnocení je rozdílná, neboť s členěním obecné přípravy bylo velmi spokojeno pouhých 21 % účastníků a 42 % absolventů bylo velmi spokojeno s členěním specializované přípravy. Méně příznivé hodnocení zahrnuje dotázané spokojené z části (16 % u obecné přípravy a 10 % u specializované přípravy) a spíše nespokojené (10 % u obou dvou druhů příprav).



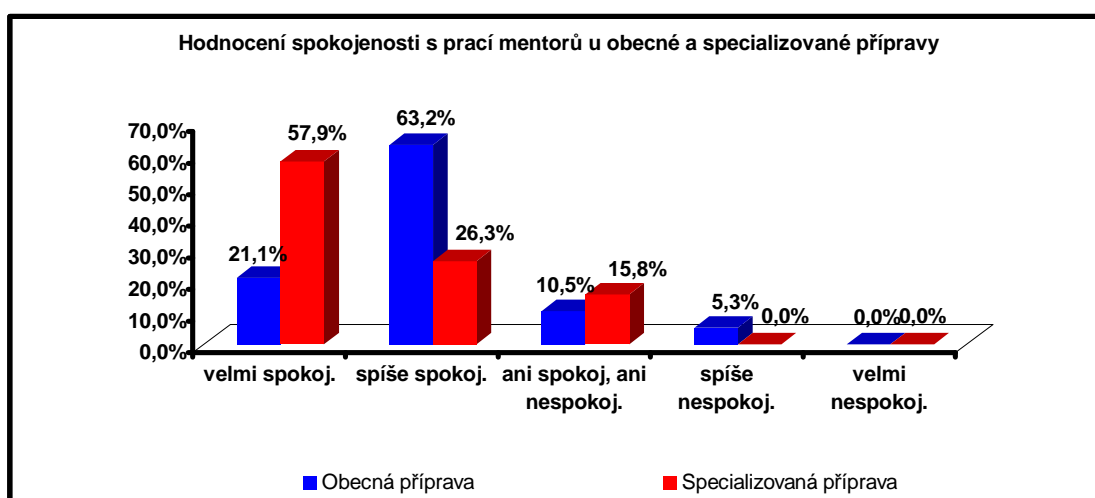
GRAF č. 4: SPOKOJENOST S ČLENĚNÍM OBECNÉ A SPECIALIZOVANÉ PŘÍPRAVY

Co se týče délky praxe na jednotlivých odborných útvarech, měli dotázaní určité výhrady, které se projevily v úrovni hodnocení. Především u obecné přípravy bylo 21 % dotázaných spíše nespokojeno. Za zmínku stojí uvést doporučení absolventů ke zlepšení organizace nástupní praxe, která se nejčastěji týkala zkrácení obecné přípravy.



