

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Institut celoživotního vzdělávání

**ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ
V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI MKS HOLEŠOV**

**EMPLOYEES RECRUITMENT IN AN ALLOWANCE
ORGANIZATION MKS HOLEŠOV**

Bakalářská diplomová práce

Lenka Hasníková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Veronika Kubová

Olomouc 2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 25. června 2011

.....

Hasníková Lenka

Poděkování

Děkuji vedoucí mé závěrečné bakalářské práce paní Mgr. Veronice Kubové za čas, který mi věnovala při konzultacích, za trpělivost, vstřícnost i podnětné připomínky v průběhu psaní této práce.

Obsah

Úvod.....	7
I. Teoretická část	8
1. Získávání a výběr pracovníků.....	8
1.1 Plánování lidských zdrojů	9
1.2 Analýza pracovního místa	10
1.3 Popis pracovního místa	12
1.4 Specifikace pracovního místa.....	13
2. Získávání pracovníků.....	16
2.1 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků	16
2.2 Zdroje pracovníků	18
2.3 Metody získávání pracovníků	21
2.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů	28
2.5 Formulace nabídky zaměstnání	29
3 Výběr pracovníků.....	30
3.1 Přípravné fáze výběru pracovníků.....	31
3.1.1 Kritéria úspěšnosti práce	31
3.1.2 Faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce (predikátory).....	31
3.1.3 Informace o uchazeči.....	32
3.2 Proces výběru pracovníků	32
3.2.1 Zkoumání a hodnocení dokumentů předložených uchazeči (předvýběr)	34
3.2.2 Předběžný pohovor	37
3.2.3 Testy	38
3.2.4 Assessment centre.....	38
3.2.5 Lékařské vyšetření	39

3.2.6 Výběrový pohovor	39
3.2.7 Zkoumání referencí.....	44
3.2.8 Metody výběru a jejich validita	45
3.3 Závěrečné fáze výběru pracovníků.....	46
II. Praktická část	48
4 Představení organizace MKS	48
4.1 Předmět podnikání.....	49
4.2 Poskytované služby	49
4.3 Personální zabezpečení v MKS	49
4.4 Personální práce v MKS	50
5 Získávání a výběr pracovníků v MKS Holešov	52
5.1 Předstupně získávání a výběru pracovníků v MKS.....	52
5.1.1 Plánování lidských zdrojů v MKS.....	53
5.1.2 Analýza pracovních míst v MKS.....	53
5.2 Získávání pracovníků v MKS.....	54
5.2.1 Zdroje uchazečů v MKS	54
5.2.2 Metody získávání pracovníků v MKS	55
5.2.3 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání v MKS...57	
5.3 Výběr pracovníků v MKS	57
5.3.1 Předvýběr.....	57
5.3.2 Testování uchazečů.....	58
5.3.3 Výběrový pohovor.....	59
5.3.4 Rozhodnutí o výběru a informování uchazečů o rozhodnutí...60	
5.4 Příklad výběrového řízení na pozici pracovníka informačního centra	60
6 Zhodnocení a návrh změn v procesu získávání a výběru pracovníků MKŠ Holešov	64

Závěr	66
Anotace	68
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	69
Seznam příloh	71

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila získávání a výběr pracovníků v Městském kulturním středisku Holešov, příspěvkové organizaci.

Cílem této bakalářské práce je popsat proces získávání a výběru pracovníků v Městském kulturním středisku, srovnat jej s postupem popsaným v odborné literatuře a následně navrhnout doporučení sloužící ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků v této organizaci.

Městské kulturní středisko patří, co do počtu pracovníků mezi menší, postupně se rozvíjející organizace a proto jsem se i v rámci bakalářské práce snažila zaměřit na doporučení vhodná v malých a středních organizacích.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části je na základě odborné literatury vymezen proces získávání a výběru pracovníků. První kapitola je zaměřena na personální činnosti, které procesu získávání a výběru pracovníků předcházejí. Jsou to personální plánování, analýza pracovního místa a z něj vycházející popis a specifikace pracovního místa. Druhá kapitola je věnována získávání uchazečů o zaměstnání. Jsou zde uvedeny podmínky ovlivňující získávání pracovníků, zdroje pracovních sil, metody sloužící k získávání pracovníků a dokumenty požadované od uchazečů o volná pracovní místa. Závěr této kapitoly je zaměřen na formulaci nabídky zaměstnání. Ve třetí kapitole je popsán výběr pracovníků. V této kapitole jsou zmíněna kritéria úspěšnosti práce, faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce a popsány jednotlivé kroky procesu výběru pracovníků. V praktické části je představena příspěvková organizace Městské kulturní středisko a uveden popis jednotlivých postupů při získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci. V závěru praktické části jsou na základě srovnání teoretických východisek s reálným postupem při získávání a výběru pracovníků v této organizaci uvedena doporučení, která by mohla vést ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků v Městském kulturním středisku, příspěvkové organizaci.

I. Teoretická část

1. Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici¹. Pracovníci zajišťují nejen realizaci cílů podniku, ale také rozhodují o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku². Při získávání a výběru pracovníků musíme brát v úvahu, že jde nejen o získání pracovníků, kteří vyhovují požadavkům pracovního místa, ale že hledáme pracovníky schopné stát se platnými členy pracovního kolektivu. Snažíme se získat pracovníky pro zájmy a cíle organizace, optimálně takové pracovníky, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace³.

Všechno o co usiluje a na co se zaměřuje získávání a výběr pracovníků, má pro malou organizaci mimořádný význam. Pro ni je zformování harmonického pracovního kolektivu a harmonických vztahů v ní i zformování spolehlivého kolektivu pracovníků věcí životní důležitosti⁴.

V následujícím textu jsou popsány personální činnosti předcházející vlastnímu procesu získávání a výběru pracovníků a to plánování lidských zdrojů, analýza pracovního místa a z ní vycházející popis a specifikace pracovního místa.

¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 65

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 100

³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 1996. s.67

⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 1996. s.67

1.1 Plánování lidských zdrojů

Stanovuje potřebu lidských zdrojů, snaží se zjistit, jaké lidské zdroje nám pomohou dosáhnou stanoveného cíle. Organizace musí mít reálnou představu o tom, kolik a jaké (kvalifikační úroveň) pracovníky bude potřebovat. Kolik z nich již v současné době pracuje v organizaci a na jaké pracovní pozici. Dále je třeba rozhodnout o způsobu řešení rozdílu mezi předvídanou potřebou a stávající skutečností (vnitřní pohyb pracovníků, vnější nábor, nebo uvolňování v případě nadbytečnosti pracovních míst atd.), zvážit očekávané úkoly, kvalitu jejich provedení a to, jaké pracovní a osobní způsobilosti (znalosti, schopnosti, dovednosti) budou potřebné k plnění těchto úkolů. V neposlední řadě je třeba vzít v úvahu očekávané změny na vnějším trhu práce a jejich vliv na organizaci⁵.

Personální plánování musí být zaměřeno převážně na budoucnost organizace. Pro odhad optimální potřeby pracovníků existuje celá řada metod. Nejčastěji se vychází ze statistických údajů – analýzy, indexní metody, plánovací a rozpočtové analýzy. Složitějšími metodami jsou předpovědi založené na úsudku odborníků a vývoji pro organizaci významných jevů, mezi něž patří změny konkurenčního prostředí, poptávky a nabídky na trhu, inovace výrobků, změny výrobních technologií apod.⁶.

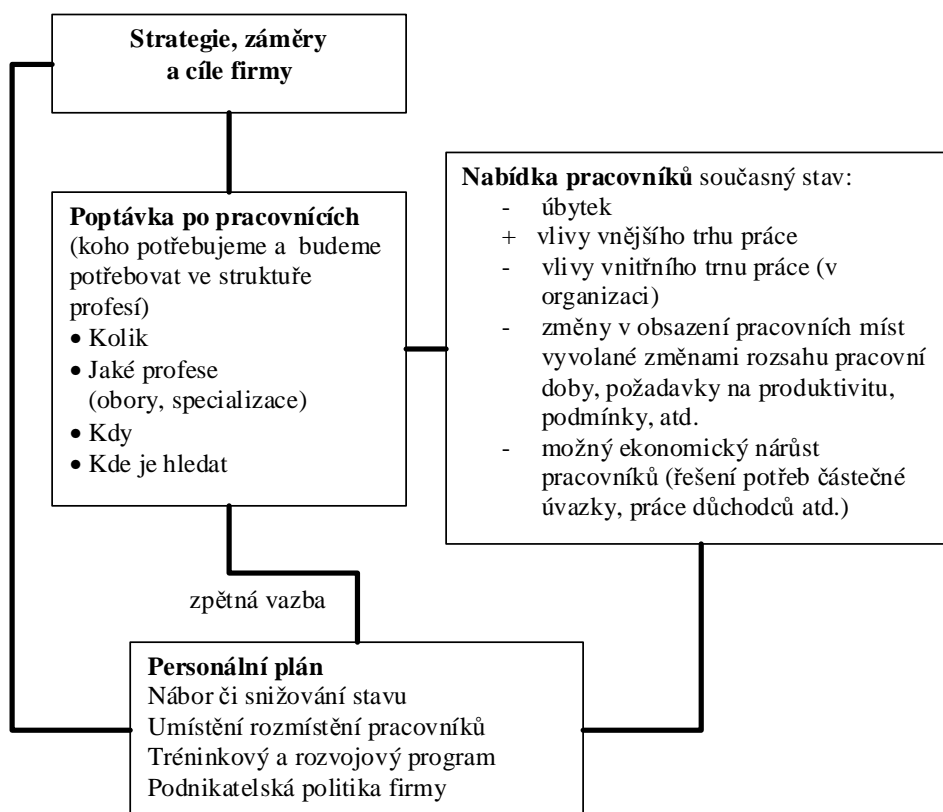
V menších organizacích se plánování lidských zdrojů omezuje na kratší časový horizont na 1 až 2 roky⁷.

⁵ AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Jihlava: ANAG 2011. s. 81

⁶ AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Jihlava: ANAG 2011. s. 81

⁷ AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Jihlava: ANAG 2011. s. 79

Schéma pro sestavení personálního plánu⁸



1.2 Analýza pracovního místa

Pracuje s údaji o pracovních činnostech a místech. Je procesem zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech spojených s pracovními místy.

Zdrojem informací potřebných pro analýzu pracovních míst v malých podnicích může být nejvyšší vedoucí pracovník, ale nejčastějším zdrojem informací bývá držitel pracovního místa. Vhodným zdrojem informací může být i bezprostřední nadřízený, pracovníci na stejných či podobných místech, spolupracovníci, externí analytici práce, techničtí

⁸ AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Jihlava: ANAG 2011. s. 81

experti. Doplnkovým zdrojem informací o pracovním místě mohou být existující písemné materiály (původní popisy a specifikace pracovních míst, katalog prací, pracovní deníky, plány pracovišť aj.)⁹.

Cílem analýzy pracovního místa je zpracování získaných informací do podoby popisu pracovního místa, který je podkladem k odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování specifikace pracovního místa¹⁰.

Popis a specifikace pracovního místa nám umožní oslovit vhodné uchazeče o zaměstnání, dát jim potřebné informace, definovat naše požadavky a také nám poskytnou kritéria k posouzení žádostí a rozhodnutí, které z uchazečů pozveme k přijímacímu pohovoru¹¹.

Metody analýzy pracovního místa

Armstrong a Kociánová shodně uvádějí následující metody analýzy pracovních míst: rozhovory, dotazníky, kontrolní seznamy, pozorování, osobní záznamy, deníky a záznamníky, hierarchická analýza úkolu^{12;13}.

Rozhovory – patří k základním, nejčastěji využívaným metodám. Tato metoda je časově náročná a vyžaduje školení analytiků. Efektivnost práce analytiků je vyšší při využívání předem připraveného kontrolního seznamu otázek.

Dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy – pomáhají pracovníkům při popisu práce a šetří čas. Dotazníky je vhodné přizpůsobit jednotlivým pracím. Příprava a ověření dotazníků zabere poměrně hodně času¹⁴. Koubek

⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 1996. s. 43-44

¹⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 1996. s. 41

¹¹ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s 2

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 309

¹³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 45 - 48

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 309

upozorňuje, že využití dotazníkové metody v malých organizacích bude mít vzhledem k náročnosti přípravy dotazníků pouze omezené využití¹⁵.

Pozorování – nejpřesnější metoda analyzování obsahu práce. Díky své vysoké časové náročnosti se využívá pouze v případech, kdy slouží k přípravě podkladů pro výcvik výkonu administrativních nebo manuálních prací.

Popis prováděný pracovníkem – nejrychlejší a nejúspornější forma analýzy pracovních míst. Schopnost lidí popsat svou práci je však omezená a proto je nezbytné poskytnout jim návod v podobě dotazníku, nebo kontrolního seznamu otázek.

Deníky a záznamy – nejvhodnější pro analyzování míst manažerů. Klade vysoké požadavky na držitele pracovního místa a záznamy může být obtížné analyzovat.

Hierarchická analýza úkolu – poskytuje podklady pro analýzu pracovního místa z hlediska výstupů, vstupů a vztahů. Lze ji využít při analyzování údajů získaných pomocí rozhovorů nebo jiných metod¹⁶.

