

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2003–2009

Simona Dačeva

Získávání a výběr absolventů vysokých škol

Attraction and selection of university graduates

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Praha, 27.4.2009

.....

Obsah

Resumé	4
Summary	5
0 Úvod	6
1 Profil společnosti Unilever	8
1.1 Organizační struktura personálního oddělení společnosti Unilever	9
2 Plánování lidských zdrojů	10
2.1 Proces plánování lidských zdrojů	11
2.2 Plánování lidských zdrojů ve společnosti Unilever	13
3 Řízení talentů v organizaci	15
3.1 Aktuální trendy v řízení talentů	16
3.2 Strategie řízení talentů ve společnosti Unilever	19
3.3 Management Trainee program společnosti Unilever	21
3.3.1 Cíle Management Trainee programu	23
3.3.2 Klíčové kompetence a požadavky na uchazeče	24
4 Získávání a výběr pracovníků ve společnosti Unilever	28
4.1 Personální marketing.....	30
4.2 Výběr pracovníků.....	32
4.2.1 Průběh výběrového řízení na pozici Management Trainee	35
4.2.2 Assessment centre na pozici Management Trainee	37
5 Personální činnosti navazující na výběr pracovníků v Unileveru	41
5.1 Orientace Management Trainees v organizaci	41
5.1.1 Integrovaný plán	42
5.2 Vzdělávání a rozvoj účastníků Management Trainee programu	43
5.2.1 Vzdělávání a rozvoj při výkonu práce	45
5.2.1.1 Koučování	46
5.2.1.2 Mentorování	48
5.2.2 Školicí programy a kurzy	49
5.2.3 Samostatné vzdělávání a angličtina	50
5.3 Průběh hodnocení Management Trainees	51
6 Závěr	53
7 Soupis bibliografických citací	55
8 Bibliografie	57
9 Přílohy	58

Resumé

Tato bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem absolventů vysokých škol. Představuje oblast řízení talentů jako ucelený soubor činností a souhrnně popisuje široký okruh personálních agend, které patří do oblastí řízení talentu pracovníků, jejich vzájemné propojení a souvislosti. Celý dokument propojuje teoretické poznatky s praxí a ukazuje, jak je strategie řízení talentů aplikována v mezinárodní společnosti Unilever. Detailně se tato práce zaměřuje na Management Trainee program, který je orientovaný na rozvoj manažerských schopností a dovedností talentovaných absolventů vysokých škol s potenciálem rychlého růstu do manažerských pozic. Tito absolventi jsou cílovou skupinou Management Trainee programu.

Společnost Unilever si uvědomuje, že prosperita a konkurenceschopnost firmy jsou přímo podmíněné talentem a motivací jejích zaměstnanců. Management Trainee program představuje významný pilíř v řízení talentů ve společnosti.

Summary

The subject of this bachelor's essay is attraction and selection of university graduates. It introduces the area of talent management as an integrated set of activities and it thoroughly describes complex of human resources agendas associated with talent management. It puts these parts into mutual context and shows their interdependencies. The document links theoretical findings with business practice and demonstrates talent management strategy applied in multinational company Unilever. This study describes Management Trainee program in detail. The program is oriented on university graduates and development of their managerial skills and competencies. Talented university graduates with potential to fast growth into managerial positions are the program's focus group.

Unilever is well aware that the company's prosperity and competitiveness are directly dependent on its employees' talents and motivation. Management Trainee program forms an important talent management pillar in the company.

0 Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám získáváním a výběrem absolventů vysokých škol v kontextu procesu řízení talentů v organizaci. Mým cílem je charakterizovat strategii a cíle řízení talentů pracovníků, jednotlivé oblasti činností a jejich vzájemné propojení. Popisuji konkrétní procesy, postupy a metody, které organizace využívají. Záměrem mé bakalářské práce je ukázat oblast řízení talentů jako ucelený soubor činností, z nichž není možné vytrhnout pouze tu nejatraktivnější část, výběr pracovníků. Tato práce propojuje teoretické poznatky s praxí a ukazuje, jak strategie řízení talentů funguje v mezinárodní společnosti Unilever, která se oblasti řízení talentů zaměstnanců v její komplexní podobě intenzivně věnuje již několik let.

Toto téma jsem si zvolila proto, že řízení talentů je dynamicky se rozvíjející oblastí personální práce. Zaměstnavatelé v dnešní době chtějí lépe zajišťovat obsazování klíčových pozic správnými lidmi ve správný čas, základním cílem řízení talentů ve společnosti se tak stává nalezení rovnováhy mezi potřebami firmy a zájmy a očekáváními jednotlivců. Z pohledu uchazeče o zaměstnání, v tomto případě absolventa vysoké školy, zajišťuje oblast řízení talentů, respektive získávání a výběr, první bližší kontakt s budoucím zaměstnavatelem. Tato bakalářská práce se detailněji zaměřuje na popis práce s cílovou skupinou čerstvých absolventů vysokých škol, zejména se specifickou skupinou talentovaných uchazečů o zaměstnání s potenciálem pro rychlý růst do manažerských pozic. Takovým absolventům společnost Unilever nabízí účast ve svém Management Trainee programu – programu zaměřeném na rozvoj manažerských dovedností.

Shora uvedená problematika byla náplní mé práce ve společnosti Unilever, kde jsem několik let pracovala v personálním oddělení na pozici specialisty pro řízení talentů. Svou činností jsem zastřešovala a metodicky řídila oblast Talent Management v regionu Česká republika a Slovensko. Součástí mé práce bylo definování strategie a metodiky, jakož i jejich následná implementace do každodenní praxe.

První kapitola této práce představuje profil společnosti Unilever a organizační strukturu personálního oddělení. Ve druhé kapitole se věnuji úloze, cílům a procesu

plánování lidských zdrojů. Třetí kapitola ve svém úvodu seznamuje čtenáře s teorií řízení talentů a aktuálními trendy. Dále pokračuje podrobným popisem strategie řízení talentů ve společnosti Unilever a popisem Management Trainee programu. Získávání a výběr pracovníků představuje klíčovou oblast řízení talentů v organizaci. Této problematice se detailně věnuji v kapitole čtvrté. Pátá kapitola charakterizuje personální činnosti navazující na výběr pracovníků. Orientace nových pracovníků, vzdělávání a rozvoj a také hodnocení tvoří důležitou součást řízení talentů v organizaci.

Ráda bych poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za její velmi vstřícný přístup a odborné vedení během přípravy této práce. Její podnětné připomínky, hodnotné rady a doporučení byly a jsou pro mě velkým přínosem.

1 Profil společnosti Unilever

Unilever je jedním z největších světových výrobců rychloobrátkového zboží se silnými kořeny ve více než 100 zemích světa. Zaměstnává přibližně 174 000 zaměstnanců a v roce 2007 dosáhly jeho roční tržby 40 mld. EUR. Každoročně věnuje 2,5 % z obrátu na výzkum a vývoj nových výrobků.

Unilever svými kořeny tkví v Holandsku a Velké Británii, ale také v českých zemích. Roku 1848 založil Jiří Schicht nedaleko Ústí nad Labem podnik na výrobu mýdel a svíček. Jeden z jeho vnuků se roku 1930 stal spoluzakladatelem a prvním celosvětovým prezidentem společnosti Unilever. V předválečném Československu byl Unilever největším výrobcem rostlinných tuků. Na český trh se společnost vrátila v roce 1992.

Hlavním posláním společnosti Unilever je vnášet do života vitalitu. Vitalita naplňuje každodenní potřeby lidí v oblasti výživy, hygieny a péče o tělo, a to prostřednictvím kvalitních značkových výrobků. Tato nová strategie je reakcí na celosvětové zdravotní problémy, jako jsou obezita, kardiovaskulární onemocnění, stárnutí populace či nesprávné stravovací návyky. V kosmetickém a drogistickém zboží vitalita směřuje k naplňování hodnot přirozené krásy, čistoty a šetrnosti k životnímu prostředí.

Unilever Česká republika je součástí regionu „Střední Evropa“ a zaměstnává přibližně 1100 zaměstnanců. Ve svém závodě v povltavské Nelahozevsi vyrábí rostlinné tuky Rama, Flora, Rama Crème Bonjour, Hera a Perla a téměř celé portfolio značky Hellmann's. Mezi značky Unileveru dále patří zubní pasty Signal, zmrzlina Algida, čaje Lipton, dehydratované výrobky Knorr, kosmetika Dove, Sunsilk, Axe, Rexona, Lux, Timotei nebo čističe Domestos a Cif.

Unilever nabízí svým zaměstnancům nejen zázemí velké mezinárodní firmy, profesionální prostředí, ale i další benefity, jakými jsou například možnost dalšího vzdělávání a řadu zaměstnaneckých výhod. Na českých vysokých školách je Unilever pravidelně hodnocen jako jeden z nejžádanějších zaměstnavatelů a podobné postavení zaujímá společnost i v dalších evropských zemích.

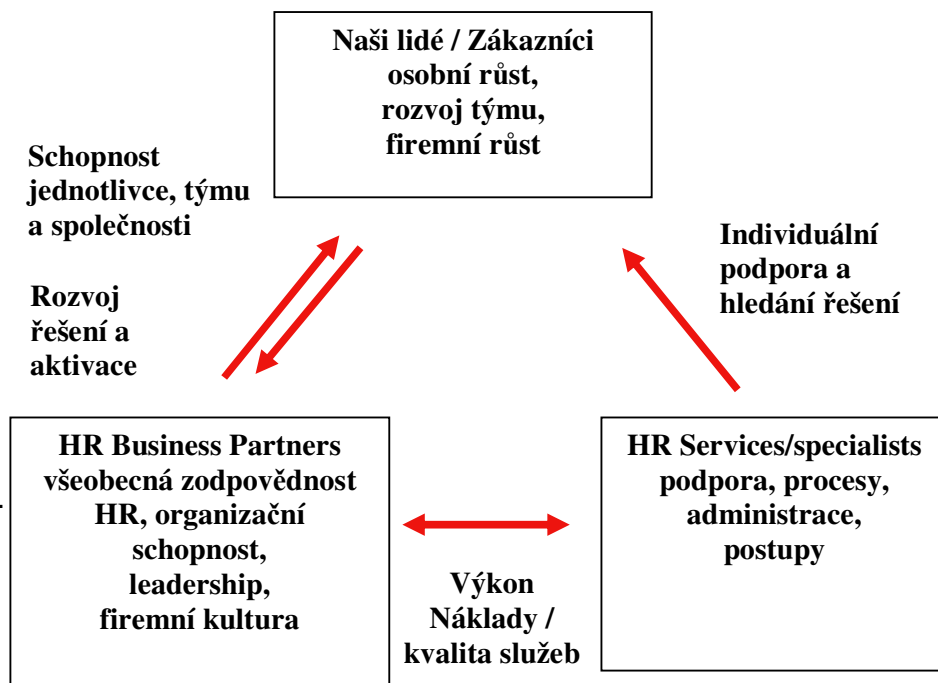
1.1 Organizační struktura personálního oddělení společnosti Unilever

Nejdůležitějším kapitálem pro společnost Unilever jsou lidé a pro personalisty společnosti je tak každý zaměstnanec zákazníkem. Úkolem pracovníků personálního oddělení je prostřednictvím vhodných personálních nástrojů vytvářet v organizaci otevřené a motivující prostředí. Jednotlivé činnosti personálního oddělení (HR) jsou rozčleněné do třech oblastí:

- HR Business partneři;
- expertní týmy;
- oblast poskytování služeb.

HR Business partneři se zaměřují na podporu schopností týkajících se vedení a řízení lidí, organizačních schopností, řízení změn a firemní kultury v příslušné části společnosti. Jejich podporou jsou expertní týmy, zajišťující činnosti v oblasti řízení talentů, vzdělávání a odměňování, a dále pak oblast služeb, zabývající se mzdovou administrací a pracovně-právními záležitostmi.

Obr. 1 Diagram organizační struktury personálního oddělení



2 Plánování lidských zdrojů

Plánování pracovníků v současné době patří mezi jednu z nejsložitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Zároveň se však řadí k těm nejméně rozvinutým a správně pochopeným. Možná není tou nejpříťažlivější částí personální práce, přesto je pro fungování organizace nepostradatelné (Christensen, 2006, s. 119).

Základním úkolem této oblasti personalistiky je stanovit množství potřebu lidských zdrojů, které organizace potřebuje k tomu, aby dosáhla svých strategických cílů. Při přípravě strategie zabezpečení lidských zdrojů je důležité získat odpovědi na následující dvě otázky:

1. Jaké lidi potřebujeme k tomu, abychom byli skutečně konkurenceschopní, jak v současnosti, tak i v dohledné budoucnosti?
2. Co musíme udělat, abychom získali, zformovali a udrželi si tyto lidi? (Armstrong, 2008, s. 305-311)

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou (Koubek, 2002, s. 87). Milkovich definuje plánování lidských zdrojů jako proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě organizace rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 190). Na těchto dvou výkladech můžeme velmi názorně pozorovat, jak se změnilo pojetí úlohy a cílů personálního plánování v průběhu jednoho desetiletí. Oblast plánování lidských zdrojů se posunula od pasivního sběru informací do pozice aktivního činitele, který vědomě ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost dané organizace, a to nejen na trhu práce, ale také při naplňování firemních obchodních cílů.

Hlavním úkolem při plánování lidských zdrojů je zajištění odpovídající pracovní síly nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti:

- v potřebném množství (kvantita);
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);
- se žádoucími osobnostními charakteristikami;

- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- flexibilní a připravené na změny;
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků;
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady.