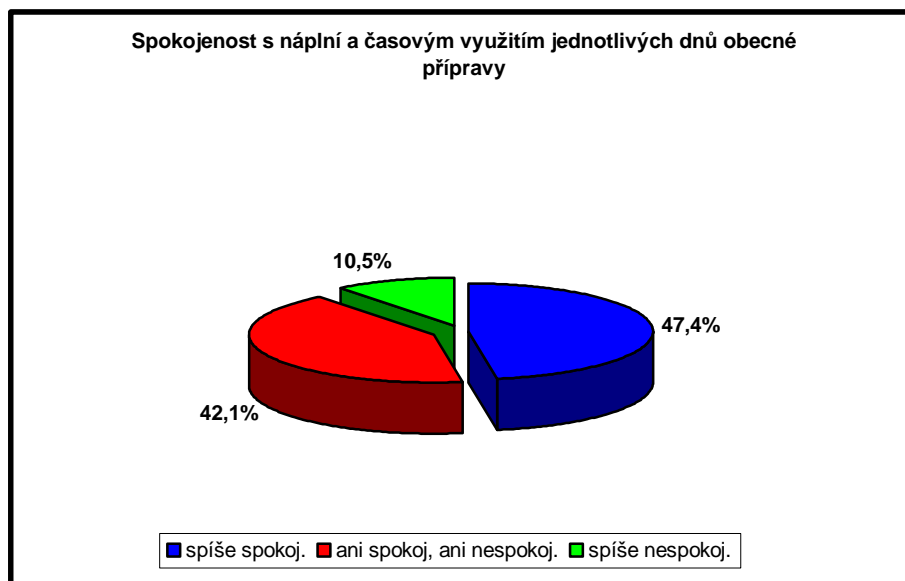
GRAF č. 5: SPOKOJENOST S DÉLKOU PRAXE OBECNÉ A SPECIALIZOVANÉ PŘÍPRAVY

Z hlediska dosažených výsledků lze konstatovat, že spokojenost s prací mentorů v obou částech nástupní praxe byla vyhodnocena kladně. Menší rozdíly mezi skupinami respondentů se ukázaly v hodnocení jednotlivých úseků nástupní praxe.



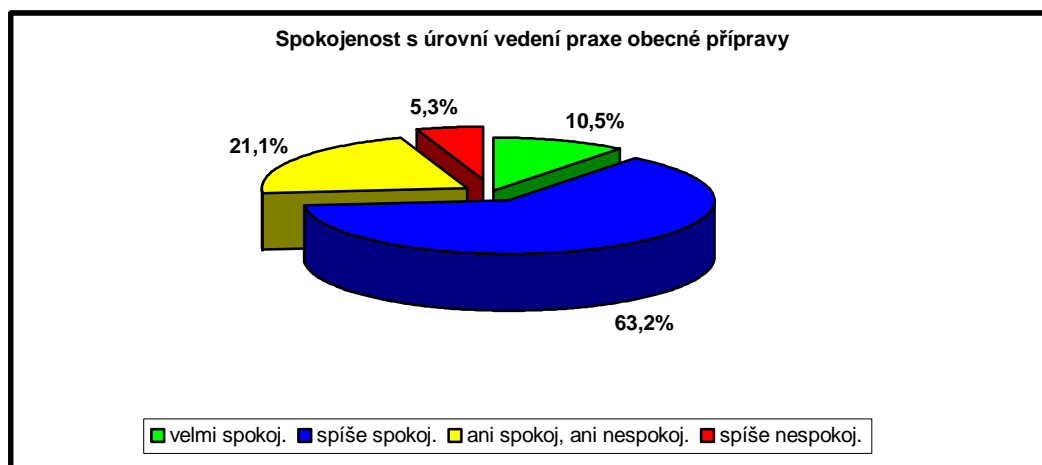
GRAF č. 6: SPOKOJENOST S PRACÍ MENTORŮ U OBECNÉ A SPECIALIZOVANÉ PŘÍPRAVY

Tato oblast se jeví jako problematická na rozdíl od jiných kritérií - spíše spokojeno s touto oblastí je 47 % respondentů a tak napůl 42 %. Respondenti uvedli především jako problematické jejich nedostatečné využití v průběhu celé pracovní doby v jednotlivých dnech obecné přípravy.



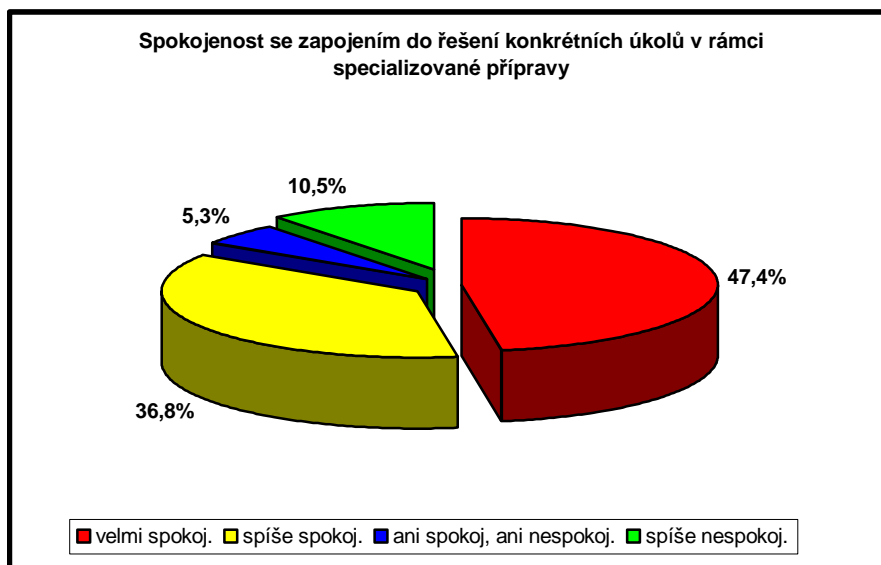
**GRAF č. 7.: SPOKOJENOST S NÁPLNÍ A ČASOVÝM VYUŽITÍM JEDNOTLIVÝCH DNŮ
OBECNÉ PŘÍPRAVY**

Je potěšující převažující spokojenost s vedením praxe v průběhu obecné přípravy. Je to především osobností zaměstnance, která má vliv na výsledný efekt praxe – zda dokáže zaujmout a zajímavým způsobem podat informace o činnostech daného provozu.



