

# PRAXE A STÁŽE ODBORNÁ METODIKA



č.3

Nábor a výběr zaměstnanců

Tento sešit se zabývá výběrem zaměstnanců, požadavkem na jejich znalosti a schopnosti, na problematiku získávání nových pracovníků, jejich posuzování a následně závěrečný výběr vhodného kandidáta.

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ</b> .....	<b>4</b>
2.1 Personální politika a strategie lidských zdrojů .....	4
<b>3. POŽADAVKY NA UCHAZEČE – POPISY PRACOVNÍCH MÍST</b> .....	<b>5</b>
3.1 Stanovení požadavků na znalosti, schopnosti a zkušenosti .....	5
3.2 Schopnosti uchazeče .....	5
3.3 Osobnostní profil uchazeče .....	5
3.4 Osobní motivace uchazeče .....	6
<b>4. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>7</b>
4.1 Metody získávání zaměstnanců .....	7
4.2 Nástroje pro získávání zaměstnanců .....	8
4.2.1 Personální marketing .....	8
<b>5. POSOUZENÍ UCHAZEČŮ</b> .....	<b>9</b>
5.1 Analýza životopisu.....	9
5.2 Personální rozhovory .....	9
5.3 Další hodnotící metody – testování .....	9
5.3.1 Behaviorální rozhovory .....	10
5.3.2 Assessment centra .....	10
5.3.3 Test .....	10
5.3.4 Grafologické rozborů .....	10
<b>6. ZÁVĚREČNÝ VÝBĚR UCHAZEČE</b> .....	<b>11</b>
<b>7. ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>12</b>
7.1 Orientační trénink.....	12
7.2 Mentoring.....	12
7.3 Absolventské programy.....	12
<b>8. STABILIZACE PŘIJATÝCH ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>13</b>
8.1 Motivace .....	13
8.1.1 Základní principy motiva .....	13
8.1.2 Faktory a nástroje pracovní motivace .....	13
8.2 Hodnocení zaměstnance.....	15
8.2.1 Hodnotící metody z hlediska použitých nástrojů.....	13
8.3 Odměňování zaměstnanců.....	17
8.3.1 Složky odměňování.....	17
<b>9. POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
<b>10. PŘÍLOHY</b> .....	<b>20</b>
Příloha 1 - Desetifaktorová hodnotící tabulka .....	20
Příloha 2 - Přehled inzertních nástrojů CZ – fisk.....	24

Příloha 3 - Přehled inzertních nástrojů CZ - internet.....	25
Příloha 4 - Hodnocení jazykových znalostí dle Evropského referenčního rámce (ERR)	26
Příloha 5 – Tvorba popisu pracovního místa .....	27
Příloha 6 - Strukturovaný výběrový pohovor .....	31

## 1. ÚVOD

**Motto „Správné lidi na správná místa.“ Práce s lidskými zdroji a rozvíjení jejich potenciálu je jednou z klíčových oblastí managementu v každé organizaci. V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že lidé ovlivňují úspěšnost firem a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda organizace uspěje, ale zda vůbec v současných podmínkách přežije.**

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejlepšího co organizace mají - lidí. Veškeré organizace jsou závislé na lidských zdrojích, jejich prostřednictvím dosahují svých cílů. Lidský potenciál musí být vybírán, řízen, motivován, odměňován, vzděláván atd. Veškeré tyto disciplíny a mnoho dalších lze shrnout do jednoho pojmu - personální management.

Personální management (v angličtině Human Resource Management), se zabývá nejen vědeckou teorií, ale hlavně podnikovou praxí. Základní myšlenkou je, že především zaměstnanci jsou lidé a ne stroje. To by mělo být také hlavní součástí filozofie firmy.

Východiskem přijímání nových zaměstnanců by mělo být vždy plánování potřeby zaměstnanců v organizaci. Plánování vychází z podnikatelských záměrů firmy, především plánovaného vývoje tržeb, nákladů a investic, předpokládaných racionalizačních opatření, atp. Plánování potřeby nových zaměstnanců vychází však i z vývoje věkové struktury podnikové pracovní síly a z předpokládaného odchodu zaměstnanců do důchodu, případně z očekávaného úbytku firemních zaměstnanců v důsledku fluktuace. Pro uvolněná nebo nově vytvářená pracovní místa musí organizace vymezit obsazované pracovní místo, stanovit základní charakteristiky vymezující pracovní místo, určit požadavky na znalosti, schopnosti, zkušenosti. Musí rozhodnout o způsobech získávání nových zaměstnanců, připravit výběrové řízení, provést vlastní získávání a uskutečnění výběrových metod a realizovat závěrečný výběr uchazečů.

## 2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

### Mezi hlavní personální činnosti patří:

- Personální plánování
- Průzkum trhu práce
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Vytváření a analýza pracovních míst
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků
- Odměňování a motivování pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Vzdělávání pracovníků
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém a personální controlling
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu a zpracování informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků
- Ukončování pracovního poměru

### 2.1 Personální politika a strategie lidských zdrojů

Personální strategie je jedním z dílů celkové strategie organizace. Vychází z personální politiky a musí ji respektovat. Personální strategie se týká střednědobých cílů v personální oblasti a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Obecně lze říci, že personální strategie definuje potřebu zaměstnanců a zároveň krytí této potřeby, obsahuje i problematiku využívání pracovních sil a hospodaření s nimi.

Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má hlavní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Upevňuje vazbu mezi zaměstnanci a organizací, usnadňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé prostředí v organizaci, minimalizuje pracovní konflikty (především mezi vedoucími a vedenými pracovníky), respektuje nejen zájmy organizace, ale i zájmy zaměstnanců, jimž dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy. Proto jedním z prvořadých úkolů personální práce v organizaci je nejen formulovat, navrhovat a prosazovat personální politiku vycházející z personální strategie, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny zaměstnance organizace a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky.

Správná strategie se projevuje v řadě dílčích personálních politik, např. v politice získávání a výběru zaměstnanců, v politice odměňování, v politice vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, v politice spolupráce s odbory, v politice hodnocení zaměstnanců atd.

Tyto dílčí personální politiky musí být vzájemně provázány a sladěny a musí se podporovat. Personální politika se projevuje i v míře respektování platných zákonů a předpisů vztahujících se k oblasti práce a právům člověka.

## 3. POŽADAVKY NA UCHAZEČE – POPISY PRACOVNÍCH MÍST

### 3.1 Stanovení požadavků na znalosti, schopnosti a zkušenosti

Při specifikaci požadavků na kandidáta je vhodné stanovit, které kvalifikační požadavky jsou minimální neboli absolutně nezbytné a které jsou spíše žádoucí. Prakticky to znamená, že určité požadavky mohou být získány až v průběhu pracovního závuku, případně kompenzovány předpoklady jinými.

Osobnostními požadavky na uchazeče jsou vzdělávání, odborné znalosti a schopnosti, pracovní zkušenosti, sociální a komunikační schopnosti, osobnostní vlastnosti, motivační předpoklady, jazykové, počítačové a další speciální dovednosti, osobní flexibilita, zdravotní stav a potenciál dalšího rozvoje. Konkrétní definice požadavků pro klíčové pozice v oblasti chemie jsou popsány v sešitu č. 2 odborné metodiky praxí a stáží.

Zatímco vymezení odborných, jazykových a dalších "technických" kritérií výběru zpravidla nepředstavuje problém, potíže mohou činit požadavky týkající se osobních a motivačních předpokladů uchazečů, především jejich osobnostních vlastností, motivačního profilu, postojů, případně i jejich dalšího rozvojového potenciálu. Tyto vlastnosti mohou být přítom pro úspěšnost u některých pracovních míst důležitější než odborné znalosti a zkušenosti. Zatímco odborné předpoklady si lze zpravidla dříve či později osvojit, osobnostní předpoklady uchazečů jsou do značné míry dlouhodobě dané. K základním východiskům výběru lidského zdroje patří porozumět osobním charakteristikám, které zaměstnance vzájemně odlišují a které podmiňují i rozdíly v jejich pracovních výsledcích či chování na pracovišti.

### 3.2 Schopnosti uchazeče

Individuální rozdíly mají při výběru i řízení zaměstnanců zpravidla největší význam a souvisejí s lidskými schopnostmi. Schopnosti neboli osobní předpoklady pro výkon určité činnosti vznikají kombinací vrozených vloh a výsledků učení. Většinu těchto schopností lze zařadit do čtyř širokých kategorií:

- fyzické schopnosti
- psychomotorické schopnosti
- sociální schopnosti
- řídicí schopnosti
- schopnosti řídit sama sebe

### 3.3 Osobnostní profil uchazeče

Dvě osoby se srovnatelnými schopnostmi vykonávají tutéž práci často odlišně. Rozdíly spočívají v osobnostním profilu zaměstnance, který odráží zděděné vlastnosti i vlivy sociálního a kulturního prostředí - výchovu a ranou sociální zkušenost, vzdělání, profesní příslušnost apod. Vrozené dispozice jsou však pro jejich utváření rozhodující.

Na rozdíl od schopností, které lze trénovat, je osobnostní profil zaměstnance relativně neměnný. Osobnosti dospělých se sice mohou měnit, většinou však jen pomalu. Spíše než osobnostní rysy se přitom v průběhu života mění tzv. sebepojetí. Z hlediska personálního řízení je proto ve většině případů efektivnější zaměřit se na porozumění osobnostnímu profilu zaměstnance, nikoli na snahu o její změnu.