Dalším z cílů plánování lidských zdrojů je nabídnout pracovníkům perspektivní osobní rozvoj, zajistit možnost jeho realizace, a tak napomáhat k uspokojování sociálních potřeb lidí (potřeba profesního růstu, potřeba seberealizace, potřeba uznání ze strany okolí atp.). Jde tedy o propojování a sladování individuálních zájmů a potřeb pracovníků se zájmy a potřebami organizace (Koubek, 2002, s. 87).

Armstrong (2008, s. 305-306) rozlišuje mezi „tvrdým“ a „měkkým“ plánováním lidských zdrojů. Úkolem prvního je v určený čas zajistit potřebný počet správných lidí a je založený na kvantitativní analýze. Měkké plánování se orientuje na zajištění správně profilovaných a vhodně motivovaných pracovníků. Používá k tomu různé metody zjišťování názorů pracovníků, jako jsou např. průzkumy spokojenosti, organizace neformálních diskusních skupin nebo analýzy hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Výsledkem těchto činností mohou být plány pro osobní a profesní rozvoj pracovníků, úprava koncepce nepeněžního odměňování, podněty ke zlepšení pracovního prostředí pracovníků. Tyto činnosti samozřejmě probíhají v kontextu celkové koncepce řízení lidského kapitálu v organizaci a jejich optimálním výsledkem jsou spokojení a vhodně motivovaní lidé.

2.1 Proces plánování lidských zdrojů

Smyslem plánování pracovníků je, aby ve správný čas vykonávalo správné množství správných zaměstnanců správnou činnost. Tento proces zahrnuje tři základní fáze:

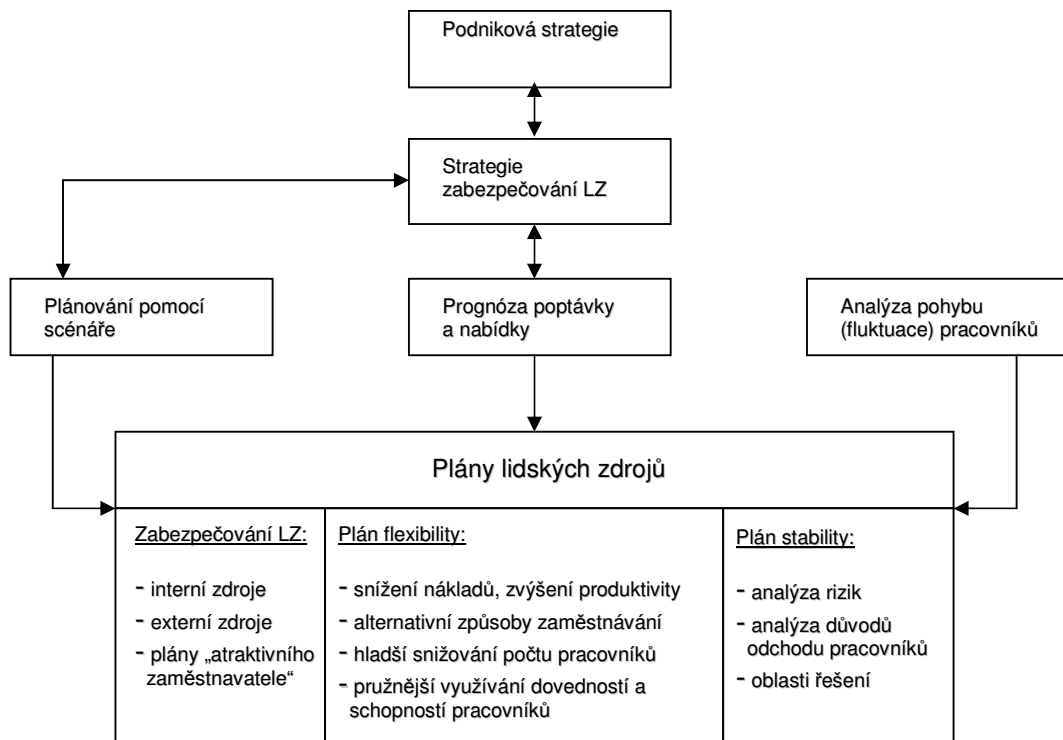
- analýza poptávky po lidských zdrojích – „Kam se chceme dostat?“, jde tedy o zjištění počtu pracovníků potřebných pro dosažení strategických cílů organizace, týká se také potřebných vlastností a schopností pracovníků;

- analýza nabídky práce - „Kde jsme nyní? Kde chceme být?“, zde hodnotíme vnitřní nabídku – rozbor současného stavu pracovní síly, a vnější nabídku – ta je tvořena činnostmi, jejichž cílem je zaujmout kandidáty a následně mezi nimi vybrat nové pracovníky;
- vyrovnání nesouladů mezi nabídkou a poptávkou – z porovnání poptávky a nabídky mohou vyplynout tyto situace:
 - poptávka a nabídka jsou v rovnováze;
 - poptávka převyšuje nabídku – indikuje možný nedostatek pracovníků, reakcí může být nábor nových pracovníků, zvýšení produktivity práce;
 - nabídka převyšuje poptávku – indikuje možný přebytek pracovníků, řešením může být omezení přesčasů, podpora dřívějších odchodů do důchodu, zastavení náboru, propouštění pracovníků (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 210-222).

Mezi hlavní problémy při procesu plánování pracovníků patří následující oblasti:

- velmi často je personální plán úzce vázán na možnosti rozpočtu, funguje vlastně jako nástroj kontroly nákladů, tím však ztrácí svůj prvotní smysl;
- organizace se často zaměřují pouze na schopnosti svých stávajících pracovníků a nevidí ostatní (nové) možnosti, které nabízí neustále se rozvíjející trh práce;
- organizace mají tendenci plánovat pouze v krátkodobém horizontu, a de facto tak reagují pouze na okamžitou situaci ve svém oboru podnikání.

Obr. 2 Schéma procesu plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2008, s. 310, upraveno

2.2 Plánování lidských zdrojů ve společnosti Unilever

Plánování pracovníků je v Unileveru součástí personální strategie společnosti a je pravidelně aktualizováno tak, aby reagovalo a úzce navazovalo na podmínky, ve kterých společnost na trhu působí. Vychází z firemní strategie a reflektuje ty schopnosti a dovednosti pracovníků, které je zapotřebí rozvinout tak, aby organizace zůstala konkurenceschopná a držela krok s poměrně rychlým vývojem na trhu. Pro zajištění maximální efektivity personálního plánu jsou uplatňovány následující zásady:

- jasně identifikovat, kolik pracovníků a s jakým profesním profilem (s jakými dovednostmi) společnost potřebuje;
- vycházet ze strategie organizace, z její aktuální a zamýšlené pozice na trhu;
- vytvářet detailní plán přechodu od současné do budoucí podoby potřeb personálního zajištění;

- personální plán je nedílnou součástí celofiremní obchodní strategie.

Plánování počtu vyhledávaných Management Trainees je nedílnou složkou celofiremního plánování lidských zdrojů. Jde o dlouhodobý a soustavný proces, který si klade za cíl poskytnout v každém okamžiku přehled o potřebě talentů pro jednotlivá oddělení společnosti. Existuje zde úzká návaznost na okamžitou situaci a výsledný plán je v souladu i s takovými aspekty řízení lidských zdrojů, jako je například plánování nástupnictví v manažerských pozicích. Tento plán se pravidelně aktualizuje v každém čtvrtletí. Pro pozorovatele zvenčí je podstatné vědět, že v absolutních číslech hovoříme o potřebě cca deseti nových účastníků Management Trainee programu ročně.

3 Řízení talentů v organizaci

“Talent je přirozená schopnost, dispozice vykonávat určité činnosti, respektive řešit problémy jistého druhu na špičkové úrovni. Talent je také označován jako projevené nadání.” (Palán, 2002, str. 210)

Palán ve svém Výkladovém slovníku popisuje “talent driven society”, společnost, která je tažená talenty, jež jsou základem společenského rozvoje, a zmiňuje důležitost obezřetného hospodaření s dostupnými talenty. Podle mého názoru platí stejný princip i pro úspěšné fungování organizace. Firmy, které chtějí uspět, musí na trhu práce získat z omezeného množství co nejvíce talentů a zároveň se musí snažit co nejméně svých stávajících talentů ztratit.

Talent (osoba) je v podstatě každý, kdo něco mimořádně dobře umí. Obvykle projevuje nadání v nějaké oblasti nebo se vyznačuje mimořádnými vlohami. Firmy o získání talentovaných a schopných lidí usilují, a proto vytvářejí procesy jejich výběru, motivace a rozvoje ve firmě. Efektivně zavedený a propracovaný Talent Management proces urychluje úspěšný růst firmy. Je také dobrým motivačním prvkem pro stabilizaci a podporu loajality talentovaných jedinců.

Talent v podnikatelských společnostech pramení z toho, jak lidé proudí organizací, jak do ní více nebo méně úspěšně vstupují, jak budují a rozvíjejí své dovednosti, jak rostou ve svých pozicích (či rolích) anebo odcházejí. Řízení talentů zahrnuje nejenom vyhledávání, přijímání a rozvíjení schopných lidí, ale také hodnocení, identifikaci a uvolňování těch méně schopných. Většina úspěšných společností se cíleně snaží navýšit podíl talentovaných pracovníků nad rámec normálního rozložení (Gaussova křivka). To se samozřejmě děje na úkor méně talentovaných pracovníků. Je vhodné zde poznamenat, že pracovník, jenž se jeví jako méně talentovaný v jedné oblasti činnosti (v jednom odvětví průmyslu), se může projevit jako nadprůměrně talentovaný v jiné oblasti činnosti (v jiném průmyslovém odvětví).

3.1 Aktuální trendy v řízení talentů

„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku.“
(Armstrong, 2008, s. 327)

V minulosti se většina organizací starala o rozvoj a cílené řízení kariéry pouze pro výjimečně schopné pracovníky s vysokým potenciálem, kteří patřili mezi „vyvolené“ klíčové lidi. Současná moderní personální praxe však ukazuje, že tento přístup nevede k optimálním výsledkům. Nejen že vytváří nežádoucí sociální pnutí uvnitř organizace, přispívá k demotivaci ostatních pracovníků, ale zejména negeneruje potřebnou zásobu „klíčových talentů“. Řada společností proto postupně přistupuje ke změně strategie a lepšímu propracování koncepce řízení talentů a zaměřuje se na rozvoj pracovníků s vysokým potenciálem na všech úrovních organizace, identifikaci klíčových pozic, které jsou pro podnik nepostradatelné, a v neposlední řadě identifikaci pracovníků, jejichž znalosti a dovednosti jsou specifické, těžko se nahrazují, nebo je taková náhrada finančně a časově nákladná.

V květnu roku 2008 provedla společnost Deloitte průzkum mezi 58 světovými společnostmi¹ s cílem zjistit, jak přistupují k oblasti řízení talentů. 11 z dotazovaných společností působí ve střední a východní Evropě. Výsledky ukázaly, že většina společností využívá základy řízení talentů (řízení výkonnosti, plánování nástupnictví), ale postrádají komplexní přístup, který by zahrnoval inovaci, spolupráci a zapojení, a který by byl podporován a řízen vedením společnosti.

Z průzkumu vyplývá že:

- 76 % organizací se v rámci řízení talentů zaměřuje na pracovníky s vysokým potenciálem, přednostně na manažery na vrcholových vedoucích pozicích. Je

¹ Do studie se zapojilo 58 organizací, včetně řady předních mezinárodních firem, organizací zařazených do FTSE 100 a klíčových vládních organizací. Tyto organizace byly vybrány z různých odvětví, 15 účastníků bylo z oblasti finančních služeb, dále se studie zúčastnilo 18 spotřebních společností a organizací působících v oblasti biologických věd a 12 organizací z veřejného sektoru. Zbývající organizace působí v oblasti technologií, médií a komunikace.

třeba ale zavést širší přístup, který identifikuje talenty a klíčové segmenty pracovníků napříč celou hierarchií organizace.

- 75 % uvedlo, že organizace řízení talentů a implementace jsou vedeny personálním oddělením. Výzkum ukázal, že větší úspěch má řízení talentů, které je viditelně podporováno vrcholovým vedením společnosti.
- Pouze 25 % společností si uvědomuje, že přímý pracovní kontakt s firemními vůdci je pro klíčové talenty nejsilnějším stabilizačním nástrojem.
- 60 % firem uvedlo, že se snaží navzájem propojit pracovníky v sociálních otázkách v rámci společenské odpovědnosti firem².

Tento průzkum neuvádí konkrétní data relevantní pouze pro Českou republiku. Z jeho zjištění nicméně vyplývá, že české firmy mají definovány své talenty, pro které mají připraveny spíše formální programy rozvoje. Hlavním cílem řízení talentů bývá plánování nástupnictví. Ukazuje se, že identifikace a řízení talentů v České republice by mohlo být v porovnání s ostatními zeměmi, kde průzkum souběžně probíhal, rozsáhlejší a více zaměřené na specifikaci jednotlivých skupin, které jsou do řízení talentů zahrnuty. Nejčastěji je řízení talentů spojováno s klíčovými zaměstnanci, nástupci a absolventy. Tyto skupiny mají v různé míře specifikovány programy rozvoje.

Trh práce se díky rostoucí konkurenci od základu mění. Mnohé rozvíjející se obory trpí nedostatkem odborníků a soutěž o talentované a vzdělané (mladé) lidi se pro organizace stává stále náročnější. K tomuto procesu přispívá také demografický vývoj a mění se hodnotový systém mnoha zaměstnanců. Obecně se loajalita k zaměstnavatelům spíše snižuje a pro zaměstnance nabývá zvýšeného významu rovnováha mezi prací a osobním životem. Tím vším se mění i struktura pracovní motivace. Pro podniky, které si chtějí získat a udržet dobrou pozici na trhu práce, je enormně důležité dobře znát jak vlastní zaměstnance, tak zájemce o práci z externích zdrojů.

