

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**  
Katedra sociologie a andragogiky

**ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI  
PARK PLAZA WESTMINSTER BRIDGE LONDON**

**RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS AT PARK PLAZA  
WESTMINSTER BRIDGE LONDON**

Bakalářská diplomová práce

**Irena Šejcová**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Chmelařová

Olomouc 2011

### **Prohlášení**

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

V Praze dne 23. 3. 2011

vlastnoruční podpis

## **Poděkování**

Velmi ráda bych tímto poděkovala mé vedoucí práce PhDr. Veronice Chmelařové za její cenné připomínky a vstřícnost, a dále pak všem členům z Odd. lidských zdrojů v Park Plaza Westminster Bridge London, za poskytnutí potřebných podkladů, které jsem mohla v této práci aplikovat.

## **Anotace**

**Jméno a příjmení autora:** Irena Šejcová

**Název katedry a fakulty:** Katedra sociologie a andragogiky FF UP

**Název práce:** Získávání a výběr pracovníků v organizaci Park Plaza Westminster Bridge London

**Počet znaků:** 86 651

**Počet příloh:** 12

**Počet titulů použité literatury:** 20

**Klíčová slova:** chybějící pracovníci, metody získávání pracovníků, metody výběru pracovníků, nedostatečné pokrytí personalistů, proces získávání a výběr pracovníků, velikost organizace.

**Klíčová slova v AJ:** missing employees, methods of recruitment of employees, methods of selection of employees, lack of professional personnel, recruitment and selection process of employees, size of organisation.

### **Krátká a výstižná charakteristika:**

Práce se zabývá popisem procesu získávání a výběru pracovníků v nové organizaci Park Plaza Westminster Bridge London. Vycházím ze tří podstatných faktorů, které ovlivňují průběh výběrového řízení v této organizaci. Jedná se o velikost organizace, stále aktivní proces získávání pracovníků a dále pak nedostatečné pokrytí personalistů z Oddělení lidských zdrojů. V hlavní části textu se věnuji metodám získávání a výběru pracovníků. K některým z nich se vracím v závěrečném hodnocení, kde navrhuji, jak tyto metody lépe využívat, tak aby bylo dosaženo větší efektivity v celém procesu.

This work is engaged in the description of the recruitment and selection process of employees at a new organisation called Park Plaza Westminster Bridge London. I focus on three essential factors which have the most influence on the selection process at this organisation. It is the size of organisation, the perpetual process of recruitment and selection, and the lack of professional personnel within the Human Resources Department. In the main part of the text, I concentrate on the methods of recruitment and selection. To some of them I go back in a final assessment, where I suggest how to modify and improve those methods to establish a more effective process.

# OBSAH

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK V TEXTU</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>10</b>
1.1 Proces získávání pracovníků .....	10
1.2 Faktory ovlivňující proces získávání pracovníků .....	11
1.3 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.....	12
1.4 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků.....	13
1.5 Metody získávání pracovníků .....	14
1.5.1 <i>Uchazeči se nabízejí sami</i> .....	15
1.5.2 <i>Doporučení současného pracovníka organizace</i> .....	15
1.5.3 <i>Přímé oslovení vyhlédnutého jedince</i> .....	16
1.5.4 <i>Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)</i> .....	16
1.5.5 <i>Letáky vkládané do poštovních schránek</i> .....	16
1.5.6 <i>Inzerce ve sdělovacích prostředcích</i> .....	17
1.5.7 <i>Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi</i> .....	17
1.5.8 <i>Spolupráce s úřady práce</i> .....	18
1.5.9 <i>Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen</i> .....	18
1.5.10 <i>Používání internetových sítí (internetu)</i> .....	18
1.6 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací .....	19
1.6.1 <i>Životopis uchazeče</i> .....	19
1.6.2 <i>Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání</i> .....	20
1.6.3 <i>Průvodní dopis</i> .....	20
<b>2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>22</b>
2.1 Proces výběru pracovníků .....	22
2.2 Kritéria výběru .....	23
2.3 Metody výběru .....	23
2.3.1 <i>Dotazník organizace</i> .....	24
2.3.2 <i>Zkoumání životopisu</i> .....	24
2.3.3 <i>Testy pracovní způsobilosti</i> .....	25
2.3.4 <i>Testy ukázky práce</i> .....	25
2.3.5 <i>Assessment centrum</i> .....	26
2.3.6 <i>Výběrový pohovor</i> .....	27
2.3.7 <i>Zkoumání referencí</i> .....	30
2.3.8 <i>Lékařské vyšetření</i> .....	30
2.3.9 <i>Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu</i> .....	30
2.3.10 <i>Ostatní metody</i> .....	30
2.4 Rozhodnutí o výběru vhodného uchazeče.....	31
2.5 Informování uchazeče o rozhodnutí výběrového řízení.....	31
<b>3 POPIS ORGANIZACE PPWL</b> .....	<b>32</b>
3.1 Charakteristika organizace .....	32
3.2 Historie organizace.....	32
3.3 Poslání a vize .....	32
3.4 Nabídka služeb.....	33
3.5 Organizační struktura .....	33

3.6 Organizační kultura.....	34
3.7 Oddělení lidských zdrojů .....	34
<b>4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V PPWL.....</b>	<b>36</b>
4.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků .....	36
4.2 Vnější zdroje získávání pracovníků .....	37
4.3 Metody výběru pracovníků .....	40
4.4 Postup při výběru pracovníků z vnitřních zdrojů.....	43
4.5 Postup při výběru pracovníků z vnějších zdrojů.....	45
4.6 Práce s dokumenty získanými v průběhu výběrového řízení.....	46
<b>5 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ ZMĚN V PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ V PPWL .....</b>	<b>48</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ.....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMAT.....</b>	<b>54</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>55</b>

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK V TEXTU**

PPWL - Park Plaza Westminster Bridge London

PPH - Park Plaza Hotels

OLZ - Odd. lidských zdrojů

AC - Assessment centrum

ADP - Personální informační systém

# ÚVOD

Každý z nás kdo měl zkušenost se zahajováním činnosti nové organizace, si jistě dokáže představit rozdíl v porovnání s organizací, která má již svá pravidla, hodnoty a normy zajeté. Hotel Park Plaza Westminster Bridge London (dále jako PPWL), který byl otevřen 1. března 2010 se stal druhým největším hotelem v Londýně. Jeho výstavba s rozpočtem enormních £350 miliónů se stala největší výstavbou za posledních 40 let ve Velké Británii.