K základním osobnostním vlastnostem, kterými se mohou jednotlivé osoby vzájemně odlišovat, patří pět povahových rysů:

- neurotičnost - strach a pocit úzkosti, deprese, nepřátelství, vznětlivost, bezbrannost a přecitlivělost
- extroverze – vroucnost, srdečnost, družnost, snaha se prosadit, činorodost, hledání vzrušení, pozitivní emoce
- otevřenost/vnímavost – sympatie, porozumění, jednání/činnost, myšlenky, hodnoty
- příjemnost – spolehlivost, zodpovědnost, upřímnost, čestnost, altruismus, ochota, skromnost, mírnost, vstřícnost, ohleduplnost
- svědomitost – způsobilost, řád a pořádek, smysl pro povinnost, oddanost, usilování o splnění úkolu, sebekázeň, rozvážnost

Jednotlivé osobnostní vlastnosti mohou být u konkrétní osoby kombinovány, a to prakticky libovolným způsobem. Míra, se kterou se jednotlivé osobnostní vlastnosti a kombinace vyskytují u jednotlivých osob, vytváří jejich individuální osobnostní profil.

Vztah mezi osobnostním profilem zaměstnance a jeho pracovní výkonností není zcela jednoznačný, některé souvislosti jsou však prokázány. U většiny pracovních míst existuje silný vztah především mezi výkonem a svědomitostí. Tato osobnostní vlastnost je důležitá pro všechna základní hlediska pracovní výkonnosti, pro úspěšné zvládnutí tréninku, osobní produktivitu i převzetí úkolu.

Pozitivní vztah k pracovní výkonnosti byl u některých profesních kategorií prokázán i u extroverze, otevřenosti vůči novým zkušenostem, emocionální stability a sociální vstřícnosti. Výzkumy však současně ukázaly, že vztahy mezi pracovní výkonností a osobnostními vlastnostmi jsou částečně podmíněny tím, do jaké míry se osobnostní profil zaměstnance shoduje s osobnostními rysy ostatních zaměstnanců v organizaci. Jsou-li tyto profily podobné, je výkonnost zpravidla vyšší.

S osobnostními rysy může souviset i sklon k problémovému chování zaměstnanců poškozujícímu organizaci a její pověst.

### 3.4 Osobní motivace uchazeče

Podobně jako u schopností a osobních vlastností existují mezi osobami značné rozdíly i v zájmu o práci či ve zdrojích jejich osobní pracovní motivace.

Zdroje individuální pracovní motivace lze třídit různými způsoby, můžeme je rozdělit do pěti základních skupin:

- motivace spočívající v získání finanční odměny, tzv. vnější pracovní motivace
- motivace založená na zajímavosti či zábavnosti práce, tzv. vnitřní pracovní motivace
- motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci
- motivace založená na potřebě dosažení určitého osobního výkonu, snaze vyřešit problém, dosáhnout určitého výsledku nebo překonat překážky
- motivace spočívající na společenském poslání práce

Jednotlivé motivační faktory nepůsobí izolovaně a v praxi se vzájemně doplňují a prolínají. Vnímavost zaměstnanců vůči jednotlivým motivačním faktorům může však být velmi odlišná. Klíčem ke správnému výběru zaměstnanců je odhalit, které z hlavních motivačních faktorů na ně působí. Dále je důležité dosáhnout shody mezi motivačním profilem zaměstnance a povahou pracovního místa. Poznání hlavních motivačních faktorů je důležité i pro řízení jednotlivých zaměstnanců.

## 4. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Mezi hlavní personální činnosti zaměstnavatelů patří výběr zaměstnanců. V rámci nábory absolventů vysokých škol je ideální navázat vztahy již během studií právě prostřednictvím odborných praxí či stáží. Mnohdy ale personalisté musí řešit okamžité potřeby podniku a musí obsadit volná místa, která mohou být vhodná i pro absolventy ihned. V tuto chvíli přichází v úvahu klasické formy získávání zaměstnanců, tedy publikace volné pozice, vlastní výběrové řízení, výběr absolventa a jeho následná adaptace a stabilizace v prostředí podniku. Personální činnosti spojené se získáváním zaměstnanců jsou rovněž součástí personálního marketingu podniku. V širším slova smyslu lze do nich zahrnout činnosti spojené s prezentací firmy na pracovním trhu, mediální politikou zaměřenou na trh práce, především pak na školy, a vytvářením dobré zaměstnavatelské pověsti, jejíž součástí je i stabilita zaměstnání v podniku a rovněž vůle podniku zaměstnávat absolventy škol a budovat tak systém personálních náhrad.

### 4.1 Metody získávání zaměstnanců

Metody získávání zaměstnanců na uvolněná nebo nově vytvářená pracovní místa lze rozdělit podle míry aktivity organizace na aktivní a pasivní.

Aktivní získávání zaměstnanců se v závislosti na typu obsazovaného místa může opírat o vyhledávání uchazečů uvnitř organizace nebo získávání uchazečů na základě osobních doporučení spolupracovníků, dále získávání nových zaměstnanců na školách či pomocí úřadů práce. Je možno využít služeb agentur zprostředkujících dočasné či trvalé zaměstnání, personálních společností zabývajících se vyhledáváním uchazečů, ale také prostřednictvím internetu nebo personální inzerce v médiích apod.

U větších společností a v podmínkách konkurenčních pracovních trhů patří k základním metodám získávání zaměstnanců trvalá tvorba „image“ spolehlivého a přitažlivého zaměstnavatele. Cílem je zabezpečit, aby co nejvíce pracovních pozic mohlo být obsazeno na základě spontánních uchazečů bez použití inzerce a dalších nákladných forem nábory.

Jednotlivé metody získávání zaměstnanců se liší svou efektivitou (náklady, rychlost, spolehlivost apod.). Tak např. inzertní hledání většinou není vhodné k obsazování vyšších míst. Efektivní však může být v případě hledání mladých spolupracovníků, specialistů či manažerských záloh, neboť oslovuje širokou skupinu potenciálních uchazečů. Nevýhodou mohou být poměrně vysoké náklady a zpravidla i nutnost probírat se množstvím odpovědí zahrnujících většinou velký počet zcela nevhodných osob.

**CAREER**  
AGROFERT TRAINEE PROGRAM

**Hledáme**

- Obchodní, produktové manažery
- Chemiky, technology
- Výzkumníky
- Zootekny a agronomy
- Speciální v chemii, potravinářství a zemědělství

Člověk má možnost účastnit se obecně platných programů a dorazit do manažerských pozic nebo do pozic klíčových specialit. Seznam aktuálně nabízených pozic a podmínky výběrového řízení naleznete na [www.agrofert.cz](http://www.agrofert.cz)

**AGROFERT HOLDING, a.s.**

- AGROFERT vznikl v roce 1993
- Dnes sdružuje více než 230 významných subjektů potravinářského, zemědělského a chemického průmyslu v ČR, SR, Německu a v Číně
- Je největší skupinou v českém zemědělství a v české chemii
- Má více než 20 nejvýznamnějších firem střední a východní Evropy
- Má i největší domácí společnost nejen v oborech svého podnikání, ale i v rámci celé české ekonomiky
- Zaměstnává téměř 27 000 zaměstnanců

**Zahajte svoji kariéru v holdingu AGROFERT**



## 4.2 Nástroje pro získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků ovlivňují mnohé faktory na straně pracovního místa i organizace, ale i faktory, které působí zvnějšku organizace. Tyto faktory jsou důležitými kritérii volby metod získávání nových pracovníků. Organizace si může vybrat z palety rozmanitých metod získávání zaměstnanců. Efektivnost jejich uplatnění závisí na požadavcích pracovního místa, které plánujeme obsadit, objemu finančních prostředků, které můžeme do získávání investovat, naléhavosti řešení atd. Mezi hlavní metody patří:

- **Inzerce**
  - tisková inzerce – ve specializovaných magazínech nebo v denících a v rubrikách „volná místa“
  - internet – na specializovaných www stránkách
  - rozhlas – náborové spoty
- **Přímé oslovení**
  - osobní prezentace na školách, úřadech práce atp
  - prezentace na „career days“, burzách škol atp.
  - přímé oslovení konkrétních zaměstnanců u konkurenčních firem
- **Využívání služeb personálních agentur**
  - klasický „recruitment“
  - přímý výběr – „executive search“

V oblasti získávání zaměstnanců nám pomáhá personální marketing.

### 4.2.1 Personální marketing

Personální marketing znamená aplikaci marketingových principů v personalistice, a to od okamžiku nábory zaměstnanců až po jejich propouštění. Úkolem personálního marketingu je systematické budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele. Promyšlený a dlouhodobě aplikovaný přístup zajišťuje společnosti dostatečné množství vhodných a motivovaných zaměstnanců v každé situaci.

Způsoby personálního marketingu:

- Prezentace na školách
- Prezentace na „career days“
- Setkání se studenty
- Organizace soutěží pro studenty
- Popularizace oboru chemie

## 5. POSOUZENÍ UCHAZEČŮ

Účelem posuzování uchazečů je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní správně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon. Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného místa s cílem dospět k rozhodnutí, který uchazeč je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje a v praxi se osvědčuje kombinace více metod.

### 5.1 Analýza životopisu

Analýza životopisu tvoří výchozí metodu posouzení, sloužící zpravidla pro úvodní výběr potenciálních uchazečů. Umožňuje posoudit zejména vzdělání, relevantní pracovní zkušenosti uchazečů a upozornit na některá rizika s uchazečem spojená, především pracovní nestabilitu. Svou vypovídací schopnost má i způsob sestavení životopisu, dodržení jeho náležitostí i jeho logické strukturování, vzhled a grafická podoba.