1.3 Popis pracovního místa

Uvádí základní informace o pracovním místě, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly a jakékoliv další konkrétní požadavky nebo rysy¹⁷.

„Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa a poskytuje základní informace o práci na daném místě o postavení místa v organizační struktuře, o podmínkách na daném místě atd.“¹⁸.

Pro účely získávání pracovníků je třeba mít k dispozici i informace o možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje a o možnostech kariéry.

¹⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 44

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 309

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 354

¹⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 51

Dle Armstronga bývají do popisu zahrnuty i pracovní podmínky na daném pracovním místě – jako mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody atd.. Také je nutné uvádět případné zvláštní požadavky na pracovníka (například požadavek vykonávat práci na různých místech, cestovat nebo požadavek neobvyklé pracovní doby, práce na směny atd.)¹⁹.

Kociánová uvádí následující obsahovou strukturu popisu pracovního místa: název pracovního místa (funkce, název útvaru), nadřízeného a jeho funkci, zastupování v rámci organizace, vztahy k dalším pracovním místům v organizaci a mimo organizaci (zařazení v organizační struktuře, nadřízenost, podřízenost, vztahy a spolupráce daného místa s dalšími pracovními místy, zapojení do týmové práce a kontakty vně organizace), hlavní účel pracovního místa a jeho přínos k dosažení cílů organizace, seznam úkolů a činností na pracovním místě, popis povinností na pracovním místě, odpovědnost a pravomoci na pracovním místě, očekávané výsledky, předpisy pro práci na daném pracovním místě, technické prostředky a zařízení k práci, pracovní podmínky a případná rizika práce, jméno pracovníka, jeho podpis a datum²⁰.

1.4 Specifikace pracovního místa

Na základě popisu pracovního místa je možné specifikovat nároky na pracovníka na tomto místě a vytvořit specifikaci pracovního místa (kvalifikační profil pracovníka)²¹.

Obsahem kvalifikačního profilu pracovníka je dle Kociánové dosažené školní vzdělání (stupeň, obor, specializace), odborné a další vzdělání (získané certifikáty, kurzy v rámci profesního vzdělávání, kurzy v oblasti osobního rozvoje), jazykové předpoklady (požadovaná úroveň),

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 354

²⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 52

²¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 52

zkušenosti, délka praxe, specifické znalosti a dovednosti (co konkrétně musí pracovník na daném místě znát a umět), osobnostní a fyzické předpoklady a další požadavky (například práce na PC, nároky na pracovní režim)²².

Postup při specifikaci pracovního místa

Bláha a kol. uvádí následující kroky postupu při specifikaci pracovního místa:

- prostudování příslušného popisu pracovního místa, pokud máme k dispozici analýzu pracovního místa a její výsledky, je vhodné se s nimi seznámit.
- seskupení podobných klíčových úkolů a činností pracovního místa do skupin.
- k vytvořeným skupinám přiřadit požadované znalosti a dovednosti. Požadavky je účelné specifikovat v těchto kategoriích – pracovní způsobilost, zkušenosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti a rysy osobnosti.

Takto sestavené požadavky lze chápat jako kritéria výběru²³.

Modely specifikující požadavky na pracovníka

Armstrong i Bláha a kol. uvádí sedmibodový model vypracovaný Rodgerem v roce 1952 a pětistupňový model Munro - Frazerův z roku 1954^{24;25}.

Sedmibodový model je zaměřen na:

1. fyzické vlastnosti – vzhled a držení těla, zdraví,
2. vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti,
3. všeobecnou inteligenci – intelektuální schopnosti,

²² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s.52-53

²³ BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.s. 116

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 356

²⁵ BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.s. 115

4. zvláštní schopnosti – manuální zručnost, komunikativnost, numerická zručnost
5. zájmy - tvůrčí, sportovní, umělecké a společenské aktivity,
6. dispozice k prožívání a chování – přizpůsobivost, vytrvalost, pečlivost, odvaha, nezávislost apod.,
7. zázemí – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny²⁶.

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. vliv na ostatní – tělesná stavba, vzhled, způsob vyjadřování a chování,
2. získanou kvalifikaci – vzdělání, praxe a pracovní znalosti, zkušenosti a dovednosti,
3. vrozené schopnosti - přirozená inteligence a schopnost se učit,
4. motivace – osobní cíle, stálost a vytrvalost motivů, úspěšnost v jejich dosahování,
5. emoční ustrojení – obecné emoční nastavení, citová labilita, stabilita, schopnost vyrovnávat se s negativními emocemi, překonávání stresu a vztah k ostatním lidem²⁷.

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 356

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 356

2. Získávání pracovníků

Tato kapitola se zabývá získáváním uchazečů o zaměstnání. Jsou zde popsány podmínky ovlivňující získávání pracovníků, zdroje pracovních sil, metody využívané při přilákání uchazečů, dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání a závěr této kapitoly je věnován formulaci nabídky zaměstnání.

Získávání uchazečů o zaměstnání je personální činností, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala optimální množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. V procesu získávání pracovníků identifikujeme a vyhledáváme vhodné pracovní zdroje, informujeme o volných pracovních místech v organizaci a nabízíme tato volná místa na trhu práce. Získávání dále spočívá v jednání s uchazeči a v získávání dostatečných informací o uchazečích, které jsou podkladem pro posouzení jejich vhodnosti, a také v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností²⁸.

„Při získávání pracovníků organizace zahajuje akci tím, že vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit pracovní místo. Očekává přitom odezvu od uchazečů o zaměstnání, kterými mohou být jak volné pracovní zdroje na trhu práce a zaměstnanci jiných organizací, tak i současní pracovníci organizace“²⁹.

2.1 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků

Reakce potenciálních zájemců o zaměstnání v určité organizaci je ovlivněna celou řadou podmínek a okolností. Tyto podmínky a okolnosti

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2000. s. 100.

²⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1992. Praha : Grada, 1996. s. 68.

Stýblo a Koubek rozdělují na vnější a vnitřní^{30;31}. Praktická zkušenost doporučuje se jimi odpovědně zabývat. Nedůslednost, nezájem a podceňování těchto podmínek a okolností se může každé organizaci, která usiluje o svou prosperitu snadno vymstít³².

Vnější podmínky

Mezi vnější podmínky ovlivňující získávání pracovníků se řadí: politicko – legislativní podmínky (rovnoprávnost zájemců o práci, zaměstnávání cizinců, dodržování limitů zaměstnávání určitých skupin např. osob se ZPS atd.), hodnotová a profesně – kvalifikační orientace lidí, ekonomický rozvoj země a regionu (změny mezi poptávkou a nabídkou pracovní síly), populační vývoj a mobilita obyvatelstva, preference sídelních oblastí (vliv životního prostředí), preference životního stylu, podmínky pro vytváření nových pracovních míst, dopravní obslužnost³³.

Vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky získávání pracovníků dále dělíme na podmínky související s organizací a podmínky související s obsazovaným pracovním místem.

Mezi podmínky související s organizací patří: její pověst, image a úspěšnost, umístění organizace, vnitřní sociální klima, péče o pracovní prostředí, péče o zaměstnance a jejich rodiny, zájem o bývalé zaměstnance,

³⁰ STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online]. HR EXPERT [cit.18.5.2011]. Dostupný z <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. s.101

³² STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online]. HR EXPERT [cit.18.5.2011]. Dostupný z <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>

³³ STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online]. HR EXPERT [cit.18.5.2011]. Dostupný z <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>

finanční i nefinanční motivace zaměstnanců, mezilidské vztahy a perspektiva organizace.

Podmínky související s příslušným pracovním místem jsou pak následující: charakter práce, nároky na pracovní pozici (co musí zaměstnanec, znát a umět), zařazení pracovního místa v posloupnosti funkcí v organizaci, místo vykonávané práce, typ a rozsah pracovní doby, kompetence a podmínky práce (zvláštní zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí atd.)³⁴.

2.2 Zdroje pracovníků

V této fázi získávání a výběru zaměstnanců zvažujeme, z jakých zdrojů budeme pracovní místo obsazovat. Obecně je možné využít vnitřní nebo vnější zdroje pracovníků, popřípadě kombinaci obou těchto zdrojů.

V malé organizaci je pravděpodobnost, že najdeme vhodného pracovníka z vnitřních zdrojů, mnohem menší než ve větších organizacích. Nicméně tato možnost zde je a nesmíme ji v žádném případě zanedbat. Častěji však budeme nuceni nabídku zaměstnání směřovat mimo organizaci a oslovovat vnější zdroje pracovních sil³⁵.

Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje pracovních sil představují stávající zaměstnanci organizace, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají nyní, a také ti zaměstnanci, kteří z různých důvodů mají zájem změnit stávající pracovní pozici. Dále je nutné brát v úvahu i zaměstnance, jenž jsou uvolňováni v důsledku organizačních opatření nebo ukončení činnosti³⁶.

³⁴ STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online]. HR EXPERT [cit.18.5.2011]. Dostupný z <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnanecu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnanecu.html>

³⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1992. Praha : Grada, 1996. s. 70

³⁶ AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Jihlava: ANAG 2011. s. 95

Proces získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se většinou řídí svými vlastními pravidly, a to zvláště v organizacích, ve kterých je nabídka příležitostí klíčová při stabilizaci pracovní síly nebo tam, kde jsou na základě kolektivního vyjednávání stanovená určitá jednotná pravidla a omezení³⁷.

Výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je, že organizace zná uchazeče (jeho silné a slabé stránky) a může snadněji posoudit jejich předpoklady pro práci na obsazovaném místě. Interní uchazeči znají organizaci i nastávající spolupracovníky, lépe se v organizaci orientují a většinou mají o práci přesnější představu než uchazeči z vnějších zdrojů. Využívání vnitřních zdrojů při obsazování volných míst v organizaci má pozitivní vliv na motivaci pracovníků a jejich loajalitu. Posiluje se pocit jistoty zaměstnání v organizaci. Náklady na proces získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou mnohem nižší, než při získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Dochází k udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník bývá „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů). Dochází k rychlejšímu obsazení místa (časová úspora) a návratnosti investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků³⁸.

Nevýhodou při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů může být omezený výběr pracovníků a vznik potřeby obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka, který byl vybrán z vnitřních zdrojů. Často dochází k nezbytným nákladům na vzdělávání a rozvoj pracovníka.

U dlouholetých pracovníků dochází nečastěji k takzvané „provozní slepotě“ (neschopnost vnímat věci jinak, využívat jiné postupy a metody). V případě povýšení pracovníka může být negativně ovlivněno sociální klima v organizaci – zde máme na mysli konkurování a rivalitu mezi

³⁷ WALKER, A. *Moderní personální management*. Praha: Grada, 2003. s. 64

³⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 83

spolupracovníky. Pracovní skupina může také bývalého kolegu v pozici vedoucího odmítat³⁹.

Vnější zdroje

Vnějšími zdroji pracovních sil se rozumí: volné pracovní síly na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, čerství absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí. Dalšími vhodnými zdroji pracovních sil mohou být pro malé podniky například ženy v domácnosti, důchodci, studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách), pracovníci ze zahraničí (pro malé podniky obtížnější realizovatelnost)⁴⁰.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů může přinést nové přístupy k řešení problémů v organizaci – tito pracovníci nejsou zatíženi tzv. „provozní slepotou“⁴¹. Máme větší šanci získat vhodného pracovníka s bohatšími zkušenostmi, širšími pracovními schopnostmi. Škála schopností a talentů mimo podnik je zpravidla mnohem širší než uvnitř podniku. Noví pracovníci z venku mohou přinést do podniku nové pohledy, názory, poznatky, myšlenky, přístupy, a rozsáhlejší zkušenosti a kontakty. Také je většinou levnější, snadnější a rychlejší získat potřebné vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery z venku, než je vychovávat v podniku⁴².

Získávání a výběr pracovníků z vnějších zdrojů je však ve většině případů odborně i časově náročnější a dražší. Také hodnocení pracovní způsobilosti uchazečů je obtížnější (jsme závislí na tom, co nám sami řeknou nebo co se zjistí z dalších často nepříliš objektivních zdrojů). Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky podniku, kteří se cítí kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo. Pracovníky přicházející z venku je častěji nezbytné zapracovávat a doškolovat, a rovněž adaptace

³⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 83

⁴⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1992. Praha : Grada, 1996. s. 70-71

⁴¹ MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J.. *Moderní personální management*. Jihočany : H&H, 2000. s. 64

⁴² KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1992. Praha : Grada, 1996. s. 72

a orientace nových pracovníků v organizaci je delší⁴³. Také je zde vyšší riziko přijetí nevhodného pracovníka. Toho si musíme být vědomi zejména v malé organizaci, protože pro ni má přijetí nevhodného pracovníka mnohem nepříznivější následky, než je tomu v případě velkých organizací⁴⁴.

2.3 Metody získávání pracovníků

Následujícím krokem v procesu výběru a získávání pracovníků je výběr vhodných a účinných metod, které využijeme při získávání pracovníků.