Před otevřením hotelu si nikdo nedokázal představit, jak rychle se bude organizace rozvíjet. Odd. lidských zdrojů (dále jako OLZ) bylo původně sestaveno z pěti členů, jejichž jedinou činností po dobu pěti měsíců bylo získat a zaměstnat 300 pracovníků pro to, aby mohl být hotel otevřen. Tito pracovníci byli vybráni z celkového počtu řádově 15000 obdržených žádostí. Tato činnost zůstala klíčovou nadále i po otevření hotelu, jelikož dalším úkolem personalistů bylo zaměstnat 500 pracovníků a to do konce roku 2010. Ze stejného počtu pracovníků je OLZ sestaveno i dnes, nicméně toto pokrytí je již dlouhodobě nedostačující. Těchto pět personalistů v současné chvíli musí zajistit kompletní personální služby pro 589 lidí, zároveň maximálně podporovat operativní část řízení v dalších odděleních a dále aktivně hledat 211 chybějících pracovníků. Důsledkem maximální vytíženosti personalistů je to, že personalisté již nejsou schopni efektivně využívat všechny metody výběrového řízení, které by mohly být případně těmi nejefektivnějšími, a díky nimž by se tak podařilo získat chybějící pracovníky v co nejkratším časovém limitu.

Hlavním cílem mé práce je zhodnotit současný stav v PPWL, a na základě teoretických znalostí doporučit návrhy zlepšení, které mohou řešit momentální problém v procesu získávání a výběru pracovníků v PPWL.

Práce je systematicky rozdělena do pěti kapitol. V první a druhé kapitole jsem shrnula teoretická východiska z oblasti získávání a výběru pracovníků. Opírám se zde o publikace zejména autorů Josef Koubek a Michael Armstrong. V této teoretické části se nezaměřuji na popis celého procesu se všemi jeho kroky, ale pouze na ty části, které směřují k cíli mé práce a souvisí s praktickou částí. Ve třetí kapitole popisují organizaci jako takovou a ve čtvrté kapitole pak analyzuji proces získávání a výběr pracovníků na základě interních podkladů a směrnic organizace. V páté kapitole docházím k návrhu změn v procesu, které mohou napomoci k zefektivnění výběru pracovníků do budoucna.

Téma bakalářské práce ovlivnila moje práce personalisty v PPWL, především pak zkušenost s výběrovým řízením v takto velké zahraniční organizaci. Proces získávání a



výběr pracovníků mě zaujal natolik, že bych se v budoucnu ráda specializovala pouze na tuto činnost řízení lidských zdrojů a našla uplatnění jako konzultant v oblasti poradenství a rozvoje lidských zdrojů, zaměřeného právě na tuto problematiku.

# 1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi a slouží k zaplnění volných pozic v organizaci. Úkolem získávání je zabezpečit, aby organizace měla včas dostatek vhodných uchazečů, kteří budou nejlépe vyhovovat požadavkům na dané pracovní místo. Těmito požadavky jsou nejenom odborné znalosti a dovednosti, ale také osobní charakteristika uchazeče, která je mnohdy pro organizace důležitější než samotné znalosti a dovednosti. Palán popisuje tuto činnost jako součást personálního řízení, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci byla atraktivní pro odpovídající uchazeče v dostatečném množství, v daném čase a s přiměřenými náklady.<sup>1</sup>

Můžeme se ale také setkat s pojmem nábor pracovníků, který je Wertherem a Davisem vnímán jako proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání. Oba autoři dále uvádějí „tento proces začíná vyhledáváním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání. Jeho výsledkem je pak velké množství uchazečů, z nichž si organizace vybere“.<sup>2</sup> Byť se nám mohou definice obou pojmů zdát stejné, někteří autoři tyto dvě činnosti rozlišují.

Například dle Koubka nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků především z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků pak usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.<sup>3</sup> Pro účel své práce budu nazývat tuto personální činnost stejně jako Koubek získáváním pracovníků, protože se zaměřuji jak na získávání pracovníků z vnějších tak i z vnitřních zdrojů, v jejichž využití vidím spoustu výhod jako je motivace stálých pracovníků, loajalita pracovníků vůči organizaci nebo udržení si pověsti organizace jako dobrého zaměstnavatele.

## 1.1 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících fází. Všechny jsou důležité a je vhodné je dodržovat k dosažení maximální efektivity. Některé fáze tohoto procesu budu však ve své práci záměrně vynechávat, protože cílem

---

<sup>1</sup> PALÁN 2002, s. 280.

<sup>2</sup> WERTHER, DAVIS 1992, s. 170.

<sup>3</sup> KOUBEK 2007b, s. 126.

mé práce není rozbor všech na sebe navazujících fází, ale pouze těch, které jsou důležité pro mou praktickou část.<sup>4</sup>

#### Klasifikace fází v procesu získávání pracovníků podle Koubka:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ (např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem atd.)
4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní či vnější zdroje).
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.<sup>5</sup>

## **1.2 Faktory ovlivňující proces získávání pracovníků**

V předchozí kapitole jsem uvedla fáze v procesu získávání pracovníků. Tato kapitola je pak věnována faktorům, které mohou tento proces ovlivnit. V každém organizačním prostředí se vyskytuje celá řada faktorů, přičemž některé z nich je organizace schopna do jisté míry sama ovlivnit, jiným se musí podřídit. Tyto faktory rozdělujeme na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory souvisí buď s formou a obsahem nabídky práce, konkrétním pracovním místem, nebo s organizací samotnou. Mezi ty vnější pak řadíme demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní faktory.

---

<sup>4</sup> Pozn.: Detailnější rozbor všech fází procesu získávání pracovníků je možné nalézt v knize: KOUBEK 2007b, Proces získávání pracovníků a jeho kroky, s. 131-165.