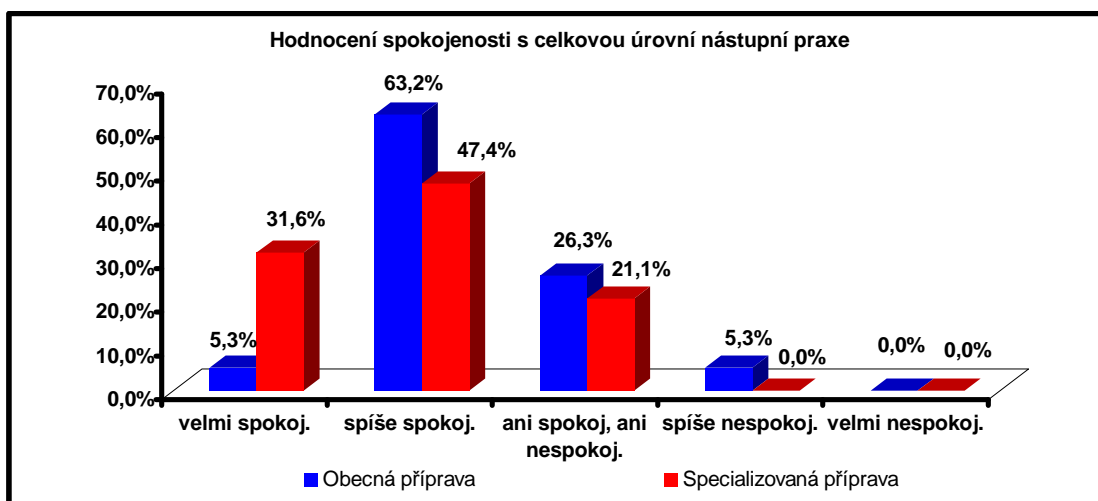
GRAF č. 8.: SPOKOJENOST S ÚROVNÍ VEDENÍ PRAXE OBECNÉ PŘÍPRAVY

Se zapojením do řešení úkolů je drtivá většina dotázaných spokojena. Na druhé straně někteří dotázaní byli spokojeni napůl nebo spíše nespokojeni (16 %). Přestože méně příznivé hodnocení zahrnuje menší část absolventů, nelze tuto skutečnost opomenout.



GRAF č. 9.: SPOKOJENOST SE ZAPOJENÍ DO ŘEŠENÍ KONKRÉTNÍCH ÚKOLŮ V RÁMCI SPECIALIZOVANÉ PŘÍPRAVY

Ze získaných odpovědí vyplývá převládající spokojenost s celkovou úrovní nástupní praxe, přičemž větší spokojenost byla u specializované přípravy.



GRAF č. 10.: SPOKOJENOST S CELKOVOU ÚROVNÍ NÁSTUPNÍ PRAXE

Dotazník také obsahoval otevřené otázky, na které respondenti odpovídali následujícím způsobem:

Obecná příprava: V rámci obecné přípravy respondenti odpověděli, že nejvíce oceňují celkové poznání TŽ (tedy poznání materiálových, technologických a ekonomických toků), praktické prohlídky jednotlivých útvarů – především („Zkušebny a laboratoře“, „Příprava a řízení výroby“, „Koksochemická výroba“ a „Válcovna drátů a

hrubých profilů“), návaznost poznatků z jednotlivých útvarů, práci v mladém kolektivu, odborné a ochotné vedení jednotlivých mentorů, fakt, že se dostali do povědomí vedoucích i řadových zaměstnanců Naopak postrádali lepší organizaci času a členění některých dní – někdy se necítili dostatečně vytížení po ukončení prohlídek jednotlivých útvarů, větší zaměření na jednotlivé obory vzdělání, zájem některých mentorů a jejich celkovou připravenost, více informací z provozu a u některých útvarů postrádali kvalitní vedení a náplň. Podle mínění respondentů by ke zlepšení organizace v rámci obecné přípravy přispělo hlavně zkrátit tuto část, důsledněji připravovat mentory, dále pak zajistit lepší spolupráci s personálním útvarem a jednotlivými organizačními útvary a při řešení vzniklých problémů zlepšit komunikaci s personálním útvarem.