Strukturovaný profesní životopis by měl mít standardizovanou podobu sestávající z několika základních bloků a jeho délka by neměla příliš přesahovat jednu stranu. K hlavním blokům strukturovaného životopisu by měly patřit základní osobní údaje (jméno, titul, adresa a preferovaný způsob kontaktu), přehled vzdělání, profesionální zkušenosti, další znalosti, případně členství v profesionálních organizacích zájmové činnosti vykonávané ve volném čase. Důležitou součástí strukturovaného životopisu je i jeho grafická prezentace, pro kterou zpravidla platí, méně kreativních prvků je lépe.

### 5.2 Personální rozhovory

Základní metodou výběru uchazeče je osobní pohovor, který může ke správnému výběru přispět především tehdy, je-li předem připraven a jasně strukturován. Předpokladem úspěšného výběru je poměrně přesná představa o tom, jaké odpovědi uchazečů na připravené otázky považujeme za žádoucí a co určitá odpověď o uchazeči opravdu vypovídá. Základem přijímacího rozhovoru je volba otázek, které jsou uchazečům kladeny. Špatné otázky vedou zpravidla ke špatným odpovědím - takovým, které nám neumožní posoudit, zda uchazeč je pro danou pozici vhodný nebo ne.

### 5.3 Další hodnotící metody – testování

K dalším hodnotícím metodám zaměřujícím se zpravidla na hlubší ověření některých předpokladů nebo na zjištění některých specifických schopností a znalostí patří:

- Behaviorální rozhovory
- Assessment centra
- Testy
- Grafologické rozbory

### 5.3.1 Behaviorální rozhovory

Behaviorální rozhovory jsou zaměřené především na chování uchazeče. Od běžných personálních rozhovorů se liší způsobem kladení otázek, které uchazeče vyzývají k popisu jeho chování v konkrétních pracovních situacích, které v minulosti řešil nebo jak by v určité pracovní situaci postupoval. Výhodou tohoto pohovoru je větší objektivita posouzení uchazeče (především v důsledku menšího prostoru pro stylizaci uchazečů, případně uvádění nepravdivých skutečností) a lepší možnost posouzení určitých, především sociálních a komunikačních dovedností. Základní myšlenkou tohoto pohovoru je, že pro předpověď budoucího pracovního výkonu je spolehlivější seznámit se s tím, jak se uchazeč v podobných pracovních situacích v minulosti skutečně choval.

### 5.3.2 Assessment centra

Assessment centra využívají k posouzení uchazeče modelových pracovních situací a případových studií. Modelové úlohy a situace se zaměřují zpravidla na posouzení individuálních pracovních předpokladů (efektivní práce ve skupině a pro výkon řídicích činností). „Je to „hodnotící středisko či „diagnosticko-výcvikové centrum“, které však není institucí, ale procesem, který je zaměřen na celkové zhodnocení daného uchazeče. Výhodou assessment centra je to, že pozornost hodnotitele je zaměřena na chování uchazeče. Dává nám možnost posoudit uchazeče na základě jeho chování v simulovaných pracovních, sociálních a manažerských situacích, které modelují rozhodující aspekty pracovní pozice včetně řešení typických pracovních problémů. Předností assessment centra je, že dává možnost najednou posuzovat větší počet osob, opírajíce se o jednu metodiku, a to že hodnocení je zpravidla prováděno několika hodnotiteli.

### 5.3.3 Test

Test může být znalostní, zaměřený nejčastěji na určité odborné a jazykové předpoklady nebo psychologický, orientující se nejčastěji na ověřování intelektových schopností a dalších výkonnostních předpokladů a povahových rysů uchazeče. Použití znalostních testů je vhodné zejména tehdy, vyžaduje-li výkon pozice určité speciální znalosti, které nelze úplně posoudit při přijímacím rozhovoru nebo usuzovat na základě rozboru minulé pracovní zkušenosti uchazeče. Přicházejí v úvahu zejména při obsazování odborných pozic.

### 5.3.4 Grafologické rozbory

Grafologické rozbory posuzují osobnostní vlastnosti uchazečů na základě rozboru jejich písma. Tato metoda je využívána spíše jen jako doplňková metoda posouzení daného uchazeče. Výhoda použití této metody spočívá v tom, že jí lze použít i bez vědomí uchazeče (autora rukopisu). Nevýhodou je náročnost na znalost interpretace znaků písemného projevu. Schopnosti grafologie předvídat budoucí pracovní chování a výkon uchazeče jsou velmi omezené.

## 6. ZÁVĚREČNÝ VÝBĚR UHAZEČE

Konečný výběr uchazeče je zpravidla rozdělen do tří skupin:

- vítězné skupiny tvořené osobami, které splňují všechny základní požadavky
- skupiny potenciálních vítězů, jejichž některé předpoklady jsou sporné a které přicházejí v úvahu pouze podmíněně
- skupiny poražených, kteří jsou na danou pozici nepřijatelní

Uchazeči, který se ve výběru umístil jako první, je dána nabídka zaměstnání. Může být provedena ústně nebo lépe písemnou formou. Nabídka zaměstnání učiněná písemně přichází v úvahu zejména u manažerských pozic. Jejich obsahem je zpravidla kromě vyjádření úmyslu přijmout danou osobu na určité místo i termín očekávaného nástupu a souhrn domluvených, především finančních podmínek pozice. S nabídkou zaměstnání by neměl potenciální zaměstnavatel otálet, nelze vyloučit, že vybraný uchazeč absolvuje pohovor i u dalšího potenciálního (možná konkurenčního) zaměstnavatele.

Nepodaří-li se z vítězné skupiny získat ani jednoho uchazeče, je možné obrátit se ke skupině potenciálních vítězů. V tomto případě je nutné se zabývat otázkou, jak by bylo možné předpoklady uchazeče posílit.

## 7. ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

**Adaptace nových zaměstnanců patří často k podceňovaným oblastem personálního řízení. Průběh adaptace a její výsledky jsou pro úspěšný nábor nových zaměstnanců stejně důležité jako jejich získávání a výběr. Opustí-li nový zaměstnanec z důvodu špatně provedené adaptace firmu v krátké době po nástupu, znamená to pro zaměstnavatele značné náklady.**

Adaptace nových zaměstnanců představuje jejich postupné uvedení do organizace i pracovní funkce. Cílem je urychlit začlenění nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů nebo nejasných pracovních očekávání. Přizpůsobení zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i aspekty sociálního začlenění do nového pracovního prostředí.

Adaptační proces by měl být zahájen již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy. Již před nástupem je vhodné mu poskytnout hlavní písemné firemní informace a dokumenty. Při nástupu do nového zaměstnání by měl pracovník získat svůj písemný individuální pracovní plán. Adaptační plán stanovuje s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními procesy by se měl metodou rotace seznámit a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace. Nedílnou součástí úspěšné adaptace nového zaměstnance jsou zpětnovazební rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku.

### 7.1 Orientační trénink

Jedná se o strukturovaný program pro firmy přijímající větší počet zaměstnanců najednou. Tohoto tréninku se zúčastní všichni noví zaměstnanci v určité době po svém nástupu. Orientační školení a tréninky mohou zahrnovat prezentace firemních manažerů, které informují o práci jednotlivých úseků společnosti i o firemní vizi a cílech do budoucna, i prezentace zaměstnanců personálního úseku, kteří podávají informace o pravidlech personálního řízení, vzdělávacích možnostech, růstových a kariérových možnostech ve společnosti. Výhodou je větší časový prostor pro získání důležitých informací, možnost nácviku nových postupů i osobního kontaktu s manažery firmy.

### 7.2 Mentoring

Formalizovaný adaptační program zdůrazňující význam osobního přístupu k novým zaměstnancům. Nový zaměstnanec krátce po svém nástupu získá ve firmě svého mentora/garanta (osoba poskytující rady a osobní podporu při řešení nových úkolů a seznamování se s firemní organizací). Tento program spočívá v možnosti předávat novým zaměstnancům firemní kulturu a nepsané vnitřní zvyklosti firmy. Programy mentoringu mohou být stanoveny na různá časová období.

### 7.3 Absolventské programy

Jedná se o zvláštní formu adaptace nově přijatých zaměstnanců, absolventů škol. Jsou to programy dlouhodobější. Absolventi zařazení do tohoto programu zpravidla absolvují několikaměsíční odborný program spojující výuku s jejich pracovní rotací v rámci organizace.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Univerzita  
Pardubice

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 8. STABILIZACE PŘIJATÝCH ZAMĚŠTNANCŮ

**Rozhodující úloha při stabilizaci kvalitní pracovní síly bývá přisuzována finančním nástrojům. Úlohou personalistů a liniových manažerů však není motivovat a stabilizovat pracovní sílu bez ohledu na finanční náklady, ale vytvářet takové motivační a stabilizační nástroje, jež jsou nejen dlouhodobě účinné, ale i nákladově efektivní.**

### 8.1 Motivace

Výkonnost zaměstnanců závisí nejen na jejich znalostech a schopnostech, ale i na jejich pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání či dokonce nadšení, se kterým svou práci vykonávají a na jejich motivaci. Řada organizací se opírá o přesvědčení, že lidé, kteří jsou za práci placeni, by měli být motivováni. Motivace zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení a dosažené výsledky jsou však z velké části výsledkem toho, jak s nimi jednájí jejich manažeři. Rozvoj motivačních schopností manažerů je však ve srovnání s rozvojem znalostí a schopností zaměstnanců zpravidla věnována podstatně menší pozornost. Devět pravidel motivace:

- Abyste mohli motivovat, musíte být motivováni sami.
- Motivovat vyžaduje SMART cíle.
- Jednou vytvořená motivace nevydrží navždy.
- Motivace vyžaduje mnoho individuálních uznání.
- Abyste mohli motivovat, musíte být celému procesu účastni.
- Vývoj a úspěch jsou motivující.
- Náročný úkol je motivací, pokud je ho možno dosáhnout.
- Pro každého člověka je možné najít vhodné motivátory.
- Členství ve skupině je motivující.