<sup>5</sup> KOUBEK 2007b, s. 131-132.

Součástí této kapitoly není podrobný popis těchto faktorů, který je možné najít například v literatuře autora Koubka, ale jen upozornění pro čtenáře na možná omezení vycházející jak ze strany organizace, tak i okolního prostředí.<sup>6</sup> Především vnější faktory mají silný vliv na proces získávání a to právě proto, že na rozdíl od těch vnitřních jsou organizací neovlivnitelné. Například míra nezaměstnanosti, nízká poptávka po práci, silné konkurenční prostředí, pracovní zákony, zákony zakazující projevy diskriminace a další, se v procesu získávání významně odrážejí. Za nejdůležitější faktor ovlivňující proces získávání pracovníků uvnitř organizace považují velikost organizace samotné, protože ta určí, za jakých podmínek bude tento proces probíhat. Redman a Wilkinson uvádí, že někteří autoři (Hoque a Noon 2004, Olian a Rynes 1984 a Barber 1999) vidí zásadní význam právě ve velikosti organizace, která má podle nich nejzávažnější dopad na to, jak organizace řídí proces získávání pracovníků. Redman a Wilkinson dále tvrdí, že velké organizace pravděpodobněji získávají pracovníky pravidelně, a proto využívají všechny možné personální zdroje, mají personalisty zaměřené pouze na získávání a výběr pracovníků, osvojují si různorodost procedur a postupů a odvozují své strategie ze širších zájmů organizace.<sup>7</sup>

### **1.3 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Po seznámení se s faktory ovlivňující proces získávání pracovníků se dostáváme k popisu a specifikaci obsazovaného pracovního místa, který nám poskytne informace o hlavních činnostech a úkolech tak, jak jsou požadované od pracovníka na konkrétním pracovním místě. Bělohlávek uvádí „pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce“.<sup>8</sup> To znamená, že popis pracovního místa také definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, které vyplývají právě z organizační struktury, a s tím související vztahy k ostatním pracovním místům. Popis pracovního místa rovněž obsahuje pracovní podmínky, požadavky na vzdělání, výcvik, kvalifikaci, praxi, dovednosti, dále pak duševní požadavky a charakteristiku osobnosti, fyzické a další požadavky, které by měl držitel pracovního místa splňovat.<sup>9</sup>

Pokud organizace obsazuje již existující místo, je dobré jeho popis přezkontrolovat, a je-li to nutné, provést opravy nalezených nedostatků před tím, než se rozhodne oslovit uchazeče o zaměstnání. Důvodem je to, že popis pracovního místa nám poslouží při

---

<sup>6</sup> KOUBEK 2007a, s. 71.

<sup>7</sup> Přeloženo z: REDMAN, WILKINSON 2009, s. 71.

<sup>8</sup> BĚLOHLÁVEK 1996, s. 100.

<sup>9</sup> Pozn.: Při vytváření popisu a specifikace pracovních míst se je možné odkázat na Český statistický úřad, který centrálně zpracovává klasifikace zaměstnání v ČR nebo použít integrovaný systém typových pozic vytvořený Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR na [www.istp.cz](http://www.istp.cz).

sestavování profilu hledaného uchazeče a ty nejdůležitější charakteristiky pracovního místa jsou součástí nabídky zaměstnání. Pouze správně stanovené požadavky nám dávají velkou šanci k oslovení a nalezení nejvhodnějšího uchazeče. Dle Bělohlávka naopak „chybné, nesystémové stanovení požadavků na vybranou funkci způsobí, že odpadne značné množství kvalitních uchazečů a naopak nemůžeme najít vhodného uchazeče mezi těmi, kteří požadavky splňují“.<sup>10</sup>

#### **1.4 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků**

V momentě kdy máme sestaven popis pracovního místa, na základě něhož jsme si vytvořili i profil hledaného uchazeče můžeme přistoupit k otázce, z jakých zdrojů budeme pracovníky získávat. Cílem této kapitoly je popsat tyto zdroje a vysvětlit hlavní rozdíl mezi nimi. Kociánová uvádí, že průběh získávání pracovníků a následná volba metod závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních či z vnějších zdrojů. Pokud organizace obsazuje místa z řad vlastních pracovníků, hovoříme pak o vnitřních zdrojích. Může se jednat o pracovníky, kteří z nějakých důvodů chtějí přejít na jinou pozici nebo ti, kteří jsou uvolněni v souvislosti s organizačními změnami, což může být například zrušení jejich současného pracovního místa. Jejich správné využití je výrazem personální politiky organizace. Možnost postupu v organizaci je pro pracovníky motivující a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí.<sup>11</sup> Podle mého soudu takto vybraní pracovníci mají velkou výhodu v tom, že již danou organizaci a její kulturní prostředí znají a stejně tak organizace si je vědoma schopností a dovedností svých lidí. Obsazování pozic vnitřními zdroji vede zpravidla k vyšší motivaci a morálce stávajících pracovníků. Další nezanedbatelnou výhodou vnitřních zdrojů je to, že se celý proces výběru značně zjednoduší a organizace ušetří náklady spojené s inzercí. Získávání pracovníků z těchto zdrojů má ale také své nevýhody. Výběr je omezen pouze na pracovníky organizace a může se stát, že mezi nimi dojde k nezdravé rivalitě, což značně ovlivní pracovní morálku na daném pracovišti. Stávající pracovníci se mohou také stát brzdou inovačního procesu.

Kociánová dále uvádí, že v případě kdy organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí hledat pracovníky mimo organizaci, hovoříme pak o vnějších zdrojích.<sup>12</sup> Za externí zdroje pracovníků považujeme například absolventy škol nebo pracovníky jiných organizací, ale také například ženy v domácnosti, důchodce, studenty, které

---

<sup>10</sup> BĚLOHLÁVEK 2009, s. 10.

<sup>11</sup> KOCIÁNOVÁ 2010, s. 82.

<sup>12</sup> KOCIÁNOVÁ 2010, s. 84.