Specializovaná příprava: U specializované přípravy respondenti nejvíce ocenili zapojení do řešení konkrétních úkolů a ochotu mentorů vysvětlit problematiku. Dále pak ocenili důkladné seznámení s chodem jednotlivých vybraných útvarů – kladně byl hodnocen především přístup útvarů („*Příprava a řízení výroby*“ a „*Válcovna drátů a hrubých profilů*“), důvěru mentorů ve schopnosti absolventů a rovněž začlenění do kolektivu. Respondenti na druhou stranu také postrádali zajištění techniky pro řešení úkolů, dostatek času na plnění zadaných úkolů, manuální práci na provozech, týmovou práci – zapojení do řešení úkolů s provozními technologiemi a možnost navštěvovat jazykové kurzy. Je třeba se i zmínit o nedostatečném finančním ohodnocení v závislosti na dosažených výsledcích. Podle absolventů by ke zlepšení organizace specializované části nejvíce přispělo celkově zkrátit tuto část, dále pak možnost spolurozhodovat o možnosti působení i na jiných útvarech než které jsou předem dány či upravit dobu trvání praxe na jednotlivých útvarech tak, aby nedocházelo k častým střídáním útvarů.

4 Výsledky analýzy a doporučení

Při hledání odpovědi na otázku „*Jak jsou absolventi spokojeni s délkou nástupní praxe*“, jsme mohli vidět v grafu č.5, že co se týče délky praxe na jednotlivých odborných útvarech, měli dotázaní určité výhrady, které se projeví v úrovni hodnocení. Především u obecné přípravy bylo 21 % dotázaných spíše nespokojeno. Za zmínku stojí uvést doporučení absolventů ke zlepšení organizace nástupní praxe, která se nejčastěji týkala zkrácení obecné přípravy.

Domnívám se, že především u obecné části nástupní praxe je třeba si uvědomit princip vzájemné provázanosti, kdy vše souvisí se vším – pokusit se o náhled na společnost jako celek – tzn. uvědomit si posloupnost procesů od vývoje výrobků, jejich výrobu až po expedici. Není možné tedy úplně vynechat seznámení se s určitými provozy, ale myslím, že by bylo žádoucí zkrátit např. návštěvu určitých provozů na poloviční dobu.

Dalším cílem bylo odpovědět na otázku „*Jak absolventi hodnotí práci mentorů a zda-li dostávají dostatečnou zpětnou vazbu*“. Z grafu č. 6 bylo na první pohled patrné, že spokojenost s prací mentorů hodnotili dotázaní vesměs kladně. Graf rovněž ukazuje, že pouhých 5 % respondentů bylo s obecnou částí praxe spíše nespokojeno – dotázaní poukazovali především na to, že někteří mentoři zapomněli na to, že mají dotázaní přijít anebo se jím mentor málo věnoval či nebyl důsledně připraven. V jednom případě se dokonce objevil požadavek na výměnu mentora.

Podle mého názoru je určitě nejdůležitější správný výběr mentorů, kteří by měli být zodpovědní za výchovu a rozvoj budoucích spolupracovníků. Mentoři by měli být schopni především sestavit plán činností pro jednotlivé praktikanty, aby byli adekvátně vytíženi.

Na otázku, zda-li „*Mají absolventi dostatečný prostor se zapojit do řešení konkrétních úkolů*“ odpověděla převážná většina dotázaných kladně. Z grafu č.9 bylo patrné, že většina respondentů byla se zapojením do řešení úkolů spokojena. Spíše nespokojeno bylo 10,5 % praktikantů, kteří postrádali hlavně týmovou práci a

komunikativnost provozních technologií při řešení úkolů. Za zmínku stojí uvést doporučení dotázaných, podílet se na více konkrétních úkolech.