² Společenská odpovědnost firem (SOF) vychází z předpokladu, že žádná firma nefunguje pouze ve svých ekonomických vztazích, ale ovlivňuje také své okolí (komunitu, sociální situaci zaměstnanců apod.). Uplatňováním této koncepce firmy otevřeně deklarují svou spoluodpovědnost za stav a chod společnosti (www.sof.cz).

Boj o talentované pracovníky se na trhu práce odehrává každý den. Každá pozice, kterou je těžké obsadit, od nejvyšší manažerské úrovně až po základní pozici v administrativě, se stává potenciálním bitevním polem. Zjednodušeně můžeme říct, že organizace, které dnes získají lepší talenty, budou v budoucnu úspěšnější než ty, kterým se to nepodaří, nebo podaří jen zčásti (Ulrich, Brockbank, 2005, s. 98).

Základní pravidla jednání při vyhledávání, získávání a udržení talentovaných lidí s vysokými kompetencemi jsou:

1. Budování pověsti a profilu dobrého zaměstnavatele na trhu práce:

Organizace vstupuje na trh práce s určitou vizí, poselstvím a hodnotami. Reálné chování organizace ale určuje, jak bude skutečně vnímána (viz kapitola 4.1).

2. Flexibilní formy práce:

Organizace, která se chce na trhu práce profilovat jako atraktivní zaměstnavatel, musí mít ve své nabídce pružné formy práce. Flexibilita v tomto směru zahrnuje vedle obsahu práce i pracovní dobu a místo. Řada podniků již dnes praktikuje například takové formy jako je roční pracovní doba, variabilní doba práce, práce na částečný pracovní úvazek, zvláštní volno po odpracování určité doby v podniku, sdílení pracovních míst, práce z domova, práce na dálku. Cílem této flexibility je zatraktivnění podniku pro co možná nejširší skupinu uchazečů o práci. Zároveň tyto modely přispívají k prevenci fluktuace stávajících zaměstnanců.

3. Dobrá znalost zaměstnanců a jejich propojení s podnikem:

Identifikace pracovníků, kteří jsou pro podnik mimořádně důležití, protože disponují zvláštními znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi a je lze těžko nahradit. Dalším krokem je potom nabídka určitých výhod a možností, které tyto pracovníky osloví. V rámci toho se pro ně peněžní odměny stávají hygienickým faktorem, kdežto nehmotné výhody a perspektiva dalšího osobního růstu faktorem motivujícím.

4. Rozvoj zaměstnanců a podpora talentů:

Podpora profesního a osobního růstu zaměstnanců je opatřením k zesílení spojení zaměstnance s podnikem. Podnik, kterému se podaří podporovat talenty a osobní růst zaměstnanců, získává výraznou konkurenční výhodu. Možnosti vzdělávání by se však neměly omezit jen na kategorii talentovaných lidí, měly

by zahrnout i ty, kteří sice nedisponují zvláštními znalostmi nebo schopnostmi, ale jsou nositeli a udržovateli firemní kultury, a tím jsou pro podnik důležití.

5. Přijetí různosti mezi lidmi jako šance pro růst společnosti (Diversity Management):

Heterogenní trh práce vede k tomu, že podnik má heterogenní personál. V podnicích dnes vedle sebe pracují lidé s nejrůznějšími zkušenostmi, postoji, hodnotami, představami o životě a práci, lidé různých národností, věku a minulosti. Z toho mohou vznikat nedorozumění a konflikty, na druhé straně však také velká kreativita, širší úhel pohledu na řešení problémů a vysoká míra vzájemné akceptace. Je proto důležité přijmout různost jako šanci, nikoli hrozbu, a aktivně ji podporovat. Podnik, který prosadí různorodost mezi své základní hodnoty, se stává atraktivním pro široký okruh potenciálních zájemců o práci (Moderní řízení, 11.12.2008).

3.2 Strategie řízení talentů v Unileveru

Řízení vztahů s talenty je procesem budování efektivních vztahů s lidmi v jejich rolích, vytváření přátelského a otevřeného pracovního prostředí a zejména spravedlivého zacházení s jednotlivými pracovníky včetně vytváření příležitostí pro jejich osobní a profesní růst. Aktivita vzdělávání a rozvoje jsou důležitým nástrojem rozvíjení pracovníků a získávání angažovanosti a loajality talentovaných lidí, protože jim poskytují příležitosti růst ve svých současných rolích a pozicích (Armstrong, 2008, s. 329).

Základním cílem strategie řízení talentů v Unileveru je získání a udržení si potřebných talentů. Přičemž oblast získání talentů se orientuje na zabezpečení talentů z vnějších zdrojů a oblast udržení (stabilizace) se zaměřuje na stávající pracovníky. Součástí strategie řízení a rozvoje talentů je zabezpečení toho, aby pracovníci byli motivováni a vedeni k učení a rozvoji nejen formálními kurzy a školením, ale zejména učením se praxí a vlastní aktivitou v této oblasti. Společnost klade velký důraz na faktory, které podporují tyto činnosti. To zahrnuje poskytování podnětné práce a příležitostí k úspěchu, vysokou míru samostatnosti na všech úrovních, existenci mentorů, procesy zpětné vazby. Společnost preferuje obsazování

volných pracovních míst z interních zdrojů. Tato praxe se velmi osvědčila zejména u nemanážerských pozic a stala se významným nástrojem rozvoje pracovníků. Nezanedbatelná je i úspora času a nákladů při obsazení volné pozice.

Pilíře řízení talentů v Unileveru tvoří:

1. Management Trainee program - program pro absolventy vysokých škol (viz kapitola 3.3).
2. Nábory pracovníků z externích zdrojů (Mid-career recruitment) - představuje přijímání a výběr pracovníků z trhu práce. Tito pracovníci již mají pracovní zkušenosti a přinášejí do společnosti nové přístupy, zkušenosti a znalosti.
3. Pracovníci s vysokým potenciálem (Management potentials) - součástí pravidelného ročního hodnocení je i tzv. audit talentů, kdy odpovědní vedoucí identifikují pracovníky s vysokým potenciálem k dalšímu růstu. Jedná se o zaměstnance pracující na asistentských pozicích, u kterých je předpoklad, že mají potenciál k postupu do manažerské pozice. Dále jsou to junior manažeři, kteří mají potenciál vyrůst do vyšších úrovní managementu. Zaměstnancům, kterým je tento status potvrzen a schválen, jsou do kariérového plánu zařazeny speciální vzdělávací nástroje, jako jsou např. development centra³, koučování, mentorování, jejichž cílem je zvýšená podpora rozvoje potenciálu daného pracovníka. Status „Management potential“ nemá pracovník přidělený navždy. Je důležité, aby prokázal nejen svůj potenciál a schopnosti, ale také pokrok, který za hodnocené období (zpravidla 1 rok) udělal.
4. Interní přesuny (Internal moves) - probíhají nejčastěji v rámci interních výběrových řízení a jsou důležitým nástrojem motivace zaměstnanců. Veškeré volné pozice jsou interně inzerovány a každý zaměstnanec má možnost přihlásit se do výběrového řízení. Důležitou roli zde hrají profesní dovednosti a osobnostní předpoklady interního uchazeče. Velkou předností tohoto způsobu obsazování volných pozic je skutečnost, že společnost dobře zná silné a slabé stránky daného pracovníka a může tak lépe vyhodnotit, jestli se pro danou pozici hodí. Další možností interního přesunu je přechod zaměstnance do jiného oddělení v rámci rozvoje jeho profesních znalostí a získání uceleného pohledu

³ Jedná se o rozvojové programy, jejichž cílem je pomoci pracovníkovi identifikovat úroveň jeho schopností a dovedností v konkrétních oblastech a stanovit oblasti pro rozvoj. Jsou zaměřené do budoucna a slouží jako základ pro další vzdělávání.

na chod firmy, např. přesun pracovníka marketingu do oddělení financí (jedná se o „cross-functional move“).

Obr.3 Základní pilíře řízení talentů ve společnosti Unilever



Součástí řízení talentů v Unileveru je také plánování nástupnictví ve vyšších manažerských pozicích. Cílem tohoto plánování je zabezpečit, aby společnost měla odborně i osobnostně připravené manažery k zajištění úspěchu svých obchodních aktivit a zajistila kontinuitu know-how společnosti. Mezi další nástroje, které společnost aktivně využívá, patří identifikace klíčových pozic, identifikace klíčových pracovníků a pracovníků s vysokým potenciálem. Samozřejmostí je řízení pracovního výkonu, jehož součástí je pravidelné hodnocení, které probíhá u manažerských pozic dvakrát a u ostatních pracovníků jednou ročně.

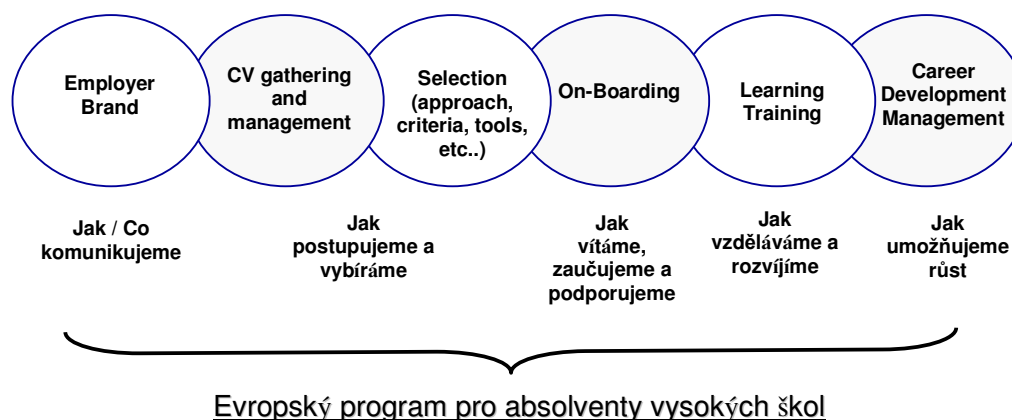
3.3 Management Trainee program společnosti Unilever

Management Trainee (MT) program je v různých podobách aplikován ve většině organizačních jednotek Unileveru po celém světě. Je určený čerstvým absolventům bakalářského, magisterského nebo inženýrského studia, zejména ekonomických a technických oborů.

V České republice program funguje od roku 1998. Program trvá zhruba 3 roky (u pozic v rámci výrobně-distribučního řetězce jsou to průměrně 4 roky) a je zaměřený na zdravě ambiciózní, energické a motivované mladé lidi. Důležitou podmínkou výběru je flexibilita a mobilita kandidáta. Ideálním uchazečem je absolvent s předpoklady pro rychlý profesní růst. Úspěšný kandidát by měl mít potenciál k dosažení minimálně střední manažerské úrovně ve společnosti v časovém horizontu deseti let. Unilever hledá vhodné kandidáty zejména pro oddělení marketingu, obchodní oddělení (key account management), oddělení lidských zdrojů, oddělení financí a oddělení logistiky a výroby.

Koncept Management Trainee programu nezahrnuje pouze získávání a výběr kandidátů. Jedná se o komplexní program, který obsahuje šest komponent. Jak ukazuje následující schéma, tyto komponenty, nebo fáze, na sebe úzce navazují a jsou vzájemně propojeny.

Obr. 4 Komponenty Management Trainee programu



Celý proces začíná už ve fázi „jak a co komunikujeme studentům vysokých škol“. Společnost Unilever má pro tyto účely vyvinutou celosvětově využívanou strategii komunikace, Employer Brand, která specifikuje základní vize, hodnoty, benefity a diskriminátory programu. Další fází je předvýběr na základě obdržených přihlášek, který v některých případech zahrnuje i krátký telefonický rozhovor s kandidátem. Následuje proces samotného výběrového řízení, jenž obsahuje pohovory s kandidáty, testy předpokladů pro výkon manažerské pozice. Výběrové

řízení je završené Selection Boardem (assessment centrum). Společnost se zaměřuje na absolventy s výjimečnou dynamikou, vyhledává přirozené vůdce, avšak současně týmové hráče, lidi orientované na dosažení výsledků, s výbornými komunikačními dovednostmi. Dalším podstatným kritériem je schopnost analytického myšlení a samozřejmostí je výborná znalost anglického jazyka. Na fázi výběru navazuje proces uvádění a základní orientace Management Traineeho do společnosti, s cílem usnadnit mu první dny a týdny jeho působení ve firmě.

Důležitou komponentou programu je vzdělávání a rozvoj Management Trainees. V průběhu programu MT rotuje ve dvou až třech odděleních. Nejedná se však o klasické „kolečko“, kdy zaměstnanec stráví v každém oddělení 3 měsíce, jde o zhruba roční pobyt v konkrétním oddělení. Cílem je, aby se MT detailně seznámil s náplní práce a procesy daného oddělení a stal se platným členem týmu. Tato rotace je velmi důležitá, protože jedním z hlavních cílů MT programu je, aby Trainee získal ucelený pohled na chod společnosti a aby mohl využít nabytých zkušeností ve svém dalším působení ve firmě. Oddělení, kterými MT v průběhu programu projde, jsou vybírána na základě řízeného dialogu, dohody mezi účastníkem a personálním oddělením společnosti. Každý MT nicméně musí absolvovat praxi v obchodním oddělení, aby tak získal praktické zkušenosti z prodeje výrobků společnosti Unilever. Kromě získávání praktických zkušeností z denního provozu MT prochází cyklem školení, která jsou zaměřená na rozvoj dovedností a profesních znalostí. Dalším nástrojem pro osobní rozvoj účastníka programu je mentorování a koučování.