Při volbě metod vycházíme z toho, že je třeba oslovit vhodné uchazeče a přilákat je, aby se ucházeli o námi nabízená volná pracovní místa. Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, z jakých zdrojů budeme získávat pracovníky, dále na požadavcích pracovního místa na pracovníka (povolání, vzdělání, obor, praxe, požadované znalosti a dovednosti, charakteristiky osobnosti, zvláštní schopnosti, apod.) a na tom, jaké potenciální uchazeče o zaměstnání hodláme oslovit. Je třeba brát v úvahu i to, jak velký soubor uchazečů potřebujeme, jaká je situace na trhu práce, kolik jsme ochotni vynaložit prostředků na získávání pracovníka a jak rychle potřebujeme pracovní místa obsadit. Metod k získávání pracovníků je celá řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale používají souběžně kombinace několika metod. Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů (vnějšího trhu práce) je možné využít tyto metody získávání pracovníků: nabídka práce na místní vývěsce, nabídka práce prostřednictvím úřadu práce, veletrh pracovních příležitostí, on-line nabídka job serverů, personálních agentur, webových stránek organizace, inzerce v tisku, rozhlase a televizi, spolupráce se vzdělávacími institucemi, profesními organizacemi a personálními agenturami, nabídka uchazeče, nebo doporučení⁴⁵.

⁴³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1992. Praha : Grada, 1996. s. 72-73

⁴⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1992. Praha : Grada, 1996. s. 21

⁴⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 135

Nástrojem získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je řízení následnictví (ve velkých organizacích), interní výběrové řízení, vnitřní mobilita zaměstnanců⁴⁶.

Ústní dotaz nebo nabídka

Princip této metody spočívá v tom, že se zeptáme svých přátel a známých, zda nevědí o vhodném pracovníkovi, nebo zda by sami nechtěli v podniku pracovat. Jedná se o levný způsob. Pokud se lze spolehnout na známé, popř. na náš úsudek o nich, je možné získat vhodného pracovníka. Nelze však uplatnit metodu porovnávání uchazečů mezi sebou. Máme malé množství uchazečů a jsme odkázáni na dobrozdání známých. Hrozí nebezpečí ovlivnění vztahem k doporučující osobě, nebo uchazeči⁴⁷.

Doporučení

Stávající či dřívější pracovník dává organizaci tip na vhodného pracovníka, nebo pracovník sám informuje vhodného člověka o pracovním místě. Tato metoda je běžně využívána. Pracovníci zpravidla nedoporučí nevhodného kandidáta, protože nechtějí poškodit sami sebe. Metoda doporučení vyžaduje včasné informování o volném místě, o jeho povaze i požadavcích. Je to levný a i rychlý způsob. V některých organizacích bývá doporučení stimulováno hmotnou odměnou⁴⁸.

Vývěsky

Tato metoda není příliš vhodná pro získávání kvalifikovaných odborníků s praxí, specialistů, či k obsazování manažerských míst. Je však velmi vhodná pro získávání čerstvých absolventů škol nebo méně kvalifikovaných pracovníků. Vývěsky je nutné umístit na vhodná místa a to tak, aby nabídka oslovila vhodné potenciální uchazeče. Lze použít i různých

⁴⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 137

⁴⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 1996. s. 76

⁴⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 88

vývěskových služeb. Jedná se o levný způsob, při kterém lze uvést všechny potřebné náležitosti. Potenciální uchazeči tak mohou na základě uvedených informací sami posoudit, zda se o místo ucházejí či neucházejí. Redukuje se tak počet nevhodných uchazečů. Nevýhodou je, že o volném pracovním místě se dozvědí jen lidé, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí. Metoda tedy oslovuje jen omezený počet potenciálních uchazečů⁴⁹.

Veletrh pracovních příležitostí

Nejčastěji se jedná o veletrhy práce organizované na vysokých školách. Prezentují se zde spíše velké a známé organizace, které lákají uchazeče o zaměstnání atraktivními nabídkami na rozvoj kariéry, zajímavou pracovní náplň, možnosti dalšího vzdělávání a na zaměstnanecké výhody⁵⁰.

Modely specififikující požadavky na pracovníka

Slouží k získávání čerstvých absolventů či studentů (na dočasnou práci či zkrácený pracovní úvazek). Je vhodné zjistit informace o obsahu vzdělávání, a tedy o profilu absolventa či studenta. Tato metoda je finančně nenáročná. Se studentem máme možnost dohodnout se na profilaci pomocí volitelných předmětů či zaměření diplomové práce. Výhodou je možnost důkladněji studenta poznat. Nevýhodou je, že absolventi a studenti nemívají téměř žádné pracovní zkušenosti⁵¹.

Headhunting

„Lovci hlav“ vyhledávají mimořádně nadané vedoucí pracovníky a snaží se je odlákat z dosavadního zaměstnání ke svým klientům⁵².

⁴⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 1996. s. 77

⁵⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 135

⁵¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 77-78

⁵² BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. s. 308

Spolupráce s úřady práce

Vhodné, zejména při obsazování pracovních míst nevyžadujících příliš vysokou kvalifikaci. Je to finančně nenáročná metoda. Úřady práce samy mohou zajistit jakýsi předběžný výběr. V některých případech lze získat i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů⁵³.

V zákoně o zaměstnanosti je v § 35 uvedeno, že zaměstnavatel je povinen do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Uvolněnými pracovními místy se rozumí pracovní místa dočasně neobsazená nebo nově vytvořená, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance. Zaměstnavatel se sám rozhodne, zda uvolněné místo obsadí novým zaměstnancem nebo nebude nějakou dobu zaměstnance na toto místo potřebovat. Zaměstnavatel nejpozději do 10 kalendářních dnů oznamuje i obsazení těchto míst⁵⁴.

Využívání služeb personálních agentur

Personální agentury provádějí náborovou kampaň za zaměstnavatele (prezentují inzeráty, zvou uchazeče, dělají s nimi rozhovory). Obvykle mají vlastní databázi zájemců o zaměstnání⁵⁵. Koubek uvádí, že v případě malé organizace lze personálních agentur využít spíše pro hledání vysoce kvalifikovaného specialisty. Nevýhodou této metody získávání pracovníků je její finanční náročnost. Také je třeba vzít v úvahu, že kvalita a serióznost personálních agentur je velmi rozdílná⁵⁶.

⁵³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 78

⁵⁴ KUČEROVÁ, D. *Víte o povinnosti hlásit volná pracovní místa úřadům práce?* [online]. [cit.18.5.2011]. Dostupný z <http://www.podnikatel.cz/clanky/hlaseni-pracovnich-mist-uradum/>

⁵⁵ BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, s. 308

⁵⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1992. Praha: Grada, 1996. s. 78-79

Inzerce

Inzerce v médiích je standardně využívanou metodou získávání pracovníků. Inzerovat volná místa lze v tisku, rozhlase i v televizi⁵⁷.

Nespornou výhodou této metody je, že informace o volném pracovním místě se poměrně rychle dostane k adresátovi a ve srovnání s jinými způsoby inzerce zasáhne větší počet potenciálních uchazečů. Nabídku inzerce lze formulovat tak, aby se stala nástrojem autoselekce uchazečů. Inzerce však patří mezi více finančně náročné metody⁵⁸.

Při tvorbě inzerátu vycházíme z popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa.

Inzerát by měl obsahovat:

- nadpis (hlavička) inzerátu (lze použít název pracovního místa)
- název organizace, název a charakteristiky pracovního místa (stručný popis činnosti na daném místě)
- podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě (oblast odměňování a zaměstnaneckých výhod, možnost rozvoje, umístění pracoviště apod.)
- požadavky na pracovníka (odborná kvalifikace, praxe, další požadované kompetence)
- dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání
- informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo⁵⁹.

Inzerování na internetu (E-recruitment)

Mezi zaměstnavateli dynamicky roste zájem o tuto metodu získávání pracovníků. Nejen velké, ale i malé organizace mohou oslovit velmi

⁵⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 85

⁵⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1992. Praha: Grada, 1996. s. 79

⁵⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 85

rozsáhlý okruh potenciální uchazečů z různých lokalit⁶⁰. Organizace mohou zveřejňovat nabídky volných pracovních míst přímo na vlastních webových stránkách nebo využívat specializované pracovní portály a servery (www.jobs.cz, www.prace.cz, www.joblist.cz apod.).

Tato metoda je vhodná pro obsazování různých pracovních pozic. Je efektivnější a méně finančně náročná, umožňuje rychlé vyhledávání a je zde možnost uveřejnit podrobnější informace o požadavcích na uchazeče, obsazovaném pracovním místě a organizaci⁶¹.

Nejčastěji využívané metody získávání pracovníků v českých podnicích

Na základě šetření v 84 českých podnicích v roce 2000 bylo sestaveno následující pořadí při získávání pracovníků (pořadí od nejčastěji využívaných metod po nejméně používané)⁶².

Pořadí	Zdroj nábory
1	Osobní kontakty
2	Inzerce v novinách
3	Osobní iniciativa uchazeče
4	Databáze personálních agentur
5	Interní nástěnka
6	Úřad práce
7	Kontakty na školách
8	Kariérový růst
9	Internet
10	Headhunting
11	Intranet

⁶⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 135

⁶¹ Srov. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 86

⁶² BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. s. 308 (PricewaterhouseCoopers, Personál, 9/2000)

12	Firemní časopis
13	Ostatní

Posouzení účinnosti metod získávání pracovníků

Bláha a kol. uvádí účinnost nejčastějších metod získávání zaměstnanců na základě provedeného dotazníkového průzkumu dvaceti personálních manažerů z českých firem.

Kritéria:

finanční náročnost – **a** minimální, **b** nízká, **c** průměrná, **d** velmi náročná;

časová náročnost (danou metodou lze vyhledat a získat potřebného zaměstnance) – **a** téměř ihned, **b** do 3 měsíců, **c** do 6 měsíců, **d** v době delší než 6 měsíců;

administrativní náročnost – **a** nízká do 40%, **b** střední od 40 do 60%, **c** vysoká 60 až 100%;

efektivita z hlediska získávání vhodných uchazečů - **a** nízká **b** střední **c** vysoká⁶³.

Metody získávání	Finanční náročnost	Časová náročnost	Administrativní náročnosti	Efektivita získávání
Inzerce v tisku	c	b	b	b
Inzerce na internetových stránkách	d	c	b	a
Vývěsky v podniku	a	a	a	a
Spolupráce se vzdělávacími agenturami	a	d	b	b

⁶³ BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. s. 118-119

Spolupráce s úřadem práce	a	a - b	a	a - b
Doporučení zaměstnancem	a	a	a	b - c
Samostatné přihlašování	a	a	b	b
E-recruitment	b	b	b	b
Veletrhy práce	c	c - d	b	a - b
Agentury práce	d	b	b	b
Headhunting	d	c - d	b	b
Pronajímání pracovníků	d	a	c	b - c
Bývalí zaměstnanci	b	b - c	a - b	b
Dny otevřených dveří ve firmě	b	b - c	a - b	b

2.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale především výběr pracovníků. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání závisí na povaze obsazovaného pracovního místa. Od uchazečů se zpravidla vyžaduje životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a další certifikáty dokládající kvalifikaci uchazeče, případně reference. V případě některých

pracovních pozic je od uchazečů vyžadován například i návrh koncepce činnosti, nebo ukázky práce⁶⁴.

2.5 Formulace nabídky zaměstnání

Má velký význam pro získávání pracovníků. Nabídka zaměstnání by měla bez ohledu na použitou metodu získávání pracovníků, obsahovat stejné informace jako inzerát (viz. inzerce – kapitola 2.3).

Při nabízení zaměstnání je vhodné dodržovat určité zásady:

- vždy uvádět název a adresu organizace,
- neuvádět jen požadavky na uchazeče, ale také mu něco konkrétního nabídnout,
- organizace by při nabízení zaměstnání neměla vědomě přehánět nebo klamat a slíbovat to, co nemůže nebo nechce splnit,
- realisticky prezentovat povahu práce a pracovního místa, včetně možných negativních souvislostí,
- v nabídce zaměstnání nesmí být diskriminováni potenciální uchazeči na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politických názorů apod.⁶⁵.

⁶⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 80

⁶⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 86-88

3 Výběr pracovníků

Kapitola popisující výběr pracovníků se ve své první části zabývá přípravnými fázemi výběru pracovníků jimiž jsou kritéria úspěšnosti práce, predikátory a informace o uchazečích o zaměstnání. V další části je popsán proces a jednotlivé fáze výběru pracovníků, mezi něž patří předvýběr, předběžný pohovor, testy, assessment centre, lékařské vyšetření, výběrový pohovor a zkoumání referencí. Závěrečnou fází výběru pracovníka je určení nejvhodnějšího kandidáta a informování uchazečů o rozhodnutí, o čemž pojednávají poslední odstavce kapitoly.

Každá organizace, má své cíle, podnikatelský záměr a k uskutečnění těchto cílů musí mít nejen finanční a materiální zdroje, ale především kvalitní lidské zdroje⁶⁶.

V tomto duchu se vyjádřil i Tomáš Baťa, když řekl, že: “Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíc potřebuje“⁶⁷.

Výběr pracovníků je personální činností navazující na získávání pracovníků. Cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci v organizaci takového uchazeče, který bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale bude splňovat úseková i celopodniková (organizační) kritéria. Je důležité, aby pracovník dobře zapadl do pracovního kolektivu a měl takové vlastnosti, které organizace vyžaduje u svých zaměstnanců^{68;69}. Při výběru pracovníků nesmíme zapomínat, že výběr je vždy oboustranný proces. Organizace vybírá svého budoucího zaměstnance a uchazeč si vybírá organizaci⁷⁰.