řadíme do tzv. doplňkových zdrojů, protože jejich pracovní doba je většinou časově omezená a převážně pracují jen na částečný úvazek. Výhodou vnějších zdrojů je především to, že pracovníci z venku mohou do organizace přinést nové názory a vědomosti, také je zde větší výběr uchazečů než u interních zdrojů a tak vybraný uchazeč většinou lépe splňuje požadavky obsazovaného pracovního místa. Nicméně stejně tak jako v případě vnitřních zdrojů, i zde se organizace potýká s mnoha nevýhodami. Hlavní nevýhodou jsou zde pak vyšší náklady spojené s inzercí.<sup>13</sup> Dle mého názoru zde organizace podstupuje i určité riziko při zařazení nového pracovníka do kolektivu, protože pracovníkovi zpravidla déle trvá, než se v organizaci adaptuje a osvojí si organizační kulturu.

## 1.5 Metody získávání pracovníků

V tuto chvíli bychom již měli mít jasnější představu o výhodách a nevýhodách vnitřních a vnějších zdrojů, jejichž znalost nám poslouží při rozhodnutí jaké metody získávání pracovníků použít. Armstrong uvádí tři kritéria, o které se opíráme při volbě způsobu získávání pracovníků. Jsou to náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.<sup>14</sup> Při volbě metod musíme tedy jednak zvážit finanční situaci organizace, čas v jakém musí organizace volné pracovní místo obsadit, a dostupnost kvalitních uchazečů. Důležité je i zvážit, o jakou pracovní pozici se jedná, a jaké požadavky klade na obsazované pracovní místo. Na základě mé zkušenosti z praxe, jsem dospěla k názoru, že k dosažení maximální efektivity je vždy dobré použít pouze určité metody nebo metody kombinovat, a to podle toho o jakou pracovní pozici se jedná.

### Koubek v procesu získávání rozlišuje metody:

- 1) uchazeči se nabízejí sami;
- 2) doporučení současného pracovníka organizace;
- 3) přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- 4) vývěsky (v organizaci nebo mimo ni);
- 5) letáky vkládané do poštovních schránek;
- 6) inzerce ve sdělovacích prostředcích;
- 7) spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi;

---

<sup>13</sup> KOUBEK 2007b, s. 129-131.

<sup>14</sup> ARMSTRONG 2003, s. 348.

- 8) spolupráce s úřady práce;
- 9) využití služeb komerčních zprostředkovatelen;
- 10) používání počítačových sítí (internetu).<sup>15</sup>

Výše uvedený výčet metod podle Koubka není úplný, jedná se pouze o výběr některých z nich. Úplný výčet je pak možné najít v Koubkově publikaci.<sup>16</sup>

### ***1.5.1 Uchazeči se nabízejí sami***

Tato metoda spočívá v tom, že uchazeči sami přicházejí nebo se písemně ucházejí o pracovní pozici. Jedná se o pasivní metodu, kdy OLZ nemusí vyvíjet velkou aktivitu pro získávání pracovníků. Nicméně je z pohledu dané organizace nesmírně důležitá, neboť dává organizaci zpětnou vazbu o tom, jak je z pohledu uchazečů žádaná na trhu práce jako potenciální zaměstnavatel. Výhodou je, že organizace nemusí vynaložit žádné finanční prostředky na inzerci, bohužel hlavní a to velmi zásadní nevýhodou je, že organizace je zahlcena nabídkami práce všeho druhu. Tyto nabídky někdy ani neodpovídají skutečnému předmětu podnikání dané organizace a OLZ musí, tedy mělo by, pokud chce zachovat profesionální přístup na tyto nabídky nějakým způsobem reagovat. Tato metoda se většinou doporučuje jako doplňková.<sup>17</sup>

### ***1.5.2 Doporučení současného pracovníka organizace***

Opakem předchozí metody pak může být metoda doporučení vhodného jedince pracovníkem organizace. Urban se domnívá, že dobré uchazeče lze často nalézt právě na základě takovýchto doporučení spolupracovníků, kolegů, nebo známých.<sup>18</sup> Výhody této metody spatřuji především v rychlosti obsazení místa vhodným pracovníkem. Také je zde velká pravděpodobnost, že takový uchazeč bude odpovídat svými kvalitami, protože doporučující osoba si nechce v organizaci pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. A samozřejmě nemalou výhodou je opět ušetření finančních prostředků. Omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů a uplatňování spíše subjektivních hledisek doporučování uchazečů je zde nevýhodou.

---

<sup>15</sup> KOUBEK 2007b, s. 135-142.

<sup>16</sup> KOUBEK 2007b, Volba metod získávání pracovníků, s. 135-147.

<sup>17</sup> KOUBEK 2007b, s. 135-136.

<sup>18</sup> URBAN 2003, s. 42.

### **1.5.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Princip této metody naopak spočívá v oslovení vyhlédnutého jedince, který je v požadovaném oboru známý a dobrý. Jedná se o velmi specifickou metodu, jelikož takový jedinec je většinou jediný, o kterého organizace usiluje. Zde je důležité, aby byl personalista dobře připraven před tím, než daného jedince osloví, protože takovýto člověk si je většinou velmi dobře vědom svých kvalit a organizace musí vyvíjet více úsilí, aby ho získala. Autoři Matějka a Vidlař uvádí „jde o profesionálně velice náročný proces ‚lovení mozků‘. Proto bývá dosti často přenechán personálním agenturám, disponujícím dostatečně fundovanými ‚headhuntery‘<sup>19</sup>“.<sup>20</sup> Tuto metodu je vhodné použít, pokud hledáme jedince na vyšší manažerské pozice nebo pozice specializované. Takto vyhledaní lidé většinou perfektně odpovídají požadavkům pracovního místa, nicméně tato metoda přináší nevýhody v podobě vysokých finančních nákladů.<sup>21</sup> Dle mého soudu může ale i dojít ke vzniku konfliktu, nebo zhoršení vztahů s organizací, které odlákáme schopného pracovníka.