Součástí MT programu je dále fáze růstu kariéry Traineeho, která celý cyklus programu završuje. Důležitým prvkem je zde pravidelné hodnocení účastníků programu, kteří tak mají možnost získat zpětnou vazbu a využít ji pro svůj další rozvoj.

3.3.1 Cíle Management Trainee programu

„Řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitostí

ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích.“ (Armstrong, 2007, s. 335)

Cíle Management Trainee programu jsou kompletně obsaženy ve výše uvedeném citátu. Úspěšnost společnosti je podmíněna talentem jejích zaměstnanců. Cílem programu je proto nalézt kandidáty, kteří mají silnou potřebu a potenciál rozvíjet se a dále kvalifikačně růst, potřebu sebeuplatnění (nalezení uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností), potřebu ocenění a také potřebu odstranění vlastních nedostatků. Jejich vlastní úsilí společně s podporou, kterou jim společnost zajistí, vede k jejich růstu a tím i k růstu společnosti.

3.3.2 Klíčové kompetence a další požadavky na uchazeče

„Kompetence je schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace. ... Být kompetentní znamená umět se vyrovnat s kritickými, spletitými, nepřehlednými a nepředvídatelnými situacemi.“ (Palán, 2002, s. 98-99)

Kompetence jsou schopnosti, dovednosti, postoje a hodnoty jakožto nutné předpoklady pro vykonávání určité pracovní pozice a profesionální růst na pozice vyšších úrovní. Existuje řada přístupů, které rozlišují kompetence podle různých kritérií. Mezi dva základní přístupy patří:

- kompetence behaviorální (označované jako měkké), americké pojetí, které se zaměřuje na individuální charakteristiky;
- kompetence funkční (označované jako technické nebo tvrdé), britské pojetí, které se zaměřuje na výsledky činnosti v rámci pracovní role.

Z hlediska popisu profesní kompetence se jako nejvhodnější přístup jeví propojení výše uvedených přístupů a toho nejlepšího, co nabízejí.

Klíčové kompetence (nadoborové) jsou především kompetencemi osobnostními a projevují se v interakci s ostatními lidmi. Nejsou typické pro určitou profesi, jsou použitelné univerzálně. Patří sem například komunikativnost, schopnost řešit

problémy, tvořivost, schopnost přijímat a nést odpovědnost, schopnost efektivně pracovat v týmu a motivovat ostatní. Klíčové kompetence jsou základem manažerské profesní kompetence a jsou rozhodující pro efektivní řízení a vedení lidí (Tureckiová, 2004, s. 32-38).

Obdobou klíčových kompetencí jsou také klíčové kvalifikace. Tento termín poprvé popsal D. Mertens, který zároveň sestavil přehled klíčových kvalifikací:

- základní kvalifikace: základní myšlenkové operace ke zvládnání nejrůznějších situací a požadavků;
- horizontální kvalifikace: schopnost získávat informace, porozumět jim a chápat jejich specifika;
- rozšiřující prvky: základní vědomosti a znalosti důležité pro určité povolání;
- dobové faktory: doplňování mezer ve znalostech vzhledem k moderním poznatkům.

Mertensova teorie klíčových kvalifikací významně ovlivnila vzdělávací praxi a postupně se stala součástí vzdělávacího procesu (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 43-44).

Model klíčových kompetencí společnosti Unilever představuje soubor hodnotících kritérií, která vychází ze strategických vizí a konkrétních podnikatelských cílů společnosti. Tento model je využíván nejen pro přijímání a výběr zaměstnanců, ale také pro hodnocení pracovního výkonu, při kterém se posuzuje rozvoj a dosažená úroveň relevantních kompetencí. Unilever rozeznává 11 základních kompetencí, které byly ve společnosti představeny v roce 2001.

Výběrový proces na pozici Management trainee staví na tomto modelu kompetencí, které se prolínají všemi jeho fázemi. Pro účely výběru a následně i hodnocení Management trainees se používají pouze ty kompetence, které odpovídají úrovni a stupni vyzrálosti absolventů. V následující tabulce uvádím výčet těchto vybraných kompetencí a jejich stručnou definici:

Tab. 1 Klíčové kompetence pro pozici Management Trainee

Kompetence	Definice
<p>TOUHA PO RŮSTU (Passion for Growth)</p>	<p>Vynikající jedinci prokazují nadšení pro růst, jejich úsilí je vede k tomu, aby byli o krok napřed, a tak dosáhli skvělých výkonů.</p> <p>Uvědomují si, že každý přispívá k tomu, aby Unilever dosáhl svých růstových cílů.</p> <p>Takoví jedinci si stanovují náročné cíle a neustále posouvají hranice ve své práci. Kladou si zásadní otázky o tom, čeho všeho je možné dosáhnout.</p>
<p>NOVÁTORSKÉ MYŠLENÍ (Breakthrough Thinking)</p>	<p>Vynikající jedinci se vyznačují neobyčejným myšlením, vidí věci s rozhledem, do složitých situací přinášejí jasno, ruší zavedené praktiky, aby vytvářeli nové příležitosti pro růst.</p> <p>Jsou schopni uvažovat radikálně a strategicky tak, aby novým způsobem reagovali na změny v chování spotřebitele a umožnili dosažení růstu.</p> <p>Tito jedinci uvažují kreativně a kladou si otázku „Proč ne?“, inovují pro dnešek a razí nové cesty pro zítřek.</p>
<p>STRATEGICKÉ OVLIVŇOVÁNÍ (Strategic Influencing)</p>	<p>Vynikající jedinci využívají strategického ovlivňování k tomu, aby vybudovali podporu pro svůj plán a aby bez využití hierarchie přiměli ostatní k určitým krokům.</p> <p>Strategické ovlivňování pozitivně využívají k řízení organizace. Předvídají reakce ostatních a připravuje se na ně.</p>
<p>TÝMOVÁ PRÁCE (Team Commitment)</p>	<p>Vynikající jedinci vykazují vysoký stupeň týmové práce, spolupracují s ostatními ve firmě na dosahování společných cílů.</p> <p>Projevují zájem o názory ostatních a ochotně se dělí o informace.</p> <p>Vysoce si cení, že jsou součástí týmu, a kladou zájmy týmu, či celé firmy, nad své vlastní.</p>
<p>VEDENÍ TÝMU (Team Leadership)</p>	<p>Vynikající jedinci prokazují vysoce efektivní vedení týmu tím, že svůj styl řízení pružně přizpůsobují skupině a situaci.</p> <p>Inspirují ostatní k vyšším výkonům tím, že s nimi komunikují a dodávají jim energii.</p>

	Sdělují vizi růstu a podnikají kroky k tomu, aby byl tým jako celek efektivnější.
--	---

Doplňující kompetence

Kompetence	Definice
<p>ANALYTICKÉ SCHOPNOSTI (Objektive Analytical Power)</p>	<p>Jedinci jsou schopni detailní a efektivní analýzy, činí jasná rozhodnutí i v případě složitých otázek, prokazují dobrou znalost situace.</p> <p>Demonstrují systematický postup, jednání podle plánu, schopnost utvořit si vlastní úsudek a ten potom obhájit.</p> <p>Dovedou konstruktivně jednat pod tlakem.</p>
<p>SEBEVĚDOMÍ A PSYCHICKÁ ODOLNOST (Self- confident integrity)</p>	<p>Jedinci jsou sebevědomí a zároveň schopni otevřít se názorům jiných.</p> <p>Stojí si za svým přesvědčením a dokážou obhájit své jednání. Jsou schopni nesouhlasit a být nepopulární.</p> <p>Dodržují etické normy.</p> <p>Mají zájem o zpětnou vazbu, dovedou ji akceptovat a využít pro svůj další rozvoj.</p>

4 Získávání a výběr pracovníků ve společnosti

Unilever

„Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.“ (Koubek, 2002, s. 117)

Podnikatelské subjekty, které dlouhodobě úspěšně fungují na trhu, spojuje stejný zájem získat na trhu práce ty nejlepší talenty. Tyto společnosti disponují stejnými nebo podobnými prostředky a nástroji na přilákání a výběr pracovníků, nabízejí podobně úspěšné produkty nebo služby. Co je tedy tím zásadním rozdílem, který přiláká nejlepší talenty? Odpověď na tuto otázku není jednoduchá.

V dnešních podmínkách často nehrají výše platu a balíčky zaměstnaneckých výhod tak zásadní roli jako v nedávné minulosti. Pro mnohé pracovníky je stejně důležité, jak společnosti s talenty pracují po jejich nástupu do organizace. Jde o kombinaci takových podstatných faktorů, jako je kultura a motivující prostředí ve společnosti, podpora osobního a profesního rozvoje, možnost uplatnění vlastních nápadů. Je to také pravidelná zpětná vazba na pracovní výkon, která je v rámci možností objektivní a poskytuje podněty a následně také prostor ke zlepšení.

Získávání a výběr pracovníků zahrnuje 3 hlavní procesy:

1. Rozšiřování zásoby/rezervy kandidátů
 - a. Budování vztahů s lektory, vyhledávání absolventů přímo na vybraných univerzitách, účast na seminářích a akcích pro studenty.
 - b. Využití referencí od zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů. Mnoho společností podporuje zaměstnance, aby doporučili vhodného kandidáta, a využívá k tomu i možnosti odměny pro daného pracovníka.
 - c. Internet – atraktivní webové stránky (resp. část věnovaná kariéře), jednoduchá možnost přihlásit se na konkrétní pozici, ale také rychlá

odpověď ze strany zaměstnavatele, využití internetových vyhledávačů (např. www.jobs.cz) a sociálních sítí (www.linkedin.com).

- d. Zacílení na potenciální zaměstnance – využití reklamy, inzerce v novinách, pořádání nebo sponzoring akcí pro studenty, nabídka brigád, internshipů.

2. Získávání nejlepších kandidátů

- a. Do interview s kandidáty je vhodné zahrnout seniorní manažery, kteří následně budou vybraného kandidáta motivovat k tomu, aby přijal právě naši nabídku. Důležitá je také rychlá zpětná vazba kandidátovi.
- b. Vytvoření a nabídka výhod zaměstnání v organizaci.
- c. Finanční podmínky nemusí zahrnovat pouze plat, ale např. pomoc se studentskou půjčkou, finanční podporu při přestěhování za práci, placení internetového připojení pro práci z domu apod.
- d. Vyzdvižení perspektivy a možností, které se budoucímu zaměstnanci ve společnosti nabízejí, představení budoucího týmu a jeho členů, seznámení s možností vzdělávání a osobního růstu. Je důležité nabízet zajímavé, ale vždy jen reálné a splnitelné možnosti.
- e. Navázání osobního vztahu s vybraným kandidátem. Nejlepší kandidáti mají většinou více nabídek, je důležité zajímat se nejen o oblast profesní, ale také o osobní stránku, tak aby kandidát cítil, že o něj máme opravdový zájem.

3. Integrace nových pracovníků v organizaci

- a. Administrativní náležitosti, které zahrnují pracovně-právní úkony, přípravu pracoviště.
- b. Rychlá zpětná vazba na pracovní výkon, důraz na intenzivní komunikaci mezi liniovým manažerem a novým pracovníkem.
- c. Přidělování jednodušších úkolů ke zvýšení motivace pracovníka.
- d. Zapojení do týmu spolupracovníků.

(Ulrich, Brockbank, 2005, s. 99-101)

4.1 Personální marketing

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ (Koubek, 2002, str. 150)

Cílem personálního marketingu je dosažení toho, aby byla organizace vnímána jako „skvělé pracoviště“ či „atraktivní zaměstnavatel“, tedy organizace, kde lidé chtějí pracovat. Organizace, která dosahuje výborných výsledků, dodává kvalitní výrobky a služby, chová se eticky a nabízí svým pracovníkům dobré podmínky (Armstrong 2008, s. 330-331). Vytváření dobré značky zaměstnavatele je koncepce, která při získávání pracovníků uplatňuje stejné marketingové zásady jako při práci se zákazníky. Úkolem personálního marketingu je vytváření „chtěného image“ organizace. K tomu může organizace využít řadu nástrojů. Koubek (2002, s 150-151) mezi základní nástroje personálního marketingu řadí např. dodržování zákonů, péči o pracovní podmínky a pracovní prostředí, programy personálního rozvoje pracovníků, systém odměňování, mzdovou politiku a systém zaměstnaneckých výhod, sociální politiku organizace, přátelské a harmonické vztahy v organizaci, charitativní činnost.

Armstrong (2008, s. 332) uvádí následující faktory, které přispívají k pozitivnímu vnímání organizace:

- nabídka zajímavé a oceňované práce;
- příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a postupu v kariéře;
- zvýšená budoucí „zaměstnatelnost“ plynoucí z pověsti organizace jako někoho, kdo zaměstnává vysoce kvalitní lidi;
- lepší vybavení a prostor pro vzdělané pracovníky (např. ve výzkumu, vývoji);
- pracovní podmínky, které respektují rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem.

Podmínkou úspěchu samozřejmě je, aby se image firmy, komunikovaná na trhu práce, shodovala s tím, co se ve firmě skutečně odehrává.

Personální marketing je ve společnosti Unilever důležitou součástí strategie získávání pracovníků a společnost jí věnuje hodně času a také finančních prostředků. Společnost je na trhu práce považována za respektovaného a perspektivního zaměstnavatele. V průzkumech na českých vysokých školách se pravidelně umisťuje na předních místech mezi nejžádanějšími zaměstnavateli.