⁶⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 1996. s.20.

⁶⁷ MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jihočany : H&H, 2000. 59 s.

⁶⁸ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 139

⁶⁹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 93

⁷⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 138

Zahraniční průzkumy provedené v malých organizacích ukázaly, že malá organizace klade zvláštní důraz na tyto schopnosti pracovníků: pracovat samostatně, kontrolovat svou práci, mít zájem na úspěšnosti organizace a snažit se k ní přispět, na disciplinovanost, vysokou pracovní morálku, schopnost spolupráce a týmové práce, flexibilitu, ochotu akceptovat změny, schopnost řešit problémy, na širší univerzálnější kvalifikační profil a umění jednat s lidmi⁷¹.

3.1 Přípravné fáze výběru pracovníků

V přípravné fázi výběru pracovníků musíme stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě, stanovit faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce (predikátory) a vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací o uchazeči⁷².

3.1.1 Kritéria úspěšnosti práce

Mezi kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném místě řadíme především požadovaný výkon - množství, kvalita, normy, včasnost plnění úkolů, efektivnost, ale i pracovní chování - dodržování a využívání pracovní doby, absence, fluktuace, apod. Opíráme se při tom o popis pracovního místa⁷³.

3.1.2 Faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce (predikátory)

Jsou to například vzdělání, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníků, hodnocení pracovního výkonu či reference z předchozích

⁷¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 93

⁷² KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 93

⁷³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 93-94

zaměstnání, výsledky pohovorů, ale i fyzický vzhled apod. Vycházíme ze specifikace pracovního místa⁷⁴.

3.1.3 Informace o uchazeči

Na získání vhodných, věrohodných a dostatečných informací o uchazeči musíme myslet již během procesu získávání a při volbě dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání. Také při tvorbě dotazníků či formulování požadavků na další předkládané dokumenty⁷⁵.

3.2 Proces výběru pracovníků

Výsledná podoba výběrového procesu závisí především na tom jaké místo obsazujeme, na finančních prostředcích pro obsazení pozice, na specifických potřebách, zvyklostech organizace, na obtížnosti získání pracovníka s požadovanými vlastnostmi a také na tom, zda se jedná o obsazování pracovní pozice z vnitřních či z vnějších zdrojů^{76;77}.

Výběrová řízení většinou probíhají v několika kolech. První kolo většinou zajišťují personalisté. V dalších kolech se již zapojují nadřízení a jsou přizváni interní či externí specialisté, např. psychologové. Součástí prvního kola je vyloučení nevhodných uchazečů o zaměstnání a kontaktování vhodných uchazečů (předvýběr). Druhé kolo je zaměřeno na shromažďování a analyzování informací získaných testováním profesní způsobilosti, z assessment centre, lékařského vyšetření. Následně jsou realizovány rozhovory s potenciálními nadřízenými, experty. V další části výběrového procesu může být uchazeči předvedeno pracoviště a lze jej

⁷⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 94

⁷⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 93-94

⁷⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 95

⁷⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 95

seznámit s případnými spolupracovníky. Po rozhodnutí o přijetí je kontaktován uchazeč s nabídkou zaměstnání v organizaci⁷⁸.

Kociánová⁷⁹ a Koubek⁸⁰ se v podstatě shodují na těchto jednotlivých fázích při procesu výběru pracovníků:

Fáze	Kociánová	Koubek
1	zkoumání dokumentů uchazečů, popř. telefonický rozhovor (předvýběr)	zkoumání dokumentů předložených uchazeči (předvýběr)
2	první kontakt uchazečů s organizací ve výběrovém procesu (předběžný pohovor)	předběžný pohovor
3	shromažďování a analýza doplňujících informací o uchazečích (testování, lékařské vyšetření atd.)	testování uchazečů
4	výběrový pohovor	výběrový pohovor
5	zkoumání referencí	zkoumání referencí
6	seznámení uchazečů s pracovištěm a případnými spolupracovníky	lékařské vyšetření
7	rozhodnutí o přijetí uchazeče	rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
8	informování uchazeče o rozhodnutí – nabídka	informování uchazečů o rozhodnutí

⁷⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 95-96

⁷⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 95

⁸⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 95

3.2.1 Zkoumání a hodnocení dokumentů předložených uchazeči (předvýběr)

Obsahem předvýběru je rozbor materiálů získaných od uchazečů o zaměstnání. Na základě zkoumání předložených dokumentů se zaměstnavatel snaží vybrat užší skupinu uchazečů a pozvat je k výběrovému pohovoru. Rozbor dokumentů nám má napovědět, zda je uchazeč způsobilý zastávat nabízenou pracovní pozici, jak se začlení do pracovního kolektivu a jaká je uchazečova pracovní motivace a jeho zájem o nabízenou práci⁸⁵.

Hodnocení žádosti o zaměstnání

Úprava a forma žádosti má vzbudit pozornost a zájem zaměstnavatele. Mezi předloženými materiály je žádosti připisován zvláštní význam, protože nechává žadateli prostor pro předvedení své komunikační dovednosti a logiky myšlení. Může podhalit jeho osobnost⁸⁶.

Hodnocení životopisu

Životopis podává informace o osobním a profesním vývoji uchazeče. V současné době zaměstnavatelé preferují strukturovaný životopis. Analýza životopisu a jeho porovnání s informacemi v ostatních materiálech slouží k námětům a sestavení otázek pro výběrový pohovor. Při hodnocení životopisu se zaměřujeme na následující skutečnosti:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,

⁸⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 138

⁸⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 139

- zda ukončil započaté studium,
- zda je ve změnách kontinuita a zaměření na určitý cíl,
- na délku trvání pracovního poměru,
- důvody ve změnách jednotlivých funkcí, profesí,
- zda je plynulá návaznost mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání (existence časových mezer),
- neobvyklé termíny ukončení pracovního poměru,
- shodnost časových údajů v životopise s časovými údaji na pracovních posudcích a dokladech o vzdělání
- zda chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách
- existence zvláštních důvodů, které proběhly souběžně se změnou vzdělávání a zaměstnání⁸⁷.

Osobní dotazník

Od uchazečů získáváme přesně vymezené údaje a směřujeme je k odpovědím na námi specifikované otázky. Dotazník shromažďuje informace o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru. Zaměřuje se také na možný termín nástupu, důvody změny zaměstnání, zájem o nové pracovní místo, na to, zda již uchazeč někdy v minulosti projevil zájem o organizací nabízenou pracovní pozici i na to, odkud uchazeč zná danou organizaci, kdo zaměstnance doporučil atd.⁸⁸.

Koubek uvádí dvě možné základní formy dotazníků. Jednoduchý dotazník umožňující uvádět pouze holá fakta a otevřený dotazník umožňující uchazeči o zaměstnání podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje a vyjádřit se k některým otázkám.

⁸⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 139-140

⁸⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 140

Jednoduchý dotazník vyplňují zájemci o manuální a nenáročná administrativní místa. Otevřený dotazník se předkládá k vyplnění zájemcům o místa specialistů a manažerská místa.

Obě formy dotazníků mají první část stejnou a ta obsahuje:

- název pracovní pozice o kterou se žadatel uchází (funkce, pracovního místa),
- titul, jméno, příjmení a rodné příjmení,
- adresa trvalého bydliště, telefon, jiný kontakt,
- korespondenční adresa,
- datum a místo narození uchazeče,
- národnost, státní příslušnost,
- zdravotní stav, změněná pracovní schopnost,
- vzdělání a odborná příprava uchazeče s informacemi o absolvovaném druhu studia a oboru, včetně uvedení roku ukončení jednotlivých druhů studia,
- odborné znalosti a dovednosti (včetně uvedení časové identifikace)
- jazykové znalosti.

Ve druhé části se obě formy dotazníků navzájem odlišují.

První forma dotazníků umožní uchazeči uvést jen holá fakta o následujících skutečnostech: výčet předchozích zaměstnání, včetně názvu a adresy zaměstnavatele, a to v chronologickém pořadí s uvedením data nástupu a odchodu ze zaměstnání, jiné pracovní zkušenosti.

Druhá forma dotazníků (otevřený dotazník) v této části umožňuje uchazeči, aby se podrobněji rozepsal o následujících skutečnostech: o své dosavadní pracovní kariéře, svém současném pracovním zařazení a pracovních podmínkách s ním souvisejících, detailech všech předchozích zaměstnání (zvláště posledního), o svých zálibách a zájmech, svých silných a slabých stránkách, o tom, co jej na jeho práci nejvíce uspokojovalo, proč se uchází o námi nabízené zaměstnání, co jej přitahuje a jak může přispět k úspěšnému vykonávání práce, o niž se uchází, jak si představuje vývoj své

profesní kariéry v průběhu několika let (např. pěti let), na jaké stránky rozvíjení svých pracovních schopností by se chtěl zaměřit.

Závěrečná část dotazníku je opět u obou forem stejná: obsahuje místo pro reference, tj. uvedení jmen osob, které mohou o uchazeči podat informace, termín, kdy by uchazeč mohl nastoupit v případě, že bude přijat, podpis uchazeče a datum vyplnění dotazníku⁸⁹.

Rozdělení uchazečů na základě předvýběru

Koubek, Kociánová i Armstrong se shodují na vhodnosti rozdělení uchazečů na základě zkoumání předložených dokumentů do tří skupin:

- na uchazeče velmi vhodné - ti jsou pozváni k dalším výběrovým procedurám
- na uchazeče vhodné (přijatelné) – tito uchazeči jsou zařazeni do dalších procedur výběru, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující
- na uchazeče nevhodné – neodpovídají stanoveným požadavkům a nárokům (těmto uchazečům pošleme co nejdříve zdvořilé odmítavé vyjádření s poděkováním za jejich zájem o práci)^{90;91;92}.

Závěrečným krokem předvýběru je sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám.

3.2.2 Předběžný pohovor

Slouží k doplnění skutečností uvedených v dotazníku a písemných dokumentech dodaných uchazeči o volnou pracovní pozici⁹³.

⁸⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 83-85

⁹⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 95

⁹¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 75

⁹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 366

⁹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha : Management press, 2000. s. 95

V další fázi výběrového procesu shromažďujeme a analyzujeme doplňující informace o uchazečích na základě různorodé palety testů, výsledků assesment center a lékařských vyšetření. Následně probíhá výběrový pohovor a zkoumání referencí.

3.2.3 Testy

Při výběru zaměstnanců se využívají testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti a testy osobnosti.

Testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti (testy inteligence) se snaží zjistit budoucí pracovní výkon. Snaží se změřit duševní, mechanické, nebo smyslové dispozice. Mezi testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti lze zařadit testy prodejních dovedností, testy manuální zručnosti, nebo psychomotorické schopnosti. U testů osobnosti je hlavním účelem zjistit osobnostní charakteristiky uchazeče⁹⁴.

Tyto testy je možné vzájemně kombinovat. Než zvolíme, který typ testu použijeme, musíme mít jasno v tom, proč chceme testy použít a jaké vlastnosti uchazečů mají prověřit⁹⁵. Některé z testů musí být prováděny psychology. Ne proto, že by proces testování byl obtížný. Důvodem je, že výklad získaných informací a jejich interpretace náleží výhradně kvalifikovanému specialistovi a vyžaduje důkladné vzdělání⁹⁶. Testy bývají zpravidla používány ve spojení s jinými metodami výběru pracovníků, nikdy samostatně. Jsou chápány jako doplňkové metody.

3.2.4 Assessment centre

Jde o metodu výběru využívanou nejčastěji při obsazování pozic specialistů a manažerů. Jedná se o standardizované hodnocení jednání člověka. Zahrnuje vícestranné pozorování účastníků při plnění rozličných

⁹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 140-141

⁹⁵ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. s. 55

⁹⁶ STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. s.81

úkolů například při řešení situací, hraní rolí nebo v rámci neřízené diskuze. Pozorovatelé jsou v roli hodnotitelů a mají rozdílný profesní profil.

U assesement centre je současně využívána řada navzájem se doplňujících technik. Při hodnocení výkonu účastníků se postupuje podle předem připravených kritérií a měří se sociální, komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti⁹⁷.

3.2.5 Lékařské vyšetření

Někteří autoři jako jednu z metod výběru uvádí lékařské vyšetření. Tato metoda je používána převážně v případě pracovních míst, na nichž je předpisy dána povinnost lékařské vyšetření požadovat^{98,99}.

3.2.6 Výběrový pohovor

Koubek s Kociánovou se shodují, že pohovor je nejpoužívanější a velmi významnou metodou výběru pracovníků^{100,101}. Bláha a kol. uvádí totéž ve spojitosti s výběrem pracovníků v malé firmě¹⁰².

Hlavní cíle výběrového pohovoru

Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, má výběrový pohovor tři hlavní cíle:

- 1) Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních, pracovních cílech, popřípadě ověřit informace uváděné v písemných dokumentech.
- 2) Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v organizaci. Je důležité, aby uchazečem získané představy o organizaci a o práci na

⁹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 141

⁹⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 95

⁹⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 99

¹⁰⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 96

¹⁰¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 101

¹⁰² BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. s. 122

obsazovaném pracovním místě byly reálné a uchazeč nebyl vědomě uváděn v omyl.

3) Posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že posledního z uvedených cílů může pohovor dosáhnout dokonce lépe než testy osobnosti)¹⁰³.

Výběrové pohovory můžeme rozlišovat dle počtu účastníků (na straně tazatelů i na straně uchazečů). Kociánová uvádí ve shodě s Armstrongem rozdělení na individuální pohovor, výběrový panel a výběrovou komisi^{104;105}. Dvořáková rozděluje výběrové pohovory na individuální pohovor, výběrovou komisi a rozhovor určený k ověření odborných znalostí¹⁰⁶. Koubek uvádí, že pohovor je nejpoužívanější a nejlepší metoda výběru pracovníků a rozlišuje pohovor „mezi čtyřma očima“ a panel posuzovatelů¹⁰⁷.

Individuální pohovor (pohovor typu 1+1)

Jedná se o diskusi mezi uchazečem o zaměstnání a tazatelem (vedoucím rozhovoru). Je nejběžnější metodou a poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu (vztahu) mezi tazatelem a uchazečem. Nevýhodou je nebezpečí chybného rozhodnutí jediného tazatele. V praxi je využívána i série individuálních pohovorů, která tento problém do určité míry řeší¹⁰⁸.

¹⁰³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management press, 2000, s. 142

¹⁰⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 101

¹⁰⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 370

¹⁰⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 142

¹⁰⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management press, 2000, s. 142

¹⁰⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 101

Výběrový panel (dva či více lidí na straně tazatelů)

V případě dvou tazatelů, jej tvoří zpravidla personalista a potenciální nadřízený uchazeče. V případě většího počtu tazatelů mohou být přítomni i potenciální spolupracovníci uchazeče nebo externí odborník. Nevýhodou výběrového panelu je v případě většího počtu tazatelů méně uvolněná atmosféra¹⁰⁹. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a tazatelé mohou diskutovat o svých dojmech z uchazečova chování během pohovoru¹¹⁰.

Výběrová komise (výběrové řízení tzv. konkurz)

Je oficiálnější a od výběrového panelu se liší předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle vyhlášení do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise bývá oficiálně jmenovaná. Stejně jako výběrový panel umožňuje posuzovat uchazeče a porovnávat poznatky členů komise. Nevýhodou je tendence pokládat neplánované, nahodilé otázky v důsledku nedostatečné přípravy, nebo koordinace během výběrového pohovoru. Vliv na výběr mohou mít také předsudky, či stanoviska dominujících členů komise, a ty mohou převážit nad názory ostatních. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům. Formální průběh řízení a větší počet členů výběrové komise vytváří napjatou atmosféru a může negativně ovlivnit výkon uchazečů¹¹¹.

Dvořáková a kol. shodně s Kociánovou rozlišují výběrové pohovory dle míry jejich strukturovanosti na: **strukturovaný** (standardizovaný), **polostrukturovaný** (polostandardizovaný) a **nestrukturovaný** pohovor.

Nestrukturovaný pohovor je improvizovaným rozhovorem bez připravených témat a otázek. Není možné porovnat uchazeče a nezaručuje získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazované pracovní

¹⁰⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 101

¹¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 370

¹¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 370

pozici. Takový pohovor vede většinou buď nezkušený, nebo naopak velmi zkušený hodnotitel jenž je schopen nestrukturovaný pohovor zvládnout.

Strukturovaný pohovor je předem připravený a vychází z pevně daného seznamu otázek. Tazateli umožňuje porovnat uchazeče podle stejných kritérií. Kladené otázky jsou často obecně známé a uchazeč si tak může dopředu promyslet své odpovědi. V této variantě pohovoru není možné pokládat doplňující otázky.

Polostrukturovaný pohovor vychází z připravených okruhů otázek, které může tazatel rozvíjet podle potřeby v průběhu rozhovoru^{112;113}.

Ludlow, Panton i Kociánová uvádějí tři vzájemně provázané etapy výběrového pohovoru a to **přípravu výběrového pohovoru, vedení výběrového rozhovoru a vyhodnocení uchazečů**^{114;115}.

Příprava výběrového pohovoru

Výběrový pohovor vyžaduje velmi důslednou a pečlivou přípravu. Rozhovor musí sledovat určitý předem stanovený cíl. Je nutné vyhradit dostatek času nejen na vlastní pohovor, ale i na nezbytné přestávky mezi jednotlivými pohovory. Samozřejmostí by mělo být zajištění vhodného prostředí, kde nebudeme rušeni a ovlivňováni vnějšími vlivy. Také je třeba mít dostatečné znalosti o obsazované pracovní pozici, k čemuž by mělo vést pečlivé prostudování popisu a specifikace pracovního místa. Vždy je nutné seznámit se i s výsledky předchozích výběrových metod (tedy s analýzou dokumentů, s výsledky testů, apod.) a připravit plán rozhovoru (promyslet jaké budeme klást otázky, v jakém pořadí atp.), přičemž vycházíme z typu

¹¹² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 141

¹¹³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 102

¹¹⁴ LUDLOW, R., PANTON, F., *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. s. 59-80

¹¹⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 103

rozhovoru. Důležité je připravit se i na možné otázky uchazečů týkající se organizace, zastávané pracovní pozice a pracoviště. Pokud realizujeme více navazujících pohovorů, je vhodné sestavit pořadí jednotlivých účastníků výběrového řízení časový harmonogram¹¹⁶.

Vedení výběrového pohovoru

Samotné vedení výběrového pohovoru klade na tazatele poměrně značné nároky. Uplatňuje se v něm umění mluvit, naslouchat i mlčet. Mlčením dáváme uchazeči prostor pro jeho vyjádření. Každý pohovor je díky vlivu jeho aktérů jedinečný, neboť uchazeči jsou rozdílní a i tazatel vnáší do rozhovoru svou osobnost. Je třeba si uvědomit, že hledáme nejen kvalitního pracovníka, ale také vhodného spolupracovníka. Během rozhovoru je vhodné podporovat uvolněnou partnerskou atmosféru s příjemným, ale věcným tónem. Na uchazeče se musíme plně koncentrovat, aktivně mu naslouchat, dát najevo svůj zájem a přitom zvládat vhodné komunikační techniky. Poznámky k výběrovému pohovoru je dobré pořizovat pouze v nezbytně nutné míře, neboť tazatel by měl v průběhu pohovoru udržovat oční kontakt. Z každého pohovoru je vhodné pořídit záznam a usilovat o objektivní posuzování jednotlivých uchazečů. V závěru pohovoru bychom pak měli dát každému uchazeči prostor pro jeho vlastní otázky, které by měly být uspokojivě zodpovězeny. Zároveň je nutné sdělit uchazeči termín a způsob oznámení výsledku výběrového řízení (tento termín by měl být reálný a měl by být dodržen). Po celou dobu vedení pohovoru nesmíme zapomínat, že výběr je oboustranná záležitost, tedy že organizace si vybírá uchazeče a uchazeč organizaci¹¹⁷.

¹¹⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 103

¹¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 103-104

Hodnocení uchazečů po ukončení pohovoru

Tato fáze vyžaduje zachování kritického přístupu, se kterým porovnáváme uchazeče s požadavky pracovního místa a s profilem pracovníka na tomto místě. Je třeba vyhodnotit výkon a chování uchazečů v průběhu rozhovoru. Úkolem hodnocení uchazečů je určit, jaký je vztah uchazečů k dané práci a s jakým výkonem budou jednotliví uchazeči pravděpodobně práci vykonávat¹¹⁸.

3.2.7 Zkoumání referencí

Smyslem referencí je získání důvěrných konkrétních informací o budoucím pracovníkovi, jeho charakteru a názoru na vhodnost pro dané pracovní místo od předchozích zaměstnavatelů. Konkrétní informace je nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, platového zařazení, důvodu odchodu ze zaměstnání a některých charakteristik pracovního chování. Názory na charakter a vhodnost uchazeče pro pracovní místo jsou čistě subjektivní a z tohoto důvodu by se s nimi mělo zacházet velmi opatrně¹¹⁹.

Názory na spolehlivost referencí jsou různé, nelze nikdy vyloučit jejich zkreslení a to jak v pozitivním, tak i v negativním směru. Důvodem pozitivního zkreslení referencí může být např. snaha pomoci odcházejícímu pracovníkovi, negativní zkreslení zpravidla vyplývá z problému mezilidských vztahů¹²⁰.

Například Armstrong označuje osobní reference za zcela nevhodné. Uvádí: „Všechno, co mohou ukázat je to, že uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátele“¹²¹. Přesnější reference lze získat pokud poskytneme předchozímu zaměstnavateli k vyplnění formulář s již předem sepsanými otázkami.

¹¹⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 104

¹¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 374

¹²⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 100

¹²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 374

Vhodné otázky pro sestavení formuláře:

- Jaký byl název pracovního místa?
- Jak dlouho trvalo zaměstnání ve vaší organizaci?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaké bylo platové či mzdové zařazení?
- Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních 12 měsíců.
- Zaměstnali byste jej znovu (pokud ne, tak uveďte proč)?

Reference pomocí telefonu jsou další možností při získávání referencí a lze je využít i jako doplněk k písemným referencím. Výhodu telefonických referencí je to, že získání referencí je rychlé a lidé spíše poskytnou upřímný názor ústně, než když jej mají psát a vzít tak na sebe jistý závazek¹²².

3.2.8 Metody výběru a jejich validita

Jednotlivé výběrové metody se využívají se k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. Metod výběru pracovníků je celá řada, ale žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná univerzální metoda výběru neexistuje v praxi se proto osvědčuje kombinace více metod¹²³.

Armstrong ve své knize s dovořením Stephena Tailora (1998) uvádí přesnost některých metod výběru pracovníků. Jsou uvedeny v tomto pořadí: ideální předpověď, assessment centre (pro povyšování), ukázka práce, testy schopností, assessment centre (pro výkon), testy osobnosti (kombinace), biodata, strukturované pohovory, nestrukturované pohovory, reference, grafologie, astrologie, předpovědi osudu (věštění)¹²⁴. Další hodnocení validity metod výběru pracovníků zachycuje následující tabulka:

¹²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 374

¹²³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 98

¹²⁴ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 372

Kvalita nástrojů výběru z hlediska správného odhadu dle Robbinse a Coultera¹²⁵.

Nástroj výběru	Pozice výběru			
	vrcholový management	střední a nižší management	ostatní	rutinní práce
Žádost	2		2	2
Písemné testy	1	1	2	3
Vzorek práce	-	-	4	4
Hodnotící centrum	5	5	-	-
Pohovor	4	3	2	2
Ověření údajů v přihlášce	3	3	3	3
Kontrola referencí	1	1	1	1
Přezkoušení fyzické zdatnosti	1	1	1	2

Validita je měřena na stupnici od 5 (nejvíce) k 1 (nejméně). Čárka znamená nevhodnost.

3.3 Závěrečné fáze výběru pracovníků

Závěrečnými fázemi procesu výběru pracovníků jsou určení kandidáta, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům a kritériím a informování uchazečů o výsledku výběrového řízení (rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazečů o pracovní místo).

Jakmile rozhodneme o výběru určitého uchazeče, musíme mu to sdělit. Nejvhodnější je, když mu naše rozhodnutí o výběru sdělíme nejen

¹²⁵ ROBBINS, R.; COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada 2004, s.296

ústně, ale nabídku zaměstnání potvrdíme i písemně se žádostí, aby do určitého data potvrdil (nejraději písemně) svůj zájem pracovat v organizaci. V písemné nabídce uvedeme název práce, pracovního místa, místo kde se bude práce vykonávat, funkci, jméno bezprostředního nadřízeného, pracovní dobu a pracovní režim, mzdu nebo plat, zaměstnanecké výhody, zkušební dobu, žádoucí den nástupu, podmínky, které je třeba splnit před nástupem, termín v němž by měl uchazeč na nabídku reagovat. Tento termín by neměl by být příliš vzdálený, abychom nenechávali další uchazeče v nejistotě¹²⁶.

Neúspěšné uchazeče vyrozumíme, poděkujeme jim za jejich zájem a zašleme zdvořilé odmítnutí. V zásobě si však necháme několik uchazečů, kteří se umístili za vybraným uchazečem, pro případ rezignace námi vybraného uchazeče. Těmto uchazečům pošleme rozhodnutí až po pozitivní reakci námi vybraného uchazeče¹²⁷.

¹²⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 103-104

¹²⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 104

II. Praktická část

4 Představení organizace MKS

Logo organizace:



Městské kulturní středisko Holešov, příspěvková organizace¹²⁸ byla zřízena dne 1. ledna 1992 jako příspěvková organizace s právní subjektivitou. Zřizovatelem je město Holešov, Masarykova 628, 769 01 Holešov, okres Kroměříž¹²⁹.

V současné době je součástí organizace MKS, zámek Holešov, zámecký park s oborou, zámecká hvězdárna, hudební klub New Drive Club, kino Svět, Kinoklub, Synagoga a židovský hřbitov, Zemanova kovárna, turistická ubytovna Kovárna, Městské informační centrum, Městská knihovna.

Hlavním účelem organizace je zabezpečení kulturních, vzdělávacích, duchovních potřeb a společenského života občanů města Holešova a jeho okolí¹³⁰. Organizace svou činnost zaměřuje také na oblast rozvoje cestovního ruchu. Cílem je dlouhodobé uspokojování potřeb stávajících i budoucích zákazníků.