#### 8.1.1 Základní principy motivace

Schopnost účinně motivovat své zaměstnance dává manažerům podstatně větší šanci k překonání nejčastějších problémů spojených s řízením lidí, vysoké pracovní absence a fluktuace i nízké produktivity a kvality práce. Základem pro tuto manažerskou schopnost jsou zpravidla určité osobnostní vlastnosti, především emocionální inteligence a schopnosti vžití, a řídicí zkušenosti, které by při výběru osob na vedoucí místa měly vždy sehrát klíčovou funkci. I schopnost motivovat lze však získat či zdokonalit vhodným cíleným rozvojem.

- Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem manažera.
- Pozitivní motivace je účinnější než motivace negativní.
- Zaměstnanci se chovají tak, jaké chování jejich manažeři odměňují.
- Motivovat zaměstnance neznamená s nimi manipulovat.
- Každý potřebuje jinou motivaci.

## 8.1.2 Faktory a nástroje pracovní motivace

Základními faktory a nástroji pracovní motivace a jím odpovídající způsoby, jak jednotlivé zaměstnance motivovat jsou:

- Vnitřní pracovní motivace
- Vnější motivace
- Motivace na základě pověsti a odborné reputace
- Motivace na základě výzvy
- Motivace na základě smyslu a poslání práce

### 8.1.2.1 Vnitřní pracovní motivace

Zdrojem vnitřní pracovní motivace je práce přinášející zaměstnanci potěšení, radost, příjemný pocit nebo dokonce zábavu. Vnímavost vůči tomuto motivačnímu faktoru může však být u jednotlivých zaměstnanců různá. Zda-li je zaměstnanec motivován tímto způsobem, poznáme tak, že často hovoří o úkolech, které se mu líbí nebo nelíbí, že je na úkolech, které ho baví, je na nich ochoten pracovat dobrovolně a bez ohledu na čas. U úkolů, které ho nebaví, nepodává příliš dobrý výkon a má sklon před nimi různou formou unikát. Plné využití vnitřních faktorů znamená zdůrazňovat či podporovat zábavnost práce, dávat zaměstnancům možnost se při práci bavit, vytvářet příjemnou pracovní atmosféru.

### 8.1.2.2 Vnější motivace

Vnější motivace je charakterizována zájmem o finanční a další materiální statky (plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod.). K příznakům toho, že pracovní motivace zaměstnance se opírá především o tyto zdroje, patří jeho zájem o to, co mu určitá práce nebo úkol přinese. Často má tendence očekávat odměnu za jakoukoli práci navíc, mluvit o tom, kolik si jednotliví zaměstnanci vydělají nebo kolik by si měli vydělat, často hovořit o majetku ostatních apod. U zaměstnanců motivovaných tímto způsobem je vhodné stanovit jasná očekávání výsledků práce, sdělit, jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí zaměstnanci získají, podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům, posílit význam výkonového odměňování v rámci celkového odměňování zaměstnanců nebo zavést nepeněžní odměny, o které mohou zaměstnanci usilovat.

### 8.1.2.3 Motivace na základě pověsti a odborné reputace

Pro tuto formu motivace je charakteristický především zájem o to, jaký dojem zaměstnanec ve svém okolí vytváří. Zaměstnanec, který je motivován tímto zdrojem, je citlivý vůči názorům a hodnocení ostatních. K příznakům dominující motivace na základě dobré pověsti patří zájem o udržení nebo podílení své odborné pověsti mezi spolupracovníky a nadřízenými nebo u širší veřejnosti, snaha získat za svou práci pochvalu, časté dotazy na hodnocení vlastní práce, ale i sklon chlubit se apod. Motivační nástroje odpovídající této formě pracovní motivace zahrnují vyslovení veřejné pochvaly a uznání zaměstnancům, kteří dosáhli úspěchu, kritizování zaměstnanců za zavřenými dveřmi, přidělování projektů, které jsou výrazně na očích ostatním anebo zdůraznění veřejné prestiže, kterou zaměstnancům určitá práce přináší.

#### 8.1.2.4 Motivace na základě výzvy

Motivace tohoto typu je charakteristická pro osoby snažící se dosáhnout především svých osobních standardů výkonnosti. Tito zaměstnanci se zpravidla nezajímají o hodnocení ze strany ostatních. Důležité pro ně je dostat svým vlastním požadavkům. K projevům, jež napovídají, že zaměstnanec má sklon být motivován výzvami pracovních úkolů, patří tendence zaměřovat se na nejtěžší úlohy, pracovat nejlépe tehdy, je-li k vykonání úkolu třeba plně uplatnit osobní schopnosti, snaha o rozvoj vlastních schopností apod. I tento motivační zdroj je možno stimulovat zadáváním náročných úkolů vyžadujících značné osobní schopnosti a zkušenosti, vytvářet příležitosti k rozvoji osobních schopností nebo naopak nezadávat osobám motivovaným tímto způsobem úkoly, které jsou nekvalifikované nebo nenáročné.

#### 8.1.2.5 Motivace na základě smyslu a poslání práce

Motivace tohoto typu se opírá o potřebu věřit ve smysl a poslání práce. Zaměstnanec motivovaný tímto způsobem se ve své činnosti a svém rozhodování zpravidla řídí určitými relativně stálými hodnotovými principy. K projevům motivace na základě smyslu nebo poslání práce patří časté otázky vztahující se ke smyslu úkolů, zájem o širší a dlouhodobý význam činností, sklon pracovat s velkým nasazením v podmínkách, kdy zaměstnanec věci, na které pracuje, skutečně věří. K dalším projevům patří i důraz na striktní dodržování profesních zásad a hodnot. Motivační nástroje odpovídající této formě jsou sdělení žádoucích konečných cílů práce, seznamování zaměstnanců s tím, jak jimi prováděné úkoly přispívají k dosažení vize a cílů organizace, optimismus vztahující se k možnosti dosáhnout stanovených cílů.

### 8.2 Hodnocení zaměstnance

Hodnocení pracovního výkonu je „jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažera. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl. Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro pracovníka.

Organizace využívá hodnocení pracovníků ke zvyšování osobní výkonnosti jednotlivců, k využívání a rozvoji potenciálu zaměstnanců, k navrhování a plánování personálních záloh, ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci a ke komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucímu motivovat zaměstnance k dosažení vyššího výkonu, vyjádřit své názory na zaměstnance, dávat jim zpětnou vazbu, a tím usměrňovat jejich činnosti, pochopit zájmy a přání zaměstnanců, které se týkají dalšího rozvoje, rozvíjet přednosti zaměstnanců a eliminovat jejich slabé stránky, plánovat rozvojové aktivity, ale také stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pro zaměstnance hodnocení znamená ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí, pohled a názor vedoucího na jeho práci a cíle, možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle, příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

#### 8.2.1 Hodnotící metody z hlediska použitých nástrojů

Z hlediska použitých nástrojů nebo metodických pomůcek lze hodnotící metody dělit do těchto hlavních skupin:

- Hodnocení podle dohodnutých cílů
- Hodnocení na základě plnění norem a standardů
- Hodnocení pomocí hodnotících stupnic



- Hodnocení na základě kritických případů
- Assessment centra
- Personální a manažerský audit

#### 8.2.1.1 Hodnocení podle dohodnutých cílů

Hodnocení podle dohodnutých cílů je základní hodnotící metodou používanou především u vedoucích a specializovaných pracovních míst v oblasti prodeje, nákupu, finančního i personálního řízení apod. Tato metoda slouží především k hodnocení výsledků práce a je proto použitelná všude tam, kde lze individuální nebo skupinové výsledky práce objektivně posoudit nebo změřit. Základem je stanovení jasných, dosažitelných, termínových a pracovníky akceptovaných osobních, případně skupinových výkonových cílů, jejich pravidelné sledování a hodnocení za předem stanovená období. Důležitou součástí této metody je i opakované stanovování cílů nových a většinou náročnějších.

#### 8.2.1.2 Hodnocení na základě plnění norem a standardů

Hodnocení na základě plnění norem a standardů je založeno na porovnávání závazných výkonových norem a kvalitativních standardů se skutečným výkonem zaměstnance. Normy a standardy výkonu lze chápat jako stálé cíle udávající požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Výhodou výkonových norem je, že tvoří objektivní měřítka pro posuzování výkonu na určitých pracovních místech. Předpokladem použití výkonových norem je nejen jejich jasnost a srozumitelnost, ale i podíl zaměstnance na jejich stanovení podporující přijetí norem jako spravedlivých a přiměřených.

#### 8.2.1.3 Hodnocení pomocí hodnotících stupnic

Hodnocení pomocí hodnotících stupnic je založeno na použití číselných, grafických, slovních stupnic a „check-listů“. Slouží především k hodnocení pracovního chování a schopností zaměstnanců, tj. kvalitativních charakteristik výkonu a jeho předpokladů. Je náročnější na přípravu, umožňuje však objektivní srovnatelnost kvalitativních projevů různých pracovníků. Hodnotících kritérií by nemělo být příliš mnoho. Velký počet vede nejen k formalismu, ale zpravidla nepřináší ani žádné další podstatné informace o hodnoceném.