Společnost má celosvětovou strategii personálního marketingu, Unilever Employer Brand, kterou představila v roce 2005. Součástí tohoto nového konceptu je aktivní komunikace jména výrobce na rozdíl od předchozího důrazu pouze na značku výrobků.

V rámci programu Management Trainee se Unilever zaměřuje zejména na vysoké školy ekonomického a technického směru. Společnost dlouhodobě spolupracuje s českými vysokými školami a podporuje studentské organizace, přičemž nejaktivnější spolupráce probíhá s profesními centry Vysoké školy ekonomické v Praze, Vysoké školy chemicko-technologické v Praze a Vysoké školy báňské v Ostravě. Na těchto univerzitách se společnost pravidelně účastní veletrhů pracovních příležitostí, ale také spolupracuje s profesními centry a vedoucími jednotlivých kateder na odborných přednáškách a školeních pro studenty. Těchto akcí se účastní nejen pracovníci personálního oddělení, ale zejména zástupci managementu společnosti, kteří studentům předávají cenné informace z praxe. Další významná spolupráce probíhá se studentskými organizacemi AIESEC, IAESTE, s nimiž se Unilever účastní řady prezentací a akcí pro studenty, z nichž nejvýznamnější je každoroční veletrh Kariérové dny v Praze.

Společnost také organizuje pravidelná neformální setkání se studenty přímo v prostorách firmy (např. Den otevřených dveří, Snídaně s Unileverem), na kterých studenti potkávají zaměstnance společnosti, včetně členů vedení firmy, a mají možnost zeptat se na to, co je zajímavé, poznat firemní kulturu a také zjistit, jaké kariérové možnosti jim společnost může nabídnout.

Dalším komunikačním kanálem je internet. Internetová inzerce může oslovit široký okruh potenciálních uchazečů, je rychlá a levnější než tištěná inzerce a umožňuje poskytnout více informací (Kocianová, 2007, s. 41). Pro studenty, na které

je MT program zacílený je internet oblíbeným zdrojem informací. Na webových stránkách společnosti, v sekci Open Your Future, najdou zájemci o kariéru veškeré informace k programu, včetně dotazníku, který slouží jako přihláška do programu.

4.2 Výběr pracovníků

„Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.“ Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu i v organizaci (Koubek, 2002, s. 156-157).

Náročný výběr je jedním z konkurenčních nástrojů vůči ostatním společnostem, jeho cílem je získat z trhu práce ty nejlepší pracovníky (Stýblo, 1994, s. 47). Výběrový rozhovor, pokud je veden profesionálně, s dostatečnou přípravou a dovednostmi tazatele, je významnou a efektivní metodou výběru pracovníků. Měl by poskytnout odpověď na čtyři základní otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci?
- Jak zapadne uchazeč do organizace?
- Můžeme tohoto uchazeče získat?

Klíčovým problémem výběru pracovníků je posuzování uchazečů. Při posuzování míry vhodnosti uchazeče se porovnávají jeho profesní předpoklady a osobnostní charakteristiky s požadavky dané pozice. Tedy soubor jeho znalostí, dovedností a dalších vlastností, které jsou však často těžko měřitelné. Proto je velmi důležité jasně stanovit konkrétní kritéria hodnocení a metody výběru, které budou použity. Ty musí být dopředu jasně specifikované a také přiměřené danému pracovnímu místu a jemu odpovídajícím požadavkům na pracovníka.

Společnost Unilever se při výběru kandidátů zaměřuje nejen na odborné znalosti a dovednosti uchazeče, ale také na jeho osobnostní charakteristiky, jeho potenciál a

flexibilitu. Společnost klade důraz na vyhledávání pracovníků, u kterých je vysoký předpoklad, že se sžijí s kulturou firmy a přijmou její hodnoty a cíle. Při samotném výběrovém procesu jsou ve velké míře zapojeni manažeři společnosti, proces je však vždy řízen a koordinován personálním oddělením.

Výběr vhodných kandidátů na pozici Management Trainee má svá specifika, obecně však i zde platí stejná pravidla a zásady jako pro výběr jiných pracovníků z externích zdrojů. U kandidátů MT programu se nevyžadují předchozí pracovní zkušenosti. Pro úspěšnost kandidáta nejsou podstatné, protože je důraz kladen na předpoklady kandidáta, ne na jeho praxi. Ve výběrovém řízení nejsou proto profesní zkušenosti zohledňovány a stěžejním kritériem se tak stává ověření klíčových kompetencí.

Armstrong (2008, s. 360-361) rozlišuje tři základní typy výběrových rozhovorů:

- Individuální rozhovor (model 1+1) poskytuje nejlepší příležitost navázání vztahu mezi tazatelem a kandidátem. Jeho nevýhodou je možnost chybného rozhodnutí tazatele.
- Výběrový panel (dva či více tazatelů) umožňuje sdílení postřehů a diskuzi o kandidátovi, většinou ho tvoří personalista a linioví manažeři. Nevýhodou této varianty mohou být nekomfortní pocity kandidáta (tazatelé jsou v převaze).
- Výběrová komise je oficiálnější a širší výběrový panel, který umožňuje více lidem dané organizace posuzovat kandidáta a vzájemně porovnat poznatky. Nevýhodou této varianty může být nedostatečná příprava tazatelů, opakující se otázky, stanoviska dominantních členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů. Výběrové komise jsou někdy nakloněny sebejistým a výřečným kandidátům a mohou tak přehlédnout jejich slabiny, větší počet členů může vytvářet napjatou atmosféru a negativně tak ovlivnit výkon kandidátů.

Koubek (2002, s. 168-169) uvádí ještě jeden typ výběrového rozhovoru:

- Skupinový (hromadný) pohovor, kdy je skupina kandidátů posuzována jedním nebo více tazateli, užívá se k posouzení chování uchazečů ve skupině. Tato metoda umožňuje lépe posoudit osobnost uchazeče, neumožňuje však komplexní posouzení každého kandidáta.

Pro účely výběrového pohovoru se v současné době využívá zejména přístup založený na schopnostech, jehož základem je nalezení klíčových charakteristik, které specifikují odborné a osobnostní předpoklady pro úspěšné vykonávání dané pozice (Kocianová, 2007, s. 49). Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost kandidáta by měl výběrový pohovor obsáhnout také následující body:

- získat hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech;
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní;
- posoudit osobnost uchazeče;
- vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem (Koubek, 2002, s. 168).
V Unileveru např. platí zásada, že každý kandidát, tedy i ten odmítnutý, je naším potenciálním koncovým zákazníkem - spotřebitelem.

Zásady vedení výběrového pohovoru dle Bělohávků (2008, s. 90-92):

- Pohovor by měl být dobře připravený – měl by se opírat o připravenou strukturu tak, aby všichni kandidáti dostávali stejné nebo podobné otázky. Důležitá je příprava otázek na všechna důležitá kritéria dané pozice, tak aby tazatel z pohovoru získal všechny relevantní informace.
- Pohovor by měl být strukturovaný – měl by postupovat od obecných témat k otázkám osobnějším. Struktura pohovoru, kterou využívá společnost Unilever, je představená v Příloze A.
- Jeden nebo více tazatelů? Jeden tazatel docílí větší důvěry a otevřenosti, je zde však vyšší míra subjektivity rozhodnutí. Větší počet tazatelů zvyšuje objektivitu výběru, jeho nevýhodou je převaha nad kandidátem, která není žádoucí. Řešením může být postupný rozhovor kandidáta s jednotlivými tazateli.
- Vyloučení rušení – vhodné prostředí, vypnutý telefon, dostatek času na kandidáta by měly být samozřejmostí.
- Uvolněná atmosféra – pozitivní působení na kandidáta nám umožní získat jeho důvěru a tím i pravdivé informace. Většina lidí je u pohovoru nervózní, empatie a citlivý přístup jsou zde proto na místě.
- Záměrné stresování – kandidát může odlišně reagovat ve stresových situacích. Jednání pod stresem lze ověřit různými testy a simulacemi.
- Vhodné otázky – volíme otázky otevřené. Naopak nevhodné jsou otázky sugestivní, hypotetické, uzavřené a samozřejmě otázky diskriminující (otázky

politické orientace, náboženství, otázky osobního rázu). Typy otázek a jejich členění viz. Příloha B.

- Pohovor je dialog – kandidát by měl dostat dostatek prostoru pro vlastní otázky, nesmíme zde zapomenout, že si vybírá nejen firma kandidáta, ale také kandidát firmu.
- Otevřené jednání o platu – často nepříjemná otázka pro kandidáta, nicméně je důležité získat otevřenou odpověď ze strany kandidáta i ze strany tazatele.

4.2.1 Průběh výběrového řízení na pozici Management Trainee

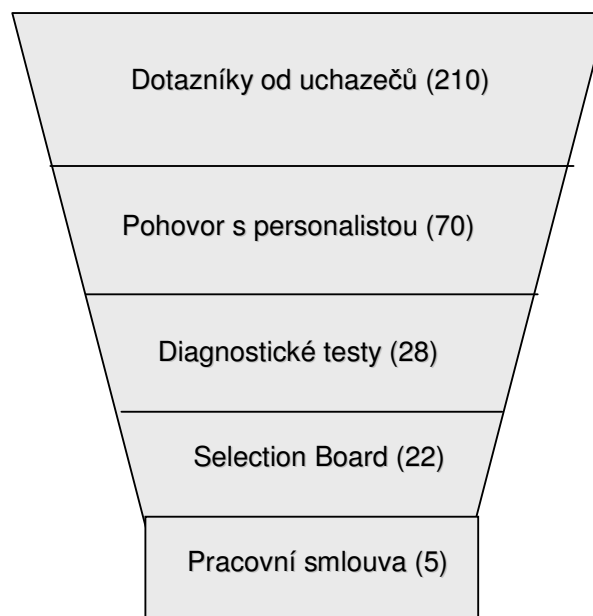
Průběh výběrového řízení na pozici Management Trainee u společnosti Unilever zahrnuje následující fáze:

1. Výběr kandidátů do MT programu začíná okamžikem, kdy společnost obdrží dotazník od uchazeče. Formulář je umístěn na firemních stránkách www.unilever.cz v sekci Open Your Future a skládá se ze dvou částí. První část obsahuje základní údaje o uchazeči, druhá část je tvořena otevřenými otázkami, které jsou zaměřeny na prověření jednotlivých klíčových kompetencí. Vyplněné dotazníky - přihlášky vyhodnotí specialista pro výběr kandidátů a následně informuje úspěšné i neúspěšné uchazeče. Dle statistik společnosti představuje dotazník pro uchazeče největší úskalí, průměrně jeho sítem projde pouze 1/3 uchazečů.
2. Pohovor s personalistou je zaměřen na zjišťování klíčových kompetencí a sociálních dovedností uchazeče. Zkoumá se, jak se uchazeč zachoval v určitých modelových situacích v minulosti. Důraz je zde kladen na popis situací, které kandidát skutečně prožil, pohovor se zásadně vyhýbá hypotetickým odpovědím, které již ze své podstaty nemají žádnou vypovídací hodnotu. Tento rozhovor trvá jednu až jeden a půl hodiny a je chápán jako diskuze, během které má kandidát dostatek prostoru pro vlastní otázky. Součástí pohovoru je krátká případová studie, zaměřená na ověření analytických schopností kandidáta, jeho schopnost orientovat se v problematice, logicky myslet, prezentovat řešení a diskutovat o něm. Část interview probíhá také v anglickém jazyce s cílem zjistit úroveň jazykových znalostí uchazeče.

Výsledky pohovoru se kandidát dozví hned následující den telefonicky, s patřičnou zpětnou vazbou. Zpětná vazba, kterou uchazeč od pracovníka společnosti dostane, obsahuje vždy hodnocení jeho kladných stránek a také přehled oblastí, na které by se měl zaměřit pro jeho budoucí rozvoj. Cílem je, aby i odmítnutý uchazeč získal přidanou hodnotu z času stráveného s personalistou Unileveru a mohl ji využít např. v jiném výběrovém řízení. Uchazeči, které společnost v této fázi výběru odmítne, se již nemohou na pozici MT znovu hlásit. Přesto mohou reagovat na aktuálně volnou asistentskou pozici a přihlásit se do standardního výběrového řízení.

3. Kandidáti, kteří uspějí u pohovoru, jsou přizváni k vyplnění diagnostických testů, které jsou zaměřené na prověření abstraktních, verbálních a numerických předpokladů kandidáta. Zde je důležité slovo „předpoklady“, v těchto testech se neověřují schopnosti nebo inteligence, nejedná se tedy o IQ testy, ale o předpoklady kandidáta pro budoucí výkon manažerské pozice. Testy jsou vyhodnocovány externí firmou, s náležitým komentářem psychologa.
4. Závěrečnou fází výběru je assessment centre, v Unileveru nazývané Selection Board.

Obr. 5 Schéma výběrového procesu na pozici Management Trainee



Pozn.: Číslo v závorce uvádí počet uchazečů, resp. kandidátů, kteří v roce 2005 postoupili do dalších kol výběru

4.2.1 Assessment centre na pozici Management Trainee

Assessment centre (AC) je souborem metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice. Jeho hlavním rysem je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta během delšího časového úseku. Hodnotiteli mohou být psychologové, personalisté, manažeři, případně budoucí spolupracovníci (Kocianová, 2007, s. 47).