### **1.5.4 Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)**

Nabídku práce většinou umístíme na vývěsku uvnitř organizace na místě, které je dobře viditelné a dostupné všem pracovníkům, např. v závodní jídelně nebo v šatnách. Pokud má organizace zájem na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, je vhodné vývěsku umístit tak, aby si jí všimla i široká veřejnost, která nemá do areálu organizace přístup. Výhodou je její levnost a nenáročnost, avšak velkou nevýhodou jak Koubek říká, je to, že „vývěsek je tolik, že si jich lidé často ani nevšimají“.<sup>22</sup>

### **1.5.5 Letáky vkládané do poštovních schránek**

Může se jednat o letáky všeho druhu, nejčastěji však letáky, které najdeme ve svých poštovních schránkách, ale i letáky, které jsou například distribuované na různých veletrzích, kde se organizace představuje široké veřejnosti. Tento způsob je vhodný spíše k získávání méně kvalifikovaných pracovníků.<sup>23</sup> Výhodou mohou být opět nízké náklady v porovnání s ostatními metodami, nicméně stejně tak jako v případě vývěsky, i

---

<sup>19</sup>Podle encyklopedie Wikipedia je headhunter označován též jako lovec hlav či lovec mozků. V globálním prostředí je headhunting (lovení hlav) chápán jako slangový termín, který je synonymem pojmu executive search (přímé vyhledávání). V českém prostředí zdomácněl headhunting jako zastřešující pojem označující vyhledávání pracovníků na vrcholové pozice v organizacích veřejného i soukromého sektoru cestou přímého oslovení potenciálního kandidáta specializovaným personalistou.

<sup>20</sup> MATĚJKA, VIDLAŘ 2007, s. 31.

<sup>21</sup> MATĚJKA, VIDLAŘ 2007, s. 31.

<sup>22</sup> KOUBEK 2007a, s. 84.

<sup>23</sup> KOCIÁNOVÁ 2010, s. 88.



takováto inzerce může zůstat adresátem bez povšimnutí, speciálně v případě distribuce do poštovních schránek, a proto je velice důležité uvážit vhodnost této metody.

#### ***1.5.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích***

Nabídku práce můžeme dále inzerovat ve sdělovacích prostředcích, a to pak převážně v novinách, odborných časopisech, ale i prostřednictvím rozhlasu či televize. Armstrong je pak toho názoru, že „inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů“.<sup>24</sup> Výhodou je, že pokud se nabídka práce inzeruje ve správných zdrojích, může oslovit velké spektrum kvalitních uchazečů a pravděpodobnost nalezení toho správného je velice vysoká. Je ale dobré předem uvážit, zda je inzerování skutečně nezbytné, jelikož se jedná o jednu z nejnákladnějších metod, což je její hlavní nevýhoda.

Pokud už se organizace rozhodne pro tuto metodu, pak je potřeba důkladně promyslet celkový vzhled, obsah inzerátu a zdroje kde budeme inzerovat. Organizace nesmí zapomínat, že prostřednictvím inzerátu se prezentuje na veřejnosti a jeho kvalita a pravdivost vypovídá o serióznosti organizace. Rovněž Milkovich a Boudreau tvrdí že „náplň inzerátů musí být uvážlivě volena a měla by vyjadřovat poctivé úmysly organizace, neboť inzerci nechtou jen ti, kdo práci zrovna hledají, ale i ti, kdo ji možná budou hledat v budoucnu, zákazníci společnosti a širší veřejnost“.<sup>25</sup>

#### ***1.5.7 Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi***

Této metodě dávají přednost organizace, které si chtějí vychovat své vlastní pracovníky. Některé organizace pořádají akce, většinou na půdě vybraných škol, na kterých uspořádávají předběžné pohovory se studenty a dále pak těmto studentům poskytují informace o organizaci a pracovních příležitostech v ní. Tato setkání jsou důležitým krokem, protože organizace si tímto buduje u potenciálních pracovníků svoji pozitivní image.<sup>26</sup> Velkou výhodou této metody spatřuji v tom, že jejím prostřednictvím se organizacím daří získat velmi dobré profesionální pracovníky, kterým organizace během studia umožňují vykonávat praxi, nebo je zapojují do různých projektů a postupně tyto studenty připravují na jejich profesní vývoj v dané organizaci. Stejně tak jako ostatní metody i tato má své nevýhody. Studenti či absolventi škol většinou přicházejí do organizace bez jakýchkoliv zkušeností, a proto je třeba věnovat více času

---

<sup>24</sup> ARMSTRONG 2003, s. 348.

<sup>25</sup> MILKOVICH, BOUDREAU 1993, s. 269.

<sup>26</sup> HANZLÍKOVÁ, PAUKNEROVÁ, SOUŠKOVÁ 2001, s. 31.

při jejich adaptaci, a dále pak z důvodu svých školních povinností nejsou schopni obsadit pracovní místa v průběhu celého roku.

#### **1.5.8 Spolupráce s úřady práce**

Jedná se o levnou metodu, neboť úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně, což je hlavní výhoda. Určitou nevýhodou může být fakt, že je tato metoda vhodná především (v některých případech pouze jen) pro méně kvalifikované pracovní pozice, protože jak Cascio říká „kvalifikovaní pracovníci, pravděpodobněji více než ti méně kvalifikovaní, použijí formální metody vyhledávání práce a spíše méně využijí pracovní úřady“<sup>27</sup>. Nicméně vedení organizací se snaží s úřady práce spolupracovat, protože tím šetří čas i peníze. Touto metodou může organizace získat i příspěvek, pokud určitou osobu hledající práci zaměstná.

#### **1.5.9 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen**

Velká výhoda při využití komerčních zprostředkovatelen či agentur je v tom, že takové agentury mívají většinou lepší znalost trhu práce v rámci profese, na kterou se specializují. Mají svou databázi klientů a většinou si provádí i předběžný výběr uchazečů, což ušetří organizaci čas strávený s nevhodnými uchazeči během pohovoru. Je důležité, aby agentura byla pečlivě informována o tom, co se od nich očekává a organizace poskytla přesný profil hledaného jedince s popisem pracovního místa.<sup>28</sup> Hlavní nevýhodou je, že se bohužel jedná o dost finančně nákladnou metodu, která nezaručí kvalitu poskytovaných služeb. Podle Koubka se právě komerční instituce snaží maximalizovat svůj zisk, avšak mnohokrát cena neodpovídá kvalitě a spolehlivosti jejich služeb.<sup>29</sup> Jsem toho názoru, že této možnosti by tedy organizace měla využít jen v případě, že hledá specializovaného odborníka na vysoký post v organizaci.