#### 8.2.1.4 Hodnocení na základě kritických případů

Hodnocení na základě kritických případů spočívá v evidenci písemných záznamů o významných pozitivních i negativních případech, které se při výkonu práce určitého zaměstnance vyskytly. Výhodou je konkrétní povaha hodnocení, nevýhodou může být nejasnost v chápání kritického případu.

#### 8.2.1.5 Assessment centra

Assessment (development) centra je metoda širokých možností uplatnění při výběru, vzdělávání i hodnocení zaměstnanců. Kvůli své časové, personální a finanční náročnosti se však většinou využívá pouze u manažerů a specialistů. Posuzovaný zaměstnanec nebo tým simuluje řešení každodenních úkolů nebo řeší případové studie, účastní se manažerských her, apod. Součástí assessment centra mohou být i testy znalosti, dovednosti apod.

#### 8.2.1.6 Personální a manažerský audit

Personální a manažerský audit představuje vnější, nezávislé posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace nebo potenciálu klíčových podnikových zaměstnanců, především manažerů, prováděné specializovanými poradci. Probíhá většinou u příležitosti změn ve firemní

strategii nebo organizaci, a to ve snaze posoudit manažerský potenciál organizace v souvislosti s jejími novými úkoly a podpořit jeho optimální využití. Výsledkem může být doporučení týkající se dalšího rozvoje osob, případně požadavky na doplnění či obměnu manažerského týmu.

### 8.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je velmi důležitou personální činností jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Odměňování je uskutečňováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je to kompenzace za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci i další odměny ovlivňují množství i kvalitu práce. Je také jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců, které mají organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich zaměstnanců, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaká si určí pravidla odměňování, jaké formy, nástroje a postupy uplatní. Odměny se mohou vázat na povahu a význam vykonané práce nebo na výkon zaměstnance. Mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, podobu povýšení, vzdělávání, uznání, zajímavých pracovních úkolů apod.

Odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Jsou to zaměstnanecké výhody.

#### 8.3.1 Složky odměňování

Odměňování zahrnuje tyto složky (Tabulka 1):

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny
- zaměstnanecké výhody
- nepeněžní odměny (úspěch, uznání, osobní rozvoj)
- procesy řízení pracovního výkonu

Celková odměna poskytuje veškeré nástroje, které má organizace k dispozici, a které může využívat k získávání, udržení, motivování a uspokojování zaměstnanců.

Horní dva kvadranty představují transakční odměny. V podstatě mají peněžní povahu, jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců, ale mohou být snadno konkurenty napodobovány. Naproti tomu relační odměny v dolních dvou kvadrantech jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Opravdová síla plyne z kombinování relační a transakční odměny.

**Tabulka 1** Složky odměňování

Transakční  
(hmatatelné, hmotné)

Individuální	<p><b>Peněžní odměny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základní mzda</li> <li>• zásluhová odměna</li> <li>• peněžní bonusy</li> <li>• dlouhodobé pobídky</li> <li>• akcie</li> <li>• podíly na zisku</li> </ul>	<p><b>Zaměstnanecké výhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• důchody</li> <li>• dovolená</li> <li>• zdravotní péče</li> <li>• jiné funkční výhody</li> <li>• flexibilita</li> </ul>	Společně
	<p><b>Vzdělávání a rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vzdělávání a rozvoj na pracovišti</li> <li>• vzdělávání a výcvik</li> <li>• řízení pracovního výkonu</li> <li>• rozvoj kariéry</li> </ul>	<p><b>Pracovní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základní hodnoty organizace</li> <li>• styl a kvalita vedení</li> <li>• právo pracovníků se vyjádřit</li> <li>• uznání</li> <li>• úspěch</li> <li>• vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností)</li> <li>• kvalita pracovního života</li> <li>• rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</li> <li>• řízení talentů</li> </ul>	

Relační / vztahové  
(nehmotné)

## 9. POUŽITÁ LITERATURA

***V rámci tvorby tohoto materiálu byla použita následující literatura:***

Armstrong Michael: Řízení lidských zdrojů, vydavatelství Grada 2007.

Urban Jan a kol. : Personalistika, 4. vydání, vydavatelství Wolters Kluwer 2011.

Hroník František: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, vydavatelství Grada 2006.

Bartoňková Hana: Firemní vzdělávání, vydavatelství Grada 2010.

Hroník František: Jak se nespálit podruhé, vydavatelství Motiv Press 2007.

## 10. PŘÍLOHY

### Seznam příloh

Příloha 1 - Desetifaktorová hodnotící tabulka

Příloha 2 - Přehled inzertních nástrojů CZ – tisk

Příloha 3 - Přehled inzertních nástrojů CZ - internet

Příloha 4 - Hodnocení jazykových znalostí dle Evropského referenčního rámce (ERR)

Příloha 5 – Tvorba popisu pracovního místa

Příloha 6 - Strukturovaný výběrový pohovor

**Příloha 1 - Desetifaktorová hodnotící tabulka**
**Najděte rovnováhu všech cílů – nglobalizujte silné a slabé stránky**

Kandidát: Datum:		Pozice:			Tazatel:	
Vlastnost/ faktor	1 – velmi slabý	2 – slabý	3 - dobrý	4 - silný	5 - silný	Pořadí
<b>Energičnost, elán, iniciativa</b>	Při práci vždy vykazoval jen málo elánu a energie. Pasivní pracovní výkon.	Všeobecně očekávaný výkon, ale nikdy nepřekonal očekávání.	Trvale dobrá úroveň výkonu s občasnými výkyvy, kdy vykazuje značný elán a energičnost.	Po všech stránkách vysoce motivovaný, s několika krátkými obdobími průměrné motivace.	Trvale vysoký elán, energičnost a iniciativa. Vždy překonává očekávání.	
<b>Trend osobního růstu a výkonu v čase</b>	Nevyrovnaný růstový trend. Nevyhovuje základním požadavkům dané pozice.	Trend růstu je nevyrovnaný, ale kandidát splňuje základní požadavky dané pozice.	Trend růstu klesl na průměrnou úroveň, ale stále je v souladu s požadavk y dané pozice.	Silný vzestupný trend růstu, splňuje většinu požadavku na pozici.	Velmi silný vzestupný vzorec růstu, splňuje/překr ačuje požadavky pozice.	
<b>Porovnateln ost minulých výsledků (ukotvení SMART cílů)</b>	Neplní žádné z pracovních požadavků. Propast je příliš široká na to, aby mohla být překonána.	Jsou splněné jeden či dva SMART cíle. Příliš mnoho mezer na to, aby byly překonané.	Jsou splněné klíčové SMART cíle, a to s menšími mezerami, které je možné vyřešit.	Většina SMART cílů je splněna. Zbytek se rychle naučí.	Všechny SMART cíle jsou splněné, a to se skvělými předchozími výsledky.	
<b>Zkušenost, vzdělání a příprava v daném odvětví</b>	Všechny standartní měřítka plní jen velmi těžce: nemá dostatek zkušeností a dostatečné vzdělání.	Postačující zkušenosti, vzdělání. S vypětím sil splňuje minimální standarty.	Dobré vzdělání a zkušenosti odpovídající požadavků m pozice.	Vzdělání a zkušenosti jasně a bezprostř edně splňují požadavky, které klade současné zaměstnaní.	Výborné porovnatelné zkušenosti z daného odvětví i skvělé odpovídající vzdělání.	

<b>Řešení problémů a schopnost v oblasti myšlení</b> (vizualizace cílů SMART)	Strukturované myšlení. Nedokáže přizpůsobit znalosti novým situacím.	Dokáže částečně rozvinout a přizpůsobit existující metody a procesy.	Dokáže porozumět základním problémům a přijít s alternativním řešením.	Má schopnost porozumět klíčovým problémům a vyvinout nové řešení.	Celkově problémům rozumí. Dokáže vyvinout nové kreativní řešení.	
<b>Celkový talent, technická způsobilost a potenciál</b>	Malá technická způsobilost, resp. není schopen se naučit všechno v krátkém čase.	Má jisté technické schopnosti/talent, ale bude trvat příliš dlouho, než dosáhne standardní úrovně.	Dobré. Technicky způsobilý. Schopný učit se. Jisté výhrady zůstávají.	Technicky silný, dokáže proniknout do podstaty problémů, učí se rychle. Má širší záběr.	Velmi talentovaný, rychle se učí, má strategický, taktický i technický záběr. Velmi široký záběr.	
<b>Řídící a organizační schopnosti</b>	Malé odpovídající řídicí zkušenosti, resp. není schopný organizovat podobné projekty.	Jisté řídicí schopnosti, ale k tomu, aby mohl v blízké době přispět, nedostatečné.	Dostatečné řídicí schopnosti, ale bude muset dále růst, aby byl efektivnější.	Dobrá manažer a organizátor. Splňuje všechny požadavky dané pozice.	Má výbornou schopnost řídit a organizovat skupiny podobného či většího rozsahu a typu.	
<b>Vedení týmu – schopnost přesvědčit / motivovat ostatní</b>	Není příliš mnoho důkazů o tom, že by dokázal přesvědčit, či vést druhé. Je spíše individualista.	Důkazy o týmových schopnostech existují, ale jsou neprůkazné. Je spíše individualista.	Dobrá schopnost vést tým, resp. potenciál vést ho, potenciál však ještě nebyl ověřený.	Skvělá schopnost vést tým, ale s drobnými výhradami.	Má výbornou schopnost motivovat a rozvíjet druhé. Bez výhrad.	
<b>Povaha – hodnoty, zapálení, cíle</b>	Jeho hodnoty i bezúhonnost jsou sporné. Jedná pro vlastní prospěch. Lže.	Solidní, slušné hodnoty a morálka, ale zůstávají otázky ohledně upřímnosti.	Odpovídající hodnoty a morálka. Žádné výrazné problémy ani neobvyklé silné stránky.	Velmi oddaný, má silné morální zásady, hodnoty i postoje.	Je člověkem se silnými morálními zásadami, velmi oddaný a čestný, s dobrými hodnotami i morálkou.	