Assessment centra umožňují komplexnější přístup k výběru pracovníků a poskytují dobrou příležitost k posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují firemní kultuře organizace. Zároveň poskytují uchazečům možnost nahlédnout do nitra organizace, poznat atmosféru a osobně se seznámit s vedoucími pracovníky. Mohou se tak lépe rozhodnout, zda jim bude práce v dané organizaci vyhovovat (Armstrong, 2008, s.361-362).

Jak jsem již uvedla, AC je závěrečnou fází výběrového řízení na pozici MT, v Unileveru ji nazýváme Selection Board (SB). SB probíhá zpravidla čtyřikrát do roka, trvá jeden den a účastní se ho vždy 4 až 6 kandidátů, kteří uspěli v předchozím výběru. V roli hodnotitelů zde vystupují senior manažeři a členové nejvyššího vedení společnosti. Jejich počet se odvíjí od počtu kandidátů, v ideálním případě jsou vždy dva hodnotitelé na jednoho kandidáta. Celý SB řídí personální ředitel společnosti, jehož úkolem je koordinace a zejména dohled nad objektivitou celého výběru. Protože se mezi hodnotiteli většinou vyskytují i cizinci, probíhá celý SB v anglickém jazyce. Výběrové řízení na pozici Management trainee je velice náročné (ročně průměrně uspějí jen cca 2% uchazečů ze všech přihlášených). Všichni účastníci ze strany společnosti se proto během SB snaží navodit neformální a uvolněnou atmosféru, tak aby kandidáty podpořili a pomohli jim ukázat to nejlepší, co v nich je.

V průběhu SB řeší kandidáti jednu individuální a dvě skupinové případové studie. Ty jsou zaměřené na zjišťování a ověřování klíčových kompetencí kandidátů. Při řešení se nehodnotí pouze jeho správnost (řešení se nabízí vždy více), hodnotí se i jeho praktická realizovatelnost, nápaditost a rovněž schopnost autora řešení obhájit svůj názor. Případové studie jsou orientované všeobecně, tak aby

nezvýhodňovaly studenty konkrétních oborů, jsou však vždy zaměřené prakticky na podnikání obchodních společností na trhu. U všech případových studiích mají kandidáti určený čas na přípravu a následně prezentují své řešení:

- individuální případová studie – každý kandidát prezentuje své řešení dvěma hodnotitelům, kteří mu následně kladou doplňující otázky;
- skupinové případové studie - řešení probíhá formou týmové diskuze, které se účastní všichni kandidáti najednou, diskuzi sledují také všichni hodnotitelé, ale nezasahují do ní, pro usnadnění hodnocení má každý hodnotitel přidělené dva kandidáty, které primárně sleduje a hodnotí, může si však dělat poznámky i k ostatním účastníkům diskuze.

Tab. 2 Přehled klíčových kompetencí ověřovaných v jednotlivých případových studiích

	Individuální studie	Skupinová studie 1	Skupinová studie 2
Touha po růstu	X		X
Novátorské myšlení	X	X	
Strategické ovlivňování		X	X
Týmová práce		X	X
Vedení týmu		X	X
Analytické schopnosti	X		X
Sebevědomí a psych. odolnost	X		X

Po každé případové studii se všichni hodnotitelé sejdou, radí se a hodnotí kandidáty. Využívají přitom hodnocení „0, +, -“. Hodnocení „0“ znamená, že uchazeč v dané oblasti splňuje požadavky na pozici MT, hodnocení „+“ znamená, že uchazeč splňuje požadavky nad očekávání a hodnocení „-“ znamená, že kandidát požadavky nesplňuje. Unilever klade velký důraz na objektivitu hodnocení kandidátů. Přestože se jedná o zkušené manažery a ředitele divizí, kteří jsou na tento

druh výběru důkladně vyškoleni, i zde hrozí nebezpečí subjektivních názorů, které mohou hodnocení ovlivnit. Tento aspekt má společnost ošetřený dvěma způsoby:

1. kandidáta vždy najednou hodnotí nejméně dva manažeři, společně diskutují a uvádějí argumenty pro a proti;
2. stěžejní roli zde hraje personální ředitel, který diskuzi řídí a moderuje a v případě potřeby vyzývá jednotlivé manažery, aby svá hodnocení podložili konkrétními fakty a důkazy, resp. odkazy na výkon kandidáta.

Při závěrečném hodnocení personální ředitel shrne výkony jednotlivých kandidátů a vyzdvihne jejich silné stránky a případné slabiny. V případě nejasností nebo nekonzistentního výkonu kandidáta se přistupuje k dodatečnému pohovoru, který je zaměřený na ověření konkrétní oblasti nebo klíčové kompetence. Tento pohovor trvá cca 30 min. SB končí po upřesnění všech nejasností a dosažení shody mezi hodnotiteli ohledně přijetí či nepřijetí kandidátů. O výsledku SB jsou všichni kandidáti informováni následující den. Součástí informace je detailní zpětná vazba na jejich výkon.

Ráda bych ilustrovala shora uvedenou zásadu komplexně konzistentního výkonu kandidáta na příkladu: Při závěrečném hodnocení účastníků SB jsme posuzovali případ kandidáta, který dosahoval velmi dobrých výsledků ve většině klíčových kompetencí, nesplňoval však požadavky v oblasti týmové práce a vedení týmu. Přesto, že platí jasné pravidlo, že úspěšný kandidát musí splnit všechna kritéria výběru, s ohledem na náročnost výběru a jeho výborné výsledky jsme mu pozici MT nabídli. Tato nabídka byla ze strany personálního oddělení podmíněna tím, že ho manažer, který nejvíce prosazoval jeho přijetí, bude maximálně podporovat, ale také sledovat a objektivně hodnotit. Tento kandidát nastoupil do obchodního týmu. Během jeho působení se však postupně potvrdily naše pochybnosti a přes veškerou oboustrannou snahu s ním musel být pracovní poměr ukončen. Tento případ jako celek pro nás však nebyl negativní zkušeností, naopak při následném hodnocení jsme se s ostatními kolegy shodli, že v případě odůvodněných pochybností je vždy lepší dát kandidátovi šanci a neztratit tak potenciálně dobrého pracovníka.

5 Personální činnosti navazující na výběr pracovníků v Unileveru

Lidský kapitál je hlavním zdrojem konkurenční výhody každé organizace. Cílem rozvoje lidských zdrojů je zabezpečení toho, aby organizace měla k dosažení svých současných a budoucích cílů a potřeb k dispozici vhodné pracovníky. Politika rozvoje lidských zdrojů však musí brát v úvahu nejen cíle organizace, ale také osobní aspirace a potřeby jejích pracovníků (Armstrong, 2008, s. 443).

Uchazeči, který uspěje v náročném výběrovém řízení, společnost Unilever nabízí nejen vertikální profesní růst, ale také možnost získat zkušenosti z různých oborů, a tak rozšířit spektrum jeho znalostí a dovedností. Pro všechny Management Trainee je připravený rámcový rozvojový program, který je na základě zhodnocení jejich rozvojových potřeb postupně modifikován a doplňován.

5.1 Orientace Management Trainees v organizaci

„Výběr nejvhodnějšího kandidáta pro určitou pozici je pouze prvním krokem k budování efektivního pracovního týmu. Dokonce i firmy, které věnují velkou pozornost procesu získávání a výběru pracovníků často přehlíží potřeby nově získaných pracovníků. Přitom právě první dny a týdny jsou rozhodující pro integrování nové osoby do firmy.“ (Koontz, Weihrich, 1998, s. 360)

Základní cíle řízení adaptace pracovníků jsou:

- zajištění adaptace na podmínky práce v organizaci;
- zmírnění stresu z nového pracovního působení;
- minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z toho vyplývajících zvýšených požadavků.

Délka období adaptace je různá, většinou závislá na náročnosti vykonávané pozice a vyzrálosti a pracovních zkušenostech nového pracovníka. Může se pohybovat v rozmezí týdnů až několika měsíců (u specifických pozic). Plán adaptace by měl zahrnovat nejen profesní, ale také sociální aspekty (Kocianová, 2007, s. 63).

Palán, 2002, s. 8 nebo Koubek, 2002, s. 182 shodně uvádějí tři základní sféry orientace nových pracovníků v organizaci:

- celopodniková orientace, která zahrnuje informace obecného rázu, společné pro všechny pracovníky;
- orientace v oddělení, obsahující detaily a specifika týkající se oddělení nebo pracovního týmu;
- orientace na konkrétní pracovní místo, která zahrnuje obsahově diferencované informace podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

5.1.1 Integrační plán

Je velmi důležité, abychom pomohli novým zaměstnancům adaptovat se do dané firemní kultury na dané pracovní místo. Zaměstnanec se tak bude cítit hned od začátku motivovaným pro svoji práci a můžeme tím dosáhnout zkrácení integračního procesu a hladkého zapojení do pracovního týmu. Zároveň mu pomůžeme zmírnit adaptační stres, který na většinu nových pracovníků působí.

Integrace nových pracovníků v organizaci zahrnuje následující oblasti:

- Administrativní náležitosti, které obsahují pracovní-právní náležitosti (pracovní smlouva) a pracovní „nástroje“ jako je počítač, identifikační karta, pracovní stůl, telefon, vizitky. Na nového pracovníka velmi pozitivně působí, pokud je na jeho příchod zaměstnavatel dostatečně připravený a usnadňuje mu to první dny v novém zaměstnání.
- Rychlá zpětná vazba na pracovní výkon v prvních třech měsících.
- Přidělování jednodušších úkolů, za které může být pracovník plně zodpovědný a schopný je splnit, tak aby nabyl jistoty v své nové pozici.
- Zapojení do týmu a podpora navázání vztahu s kolegy, zákazníky, dodavateli.
- Naslouchání – „nové koště dobře mete“, noví pracovníci často přicházejí se zajímavými nápady, mají neotřelý pohled na věc a odstup. Je vhodné vzít je na neformální schůzku, oběd a zajímat se o jejich názory a nápady (Ulrich, Brockbank, 2005, s.101).

Adaptační program pro Management Trainees je shodný s programem pro ostatní nové pracovníky. Pro každého nového zaměstnance je připravený Integrační program, viz Příloha C. Jeho cílem je pomoci novému zaměstnanci v začátku, seznámit ho se společností, strategií, detailně se zaměřit na oddělení, v kterém bude pracovat, na pozici, na které bude působit, seznámit ho se všemi osobami, které bude pro svoji práci potřebovat, a také s cíli, které se od něho očekávají. Integrační program probíhá ve většině případů v prvních třech měsících od nástupu nového pracovníka.

V den nástupu obdrží každý nový pracovník příručku „Účko a já“, ve kterém najde základní informace o společnosti, organizační strukturu, důležité směrnice, seznam zaměstnaneckých výhod, kontakty na klíčové pracovníky a také praktické informace o fungování a provozu budovy.

Dalším prvkem integrace nových pracovníků v Unileveru je Induction program (Úvodní / Nástupní program). Idea nástupního programu vychází z toho, že pro zaměstnance je mnohem jednodušší zvládnout začátek nové pracovní kariéry ve skupině, ve které jim jsou koncentrovaně a uceleně prezentovány základní informace, které budou při svém působení ve firmě denně potřebovat. Cílem programu je seznámení pracovníků se společností, její historií, výrobky, obchodní strategií, organizační strukturou a se základními činnostmi jednotlivých divizí a oddělení. Tento program zabezpečuje personální oddělení, probíhá 2 dny a účastní se ho manažeři společnostmi, kteří postupně představují jednotlivá oddělení. Součástí programu je také prohlídka továrny v Nelahozevsi. Program pracovníkům umožní osobně poznat vedení firmy a samozřejmě také některé nové kolegy. Zároveň jim poskytne příležitost uzavřít nová přátelství a spojení u nového zaměstnavatele hned v prvních dnech svého působení na novém pracovišti.

5.2 Vzdělávání a rozvoj účastníků Management Trainee programu

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce“.

V současné době již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků (zácvik, doškolování), důležité je zaměřit se na rozvojové aktivity formující znalosti, dovednosti a také osobnost pracovníků. Právě tento typ činností rozvíjí flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny (Koubek, 2002, s. 237).

Základním cílem systému vzdělávání v organizaci by nemělo být pouze získávání nových znalostí a dovedností, ale zejména změna v myšlení a chování pracovníků, která je důležitá pro rozvoj společnosti a udržení její konkurenceschopnosti na trhu. Jedná se o vzájemné propojení těchto tří složek:

- „chtít se učit“, tedy ochoty získat nové znalosti a dovednosti;
- „umět se učit“, tedy schopností k osvojování si nových pracovních postupů;
- „moci se učit“, tedy možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání (Tureckiová (2004, s. 92).

Unilever, tak jako i ostatní společnosti, si stále více uvědomuje, že jeho úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, motivaci, spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli. Společnost se intenzivně zaměřuje na strategii rozvoje pracovníků, která vychází ze strategie a cílů společnosti. Každý rok jsou na základě analýzy hodnocení pracovníků a jejich rozvojových potřeb připraveny priority vzdělávání pro jednotlivá oddělení, divize, ale i pro celou společnost. Na základě těchto plánů následně vzniká návrh na soustavu školení pro následující rok. Investice, které plynou na vzdělávání, nejsou zanedbatelné, proto je kladen velký důraz na efektivitu vzdělávání. Společnost aktivně využívá nástroje měření efektivity vzdělávacích programů a kurzů.

Cíle, které si společnost stanovuje při přípravě strategie vzdělávání, jsou:

- vzdělávání jako výrazný motivační prvek pro zaměstnance;
- zajištění konkurenčních výhod v rámci jiných společností;
- umožnit zaměstnancům postup v práci, vychovávat si zástupce do nižšího, středního, ale i vyššího managementu;
- vychovat si takové zaměstnance, kteří napomohou k dosažení cílů;
- připravovat se v předstihu na realizaci dlouhodobých cílů;
- pomoci v přípravě zaměstnanců na převzetí nových úkolů (souvisejících například s organizačními změnami, se změnou výrobní strategie atd.).