#### **1.5.10 Používání internetových sítí (internetu)**

V dnešní době organizacemi nejvíce používaná metoda. Armstrong uvádí, že podle šetření britských Industrial Relations Services až 84% pracovníků použilo či zažilo nějakou podobu elektronického získávání. Autor se dále zmiňuje o tom, že tato instituce také konstatovala, že internet je v současné době podstatnou součástí procesu získávání pracovníků, protože zaměstnavatelé v poslední době stále více používají

---

<sup>27</sup> Přeloženo z: CASCIO 1986, s. 183.

<sup>28</sup> MATĚJKA, VIDLAŘ 2007, s. 31.

<sup>29</sup> KOUBEK 2007b, s. 140.

internet a e-mail ke komunikaci s uchazeči o zaměstnání, a opírají o ně i své současné postupy týkající se získávání, výběru a přijímání pracovníků<sup>30</sup>.

Organizace může uvést svou nabídku práce na vlastních webových stránkách anebo na stránkách k tomuto účelu určených. Některé stránky umožňují inzerci i uchazečům samotným, což má výhodu pro organizace, neboť tím mají možnost získat informace o poptávce po práci, která není určená konkrétní organizaci, a tak organizaci odpadá starost s reagováním na ni, jako v případě nabídky jednotlivých uchazečů. Další výhodou jsou podstatně nižší náklady, než v případě inzerce v jiných sdělovacích prostředcích. Nevýhodou však může být, že tento způsob hledání nebo nabízení práce využije jen určitá část uchazečů, neboť jak Koubek říká „okruh uživatelů e-mailu a internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků, popřípadě je nezahrnuje stejnou mírou“.<sup>31</sup>

## **1.6 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací**

V momentě výběru zdroje, pomocí kterého se rozhodneme získávat pracovníky, nastupuje fáze formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání, dále pak shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi. Tyto fáze přeskočím a přistoupím k samotnému předvýběru, který je významnou fází v procesu získávání pracovníků, protože na jeho základě vybereme ty uchazeče, které zařadíme do procesu výběru. Uchazeče vybíráme na základě předložených, organizací požadovaných dokumentů.

Klasifikace dokumentů požadovaných od uchazečů podle Koubka:

- 1) životopis uchazeče;
- 2) dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání;
- 3) průvodní dopis;
- 4) další doklady, například doklady o vzdělání a praxi, reference, výpis z rejstříku trestů nebo lékařské osvědčení o zdravotním stavu.<sup>32</sup>

### **1.6.1 Životopis uchazeče**

Životopis může být volný, polostrukturovaný a strukturovaný. V poslední době dávají organizace přednost strukturovanému životopisu, protože vystihuje stručně a konkrétně profil uchazeče. Životopis by měl obsahovat jen ty údaje, které jsou pro

---

<sup>30</sup> ARMSTRONG 2003, s. 353.

<sup>31</sup> KOUBEK 2007b, s. 142.

<sup>32</sup> KOUBEK 2007b, s. 143.

organizaci nezbytné. Mezi tyto údaje patří hlavně: jméno a příjmení, adresa trvalého bydliště, telefon, popřípadě e-mailová adresa. Dále je požadováno, aby zde uchazeč popsal dosažené vzdělání a dosavadní praxi. V životopisu je také vhodné uvést jazykové znalosti a jejich úroveň, další schopnosti, například řidičské oprávnění, znalost práce s počítačem, nebo jiné znalosti a schopnosti, které jsou potřebné nebo prospěšné k výkonu daného zaměstnání. Uchazeč může v životopise uvést i své zájmy.<sup>33</sup>

### ***1.6.2 Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání***

Obsahuje základní nebo i některé detailnější informace o osobě uchazeče. Organizace si tento dotazník sestavují podle svých potřeb, záleží na tom, co se chce organizace od uchazeče dozvědět. V podstatě existují dvě varianty, jednoduchý dotazník obsahující jen holá fakta nebo otevřený dotazník, který uchazeči umožňuje se podrobněji rozepsat o některých skutečnostech nebo vyjádřit své postoje.

### ***1.6.3 Průvodní dopis***

Některé organizace mohou spolu se životopisem a dotazníkem požadovat i průvodní dopis, který slouží k tomu, aby v něm uchazeč specifikoval, popřípadě rozvedl údaje nacházející se v jeho životopise. Hlavním cílem je pak uchazečovo zdůvodnění proč má zájem o nabízenou pozici v dané organizace a proč by si organizace měla vybrat právě jeho. Dopis, který by měl být krátký a výstižný musí oslovenou organizaci zaujmout.

V momentě nashromáždění dokumentů, roztrídíme uchazeče do tří skupin a to na základě jejich způsobilostí vyplývajících z předložených dokumentů a společného porovnání s požadavky obsazovaného pracovního místa.

#### ***Velmi vhodní***

Musí být pozváni k výběrovému pohovoru.

#### ***Vhodní***

Kontaktujeme v případě, kdy počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující. Můžeme také uchazečům zaslat dopis, ve kterém uvedeme, že tentokrát jsme bohužel preferovali uchazeče, jejichž zkušenosti a znalosti lépe odpovídají obsazovanému pracovnímu místu. Nicméně se domníváme, že znalosti a zkušenosti, které tento uchazeč má mohou

---

<sup>33</sup> Pozn.: Detailnější popis typů životopisu je možné najít v knize: KOUBEK 2007b, Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů, s. 142-146.

být pro organizaci velkým přínosem v budoucnu a v případě potřeby se na něj organizace obrátí.

Nevhodní

Jejich nabídka je zamítnuta a uchazeči je zaslán dopis s poděkováním.