<b>Osobnost a kulturní způsobilost</b>	Fatální nedostatky či nevyrovnanost a nebo nesprávný přístup, do existujícího týmu nezapadá.	Odpovídající způsobilost, ale mohl by způsobovat konflikty. Může mít negativní vliv.	Všestranně slušný a spolehlivý člověk. Do kolektivu zapadne bez toho, aby způsoboval konflikty.	Pozitivní přístup. Jeho osobnost mu pomůže při výkonu práce.	Silná, vyrovnaná osobnost s pozitivním přístupem, flexibilní, dokáže pracovat s ostatními.	
<b>Dosáhnutý počet bodů CELKEM</b>	<b>POČET BODŮ:</b>					
<b>Poznámky:</b>						



**Příloha 2 - Přehled inzertních nástrojů CZ – tisk**

ORIENTAČNÍ CENY	velikost	HN	MF	LN	Metro	Blesk
	1/8	45 000	69 000	27 000	32 000	70 000
	menší než 1/8		59 000	25 000	25 000	

Grafton Recruitment	slevy	HN	MF	LN	Metro	Blesk
	1 otištění - celostátní vydání	35%	35%	32%	45%	28%
1 otištění - regionální vydání	32%	31%	29%	40%	26%	
1 a více otištění za sebou ve 2 a více regionálních vydání	32%	45%	29%	40%	26%	
2 otištění - celostátní vydání	50%	53%	50%	50%	28%	
2 a více otištění za sebou - regionální vydání	47%	51%	48%	45%	30%	
2 a více otištění za sebou ve 2 a více regionálních vydání	47%	51%	48%	45%	30%	
<b>Kariéra</b>	<b>slevy až</b>	<b>50%</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>	<b>60%</b>	<b>37%</b>

**Příloha 3 - Přehled inzertních nástrojů CZ - internet**

	<b>cena</b>	<b>kredity</b>	<b>cena za kredit</b>
<b>jobs.cz, práce.cz, tobjobs.sk</b>	35 000 Kč	80	438 Kč
jobs.cz - 3 kredity za 1 lokalitu	55 000 Kč	150	366 Kč
práce.cz - 1 kredit za 1 lokalitu	85 000 Kč	300	283 Kč
tobjobs.sk - 1 kredit za 1 lokalitu	120 000 Kč	600	200 Kč
	<b>cena</b>	<b>počet pozic</b>	<b>cena za pozici</b>
<b>jobsinprague.cz, jobsinczech.cz</b>	6 600 Kč	10	660 Kč
	14 000 Kč	25	560 Kč
	23 000 Kč	50	460 Kč
	36 000 Kč	100	360 Kč
<b>jobssystem.cz - inzerát na 25 serverech</b>	2 700 Kč	1/měsíc	1 490 Kč
<b>monster.cz</b>	25 000 Kč	60	417 Kč
	36 000 Kč	120	300 Kč
	60 000 Kč	300	200 Kč
	90 000 Kč	600	150 Kč
	120 000 Kč		
počet pozic je za celý rok		1200	100 Kč
<b>profesia.cz</b>	27 440 Kč	60	458 Kč
	44 660 Kč	120	373 Kč
	66 920 Kč	240	279 Kč
	107 310 Kč		
počet pozic je za celý rok		600	179 Kč
<b>jobdnes.cz</b>	12 000 Kč	20	600 Kč
pack 3 + 1	3 000 Kč	4	750 Kč
pack 5 + 2	5 000 Kč	7	714 Kč
pack 10 + 5	1 000 Kč	15	666 Kč
TOP 100	30 000 Kč	100	300 Kč
TOP 250	50 000 Kč	250	200 Kč
	25 000 Kč	50	500 Kč
	66 000 Kč	400	165 Kč
	75 000 Kč	500	150 Kč
počet pozic je za celý rok EXTRA nabídka	80 000 Kč	1000	80 Kč
<b>Sprace.cz</b>	10 000 Kč	3	3 333 Kč
	15 000 Kč	5	3 000 Kč
	20 000 Kč	10	2 000 Kč
	22 000 Kč	12	1 833 Kč
počet pozic je na celý rok, pouze u nejlevnějšího na 6 měsíců	25 000 Kč	20	1 250 Kč

## Příloha 4 - Hodnocení jazykových znalostí dle Evropského referenčního rámce (ERR)

V oblasti cizích jazyků definuje šest kategorií podle úrovně znalosti cizího jazyka. Jsou to kategorie A1, A2, B1, B2, C1, C2. Jednotlivé kategorie zohledňují úroveň porozumění při poslechu, čtení, schopnost konverzace a kvality písemného projevu.

### Úrovně dle ERR:

#### **A1**

Úroveň začátečníků, kteří rozumí větám a slovům týkající se jejich osoby a jejich okolí. Jsou schopni vést jen velmi jednoduchou a prostou konverzaci s mluvčím, který s nimi má trpělivost. Sami dokážou vyjádřit pouze základní myšlenky o své osobě slovními spojeními, která znají ze studia. Umí vyplňovat krátké formuláře dotazující se na jejich osobu.

#### **A2**

Studenti úrovně A2 rozumí mluvenému slovu týkající se někoho a jeho okolí či nakupování a práce. Mohou číst jednoduché texty a orientují se v např. v jídelních lístcích. Jsou schopni jednoduše konverzovat a sdělovat informace o své osobě a užít částečně minulého času. Jsou též schopni jednoduchého popisu. Umí psát jednoduché dopisy o své osobě.

#### **B1**

Studenti úrovně B1 rozumí řeči týkající se aktuálních záležitostí. Rozumí textům obsahující pocity, události při použití základních komunikačních slovíček. Dorozumí se v běžných životních situacích a mohou volně diskutovat o tématech, která jsou jim známá. Mohou vyprávět a líčit své touhy; mohou psát texty z oblasti jejich zájmů či dopisy s použitím podmiňovacích způsobů.

#### **B2**

Rozumí většinou mluvenému slovu zabývajícím se běžnými problémy (televize, film). Obdobné je to i při čtení textů. Mohou též číst prózu psanou aktuálním jazykem. Jsou schopni plynule konverzovat s rodilými mluvčími ve známé oblasti a dokážou vyjádřit svůj pohled a výhody či nevýhody daného problému. Dokážou napsat podrobný text ze své oblasti a podchytit v něm jasně jeho význam.

#### **C1**

Rozumí i nestrukturovanému projevu. Orientují se v pořadech rádia a televize. Rozumí a vciťují se do literárních textů, rozumí odborným textům. Flexibilně komunikují a vyjadřují své myšlenky jasně a bez obtíží. Jsou schopni jasně a podrobně hovořit o všech možných tématech. V psaném textu dokážou volit vhodný směr pro čtenáře.

#### **C2**

Po krátkém přizpůsobení rozumí bez obtíží rodilým mluvčím hovořícím o jakémkoliv tématu. Jsou schopni číst složité texty i literární díla a pojednání s abstraktním zabarvením. Při konverzaci vyjadřují jemné významové odstíny, používají idiomatické vazby. Pokud něco nedokáží vyjádřit, bez problémů to obcházejí jinou formulací, bez narušení hovoru. Umí popisovat odborné texty apod.

**Příloha 5 – Tvorba popisu pracovního místa**

<b>Definujte cíle dané práce, ne člověka – vytvořte výkonnostní cíle SMARTe</b>			
Pozice:	Útvar:	Vedoucí:	
Datum:			
<b>Výkonnostní cíle stanovte pomocí makro přístupu</b>			
<p><b>Kontrolní seznam:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Každá práce má 6-8 hlavních věcí, které je potřebné vykonat, aby byl nový zaměstnanec úspěšný (výkonnostní cíle).                      &gt; Máte je?</li> <li>2. Definujte všechny cíle tak, aby byly SMARTe – Konkrétní (Specific), měřitelné (Measurable), zaměřené na činnost (Action Oriented), se stanovenými výsledky (Result-based), časově omezené (Time Bound), popisující konkrétní prostředí (environment).                      &gt; Jsou všechny Vaše cíle SMARTe? Zachytili jste všechny podklady týkající se prostředí?</li> <li>3. Ignorujte popis práce. K rozpracování výkonnostního cíle pro každou z hlavních oblastí dané práce použijte makro přístup.                      &gt; Máte něco důležitého, co by měla daná pozice dosáhnout (nějaký přínos)? Vytvořili jste si časový přehled cílů?</li> <li>4. Použijte (opět) mikro přístup k převedení tradičního popisu zkušeností/schopností na výkon. Zjistěte, co se s každou kategorií dělá.                      &gt; Převedli jste všechny schopnosti a definovali jste výstup a konečný výsledek?</li> <li>5. Pomocí porovnávání zjistěte charakteristické vlastnosti a schopnosti lidí, o kterých je známé, že jsou v dané práci dobří.                      &gt; Zachytili jste pracovní návyky, přístup, disciplínu, myšlenkový proces, atd. nejlepších interních pracovníků, kteří vykonávají stejnou práci?</li> <li>6. Stanovte pořadí 6-8 hlavních výkonnostních cílů podle priority a začleňte je do výkonově orientovaného popisu práce.                      &gt; Máte 6-8 jasně definovaných a všemi zodpovědnými osobami schválených cílů?</li> <li>7. <b>PŘEDSTAVTE SI jednotlivé SMARTe cíle (vizualizace) a určete způsobilost – k shromáždění podkladů použijte tabulku.</b></li> </ol>			
<p><b>Realný termín pro nástup na danou pozici:</b> _____ “Začněte a uvažujte přitom od konce”</p> <p><b>Jaký je Váš hlavní přínos pro danou pozici v horizontu jednoho roku</b> (měl by být konkrétní, měřitelný, zaměřený na činnosti, se stanovenými výsledky a časově omezený)?</p>			
PRACOVNÍ FAKTOR	Příklad MÍT x DĚLAT	POZNÁMKY a POPIS	SMARTe CÍLE
Hlavní provozní cíle	<p><u>Chyba:</u> Mít 10 let zkušenosti s prodejem OEM.</p> <p><u>RADEJJI:</u> Zvýšit prodej OEM o 15% za 1 rok a</p>	<p>Cíle vyžadují dějové sloveso (např. zvýšit, změnit, zlepšit) a měřitelný cíl (např. 10% za 90 dní)</p>	