¹²⁸ Poz. v textu je používán i zkrácený název organizace MKS, MKS

¹²⁹ Zřizovací listina organizace MKS

¹³⁰ Zřizovací listina organizace MKS

4.1 Předmět podnikání

Hlavním předmětem činnosti je kulturní, společenská, vzdělávací a kurzovní činnost, provoz veřejné knihovny včetně internetu a zabezpečení výkonu regionálních funkcí ve středisku veřejné knihovny. Doplnkovou činností je obchodní činnost v rozsahu volné živnosti, reprografické práce, směnářská a průvodcovská činnost, provozování cestovní agentury, pronájem movitých i nemovitých věcí¹³¹.

4.2 Poskytované služby

Mezi poskytované služby patří různé kulturní, společenské a vzdělávací akce. Jedná se především o: koncerty, divadla, výstavy, festivaly, besedy, přednášky, vzdělávací kurzy, filmová představení. K dalším aktivitám Městského kulturního střediska Holešov patří také pronájmy nebytových prostor – jedná se o pronájem zámeckých sálů zámku Holešov, dále o pronájem prostor hudebního klubu New Drive Club, a kina Svět (Kinoklubu, kinosálu). Zajišťována je i průvodcovská služba v památkových objektech: zámek a zámecký park, zámecká hvězdárna, Šachova synagoga, židovský hřbitov a obřadní síň.

4.3 Personální zabezpečení v MKS

Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitel Městského kulturního střediska Holešov, kterého jmenuje a odvolává Rada města Holešova. Ředitel jmenuje a odvolává svého zástupce¹³².

V organizaci pracuje na hlavní pracovní poměr 24 zaměstnanců, 15 pracovníků má uzavřenu dohodu o provedení práce, 11 pracovníků dohodu o pracovní činnosti, 6 pracovníků je přijato na veřejně prospěšné práce¹³³.

¹³¹ Zřizovací listina organizace MKS

¹³² Zřizovací listina organizace MKS

¹³³ Interní zdroj Systém RESK software - Personální kancelář, verze 6.1.x

Středisko	Počet zaměstnanců			
	hlavní pracovní poměr	dohoda o provedení práce	dohoda o pracovní činnosti	veřejně prospěšné práce
Knihovna	5		6	
MIC	3			
MKS	6	2		
Kino		2	4	
Synagoga	1	1		
Zámek	9	10	1	6
Celkem	24	15	11	

Aktuální stav k 31.5.2011

Na základě dohody o vytvoření pracovních příležitostí v rámci veřejně prospěšných prací a poskytnutí příspěvku uzavřené mezi Úřadem práce České republiky a Městským kulturním střediskem, vytváří MKS pracovní příležitosti v profesi dělník pro čištění města. Pracovní místa jsou obsazována výhradně uchazeči o zaměstnání, které doporučí úřad práce¹³⁴.

4.4 Personální práce v MKS

Organizace MKS nemá samostatné personální oddělení. Ředitel organizace si ponechává pravomoci rozhodovat v oblasti získávání, výběru, rozmístění, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Činnosti předcházející rozhodnutí a jejich vlastní výkon jsou náplní práce zástupce ředitele

¹³⁴ Pozn. Tato dohoda je uzavřena podle § 112 a § 119 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a podle ustanovení § 24 vyhlášky č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, za účelem vytvoření pracovních příležitostí v rámci veřejně prospěšných prací a poskytnutí příspěvku na jejich vytvoření.

organizace a vedoucích jednotlivých oddělení, kteří je plní vedle svých dalších pracovních úkolů.

5 Získávání a výběr pracovníků v MKS Holešov

V této kapitole jsou podrobně rozepsány jednotlivé kroky při získávání a výběru pracovníků v organizaci MKS Holešov. Na konci kapitoly je popsáno konkrétní výběrové řízení, které proběhlo v organizaci MKS v závěru roku 2010. Jednalo se o obsazení pozice pracovníka Městského informačního centra. Tento příklad by měl ilustrovat, jak je personální činnost získávání a výběru pracovníků ve sledované organizaci aktuálně zajišťována. Stav, který je tímto příkladem z praxe doložen, se nachází obrazně řečeno „na půli cesty“ mezi předchozí situací, kdy byla popisovaná personální činnost prováděna spíše intuitivně, a optimálním stavem, ke kterému by chtěla organizace směřovat. Další kapitola je pak věnována právě doporučením, která by měla směřovat k postupné optimalizaci celého procesu získávání a výběru pracovníků v organizaci MKS.

Úvodem k popisu jednotlivých fází a kroků lze říci, že jsou při získávání a výběru pracovníků v MKS Holešov prováděny bez ohledu na státní příslušnost, rasu, barvu pleti, náboženské vyznání, sexuální orientaci, invaliditu nebo tělesné postižení. MKS se snaží vytvářet svým zaměstnancům příznivé pracovní prostředí. Podporuje atmosféru spolupráce, důvěry, solidarity a sounáležitosti s organizací. Příznivé organizační klima pak podporuje organizace právě i výběrem pracovníků.

5.1 Předstupně získávání a výběru pracovníků v MKS

Získávání a výběr pracovníků začíná personálním plánováním, které vymezuje kolik a jaké pracovníky organizace potřebuje a odkdy. Na

personální plány navazuje analýza pracovních míst, jež je podkladem pro popis a specifikaci pracovních míst^{135,136}.

5.1.1 Plánování lidských zdrojů v MKS

Personální plánování v MKS vychází z aktuálního porovnání stávajících zaměstnanců a potřeb organizace. Porovnáním organizace dospěje k rozhodnutí, zda dojde k reorganizaci práce, nebo k získávání či uvolňování pracovníků. Krátkodobý nedostatek pracovní síly se v organizaci řeší prací přesčas, dohodami o provedení práce, dohodami o pracovní činnosti nebo outsourcingem některých pracovních činností (úklidové služby, organizační zajištění akcí, atd.). K propouštění pracovníků se přistupuje v organizaci pouze v nezbytně nutných případech, a to převážně v rámci organizačních změn. Získávání pracovníků se řeší v případě uvolnění pracovní pozice (pracovníci odejdou do důchodu, na mateřskou dovolenou, rezignuje-li pracovník na práci v organizaci, popř. dojde-li k úmrtí zaměstnance), nebo vytvoření nové pracovní pozice v rámci rozvoje a rozšiřování činnosti organizace. O potřebě získávání a uvolňování pracovníků rozhoduje vedení organizace ve spolupráci s vedoucími jednotlivých středisek.

5.1.2 Analýza pracovních míst v MKS

Analýza pracovních pozic poskytuje organizacím cenné informace, které se využívají v mnohých personálních činnostech. Jak již bylo uvedeno v teoretické části v kapitole 1.2, analýza pracovních míst poskytuje souhrnné informace o práci na pracovním místě. Díky tomu lze získat představu o pracovníkovi, který má na tomto místě danou práci vykonávat. V MKS je pracovní analýza, jež je podkladem pro popis a specifikaci pracovního místa, opomíjena. V organizaci nejsou písemně zpracovány

¹³⁵ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 134

¹³⁶ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 18

popisy a specifikace pracovních míst. Částečně je nahrazují pracovní náplně pracovníků.

Pokud se v organizaci připravují personální změny, jako například přijímání nových pracovníků, přesuny v rámci organizace, či změny v organizaci práce, tak se pracovní náplně aktualizují. Při inovaci pracovních náplní se vychází z již vytvořených pracovních náplní, katalogu prací a z informací získaných od vedoucích jednotlivých pracovišť nebo od pracovníků zastávajících stejnou a nebo obdobnou pracovní pozici.

5.2 Získávání pracovníků v MKS

Před zahájením vlastního procesu získávání pracovníků stanovuje organizace MKS Holešov kritéria, která jsou použita při definování požadavků na pracovníka. Tato kritéria dále slouží k hodnocení vhodnosti uchazečů ucházejících se o nabízené pracovní místo. Při stanovení kritérií organizace vychází z aktualizované pracovní náplně a požadavků vedoucího střediska, na jehož pracovišti se obsazuje pracovní místo.

Výsledná podoba postupu při získávání pracovníků v MKS závisí na obsazované pracovní pozici, rozhodnutí z jakého zdroje se bude pracovní místo obsazovat (využívání vnitřních, vnějších zdrojů pracovních sil, nebo kombinace obou zdrojů) a také na předběžném odhadu počtu vhodných volných pracovníků na trhu práce.

5.2.1 Zdroje uchazečů v MKS

Městské kulturní středisko využívá při obsazování volných pracovních míst všechny v teoretické části uvedené vnitřní, vnější i doplňkové zdroje uchazečů, případně i kombinace jednotlivých zdrojů.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2, pravděpodobnost, že najdeme vnitřní zdroje není v malé organizaci tak velká jako ve větších organizacích. Organizace MKS není výjimkou a proto je nabídky zaměstnání nucena častěji směřovat mimo organizaci a oslovovat vnější zdroje pracovních sil. Přesto se organizace MKS snaží přednostně obsazovat uvolněná či nově

vznikající pracovní místa vnitřními zdroji pracovních sil (stávajícími pracovníky).

Vnitřními pracovními zdroji jsou pracovní síly uspořené efektivnější organizací práce, pracovníci schopní zastávat náročnější pracovní pozici a stávající pracovníci, mající zájem o volné pracovní místo. Pokud organizace MKS disponuje vhodným pracovníkem splňujícím kritéria pro požadované volné místo, vedení organizace situaci konzultuje s přímým nadřízeným vytipovaného pracovníka a pokud tomu nebrání vážné důvody, tak tohoto zaměstnance osloví s nabídkou práce.

Vnějšími zdroji využívanými organizací MKS jsou volné pracovní síly na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, čerství absolventi škol. Vnější zdroje pracovníků organizace MKS využívá v případě, že nemá možnost obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů.

K pokrytí sezónní, nebo méně kvalifikované práce využívá organizace MKS doplňkové zdroje pracovních sil, mezi něž patří důchodci, studenti a ženy na mateřské dovolené. V současné době jsou v organizaci MKS doplňkovými zdroji nejčastěji obsazována místa regionálních knihovníků, biletářů, šatnářů a průvodců.

5.2.2 Metody získávání pracovníků v MKS

MKS pro obsazování různých pracovních pozic využívá rozdílné metody získávání pracovníků, případně používá souběžně kombinace jednotlivých metod. Významný vliv na volbu metod má obsazovaná pracovní pozice, čas, ve kterém je potřeba uvolněné místo obsadit, dostupnost vhodných uchazečů a vymezené finanční prostředky.

Ústní dotaz nebo nabídka

Tato metoda je v organizaci MKS využívána poměrně často a to jako doplňková metoda (v kombinaci s jinou metodou). V případě potřeby obsazení pracovního místa se zaměstnanci organizace ptají svých známých, zda nevědí o vhodném pracovníkovi, nebo jestli nechtějí sami pro organizaci MKS pracovat.

Doporučení stávajícího pracovníka

Stejně jako předchozí metoda, je tento způsob získávání pracovníků v MKS využíván pouze v kombinaci s jinými metodami.

Vývěsky v organizaci nebo mimo organizaci

MKS tuto metodu využívá pouze v případě, že se rozhodne vypsat výběrové řízení. Příspěvkové organizace nejsou ze zákona povinné vypisovat při obsazování volných míst v organizaci výběrové řízení. V některých případech však MKS výběrové řízení vypisuje. Pokud tak učiní, zveřejní tento svůj záměr na úřední desce Městského úřadu Holešov, který je zřizovatelem organizace a na veřejně přístupných informačních vývěškách organizace.

Spolupráce s úřady práce

MKS oznamuje uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa, na které zamýšlí získat zaměstnance, místně příslušnému úřadu práce. Dodržuje tak Zákon o zaměstnanosti, který stanoví povinnost zaměstnavatele nahlásit do 10 kalendářních dnů příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku.. Nejpozději do 10 kalendářních dnů oznamuje organizace i obsazení těchto míst¹³⁷.

Spolupráce se vzdělávacími agenturami

Organizace umožňuje studentům a pracovníkům procházejícím rekvalifikační možností vykonávání bezplatných stáží a praxí. Pokud se při práci v organizaci studenti či pracovníci procházející rekvalifikační osvědčí, organizace si vyžádá životopis a zařadí je do interní databáze. V případě uvolněného vhodného pracovního místa tyto potenciální uchazeče o zaměstnání kontaktuje s nabídkou práce.

¹³⁷ Pozn.: V tomto ohledu se tedy organizace řídí dle zákona, který byl citován v kapitole 2.3.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Volná místa inzeruje MKS v místním a regionálním tisku (například ve čtrnáctideníku Holešovsko nebo v Týdeníku Kroměřížsko).

E-recruitment

Informace o volných místech MKS umísťuje na vlastních webových stránkách organizace www.holesov.info, www.zamekholesov.cz, webových stránkách zřizovatele www.holesov.cz a ve spolupráci s úřadem práce na integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí <http://portal.mpsv.cz/>.

5.2.3 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání v MKS

Požadování dokumentů od uchazečů o zaměstnání v organizaci se odvíjí od typu obsazované pracovní pozice. Od všech uchazečů o zaměstnání na hlavní pracovní poměr vyžaduje organizace životopis, výpis z trestního rejstříku, doklady o vzdělání a praxi a osobní dotazník. Od uchazečů na kvalifikovanější místa a na místa vedoucích jednotlivých středisek požaduje vedení organizace navíc i motivační dopis. U uchazečů o méně kvalifikované práce na dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce požaduje organizace MKS osobní dotazník, životopis a v odůvodněných případech výpis z rejstříku trestů.