Pro účastníky Management Trainee programu je připravený rámcový vzdělávací program, který je v průběhu programu adaptován dle rozvojových potřeb konkrétního MT. Koncepti vzdělávání a rozvoje MT lze rozdělit na tři hlavní oblasti:

1. Vzdělávání a rozvoj při výkonu práce

Probíhá formou „učení se zkušeností“, důležitá je zde podpora ze strany kouče a mentora.

2. Školicí programy a kurzy

MT absolvuje řadu programů pro rozvoj znalostí, schopností a dovedností. Konkrétně se jedná o následující okruhy:

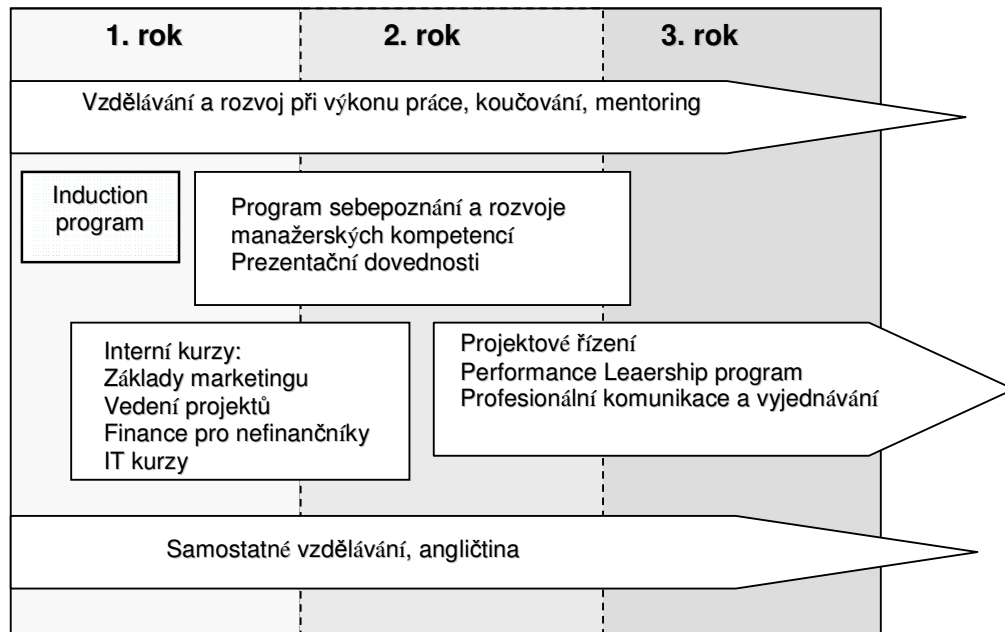
- Sebepoznání a rozvoj manažerských dovedností
- Prezentační dovednosti
- Interní kurzy
- Další kurzy zajišťované externími agenturami

3. Samostatné vzdělávání a angličtina

Společnosti od účastníků programu očekává velkou aktivitu v oblasti samostatného vzdělávání.

Níže uvedené schéma zachycuje koncepci vzdělávání a rozvoje v průběhu trvání programu, tj. 2-3 roky.

Obr. 6 Schéma koncepce vzdělávání a rozvoje pro účastníky programu MT

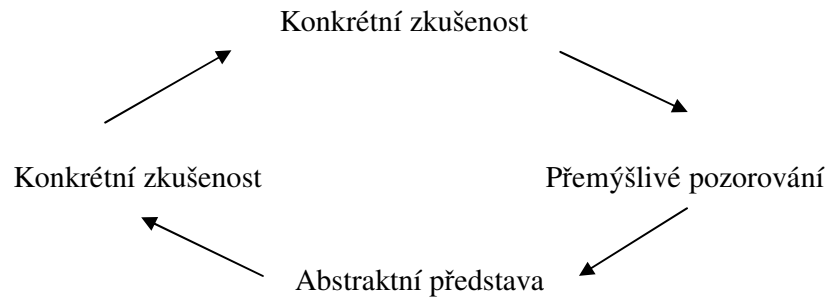


5.2.1 Vzdělávání a rozvoj při výkonu práce

Oblast získávání zkušeností a znalostí v průběhu výkonu práce tvoří stěžejní část rozvoje MT, neboť v programu je kladen velký důraz na učení se prací a vlastní iniciativu. Důležitou součástí profesního a osobního rozvoje trainees je koučování a mentorování. Zásadní osobou pro rozvoj MT je jeho přímý nadřízený, který je zároveň jeho koučem. Již od prvního dne se MT pod jeho vedením seznamuje s chodem a aktivitami oddělení a začíná se podílet na jednotlivých projektech. Postupně přebírá zodpovědnost za konkrétní úkoly a musí se začít samostatně rozhodovat. Učí se fungovat v prostředí společnosti, týmu a prostřednictvím vlastní zkušenosti rozvíjí své kompetence. Přesouvá se z role pozorovatele do role aktivního účastníka. Další osobou, která MT pomáhá v rozvoji, je jeho mentor. Mentory si účastníci programu vybírají sami, většinou z řad nejvyššího vedení společnosti.

Proces „učení se z praxe“ popisuje řada teorií. Jedním z nejznámějších modelů je Kolbův cyklus učení, který tvoří 4 základní fáze. Tento cyklus ukazuje následující schéma (Armstrong, 2008, s. 455).

Obr. 7 Kolbův cyklus učení



5.2.1.1 Koučování

„Koučing je forma vzdělávání na pracovišti, kde je vzdělávání prováděno průběžně při pracovním výkonu formou usměrňování činnosti vzdělaného určitým konzultantem (manažerem, technikem, mistrem atd.). Koučování je celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě“. (Palán, 2002, str. 105)

Koučování je metoda založená na déle trvajícím vztahu dvou lidí, která je zaměřena na rozvoj individuálních dovedností, znalostí a zlepšování pracovního výkonu. Koučování může být neformální, ale vždy by mělo být plánované. Mělo by být založené na plánu osobního rozvoje pracovníka a podporovat oblasti, ve kterých má daný pracovník rezervy. Koučování může být externí, kdy je prováděno profesionálním koučem, a interní, které zajišťují linioví manažeři ve své každodenní praxi.

Koučování jako součást standardního procesu řízení tvoří:

- zajištění toho, aby si lidé uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon;
- kontrolované delegování – zabezpečení toho, aby pracovníci věděli, co se od nich očekává, co musejí znát a dělat, aby uspokojivě dokončili svůj úkol;
- využívání příležitostí k podpoře a propagaci vzdělávání;
- podpora pracovníků, aby se zabývali náročnějšími úkoly (Armstrong, 2008, s. 468).

Mezi základní úkoly kouče patří pomoc pracovníkovi učit se a rozvíjet se a pomáhat řešit problémy spojené s výkonem (identifikuje problémy s výkonem, provádí výběr a navrhuje strategii zásahů atd.). Kouč by měl směřovat k posílení sebedůvěry účastníka, víry ve vlastní schopnosti. Měl by vytvářet rovné a partnerské podmínky, měl by vést koučování se zřetelem ke stanoveným cílům, soustředit se na proces a jeho realizaci.

Společnost Unilever využívá pro rozvoj svých zaměstnanců dvou externích koučů, má ale také několik interních koučů. Koučování se ve společnosti uplatňuje v následujících situacích:

- v případě nových členů týmů;
- v souvislosti se změnou pracovní pozice či náplně některého z členů týmu;
- při přípravě člena týmu na zastávání vyšší pozice – investice do budoucí kariéry;
- v případě organizačních a obchodních změn;
- při zavádění nových interních postupů a produktů na trhu;
- když cítíme potřebu zkvalitnění a zefektivnění práce podřízených;
- když potřebujeme mít přesné informace pro hodnocení.

Koučování je velmi efektivním prostředkem profesního a osobního rozvoje Management Trainees. V návaznosti na pravidelné hodnocení, motivaci a další rozvojové elementy výrazně podporuje jejich růst. Koučem každého MT je jeho přímý nadřízený. Jeho úkolem (mimo základní roli kouče) je vytvořit prostředí, které MT motivuje k učení, umožnit mu, aby si sám stanovil cíle, dávat mu pravidelnou, motivující zpětnou vazbu a v neposlední řadě poskytovat MT příležitosti vyzkoušet si nově nabyté dovednosti.

5.2.1.2 Mentorování

„Mentoring je metoda pro vzdělávání na pracovišti. Spočívá v dlouhodobé spolupráci školeného pracovníka a tzv. mentora. Mentora si školený volí, určuje si i způsob a frekvenci spolupráce. Jedná se o individualizované a velmi neformální vzdělávání.“ (Palán, 2002, str. 118)

Mentorování je déle trvající proces, v jehož rámci se snaží jedna osoba (mentor) podpořit učební proces osoby druhé (mentee). Z výše uvedeného je patrné, že mentorem musí být člověk, který toho hodně zná a ví a zároveň je schopen své poznání předávat dál. Tam, kde je systém mentoringu zaběhnutý, je pozice mentora spojena s vysokou prestiží. Je to člověk, který je udržovatelem know-how. Dokáže podpořit druhé při zvyšování jejich znalostí, pracovní efektivity, ale i spokojenosti. Ve firmách jsou mentoři nejvíce ceněnými pracovníky. Přes zdánlivou asymetrii (připomínající vztah mistra a jeho učeníka) by měl být mentoring oboustranně přínosný. Nutnou podmínkou pro fungující mentoring je vzájemná důvěra. Zájem a důvěra však musí být spontánní a nelze je vynucovat. Proto by měli mentee a mentor mít možnost vzájemného výběru.

U mentorování nejde jenom o učení. Mělo by jít nejen o profesní, ale i osobní rozvoj. K tomu patří i nasměrování na různé rozvojové možnosti i další lidi, tj. rozvoj sociální sítě menteeho. Rozvoj však není možný tam, kde nejsou cíle. Proto je jednou z důležitých součástí mentoringu stanovení cílů, které si po poradě s mentorem stanovuje mentee dle svého vlastního uvážení. Mentor dbá na to, aby šlo o cíle, jejichž dosažení je možné po dohodnutém časovém intervalu vyhodnotit.

Ve společnosti Unilever funguje několik oficiálních mentorů, zaměstnanci si mohou vybrat, kterého mentora požádají o spolupráci. Do programu mentorování zaměstnanci vstupují na základě potřeb z jejich rozvojového plánu, po dohodě s nadřízeným. Účastníci Management Trainee programu mají ve svém rozvojovém plánu mentorování automaticky zahrnuté.

5.2.2 Školící programy a kurzy

Aktuální školící programy a kurzy jsou vždy stanoveny na základě analýzy dostupných dovedností zaměstnanců, podmínek vnějšího prostředí a současných potřeb společnosti. Jednotlivé kurzy jsou zajišťovány externími agenturami, které se společností většinou spolupracují již několik let, znají firemní kulturu, jednotlivá oddělení a lépe tak mohou přizpůsobit obsah programu, ušít školení na míru.

Pro Management Trainee jsou jako základ určeny tyto dva programy:

- *Prezentační dovednosti* - program je koncipován tak, aby jej účastníci vnímali jako hru – rébus, aby sami hledali souvislosti mezi:
 1. teorií, tedy tím, CO by měli o zákonitostech prezentace znát,
 2. dovednostmi, tj. kterých technik a metod mohou využít a JAK,
 3. psychologickým pozadím, tj. poznáním PROČ jsou dané metody účinné.
- *Kurs sebepoznání a rozvoje manažerských dovedností* - program se skládá ze 3 modulů:
 - Podstatou prvního modulu „Kurs sebepoznání“ je, že každý by měl nejdříve znát sám sebe, své silné a slabé stránky.
 - Druhá část programu „Time Management IV. Generace“ navazuje na výsledky prvního modulu, soustřeďuje se na osobnostní kvality každého účastníka programu.
 - Poslední, třetí modul programu „Kurs rozvoje manažerských dovedností“ se zaměřuje na rozvoj manažerských dovedností s hlavním záběrem na komunikaci a spolupráci.

Doplňující programy a kurzy jsou do rozvojového plánu zařazovány podle konkrétní rozvojové potřeby daného MT. Patří sem:

- *Kurz Projektového řízení* - program se zaměřuje na rozvoj dovedností a znalostí v oblasti projektového řízení. Je koncipován zvláště pro dvě cílové skupiny, a to členy projektových týmů a vedoucí projektových týmů.
- *Program Performance Leadership* – program se zaměřuje na osvojení si různých stylů vedení, rozbor individuálních motivů jednání, vliv klimatu pracovní skupiny na výkon. Program vychází z diagnostických dat (ve formě dotazníků), která účastníkům před kurzem poskytnou jejich nadřazení, podřazení a kolegové.

- *Profesionální komunikace a vyjednávání* - třímodulový program zaměřený na umění efektivně komunikovat a vyjednávat. Obsahem kursu jsou např. formy komunikace, proces komunikace, složky komunikace, složky neverbální komunikace, typy naslouchání, styly ovlivňování, asertivní dovednosti atd.

Další možností vzdělávání jsou interní kurzy, které jsou vedeny přímo manažery společnosti a jsou určeny zaměstnancům, kteří chtějí získat znalosti z oboru, ve kterém konkrétně nepracují. Interní kurzy mohou být vedeny formou přednášky, na kterých jsou účastníkům popsány a vysvětleny praktiky, postupy atd. Přednášky jsou organizovány i pro větší skupiny účastníků a slouží ke zlepšování všeobecných znalostí zaměstnanců. Nejčastější interní kurzy jsou z oblasti základů marketingu, vedení projektů, prezentační dovednosti, základy manažerského účetnictví, informační technologie.