	vybudovat nový tým.		
<b>Hlavní vedlejší cíle</b>	<u>Chyba:</u> Mít dobré plánovací schopnosti. <u>RADĚJÍ:</u> Za 90 dní předložit plán a přijmout 3 pracovníky.	Zahrňte dílčí kroky nevyhnutné k dosažení klíčových cílů. Žádejte příklady.	
<b>Řízení a organizační otázky</b>	<u>Chyba:</u> Mít dobré řídicí schopnosti. <u>RADĚJÍ:</u> Během 120 dní vyhodnotit a přebudovat tým.	Poskytnutí měřitelného cíle, který umožní určit kvalitu potřebných řídicích schopností.	
<b>Nevyhnutelné změny a zlepšení</b>	<u>Chyba:</u> Byt činitelem změny. <u>RADĚJÍ:</u> Zlepšit systém sledující kontakt s klienty před následující propagací.	Bud'te konkrétní ohledně potřebných změn a zlepšení. Tímto způsobem je jednodušší porovnat, čeho uchazeč dosáhnul.	
<b>Problémy, které je potřeba vyřešit</b>	<u>Chyba:</u> Být řešitelem problémů. <u>RADĚJÍ:</u> Spolupracovat s IS pro odstranění těžkostí se zákaznickými službami od května.	Popište aktuální problémy, na kterých je potřebné pracovat a následně se zeptejte uchazeče, jak by je řešil.	
<b>Technická dovednost v konkrétní situaci</b>	<u>Chyba:</u> Mít dobrou znalost PC. <u>RADĚJÍ:</u> Do června vytvořit počítačový sledovací systém.	Poskytněte konkrétní příklad k tomu, jaké budou použité technické dovednosti. Je lepší diskutovat o skutečné práci.	
<b>Týmové dovednosti v konkrétní situaci</b>	<u>Chyba:</u> Mít dobré týmové dovednosti. <u>RADĚJÍ:</u> Společně s prodejem a výrobou vytvořit plán snížení zásob.	Popište situace, které ukazují dobré mezilidské/týmové schopnosti a získajte podobné příklady od uchazeče.	
<b>Plánování, strategická orientace a kreativita</b>	<u>Chyba:</u> Mít dobré strategické myšlení a schopnost plánovat. <u>RADĚJÍ:</u> Vytvořit dlouhodobý produktový plán.	Zahrňte všechno, co nebylo uvedené výše. Také popište skutečné příklady kreativních a strategických projektů.	

**Definujte cíle dané práce, ne člověka – vytvořte výkonnostní cíle SMARTe**

Pozice:

Útvar:

Vedoucí:

Datum:

**Pomocou mikro přístupu určíte výkonnostné přínosy**

<b>Tradiční popis práce</b> <i>Jaké schopnosti, resp. zkušenosti musí mít čerstvě přijímaný zaměstnanec?</i>	<b>Výkonnostní kritérium-1</b> <i>Pokud danou schopnost či zkušenost má, co s ní bude dělat?</i>	<b>Výkonnostní kritérium-2</b> <i>Pokud to bude dělat úspěšně, jaký bude konečný výsledek?</i>	<b>Výkonnostní kritérium-3</b> <i>Jak byste mohl konečný výsledek udělat více SMARTe?</i>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Popište klíčové součásti prostředí (včetně stylu řízení; nástrojů; procesů; stylů týmové práce; pracovní prostředí; jiné):

**Srovnávejte s nejlepšími**

**Co dělali ti nejlepší z těch, kteří tuto pozici zastávali?**

Vytvořte výkonnostní cíle porovnáváním s „nejlepšími v dané třídě“.

*Rada: Jedná se o skvělou techniku pro procesně orientované pracovní místa. Přemýšlejte, co ti nejlepší na dané pozici dělají, co z nich dělá ty nejlepší. Hledejte tyto charakteristické rysy. Otočte to a vyhýbejte se charakteristickým rysům slabých jedinců. Příklad: „umět zvládnout rozhněvané zákazníky“, či „přesně vkládat data 6 hodin denně“.*

**6-8 HLAVNÍCH VÝKONNOSTNÍCH (SMARTe) CÍLŮ**

Zde shrňte hlavní cíle z makro a mikro procesů a porovnejte

<b>SMARTe CÍLE (Shrnutí)</b>	<b>Zatrhněte, je-li nezbytný.</b>	<b>Eliminujte opakování</b>	<b>ABC pořadí důležitosti</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

**Kontrolní seznam umožňující seřazení 6-8 hlavních cílů podle priority před tím, než budou přenesené do konečného výkonnostního profilu.**

- **Klasifikujte dopad na společnost na stupnici ABC.**
- **Neexistují alternativy? Jakmile ano, bylo by možno vhodný cíl vyškrtnout, anebo snížit jeho prioritu.**
- **Neopakujte se. Jděte na to ze široka. Ujistěte se, že konečný seznam zahrnuje všechny důležité kritéria dané práce.**
- **Zajistěte odpovídající rovnováhu mezi vedením a jednotlivým přispěvatelem**
- **Jsou technické cíle řádně nastavené?**
- **Pokryly cíle mezilidské a kulturní otázky?**
- **Ujistěte se, že existuje rovnováha mezi technickým, taktickým a koncepčním (strategickou úrovní).**
- **Do jednoho z cílů zahrňte schopnosti v oblasti myšlení a intelektuální schopnosti.**

## Příloha 6 - Strukturovaný výběrový pohovor

### Uvolněnost

Klidný/á a uvolněný/á, umí se vypořádat se stresem, neztrácí rozvahu v emocionálně vypjatých situacích, má hroší kůži a dokáže přijmout kritiku

<input type="checkbox"/> Popište nejvíce stredující faktory, se kterými se ve své profesi setkáváte. Vyrovnáváte se s nimi lépe než jiní? Proč tomu tak je?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Závidíte někdy lidem, kteří vykazují více emocí než vy? Domníváte se, že to může být problém, když se někdo jeví jako příliš chladný a racionální?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Dostává se vám dostatek zpětné kritické zpětné vazby od ostatních ve firmě? Anebo jste někdy požádal/a o častější zpětnou vazbu?	Hodnocení:
Poznámky:	



## Flexibilita

Pružně se přizpůsobuje novým výzvám a okolnostem, dokáže změnit způsob chování podle situace, libuje si v rozmanitosti a proměnlivém prostředí

<input type="checkbox"/> S jakou nedramatičtější změnou jste se kdy vyrovnal/a? Jak rychle jste se s tím vyrovnal/a?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Uveďte příklad, kdy jste přizpůsobil/a své chování nově vzniklé situaci. Zareagovali i ostatní tak rychle?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Jaké změny ve vaší práci nebo prostředí momentálně hledáte? Jak rychle vás status quo začne nudit?	Hodnocení:
Poznámky:	

## Společenské sebevědomí

Je společensky zdatný/á, má osobní kouzlo a charisma, je iniciativní při navazování kontaktů, dokáže vyjít s lidmi nejrůznějších povah, dobře zvládá prezentace a projevy na veřejnosti

<input type="checkbox"/> Jaké podle vašeho názoru plynou výhody z toho, když je někdo společensky zdatný? Mohou být sociální dovednosti a sebevědomí i určitou nevýhodou? Uveďte příklad.	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Jak přistupujete k lidem, které chcete lépe poznat? Uveďte příklad z poslední doby, kdy Vám to pomohlo.	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Řekněte nám o formální příležitosti, kdy jste prokázal/a své společenské sebevědomí? V jaké to bylo situaci a jak se vám to podařilo?	Hodnocení:
Poznámky:	

## Podpora ostatních

Podporuje druhé a pomáhá jim, rozvíjí a povzbuzuje je, nešetří časem a pomáhá lidem v nesnázích, rád/a dává a dělá mu/ji radost naplňovat potřeby druhých

<input type="checkbox"/> Můžete popsat vlastnosti, které vám pomáhají reagovat na potřeby jiných? Jakým způsobem vám pomáhají?	Hodnocení:
--	------------