## 2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

V kapitole 1 jsem vymezila proces získávání pracovníků i s jeho fázemi. Cílem této kapitoly je popsat proces výběru pracovníků, jehož hlavním úkolem je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa. Kvalita procesu výběru pracovníků a použitých metod má rozhodující vliv na to, jaké pracovníky bude mít organizace v budoucnu k dispozici. Je důležité si uvědomit, že výběr je oboustranná záležitost, kdy si nejenom organizace vybírá pracovníka, ale stejně tak si i uchazeč vybírá potenciálního zaměstnavatele, a proto by organizace měla k uchazečovi přistupovat jako k rovnocennému partnerovi.<sup>34</sup> V praxi se bohužel ještě stále můžeme setkat s přístupem vedoucích pracovníků „umožním ti pracovat v naší organizaci tak buď za to vděčný“, pokud pominu tu nejhorší variantu, kterou může být arogantní přístup samotného vedoucího, může tento fakt svědčit o nedostatečných zkušenostech nebo vědomostech daného vedoucího pracovníka. Dle mého soudu je vhodné, aby OLZ bylo přítomno během celého výběrového řízení nebo bylo alespoň průběžně informováno o celém jeho průběhu.

### 2.1 Proces výběru pracovníků

Stejně tak jako v procesu získávání i zde je proces rozložen do fází, kterými se vyjma předposlední a poslední nebudu detailně zabývat, protože každý z kroků je zpravidla spojen s určitou metodou nebo metodami výběru, které pak popisují v následné kapitole.

#### Klasifikace fází výběru pracovníků podle Kociánové:

1. Zkoumání dotazníků, životopisů nebo jiných dokumentů předložených uchazečem.
2. Předběžný pohovor (díky němuž si můžeme ověřit skutečnosti uvedené v předložených dokumentech).
3. Testování uchazečů (testy pracovní způsobilosti, assessment centrum).
4. Výběrový pohovor (interview).
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).

---

<sup>34</sup> KOUBEK 2007b, s. 166-167.

7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazeče o rozhodnutí.<sup>35</sup>

## 2.2 Kritéria výběru

Cílem této kapitoly je popsat kritéria při výběru uchazečů, na základě kterých budeme hledat vhodné uchazeče. Hlavním kritériem je to, do jaké míry plní uchazeč požadavky obsazovaného pracovního místa. Toto však není jediné kritérium, jelikož během výběru se dále zaměřujeme na to, zda uchazeč zapadne do pracovního kolektivu, bude sdílet hodnoty organizace, bude přispívat k vytváření organizační kultury a rozvíjet svůj potenciál tak, aby se mohl flexibilně přizpůsobovat změnám na daném pracovním místě. Koubek uvádí, Lewis, rozeznává tři druhy kritérií výběru pracovníků: celoorganizační (celopodniková), úseková (útvárová) a kritéria příslušného pracovního místa. Celoorganizační kritéria souvisí s hodnoty organizační kultury a organizace. Na jejich základě se hodnotí, zda si uchazeč bude počínat v organizaci úspěšně. Útvárová kritéria pak zahrnují ty vlastnosti, které jsou nezbytné pro to, aby daný uchazeč byl schopný pracovat v konkrétním pracovním kolektivu. V neposlední řadě jsou to kritéria příslušného pracovního místa, která zahrnují vše, co musí uchazeč umět nebo znát, aby mohl vykonávat práci na příslušném pracovním místě.<sup>36</sup>

## 2.3 Metody výběru

Po seznámení se s kritérii výběru pracovníků se dostáváme k metodám výběru. Podle Vaculíka, je potřeba provádět výběr takovou metodou, která nám umožní identifikovat nejenom dovednosti, ale také schopnosti uchazečů. Takto vybraná metoda by měla predikovat budoucí pracovní výkon uchazeče.<sup>37</sup> Bělohávek říká „chybně zvolené výběrové metody mohou vést ke špatnému posouzení zájemců a uchazečů“.<sup>38</sup> Organizace by se tedy měly snažit o výběr té nejvhodnější metody a případně metody kombinovat, zejména při obsazování takových pracovních míst, které vyžadují kvalifikovanější práci. Čím více informací o uchazečích se organizaci podaří získat během výběrového řízení, tím větší je pravděpodobnost, že organizace učiní správné rozhodnutí v konečné fázi výběru.

---

<sup>35</sup> KOCIÁNOVÁ 2010, s. 95.

<sup>36</sup> KOUBEK 2007b, s. 170.

<sup>37</sup> VACULÍK 2010, s. 12.

<sup>38</sup> BĚLOHLÁVEK 2009, s. 10.

## Koubek v procesu výběru rozlišuje metody:

- 1) dotazník;
- 2) zkoumání životopisu;
- 3) testy pracovní způsobilosti;
- 4) assessment centrum;
- 5) výběrový pohovor;
- 6) zkoumání referencí;
- 7) lékařské vyšetření;
- 8) přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu;
- 9) ostatní metody.<sup>39</sup>

### ***2.3.1 Dotazník organizace***

Dotazník je jeden z dokumentů, na základě kterého se spolu se životopisem provádí předvýběr. Každá organizace používá ke svým účelům svůj předem připravený dotazník, který se poté zakládá s ostatními dokumenty uchazečů do osobní složky každého z nich. Dotazník však není dostačující metodou výběru a tudíž je vhodné ho využít v kombinaci s ostatními metodami.

### ***2.3.2 Zkoumání životopisu***

Je častou metodou výběru, která se většinou kombinuje s metodou jinou. Podrobná analýza životopisu nám poskytne mnoho informací o daném uchazeči.<sup>40</sup> Správně strukturovaný životopis je stručný a neměl by být delší než dvě stránky. Na základě mé zkušenosti z praxe, bych doporučila při zkoumání životopisu hlavně sledovat mezery nebo nesrovnalosti v časové posloupnosti, které nás mohou upozornit na skutečnosti, které se uchazeč snaží v životopisu zamlčet. Je tedy dobré vždy pečlivě zkoumat údaje o uchazečově vzdělání a praxi v časové posloupnosti, abychom se přesvědčili, že všechny tyto údaje na sebe navazují v logickém sledu. V případě nesrovnalostí v dosaženém vzdělání je možné si toto ověřit u dotyčné vzdělávací instituce. Je dobré se zaměřit i na dobu, po kterou uchazeč pracoval u předchozích zaměstnavatelů. Uchazeč měnící zaměstnavatele každých pár měsíců může působit nevěrohodně. Dále bychom se měli zaměřit na logický kariérový postup a v neposlední

---

<sup>39</sup> KOUBEK 2007b, s. 175-184.