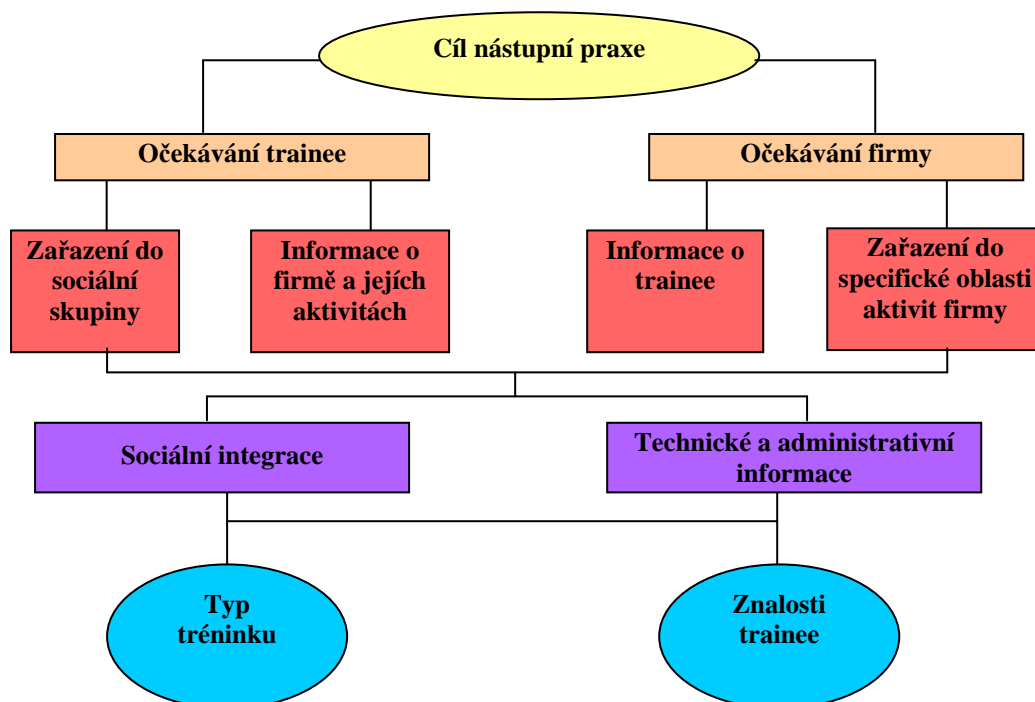
Společnost by mohla praktikanty využít také při zkvalitňování svých dílčích podnikových strategií, protože čerství absolventi mohou vnést do tvorby strategií neotřelý pohled na danou problematiku, přinést nové myšlenky atd. Například by se mohla jednou měsíčně uspořádat s praktikanty a vedoucími jednotlivých útvarů diskuse o strategii daného útvaru – tzn. nejdříve by vedoucí představili absolventům např. strategii v oblasti marketingu nebo vědy a výzkumu a poté by proběhla prezentace názorů jednotlivých praktikantů na možnosti jejího zlepšení.

Při hledání odpovědi na otázku **„Jak hodnotí absolventi celkovou úroveň nástupní praxe a zda splnila jejich očekávání“**, jsem na základě získaných odpovědí došla k závěru, že dotázaní byli z větší části spokojeni s celkovou úrovní, přičemž větší spokojenost byla u specializované přípravy, kdy se již mohli plně zapojit do řešení konkrétních úkolů. Jako spíše nespokojených se vyjádřilo 5% dotázaných (viz graf č.10) s obecnou částí. Praktikanti u obecné části nebyli spokojeni především s její délkou a navrhovali její zkrácení.

Při odpovědi na otázku **„Jaké jsou silné a slabé stránky nástupní praxe“** je z odpovědí dotazovaných patrné, že k silným stránkám patří především důkladné seznámení s chodem jednotlivých vybraných útvarů, navázání kontaktů s vedoucími a řadovými pracovníky, vytvoření přátelských vztahů s mentory, šance praktikanta projevit při řešení úkolů své schopnosti a znalosti a vnést nový náhled na řešení problémů.