Poznámky:	
-----------	--

<input type="checkbox"/> Kolik empatie myslíte, že máte ve vztahu k jiným lidem? Jsou nějaké situace, kdy jste příliš empatický/á vůči druhým?	Hodnocení:
--	------------

Poznámky:	
-----------	--

<input type="checkbox"/> Domníváte se, že se někdy zaměřujete příliš na problémy druhých na úkor jiných faktorů? Můžete uvést příklad takové situace?	Hodnocení:
---	------------

Poznámky:	
-----------	--

## Kreativita

Je zvědavý/á, vždy se snaží přijít s novými nápady, má aktivní představivost, ochotně přijímá radikální myšlenky a přístupy

<input type="checkbox"/> Jak dalece jste zvědavý/á? Co nového vá sv poslední době opravdu fascinovalo?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Přišel/přišla jste v poslední době s nějakou opravdu dalekosáhlou inovací? Jakým způsobem vás myšlenky napadají?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Je vám někdy na překážku vaše vlastní vynalézavost? Byly vaše nápady někdy považovány za příliš radikální?	Hodnocení:
Poznámky:	

## Konzultativnost

Umí naslouchat a jednat otevřeně, konzultuje s ostatními, zajímá se o motivy jednání druhých, je tolerantní vůči jiným názorům a úhlům pohledu

<input type="checkbox"/> Řekněte nám o nedávné situaci, kdy jste musel/a opravdu někomu naslouchat. Co jste z toho pochopil/a?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Co vám připadá nejzajímavější na chování druhých a jejich motivaci? Domníváte se, že druhé chápete dobře?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Existují lidé, u kterých je vám zatěžko projevit empatii, anebo je tolerovat? V jakých situacích by mohl zajít s tolerancí příliš daleko?	Hodnocení:
Poznámky:	

## Nezlomnost

Vždy vidí pozitivní aspekty situace, dokáže se vypořádat s jakýmkoli problémem, nepřipouští si vinu a není sebekritický/á, je nezlomný/á a rychle se vzpamatovává z nezdarů

<input type="checkbox"/> Je možné být přehnaně optimistický? Je to váš případ? Je váš optimismus budoucího vývoje udržitelný i ve světě reality?	Hodnocení:
--	------------

Poznámky:	
-----------	--

<input type="checkbox"/> Jak snadné je pro vás setřást ze sebe pocit viny? Berete vůbec někdy na sebe vinu, když se věci nedaří?	Hodnocení:
--	------------

Poznámky:	
-----------	--

<input type="checkbox"/> Stahuje vás něco dolů, ať už přímo ve vaší práci nebo co se týká firmy jako celku? Měl/a byste si takové pocity vůbec připouštět?	Hodnocení:
--	------------

Poznámky:	
-----------	--

## Analytičnost

Řeší problémy analyticky především na základě relevantních informací, dokáže vyhodnotit pro a proti, úspěšně používá čísla a statistické údaje

<input type="checkbox"/> Jak dalece spoleháte při práci na tušení a intuici? Stalo se vám někdy, že vás intuice zradila?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Co máte raději – dosažení řešení, anebo samotný proces vedoucí k řešení? Proč tomu tak je, co myslíte?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Jaké jsou vaše limity při interpretaci čísel? Byl to pro vás někdy problém?	Hodnocení:
Poznámky:	

## Zaměřenost na úspěch

Jeho motivací je úspěch velmi se snaží prosadit i přes velkou nepřízeň, pracovní a kariérní cíle klade před cíle osobní, vyhovuje mu konkurenční prostředí

<input type="checkbox"/> Máte někdy pocit, že lidé kladou příliš velký důraz na kvantitativní cíle? Jsou pro vás někdy takové cíle demotivující?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Jak důležitá je pro vás rovnováha mezi prací a osobním životem? Způsobilo vám to někdy problémy, ať už doma nebo v zaměstnání?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Jaké situace ve vás mohou vyvolat soutěživost? Změškal/a jste určitou příležitost tím, že jste nebyl/a dostatečně soutěživý/á?	Hodnocení:
Poznámky:	



## Rozhodnost a zaměřenost na cíl

Je velmi energický/á a vytrvalý/á, dotahuje věci do konce, rozhoduje se rychle, dokonce i když má nedostatek informací, vyhovuje mi/jí riziko a rychlé pracovní tempo

<input type="checkbox"/> Které stránky vaší role považujete za nejnáročnější? A jak se s nimi vyrovnáváte?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Připadá vám někdy obtížné, rozhodnout se dostatečně rychle? Stalo se vám někdy, že jste zmeškal/a příležitost jenom proto, že jste se nerozhodl/a dost rychle?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Domníváte se, že opatrnosti není nikdy nazbyt? Myslíte si, že ostatní někdy až nezodpovědně riskují? Uveďte příklady?	Hodnocení:
Poznámky:	

## Vliv

Je přirozený vůdčí typ, má rád/a pocit odpovědnosti za druhé, je dominantní a rozhodný/a, vyjednává tvrdě, dokáže produkty a nápady dostatečně prodat

<input type="checkbox"/> Jaký volíte postup, když musíte ukázat směr ostatním lidem? S jakými výzvami jste se v tomto ohledu setkal?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Jaký volíte postup při jednání s lidmi, kteří mají jiný názor než vy? Jak byste postupoval/a, aby se vám podařilo změnit jejich názor?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Jak dalece vám vyhovuje prodej výrobků nebo myšlenek jiným lidem? Proč tomu tak je?	Hodnocení:
Poznámky:	

## Koncepčnost

Podílí se na tvorbě strategií, „vizionář/ka“, chápe různé úhly pohledu na složité problémy a má přehled o relevantních teoretických modelech

<input type="checkbox"/> Vyhovuje vám spíše praktický, anebo koncepční postoj k řešení problémů? Proč vám to tak vyhovuje lépe?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Uveďte příklad dvou nejdůležitějších a zároveň nejsložitějších otázek, kterými se v současné době zabýváte. Proč jsou komplikované?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Jak se udržujete v kontaktu s potřebami oboru, ve kterém působíte? Uveďte příklad, co jste si z toho odnesl/a	Hodnocení:
Poznámky:	

## Komunikativnost

Má rozsáhlou síť kontaktů, komunikuje otevřeně s ostatními, dokáže si udržet dobré vztahy, dává přednost práci v týmu

<input type="checkbox"/> Kolik času strávíte v práci poznáváním svých kolegů? Domníváte se, že je to příliš nebo naopak málo?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Řekněte nám o nějaké důležité zprávě, kterou jste v poslední době nekomu sdělil/a? Jak se vám to povedlo?	Hodnocení:
Poznámky:	

<input type="checkbox"/> Dáváte přednost samostatné práci, anebo práci s ostatními? Jaké okolnosti vám umožňují vykonávat co nejvíce práce?	Hodnocení:
Poznámky:	

## Svědomitost

Svědomitě dodržuje pravidla platná pro jeho/její práci, vždy plní sliby, termíny nebo jiné závazky, věří v etické zásady a hodnoty

<input type="checkbox"/> Jak se obvykle zachováte, když narazíte na pravidlo, které vám brání v pokroku? Uveďte příklad situace, kdy jste musel/a zareagovat	Hodnocení:
Poznámky:	
<input type="checkbox"/> Jak dalece musíte ve vaší práci dodržovat termíny? Dostáváte někdy nerealistické termíny? Pokud ano, co se s tím snažíte udělat?	Hodnocení:
Poznámky:	
<input type="checkbox"/> Jaké hodnoty by měl člověk dávat najevo? Uveďte příklad, kdy jste něco podobného udělal/a	Hodnocení:
Poznámky:	

## Metodičnost

Věří v metodické a procedurální postupy, plánuje a organizuje úkoly, efektivně si strukturuje práci, zakládá si na pečlivosti

<input type="checkbox"/> Jaký typ procesů nebo postupů vám při práci pomohl? Můžete zmínit některé, které jste naopak odmítl/a? Proč tomu tak bylo?	Hodnocení:
---	------------

Poznámky:
-----------

<input type="checkbox"/> Myslíte si, že je ve vašem zaměstnání příliš byrokracie, anebo příliš málo organizace? Co se s tím dá dělat?	Hodnocení:
---	------------

Poznámky:
-----------

<input type="checkbox"/> Jak zajistit, aby vaše práce vykazovala konzistentně vysokou úroveň? Uveďte příklad	Hodnocení:
--	------------

Poznámky:
-----------

# Partnerství pro chemii

Projekt číslo: CZ.1.07/2.4.00/31.0062

Operační program: Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Prioritní osa: Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj

Oblast podpory: Partnerství a sítě

Doba realizace: 1. 2. 2012 – 31. 1. 2014

## Hlavní cíle projektu

- dlouhodobé a krátkodobé odborné stáže studentů Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice u partnerů projektu
- propojení vědecko-výzkumné aktivity Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice a průmyslových partnerů
- zvýšení uplatnitelnosti studentů na trhu práce (odborné praxe, kurzy)
- zvýšení odborné kvalifikace vysokoškolských zaměstnanců a garantů z praxe
- vznik interaktivního komunikačního portálu [www.ceskachemie.cz](http://www.ceskachemie.cz)
- rozvoj spolupráce mezi studenty, akademickými a vývojovými pracovníky v daném oboru
- vytvoření Centra profesních kontaktů
- workshopy, semináře, konference zviditelňující výzkum i praxi chemického průmyslu

## Partneři projektu



Projekt Partnerství pro chemii je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Další informace o projektu:

<http://projekty.upce.cz/parprochem/index.html>

[www.ceskachemie.cz](http://www.ceskachemie.cz)