5.3 Výběr pracovníků v MKS

Postup při výběru pracovníků v MKS vychází z toho, jaká pracovní pozice je obsazována a z toho zda organizace hledá pracovníky na hlavní pracovní poměr či na dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Za výběr pracovníků zodpovídá vedení organizace a vedoucí na jehož pracovišti vznikla potřeba obsadit, nebo vytvořit nové pracovní místo.

5.3.1 Předvýběr

Po vypršení termínu, který MKS stanovilo jako konečný pro předkládání žádostí o zaměstnání, provede vedení organizace spolu

s vedoucím střediska, na kterém se obsazuje uvolněné pracovní místo, předvýběr.

Předvýběr se v MKS provádí na základě zkoumání předložených dokumentů a porovnání s předem stanovenými klíčovými kritérii pracovního místa. Na základě analýzy dokumentů jsou žadatelé o pracovní místo rozděleni do tří skupin. Na uchazeče vhodné, méně vhodné a zcela nevhodné. Nevhodným uchazečům zasílá organizace zdvořilé odmítnutí a poděkování za jejich zájem o práci a vrací jimi dodané dokumenty.

Pokud má organizace dostatečný počet zcela vhodných uchazečů, méně vhodným a nevhodným uchazečům zašle poděkování za jejich zájem, zdvořilé odmítnutí a vrátí jimi dodané materiály. Za dostatečný počet organizace považuje 5 až 10 uchazečů na jedno pracovní místo. Všechny vhodné uchazeče přizve organizace k dalším výběrovým procedurám. Méně vhodné uchazeče zařadí do dalších procedur výběru, jestliže počet vhodných uchazečů je nedostačující.

V případě, že dodané dokumenty a informace vyplývající z nich nejsou dostatečné, nebo jsou nejasné, tak organizace kontaktuje uchazeče o pracovní místo (e-mailem, nebo telefonicky) s žádostí o doplnění, ujasnění poskytnutých informací nebo doložení chybějících materiálů.

5.3.2 Testování uchazečů

Pokud to povaha práce vyžaduje, tak organizace MKS využívá testy znalostí a dovedností, které mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, dále testy, při nichž uchazeč o zaměstnání převádí určitý pracovní postup či ukázkou práce. Například při obsazování pracovní pozice Pomocný provozní zámku Holešov (provozní NDC, programový vedoucí) byly použity testy jazykových znalostí, ověření orientace v kulturním dění a uchazeči předkládali plán rozvoje hudebního klubu. Při výběrovém řízení na pozici Referenta informačního centra byla ověřována úroveň znalosti anglického jazyka slovem i písmem a vědomosti z regionální oblasti cestovního ruchu.

5.3.3 Výběrový pohovor

Tato metoda je základní metodou využívanou v organizaci při výběru pracovníků. Na přípravě výběrového pohovoru se podílí vedoucí jednotlivých oddělení, u nichž se volné místo obsazuje spolu s vedením organizace.

Realizace výběrového pohovoru v MKS zahrnuje tři fáze:

1. přípravu výběrového pohovoru,
2. vedení výběrového rozhovoru,
3. hodnocení uchazeče.

Tyto fáze realizace výběrového pohovoru popisují Ludlow, Panton i Kociánová a jsou uvedeny v teoretické části v kapitole 3.10.

V první fázi - přípravě výběrového pohovoru se sestavuje časový harmonogram, plánuje organizační zajištění a připravují otázky pro uchazeče a podklady pro tazatele (kritéria výběrového řízení, informace o obsazovaném místě, seznamy účastníků pohovoru a materiály přeložené uchazeči o zaměstnání).

Druhou fází je vedení výběrového pohovoru - rozhovor používaný v Městském kulturním středisku Holešov je částečně strukturovaný a vychází z předem připraveného seznamu otázek, které může tazatel rozvíjet podle potřeby v průběhu rozhovoru.

Hodnocení uchazeče je závěrečnou fází výběrového pohovoru – v závěru výběrového pohovoru jsou uchazeči porovnávání se stanovenými klíčovými kritérii a dalšími požadavky pracovního místa. Dále se (v podstatě shodně s doporučeními uvedené z odborné literatury) hodnotí celkový výkon, vztah a zájem uchazeče o práci a chování uchazeče v průběhu výběrového pohovoru.

5.3.4 Rozhodnutí o výběru a informování uchazečů o rozhodnutí

Na základě hodnocení uchazečů je vybrán nejvhodnější uchazeč o volné pracovní místo. Tohoto uchazeče MKS kontaktuje a sdělí mu rozhodnutí o přijetí.

V zásobě si nechává organizace MKS několik uchazečů, kteří se umístili za vybraným uchazečem, těm posílá organizace rozhodnutí až po uzavření smlouvy s nejvhodnějším uchazečem. Ostatním neúspěšným uchazečům organizace posílá obratem zdvořilé odmítavé vyjádření s poděkováním za jejich zájem o práci a vrací jimi dodané dokumenty.

5.4 Příklad výběrového řízení na pozici pracovníka informačního centra

V této části je popsáno konkrétní výběrové řízení na obsazení pracovní pozice Referenta informačního centra. Pracovník na této pozici pracuje v Městském informačním centru. Obsazování této pracovní pozice bylo realizováno v období, kdy se pro výběrová řízení začaly připravovat nové dokumenty. Tyto dokumenty byly vytvářeny na základě studia odborné literatury zabývající se touto tematikou. Popisované výběrové řízení tak lze sice zařadit k předchozímu (spíše intuitivnímu) postupu, který organizace v tomto směru prakticovala, je zde však patrná i snaha současného vedení organizace MKS, která by měla směřovat k postupné optimalizaci celého procesu získávání a výběru pracovníků. Tento příklad uvádím pro ilustraci stávajícího stavu, který hodlá MKS do budoucna ještě propracovat. Doufám, že k tomuto propracování a zlepšení přispějí i doporučení, která uvedu v další kapitole.

Pracovní místo bylo uvolněno v rámci organizačních změn, které proběhly v MKS. Stávající pracovník informačního centra měl zájem přejít na nově vytvářenou pracovní pozici na ekonomickém oddělení a bylo potřeba najít za něj vhodnou náhradu.

Organizace neměla možnost obsadit uvolněné místo z vnitřních zdrojů a proto se zaměřila na zdroje vnější.

Vedoucí informačního centra ve spolupráci s vedením organizace zaktualizovali klíčová kritéria a další požadavky na pracovníka informačního centra a sestavili oznámení (inzerát) sloužící k získání vhodných pracovníků na výše uvedou pozici.

Oznámení obsahovalo: název organizace a pracovní pozice, vykonávanou agendu, typ pracovního poměru, platové zařazení, místo výkonu práce, požadavky na pracovníka, kontaktní osobu, požadované dokumenty, způsob a termín uzávěrky přijímání žádostí o zaměstnání. Oznámení bylo umístěno na webových stránkách organizace, na úřední tabuli zřizovatele, ve čtrnáctideníku Holešovsko a na vývěsce Městského informačního centra.

Vzor oznámení o výběrovém řízení je uveden v příloze č.3.

Výběr pracovníků na tuto pozici zahrnoval tři fáze.

První fáze výběrového procesu

Na pracovní pozici Referent Městského informačního centra se do předem stanoveného termínu (14. prosince 2010) přihlásilo celkem 47 uchazečů. Na základě zkoumání uchazeči předložených dokumentů bylo vyřazeno 8 uchazečů, jenž nesplňovali organizací stanovená základní kritéria (vzdělání, řidičský průkaz skupiny B, aktivní znalost anglického jazyka slovem i písmem, znalost práce na PC, trestní bezúhonnost).

Uchazeči byli rozděleni na dvě skupiny - uchazeči vhodní a nevhodní uchazeči.

Vhodní uchazeči byli pozváni k druhému výběrovému kolu, nevhodným uchazečům bylo zasláno písemné odmítnutí, poděkování za jejich zájem a také jim byly vráceny jimi dodané materiály.

Druhá fáze výběrového procesu

V této fázi proběhlo představení pracoviště a písemné testování znalostní úrovně anglického jazyka. Přípravu písemného testu

a vyhodnocení testů provedl externí specialista (lektor anglického jazyka). Na základě výsledků testů bylo vybráno 10 uchazečů (nejlépe umístěných). Neúspěšným uchazečům bylo poděkováno za jejich zájem, sděleno rozhodnutí o nepřijetí a vráceny dodané materiály. Uchazeči, kteří uspěli v této výběrové fázi byli pozváni do závěrečného (třetího) kola výběrového procesu.

Třetí fáze výběrového procesu

V této části výběrového procesu se zúžil výběr na pro MKS zvládnutelný počet deseti uchazečů. Výběrový pohovor probíhal za účasti zástupce ředitele organizace, zástupce zřizovatele organizace, vedoucí informačního centra, pracovníka informačního centra a lektora anglického jazyka, který pomáhal s posuzováním komunikační dovednosti anglického jazyka a vedl odborný rozhovor v anglickém jazyce. Odborný rozhovor byl zaměřený na orientaci v regionální oblasti cestovního ruchu.

Výběrový pohovor byl částečně strukturovaný, vycházel z předem připravených okruhů otázek. Cílem výběrového pohovoru bylo určit, který ze zbývajících uchazečů o pozici pracovníka informačního centra bude pro organizaci nejvhodnějším pracovníkem.

Seznam připravených otázek pro výběrové řízení na pozici referenta informačního centra:

Proč se ucházíte o námi nabízenou pracovní pozici ?

Co vás zaujalo na naší pracovní nabídce?

Proč byste právě vy měl/měla být vybrána na tuto pracovní pozici?

Co víte o naší organizaci?

Jaká byla vaše pracovní náplň a odpovědnost v posledním zaměstnání?

Jaké zkušenosti můžete využít z vaší dosavadní praxe?

Proč chcete změnit zaměstnání? Proč jste odešel/odešla z předchozího zaměstnání?

Jaké jsou vaše profesní cíle v období od jednoho do pěti let?

Jak řešíte konfliktní situace? Můžete uvést případ řešení takové situace?

Jak hodnotíte své komunikační schopnosti.

Jste ochotný/ochotná přijmou v případě potřeby práci přesčas?

Dáváte přednost individuální práci, či práci v týmu?

Jak si představujete své ohodnocení? Jaké jsou vaše finanční představy?

Kdy můžete nastoupit?

Jste ochotný/ochotná jezdit na pracovní cesty.

Jste ochotný/ochotná nést vysokou odpovědnost?

Vyhovuje Vám pracovní doba Informačního centra – práce o víkendech a svátcích?

Odkud budete dojíždět do práce?

Jste schopen/ schopna zvládat stresové situace?

Jste aktivní řidič/řidička?

Vyhodnocení výběrového řízení

Na základě výběrového rozhovoru a odborného pohovoru, byli tazateli vybráni tři nejvhodnější uchazeči na obsazovanou pracovní pozici. Ostatním uchazečům bylo poděkováno za jejich zájem a zasláno zdvořilé odmítnutí a vráceny jim dodané materiály. Uchazeči, který byl vybrán jako nejvhodnější, bylo nabídnuto pracovní místo. Po kladném vyjádření uchazeče o námi nabízené pracovní místo Referenta informačního centra a podepsání pracovní smlouvy byli obratem informováni zbývající uchazeči o nepřijetí. Uchazečům jsme poděkovali za jejich zájem a vrátili jim jimi dodané materiály.

6 Zhodnocení a návrh změn v procesu získávání a výběru pracovníků MKS Holešov

Na základě srovnání teoretických východisek s praktickým postupem při výběru a získávání pracovníků v příspěvkové organizaci MKS musím organizaci pochválit. Proces získávání a výběru pracovníků je vcelku dobře zvládnutý a odpovídá postupům doporučovaným v odborné literatuře a platným zákonům České republiky. Přesto by se dala najít místa, kde lze organizaci MKS v rámci zkvalitnění celého procesu získávání a výběru pracovníků doporučit určité změny.

V organizaci je dosud opomíjeno personální plánování a analýza pracovních míst. Jak bylo uvedeno v teoretické části, personální plánování, analýza pracovních míst a z ní vycházející popis a specifikace pracovního místa nám usnadňují celou řadu personálních činností mezi něž patří i plánování budoucích potřeb pracovníků, výběr uchazečů, stanovení potřeb vzdělávání, stanovení výkonových cílů atd. Proto doporučuji, aby se personální plány, popisy a specifikace pracovních míst v organizaci MKS prováděly.

V kapitole 1.1 je uvedeno jednoduché schéma pro sestavení personálního plánu. Toto schéma by organizace MKS mohla využít při vlastním personálním plánování. Dalším potřebným krokem ke zkvalitnění popisované personální činnosti v organizaci MKS je zpracování popisu a specifikace pracovního místa. V příloze číslo 4 je na základě teoretické části zpracována vhodná struktura popisu pracovního místa pro organizaci MKS. Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, z popisu pracovního místa vychází specifikace pracovního místa. V příloze číslo 5 je uvedena možná struktura specifikace pracovního místa tzv. kvalifikačního profilu pracovníka pro MKS, která vychází z postupu popsaného v teoretické části Bláhou a kol. (kapitola 1.4).