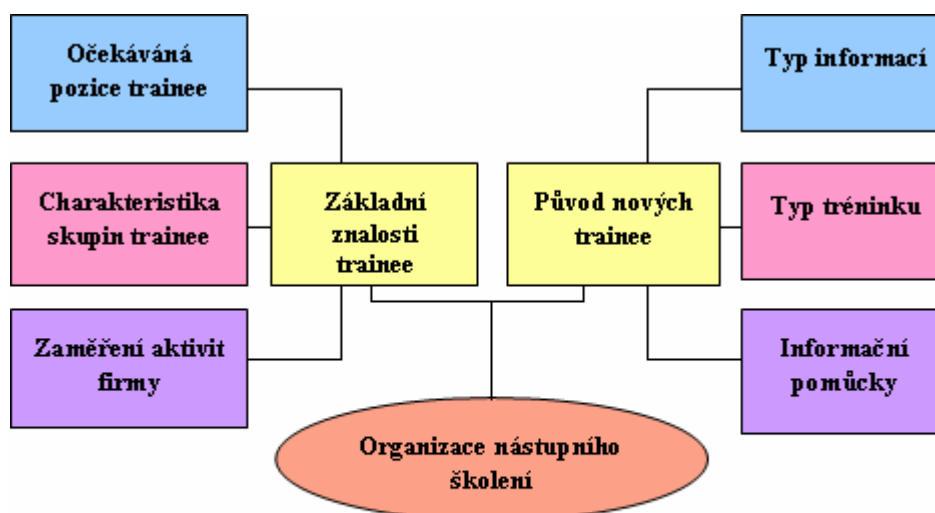
Naopak k slabým stránkám patří podle dotázaných nedokonalý systém vzdělávání. Respondenti postrádali např. jazykové kurzy či kurzy soft skills. Rovněž zde patří nedostatečné vytížení praktikantů, kdy v jeho důsledků ztrácí praktikanti motivaci a také podnik tak ztrácí dobrý image. I volba mentorů v některých útvarech nebyla nejlepší, protože se praktikantům buď dostatečně nevěnovali anebo úplně zapomněli, že má praktikant přijít.

Už u tvorby tréninkového programu je potřeba postupovat takovým způsobem, aby byly obě zúčastněné strany s programem spokojeny. Jak jsme viděli, praktikanti u obecné části nebyli spokojeni především s její délkou a navrhovali její zkrácení. A proto, musí mentor vybrat relevantní informace, které předává, aby tak nedošlo k tomu že novým zaměstnancům budou předávány pro ně nepotřebné či nedůležité informace pro jejich budoucí působení ve firmě. Jak jsme řekli mentor musí bilancovat očekávání nových praktikantů a očekávání firmy tak, aby byly v souladu se cílem nástupní praxe (viz obrázek č.2) pro ilustraci.



Obrázek č.2: Cíl nástupní praxe

Jak jsme již viděli, firmy mohou dobře fungovat, pokud dokážou investovat do svých lidských zdrojů stejně jak investují do strojů a zařízení. Nástupní školení nových praktikantů zahrnuje technické, sociální a organizační fungování celé firmy. Pokud nový praktikant nastoupí, měl by být vedený klíčovými zaměstnanci, kteří mají více zkušeností a znalostí o firmě, které mu můžou předat. To mu pomůže k získání informací o tom, jak firma funguje v různých oblastech. Aby praktikant získal relevantní informace, měla by být nástupní praxe organizována náledujícím způsobem (pro ilustraci viz obrázek č.3).



Obrázek č.3: Organizace nástupní praxe

Tzn., že základní znalosti, které by měl trainee získat se budou odvíjet od toho, na jakou očekávanou pozici by trainee měl v budoucnu nastoupit, podle konkrétní skupiny trénovaných (zda jde o čerstvé absolventy pouze s teoretickými znalostmi, anebo o absolventy, kteří mají i praktické zkušenosti v oboru) – tedy na typu informací, které budou předávány a taky dle zaměření aktivit firmy. Musíme rovněž zjistit původ nových trainee, jedná se hlavně o to, jakou má za sebou trainee pracovní minulost a podle toho se pak určí, jaký typ informací mu bude předán, jakým způsobem a jaké pomůcky k tomu použijeme. Podle základních znalostí a původu nových trainee se pak určuje organizace nástupního školení.