5.2.3 Samostatné vzdělávání a angličtina

Samostatné řízené vzdělávání je založené na zásadě, že lidé se naučí a zapamatují si více, jestliže sami přijdou na to, jak se věci mají. Tato metoda poskytuje více pružnosti a svobody výběru, vyžaduje však větší míru osobní kázně a motivace. I u této formy vzdělávání je důležité dohodnout se na cílech vzdělávání a poskytnout pracovníkovi podporu, informace a také potřebné materiály a další pomůcky (Armstrong, 2008, s. 463).

Ve společnosti Unilever funguje „Centrum samovzdělávání“, knihovna, kde mohou zaměstnanci najít různé vzdělávací materiály k zapůjčení. Jedná se o odbornou literaturu, CD a VHS z nejrůznějších oblastí, jako např. komunikační a manažerské dovednosti, marketing, prodejní dovednosti apod. Každý má možnost se přijít poradit se specialistou na vzdělávání nebo si může vybrat z katalogu, který se nachází na firemním intranetu. Často využívaným doplňkem samostatného vzdělávání je e-learning⁴. Zaměstnanci mají možnost využít řadu programů, vyvinutých přímo pro účely společnosti Unilever. O tuto formu vzdělávání je mezi

zaměstnanci společnosti poměrně velký zájem. Zaměstnanci mohou zároveň sami přicházet s vlastními návrhy na zakoupení odborné literatury, které posuzuje specialista vzdělávání na základě potřeb, vycházejících ze strategie rozvoje a vzdělávání manažerů.

Výuka angličtiny probíhá individuálně nebo ve skupinách 3-6 pracovníků. Jedná se o výuku angličtiny dle potřebných stupňů jazykové náročnosti. Zahrnuje vstupní testy, ověřující úroveň znalostí posluchačů, a také pravidelné testy, monitorující pokrok, který posluchač za dané období udělal.

5.3 Průběh hodnocení Management Trainees

„Snad jedním z nejdůležitějších rysů pojetí řízení pracovního výkonu je to, že je to nepřetržitý proces, vyjadřující normální správné manažerské postupy udávání směru, sledování a měření výkonu a podnikání tomu odpovídajících kroků. Řízení pracovního výkonu ... by mělo být považováno za přirozený postup, který uplatňují všichni dobří manažeři.“ (Armstrong, 2008, s. 423)

Pravidelné hodnocení můžeme považovat za účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace pracovníků. Zabývá se následujícími okruhy:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci a svěřené úkoly, jaké je jeho pracovní chování a vztahy se spolupracovníky;
- komunikací výsledků zjišťování a projednáváním těchto výsledků s pracovníky;
- hledáním způsobů ke zlepšení pracovního výkonu.

Rozlišujeme dvě formy hodnocení pracovníků:

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení, které probíhá během výkonu práce. Je spíše náhodné (ale mělo by být záměrné) a odvíjí se od aktuální situace na pracovišti. Mělo by být součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a pracovníkem. Formální hodnocení má pravidelný interval, je více racionální a systematické. Jeho výsledkem jsou formální dokumenty, které slouží jako podklady

⁴ E-learning probíhá formou interaktivní výuky poskytované prostřednictvím internetu. Většinou jde o kombinaci teoretických pasáží, testů a řešení modelových situací. Umožňuje poměrně častý kontakt lektorem i výměnu zkušeností mezi jednotlivými studenty (Plamínek, Fišer, 2005, s. 150).

pro další personální činnosti, jako je tvorba rozvojových plánů nebo stanovení vzdělávacích potřeb pracovníka (Koubek, 2002, s. 194-195).

Výkonnost pracovníků by měla být měřena nejen z hlediska výsledků práce, dosažení cílů a plnění plánů, ale také z hlediska jejich sociálního chování a kompetencí. Zároveň je důležité hodnocení důsledně porovnávat s požadavky daného pracovního místa (Koontz, Weihrich, 1998, s. 337).

Pravidelné hodnocení je důležitou součástí rozvoje účastníka MT programu. První hodnocení probíhá po třech měsících, tedy po ukončení zkušební doby, a následně se opakuje každého půl roku. Toto hodnocení provádí nadřízený manažer ve spolupráci s ředitelem dané divize. V průběhu hodnocení MT a jeho nadřízený společně rekapitulují pracovní výkon, spolupráci s týmem a pokrok, který za uplynulé období udělal. Následně dochází ke stanovení cílů pro další období, dále ke specifikaci oblastí pro rozvoj a případnému upravení rozvojového plánu. Při hodnocení je velmi důležité, aby manažer byl dobře připravený a jeho hodnocení byla podložena konkrétními příklady jednání MT. Jedině tak mohou mít čas strávený hodnocením a společná diskuze skutečnou přidanou hodnotu.

6 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem souhrnně popsala široký okruh personálních agend a jednotlivých činností, které patří do oblasti řízení talentu pracovníků, jejich vzájemné propojení a souvislosti.

Dle mého hodnocení je řízení lidských zdrojů ve společnosti Unilever na vysoké profesionální úrovni. Vedení společnosti si uvědomuje a uznává potřebu investovat do vzdělávání a rozvoje mladých talentů. Snaží se jim vytvářet vhodné prostředí a zároveň poskytovat příležitosti potřebné k učení, vzdělávání a rozvoji. Management Trainee program je významnou součástí vytváření základny manažerů v této společnosti, a to jak na národní, tak mezinárodní úrovni. Za dobu fungování tohoto programu vyrostlo s jeho pomocí mnoho šikovných a schopných lidí do vysokých manažerských pozic.

Program má samozřejmě také své oponenty. Jeden z často kritizovaných aspektů je vytváření anebo podpora neopodstatněných očekávání u účastníků programu. Myslím, že řízení očekávání účastníků programu je oblast, která byla dlouhodobě podceňována. Řešením je velmi otevřená komunikace s uchazeči, jejíž podstatou je neslibovat účastníkům programu bezpodmínečný rychlý růst do vysokých manažerských pozic bez ohledu na vývoj a situaci na trhu a měnící se strukturu společnosti. Realistické hodnocení možností přispívá k motivaci nových i stávajících manažerů.

Další z objevujících se kritických názorů ve společnosti je ten, že není potřeba pracně získávat a vybírat Management Trainees, že je lepší vychovávat si manažery z řad stávajících pracovníků. Jako důvod je uváděn předpoklad, že tito pracovníci společnost dobře znají, prokázali jí svoji loajalitu a svůj potenciál a jejich povýšení do manažerské pozice dále zvýší jejich motivaci. Domnívám se, že s tímto názorem není možné plně souhlasit. Mladí absolventi jsou výborným a zároveň nezbytným zdrojem nových nápadů, energie a entusiasmů, který společnost nutně potřebuje ke svému dynamickému růstu a rozvoji. Jak ukazuje tato bakalářská práce, jsou jedním z důležitých zdrojů talentu ve společnosti. Jsem toho názoru, že vhodná kombinace obou přístupů je pro společnost velmi prospěšná. Management Trainee program

v symbióze s ostatními pilíři řízení talentů tvoří ideální spojení, které vede k úspěchu společnosti.

Závěrem bych ráda zmínila ještě jeden aspekt Management Trainee programu. Společnost Unilever jeho realizací naplňuje jeden ze základních principů svého působení na českém trhu. Tímto principem je společenská odpovědnost firmy, v tomto případě konkrétně vůči studentům vysokých škol. Unilever věří, že svou podporou vysokých škol, studijních center a studentských organizací přispívá k všeobecnému rozvoji společnosti jako celku.

7 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

CHRISTENSEN, R. *Roadmap to Strategic HR*. New York : AMACOM, 2006. 270 s. ISBN 10: 0-8144-0867-2.

KOCIANOVÁ, R. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Mowshe 2007. 89 s. ISBN 978-80-239-9327-1.

KOONTZ, H; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha : EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MILKOVICH, G; BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava : MONTANEX 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

ULRICH, D; BROCKBANK, W. *The HR Value Proposition*. Boston : Harvard Business School Publishing, 2005. 316 s. ISBN 1-59139-707-3.

Internetové zdroje a odkazy

DELOITTE, Máte *dostatek talentovaných pracovníků?* 2008, 26 s.
<http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,cid%253D220038,00.html>, staženo 3.4.2009

MODERNÍ ŘÍZENÍ. *Jak zvítězit v boji o talenty.* Praha : ECONOMIA, 12/2008.
http://modernirizeni.ihned.cz/2-31548120-600000_d-bc, staženo 8.3.2009

<http://www.sof.cz/index2.asp?type=clanky&id=2>, staženo 10.4.2009

8 Bibliografie

Nepublikovaný pramen

DAČEVA, S. *Interview guide for managers*. Praha, 2003. 15 s. Unilever. Personální oddělení.

DAČEVA, S. *Směrnice Management Trainee program*, Praha, 2004. 3 s. Unilever. Personální oddělení.

MACKOVÁ, M. *Learning in Unilever*. Praha, 2004. 24s. Prezentace – HR workshop, Unilever. Personální oddělení.

MACKOVÁ, M. *Směrnice pro přípravu a školení zaměstnanců*. Praha, 1999. 11 s. , 2 přílohy. Směrnice. Unilever. Personální oddělení.

MASS TRAINING MEDIA. *Rozvíjení koučovacích dovedností*. Praha. 17 s. Unilever. Knihovna.

9 Přílohy

A – Struktura přijímacího pohovoru používaná ve společnosti Unilever

B – Typy otázek k přijímacímu pohovoru

C - Vzor integračního plánu používaný ve společnosti Unilever

Struktura přijímacího pohovoru

FÁZE POHOVORU

1. Příprava na pohovor	5 min.
2. Přivítání uchazeče, ice break	3 min.
3. Představení všech zúčastněných	2 min.
4. Úvod a program pohovoru	2 min.
5. Před stavení společnosti	5 min.
6. Stručné představení pozice	5 min.
7. Hlavní část – otázky	30 min.
8. Prostor pro dotazy uchazeče	10 min.
9. Závěr, termín zpětné vazby, rozloučení	3 min.
10. Záznam z pohovoru	5 min.
CELKEM	cca 70 min.

TYPY OTÁZEK

Užívejte hodně:

OTEVŘENÉ	vhodné k zahájení rozhovoru, tématu, k získání více informací najednou
SITUAČNÍ	slouží ke zjišťování schopností a dovedností řešit a zvládat určité situace
BEHAVIORÁLNÍ	otázky na minulé chování uchazeče, slouží k predikci budoucího chování, je vhodné zaměřit se na opakované chování
ZJIŠŤOVACÍ	vhodné k získání specifických, konkrétních informací, k dotazování do hloubky, k podstatě věci

Užívejte málo:

HYPOTETICKÉ	otázky na neuskutečněné chování, slouží ke zjištění nápaditosti, tvořivosti, nehodí se k ověřování faktů
UZAVŘENÉ	úzce zacílené otázky, dá se na ně odpovědět pouze ano/ne
KONTROLNÍ	slouží ke kontrole správného pochopení odpovědi
REKAPITULAČNÍ	otázky shrnující, tazatel nahlas dělá závěry a zjišťuje, jestli s ním uchazeč souhlasí

Spíše nepoužívat:

SUGESTIVNÍ	ovlivňují odpověď tázaného, navádí k odpovědi, tazatel se většinou nedozví skutečnou, ale žádoucí odpověď
VÁGNÍ	nejasně, příliš široké otázky, uchazeč neví odkud má začít
MNOHONÁSOBNÉ	dotazování se na více věcí v jedné otázce, působí zmateně na uchazeče

Příloha C – Vzor integračního plánu používaný ve společnosti Unilever

Vzor Integračního programu

	TOPICS TO COVER	Line Mng / HR BP	Wk	Comments
<i>Company and Corporate agenda</i>	U history, ownership and acquisitions	MN	1	
	Unilever Corporate Purpose and vision, strategy		1	
	Local Foodsolutions business strategy and targets		1	
	Key challenges facing the business		1	
	Org. structure and reporting relationship		1	
	Foodsolutions performance over past 3 years		2	
	Foodsolutions leading brands and categories		2	
<i>Company and Corporate agenda</i>	HR policies	PJ	2	
	Informal organisation practice and unwritten rules		2	
	Unilever Management style, MT		2	
	Way things are done in Unilever (PDP,remuneration, etc.)		2	
<i>Team/ lead/ I am part of</i>	My direct report and her role	MN	1,2	
	My department/area structure and responsibilities	MN	2	
	My peers (TM, CHA, Marketing + trade visits	Indiv. Meetings - PJ	1,2	all first week + trade visit
	My peers abroad	MN	3	
<i>Roles and goals</i>	Agreement of mutual expectations and role understanding with LM	Discussion and set up of personal targets and work plan for first 6 -12m - MN	1 - 5	
	Strategy and the purpose for this role	MN	2	
<i>Building the network</i>	Introductions to key colleagues in U + key customers and suppliers - Logistics, Customer Services , Finance	PJ	1-6	
	Introduction to key external contacts	MN	5	
<i>Personal Development</i>	My development plan for 1st year	MN	10 - 12	LAMP
	Frequency of following up of my devel. Plan	MN	3month	
	Strengths to reinforce and gaps in behaviour/skills to be closed	MN	10 - 12	

1st month
2- 6 months

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce
se půjčují pouze
prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Dačeva, S.: Získávání a výběr absolventů vysokých škol

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