Doporučený postup při specifikaci pracovního místa by tak mohl vypadat následovně:

- prostudování příslušného popisu pracovního místa
- seskupení podobných klíčových úkolů a činností pracovního místa do skupin
- k vytvořeným skupinám přiřadit požadované znalosti a dovednosti.

Požadavky je účelné specifikovat v těchto kategoriích: pracovní způsobilost, zkušenosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti a rysy osobnosti¹³⁸.

V následujících fázích získávání a výběru pracovníků organizace MKS postupuje v podstatě v souladu s postupy uváděnými v odborné literatuře.

Je však škoda, že organizace MKS nemá jednotlivé postupy při získávání a výběru pracovníků zpracovány, a to v písemné, nebo elektronické podobě. MKS se tak vystavuje riziku, že pracovníci podílející se v současné době na získávání a výběru pracovníků odejdou a odnesou si své „know-how“. Proto doporučuji, aby organizace MKS měla zpracován interní manuál (směrnici), cíleně zaměřený na získávání a výběr pracovníků.

¹³⁸ BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.s. 116

Závěr

Jak už bylo zmíněno v úvodu, získávání a výběr pracovníků patří mezi klíčové personální činnosti, neboť pracovníci jsou jedním z nejcennějších a nejdražších zdrojů, které má organizace k dispozici. Přijetí nevhodného pracovníka znamená pro organizaci vždy nemalé potíže a finanční ztráty¹³⁹.

V malých a středních organizacích, mezi něž patří i Městské kulturní středisko, je proces získávání a výběru pracovníků velmi důležitý. Pro organizaci MKS, stejně jako pro mnohé další menší organizace, má přijetí nevhodného pracovníka mnohem závažnější důsledky než pro organizace s větším počtem pracovníků. Také požadavky kladené na pracovníka jsou v menších organizacích mnohem širší. V malé organizaci musíme zvažovat nejen to, zda je pracovník schopen zvládat práci na pracovním místě, ale také vzájemnou zastupitelnost, flexibilitu pracovníků, jejich schopnost se rozvíjet a neustále přizpůsobovat novým pracovním podmínkám a úkolům.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat proces získávání a výběru pracovníků v Městském kulturním středisku, srovnat jej s postupem doporučovaným v odborné literatuře a následně navrhnout doporučení sloužící ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků v organizaci.

Tato bakalářská práce je rozdělena na několik částí. V teoretické části vymezuji na základě studia odborné literatury proces získávání a výběru pracovníků. V praktické části popisuji postup při výběru a získávání pracovníků v Městském kulturním středisku, příspěvkové organizaci. V závěrečné části na základě postupů popsanych v odborné literatuře a srovnání s praxí navrhuji doporučení vhodná ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků v této organizaci.

Závěrem, bych chtěla uvést, že si plně uvědomuji, že mnou navrhovaná doporučení pro organizaci MKS nejsou jediná možná. Přesto tato doporučení považuji v procesu získávání a výběru pracovníků za

¹³⁹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 1996. s. 20-21

zásadní a výchozí bod vedoucí ke zkvalitnění a stabilizaci celého procesu získávání a výběru pracovníků v Městském kulturním středisku. Pokud to bude možné, ráda bych se svolením ředitele Městského kulturního střediska výše uvedená doporučení v organizaci realizovala.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Hasníková Lenka

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Získávání a výběr pracovníků v příspěvkové organizaci MKS Holešov

Počet znaků: 90075

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 15

Klíčová slova: získávání pracovníků, výběr pracovníků, pracovník, pracovní místo, organizace

Cílem této závěrečné bakalářské práce je popsat proces získávání a výběru pracovníků v příspěvkové organizaci MKS Holešov, srovnat jej se stanovenými teoretickými východisky a následně navrhnout doporučení sloužící k optimalizaci procesu získávání a výběru pracovníků v této organizaci.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Jihlava: ANAG 2011.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.

BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. Brno: Computer Press, 2006.

BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996.

LUDLOW, R.; PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha : Grada, 1995.

MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jihočany : H&H.

MILKOVICH, G., T.; BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha:Grada, 1993.

ROBBINS, R.; COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada 2004.

STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994.

WALKER, A. *Moderní personální management*. Praha: Grada, 2003.

KUČEROVÁ, D. *Víte o povinnosti hlásit volná pracovní místa úřadům práce?*[online].[cit.18.5.2011].

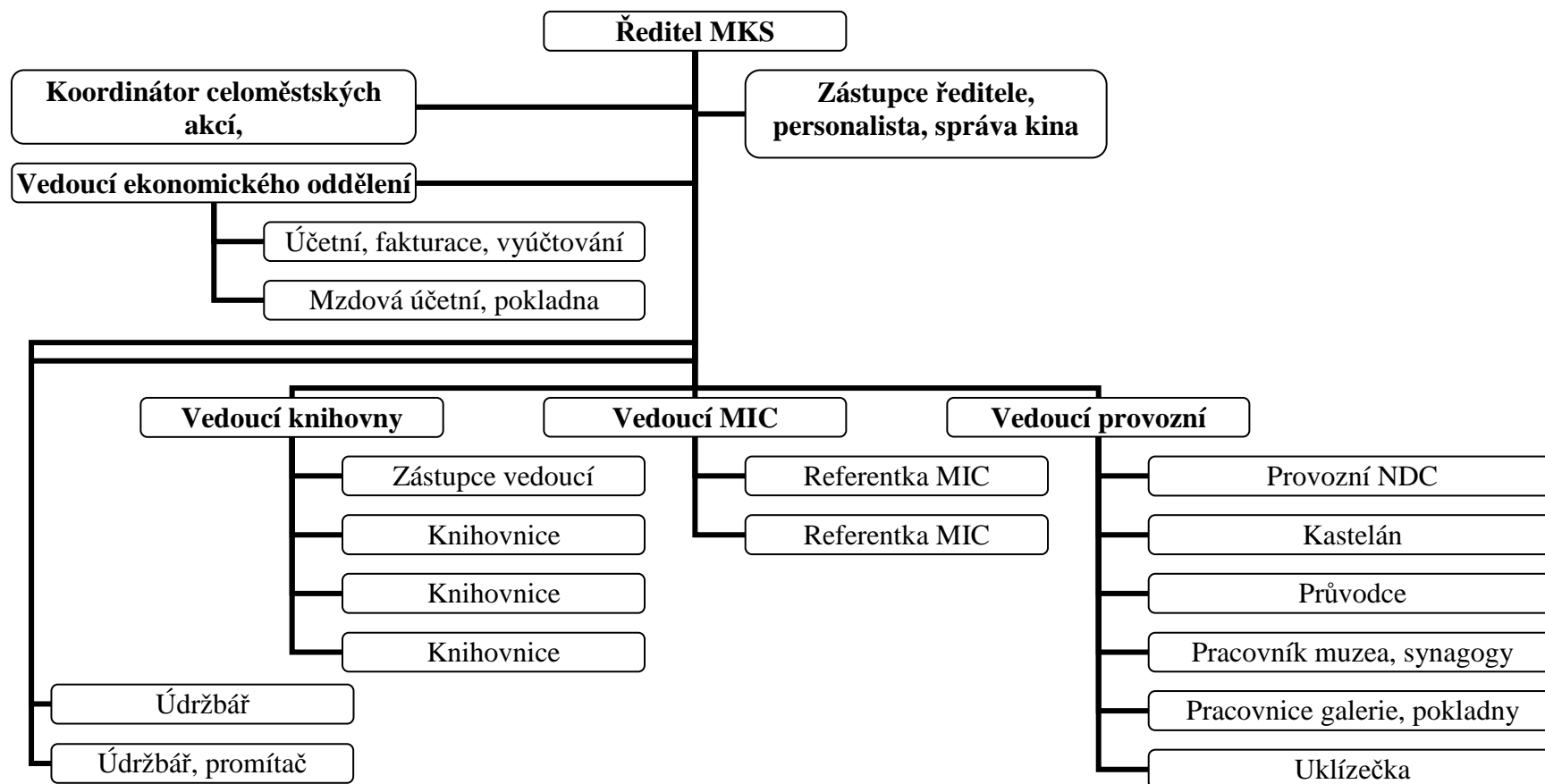
Dostupný z <http://www.podnikatel.cz/clanky/hlaseni-pracovnich-mist-uradum/>

STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online]. HR EXPERT [cit.18.5.2011]. Dostupný z <http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační struktura MKS, p.o.
- Příloha č. 2 Vzor pracovní náplně
- Příloha č. 3 Vzor oznámení - výběrové řízení na pozici referenta informačního centra
- Příloha č. 4 Popis pracovního místa
- Příloha č. 5 Specifikace pracovního místa

Příloha č. 1 Organizační struktura MKS, p.o.



MĚSTSKÉ KULTURNÍ STŘEDISKO HOLEŠOV

Pracovní náplň

Profese: Samostatný odborný referent informačního centra

Katalog prací:

Jméno zaměstnance:

Pracovní náplň

Vytváření a soustavná a úplná aktualizace souboru informací z různých oborů oblasti cestovního ruchu s regionální působností, například historických, zeměpisných, přírodopisných a dopravních.

Poskytování informací o městě, regionu a kraji.

Propagace města a regionů na veletrzích cestovního ruchu

Prodej a rezervace vstupenek na kulturní a společenské akce, poskytování informací o akcích.

Prodej dálničních kuponů a cenin, prodej a nákup zboží a prodej služeb.

Tvorba propagačních materiálů.

Propagace akcí Městského kulturního střediska.

Tvorba a kontrola informační databáze, databáze firem.

Aktualizace internetových stránek Městského kulturního střediska.

Činnost cestovní agentury.

Směnárenská činnost.

Další vykonávaná práce:

Podle potřeby a pokynů vedení zajišťovat další práce.

Kvalifikační požadavky:

Vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou.

Jazykové znalosti - anglický jazyk.

Prohlášení zaměstnance

Prohlašuji, že jsem byla seznámena s touto náplní a ostatními obecně závaznými předpisy, nezbytnými pro výkon mé práce a převzala jsem pracovní náplň.

Dne: Podpis zaměstnance:

Pracovní náplň zpracoval:

Dne: Podpis vedoucího:

Schválil ředitel:

Dne: Podpis ředitele:

Příloha č. 3 Vzor oznámení - výběrové řízení na pozici referenta informačního centra

Městské kulturní středisko Holešov, p.o. vyhlašuje výběrové řízení na pozici

Referent/ka Městského informačního centra	
Vykonávaná agenda	Turistická informační činnost Směnárenská činnost Činnost cestovní agentury Obchodní a prodejní činnost Spolupráce na propagaci města
Pracovní poměr	Na dobu určitou
Platové zařazení	Platová třída 8 dle NV č. 564/2006 Sb., příloha č. 1, v plat. znění
Místo výkonu práce	Pracoviště Městského informačního centra Holešov
Požadavky pro vznik pracovního poměru	Min. SŠ vzdělání s maturitou, obor cestovní ruch výhodou Aktivní znalost AJ slovem i písmem, další světový jazyk výhodou Řidičský průkaz skupiny B Komunikační a prezentační dovednosti Organizační schopnosti a předpoklady pro týmovou práci Zodpovědnost, spolehlivost, samostatnost, loajalita, flexibilita

Dokumenty požadované od uchazečů:

Strukturovaný životopis, motivační dopis a výpis z rejstříku trestů ne starší 3 měsíce zasílejte na adresu: Městské informační centrum, Nám. Dr. E. Beneše 17, 769 01 Holešov.

Požadované dokumenty zašlete do 14. prosince 2010, na později doručené žádosti nebude brán zřetel.

Kontaktní osoba: Ing. Jana Vybíralová, tel. 573 395 344.

Vyhlášovatel si vyhrazuje právo zrušit toto výběrové řízení kdykoliv v jeho průběhu, či nevybrat žádného uchazeče.

Příloha č. 4 Popis pracovního místa

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA			
Název pracovního místa			
Pracoviště			
Pracovní zařazení			
Nadřízené pracovní místo (vedoucí)	<i>neuvádějí se funkční vztahy, k vyjasnění situace je vhodné přiložit organizační schéma</i>		
Podřízená pracovní místa	<i>neuvádějí se funkční vztahy, k vyjasnění situace je vhodné přiložit organizační schéma</i>		
Obecný účel práce	<i>jednou větou vyjádřený široký obraz pracovního místa</i>		
Základní pracovní povinnosti	<i>základní povinnosti a hlavní úkoly – začínat činnými slovesy, plánuje, sestavuje, poskytuje atd.</i>		
Pracovní podmínky	<i>např. při práci je vyžadováno soustředění, pečlivost, pracuje se převážně v kanceláři, vybavené počítačem atd..</i>		
Poznámky			
Datum zpracování		Zpracoval	

Příloha č. 5 Specifikace pracovního místa

SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA		
Úkoly pracovního místa	Pracovní způsobilost	
	nezbytné	doporučené
Skupiny činností a úkolů	Zkušenosti	
	nezbytné	doporučené
	Znalosti a dovednosti	
	nezbytné	doporučené
	Vlastnosti a rysy osobnosti	
	nezbytné	doporučené
	Další požadavky	
Datum zpracování		
Zpracoval		