5 Závěr

Důvodem proč se firmy v poslední době čím dál tím víc zajímají o absolventy vysokých škol je především ochota tvrdě pracovat, učit se novým věcem, dobrá jazyková vybavenost a flexibilita. Společnosti také oceňují možnost vychovat si absolventy podle své firemní kultury, aniž by narazily na někdy nežádoucí návyky z předchozích zaměstnání. Všechny tyto zmiňované charakteristiky si mohou společnosti „koupit“ za relativně nízkou cenu na trhu práce a využít tak absolventy na vstupní pozice specialistů či pro přípravu na manažerské posty.

Firmy se ale také musí smířit s riziky, které s sebou absolventi přinášejí – jsou to zejména malé praktické zkušenosti ze zaměstnání a s tímto spjatá nerealistická očekávání absolventů. Společnosti proto musí klást důraz na vzdělávání a rozvoj absolventů a dobrou komunikaci toho, co jim firma za jejich práci nabízí.

Cílem této práce bylo zanalyzovat absolventský program „Středisko nástupní praxe“ ve společnosti TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. a navrhnout možná řešení na zlepšení tohoto programu. Především jsem se při analýze snažila prozkoumat spokojenost s délkou nástupní praxe u absolventů. Také jsem se zabývala tím, jak absolventi hodnotí práci mentorů a zda-li dostávají dostatečnou zpětnou vazbu a jestli mají absolventi dostatečný prostor se zapojením do řešení konkrétních úkolů. Další hodnocení směřovalo k tomu zda-li praxe splnila očekávání absolventů a na závěr jsem shrnula silné s slabé stránky nástupní praxe.

Z analýzy vyplynulo, že praktikanti postrádali např. jazykové kurzy či kurzy soft skills. Rovněž si stěžovali na nedostatečné vytížení, kdy v jeho důsledku ztráceli motivaci. I volba mentorů v některých útvarech nebyla nejlepší, protože se praktikantům buď dostatečně nevěnovali anebo úplně zapomněli, že má praktikant přijít.

Dle mého názoru je třeba si uvědomit, že adaptační proces začíná již náborem nového zaměstnance a že by si firma měla vybírat nové lidi tak, aby do firmy zapadli. Proto firma nesmí zapomenout uchazeče informovat o podnikové kultuře, o tom, co firma očekává od zaměstnanců na obdobných pozicích, aby později nedošlo k nesrovnalostem. Je totiž pravda, že přílišná rozdílnost mezi náturou člověka a firemní

kulturou vždy vyvolává napětí. Společnost TŽ, a. s. stále více preferuje poznat uchazeče co nejvíce ještě před samotným nástupem, využívá k tomu především možnost brigád pro studenty či se studenty spolupracuje při zpracovávání bakalářských či diplomových prací. A tak jako v mnoha firmách existuje i v TŽ, a. s. útvar “personální marketing“, který se snaží právě zaměstnance stávající i budoucí informovat o tom, co je pro danou společnost důležité, čemu věří, kam míří a naopak, co považuje za neslučitelné se svými cíli. Co se týče samotného průběhu adaptačního procesu, tak by měl být více individuální a měl by být více přizpůsoben jak vzdělání a zaměření, tak i osobnosti daného praktikanta.

Domnívám se, že pokud má navržená řešení budou dobře implementována pomohou firmě se vyvarovat podobných chyb v budoucnu. Nicméně, by bylo potřeba, aby se po ukončení následujícího ročníku absolventské praxe provedlo srovnání s letošním ročníkem a vyvodily se závěry, zda došlo ke zlepšení či nikoliv.

6 Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BELCOURT, Monica, WRIGHT, C. Phillip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha : Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2
- [4] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- [5] CARR, Rey. *Achieving the Future: The Role of Mentoring in the New Millenium*. A Paper Prepared for The Program for the Support of Women's Leadership and Representation (PROLEAD). Canada: Victoria, British Columbia, 1999. 28 s. [online]. [cit. 2007-4-23]. Dostupné z: <http://www.iadb.org/sds/doc/Prolead-ReyCarr-E.pdf>.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Barbora. *Přitažlivé firmy jsou při výběru náročné* [online]. [cit. 2007-4-25]. Dostupné z: http://mam.ihned.cz/c4-10076240-17007830-103000_d-pritazlive-firmy-jsou-pri-vyberu-narocne.
- [7] FOOT, Margaret., HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] KASPER, Helmut., MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management. Řízení – Organizace*. Praha : LINDE, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [10] KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5.
- [11] MONTAG, Petr. *Assessment Centre moderní nástroj pro hodnocení , výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha : Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5
- [12] POLÁKOVÁ, Ivana. *Trainee program* [online]. [cit. 2007-4-13]. Dostupné z: http://vzdelavani.ihned.cz/c4-10014170-18886290-d05000_d-trainee-program.

[13] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha :Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-092-9

7 Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník pro absolventy přijaté do Střediska nástupní praxe

8 Seznam tabulek

Tabulka č.1: Rozhodující skutečnosti v rámci získávání personálu

Tabulka č.2: Vývoj počtu přijatých absolventů do střediska nástupní praxe

Tabulka č.3: Členění obecné přípravy platné pro 6. běh střediska nástupní

9 Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura respondentů dle pohlaví v %

Graf č. 2: Struktura respondentů dle absolvované fakulty

Graf č. 3: Spokojenost se způsobem výběru do snp

Graf č. 4: Spokojenost s členěním obecné a specializované přípravy

Graf č. 5: Spokojenost s délkou praxe obecné a specializované přípravy

Graf č. 6: Spokojenost s prací mentorů u obecné a specializované přípravy

Graf č. 7: Spokojenost s náplní a časovým využitím jednotlivých dnů obecné přípravy

Graf č. 8: Spokojenost s úrovní vedení praxe obecné přípravy

Graf č. 9: Spokojenost se zapojení do řešení konkrétních úkolů v rámci specializované přípravy

Graf č. 10: Spokojenost s celkovou úrovní nástupní pra

10 Seznam obrázků

Obrázek č.1: Mise a vize společnosti, strategické cíle

Obrázek č.2: Cíl nástupní praxe

Obrázek č.3: Organizace nástupní praxe

11 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro absolventy přijaté do Střediska nástupní praxe

Obracíme se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, neboť Vaše informace jsou důležité pro získání zpětné vazby týkající se kvality organizace Střediska nástupní praxe. Zjištěné údaje umožní identifikovat jak kladné stránky, tak nedostatky a následně pak přijmout opatření vedoucí k eliminaci negativ, ale současně k posílení pozitivních zkušeností.

Dotazník je anonymní, neboť máme zájem získat objektivní informace.

1. Se způsobem výběru absolventů do Střediska nástupní praxe jste byl(a):

1. velmi spokojen(a)
2. spíše spokojen(a)
3. napůl, ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
4. spíše nespokojen(a)
5. velmi nespokojen(a)

Číslům uvedeným v tabulce odpovídají následující alternativní odpovědi:

1. velmi spokojen(a)
1. spíše spokojen(a)
2. napůl, ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. velmi nespokojen(a)

Označte vhodné odpovědi v tabulce

Z pohledu obecné a specializované přípravy jste byl(a) spokojen(a) s:	Obecná příprava					Specializovaná příprava				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. členěním										
3. délkou praxe na jednotlivých OÚ										
4. prací jednotlivých mentorů OÚ z hlediska organizace nástupní praxe										
5. náplní a časovým využitím jednotlivých dnů <u>obecné přípravy</u>						-	-	-	-	-
6. úrovní vedení praxe v jednotlivých dnech <u>obecné přípravy</u>						-	-	-	-	-
7. zapojením do řešení konkrétních úkolů v rámci <u>specializované přípravy</u>	-	-	-	-	-					
8. celkovou úrovní nástupní praxe										

9. Nejvíce oceňuji

v obecné přípravě:.....
.....
.....
.....
ve specializované přípravě.....

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

10. Nejvíce postrádám
v obecné přípravě:.....
.....
.....
ve specializované přípravě.....
.....
.....

11. Ke zlepšení organizace nástupní praxe by podle Vašeho mínění přispělo
v obecné přípravě:.....
.....
.....
ve specializované přípravě.....
.....
.....

12. Splnila příprava ve Středisku nástupní praxe Vaše očekávání?
.....
.....
.....

13. Jaké jsou Vaše profesní cíle?
.....
.....
.....

14. Chcete doplnit něco mimo okruh otázek?
.....
.....
.....

14. Uveďte obor Vašeho vzdělání:
1. technický
2. ekonomický
3. jiné

Děkuji za čas věnovaný vyplnění dotazníku