<sup>40</sup> KOUBEK 2007b, s. 175.



řadě na celkový styl předloženého životopisu, který může vypovídat například i o organizačních schopnostech daného uchazeče.

### ***2.3.3 Testy pracovní způsobilosti***

Skutečnost, že uchazeči mají požadované vzdělání a praxi ještě neznamená, že jejich odborná stránka je na požadované úrovni. Tu je možné zjistit formou odborných testů. V praxi se můžeme setkat s řadou testů, které se často používají a obvykle jsou i součástí assessment centra. Armstrong rozlišuje mezi testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností (potenciálních i získaných).

#### *Testy inteligence*

Měří všeobecnou inteligenci, tedy schopnost myslet a plnit určité duševní požadavky.

#### *Testy osobnosti*

Mají za úkol posoudit různé stránky uchazečovi osobnosti, základní rysy jeho povahy. Těmito testy se dále mohou zkoumat hodnotové orientace či postoje.

#### *Testy schopností*

Používají se k hodnocení celkových i speciálních schopností, které přímo souvisí s požadavky na pracovní místo. Patří mezi ně například schopnosti numerické, verbální, mechanické atd. Tyto testy rozlišujeme na testy potenciálních schopností, které nám ukáží, jaké předpoklady má člověk k výkonu určité práce a testy získaných schopností, které nám zase měří takové schopnosti, které člověk získal v průběhu vzdělání nebo praxe.<sup>41</sup>

Pouze výsledky testů nám však nemohou přesně zaručit, který z uchazečů bude nejlépe odpovídat požadavkům pracovního místa, neboť jak se Bělohlávek domnívá, „neposkytnou nám skutečný obrázek uchazeče, který může selhávat v testech, nikoliv však v praxi a tudíž není vhodné se na ně spolehnout“.<sup>42</sup>

Někteří autoři (Foot a Hook 2002) ještě hovoří o testech ukázky práce.

### ***2.3.4 Testy ukázky práce***

Testy ukázky práce spočívají ve výkonu určitého úkolu nebo části úkolu, který je součástí pracovní činnosti, kterou uchazeč předvádí. Autoři Foot a Hook uvádějí, že testy ukázky práce nám poskytují dodatečné informace bez nákladné přípravy na využití

---

<sup>41</sup> ARMSTRONG 2003, s. 389-392.

<sup>42</sup> BĚLOHLÁVEK 2009, s. 10.

assessment centra.<sup>43</sup> Ukázka práce nám poskytne objektivnější obraz o uchazečových schopnostech, co se samotného výkonu práce týče a na druhou stranu uchazeči poskytne více informací o práci samotné. Tyto testy se většinou provádějí v místech výkonu práce, což umožní uchazeči lépe nahlédnout do kultury organizace. Domnívám se, že informace získané z testů ukázky práce nám mohou velmi významně změnit hodnocení uchazečů v procesu výběru.

### **2.3.5 Assessment centrum**

Assessment centrum (dále jako AC) je metodou hodnocení lidí. Personalisté a další posuzovatelé ji využívají k tomu, aby zjistili co nejvíce o uchazečích, o jejich dovednostech a schopnost reagovat v různých situacích. Tato metoda nám zároveň umožňuje pozorovat a porovnávat více uchazečů najednou. V rámci AC je využíváno více metod různého druhu.

Zpravidla se jedná o metody:

- 1) pracovní simulace;
- 2) skupinová cvičení a diskuze;
- 3) psychologické testy;
- 4) rozhovory;
- 5) sebehodnocení a hodnocení kolegů.

V průběhu AC jsou uchazeči hodnoceni více posuzovateli najednou. Vaculík tvrdí, „kvalita hodnocení účastníků je přímo závislá na kvalitě posuzovatelů“.<sup>44</sup> S názorem autora plně souhlasím, protože to do jaké míry jsou posuzovatelé připraveni, ovlivní celkovou validitu této metody. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby se na vedení AC podíleli ti lidé, kteří mají potřebné znalosti o dané metodě a jsou řádně k tomuto výkonu proškoleni.

V rámci AC se na rozdíl od jiných metod využívají takové metody, jako jsou skupinová cvičení nebo hraní rolí, které jsou často modelem reálných scénářů. Bělohlávek je toho názoru, že AC nám podává celkový obraz o osobnosti uchazečů, hlavně pak o jejich silných a slabých stránkách<sup>45</sup>, a proto můžeme AC považovat za komplexnější metodu výběru pracovníků. Vaculík se také domnívá, že účast v AC přispívá k formování dojmu, který si pracovník nebo uchazeč o organizaci utváří. Autor

---

<sup>43</sup> FOOT, HOOK 2002, s. 114.

<sup>44</sup> VACULÍK 2010, s. 21-22.

<sup>45</sup> BĚLOHLÁVEK 2009, s. 13.

také dodává, že AC je součástí kultury organizace, proto její realizace ovlivňuje organizační kulturu.<sup>46</sup> Podle Armstronga nám AC poskytuje dobrou příležitost pro posouzení právě toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace.<sup>47</sup>

#### Přehled výhod a nevýhod AC dle Vajnara:

##### Výhody AC:

- komplexní pohled na kandidáty;
- reálnost situace;
- vyšší spolehlivost a platnost;
- zajímavost pro účastníky, hodnotitele i management;
- modelování situací podle potřeby.

##### Nevýhody AC:

- značná náročnost na přípravu;
- vyšší náklady na realizaci;
- nutnosti jasně vymezit, jak bude s výsledky naloženo.<sup>48</sup>

Vajnar uvádí jako jednu z nevýhod značnou náročnost na přípravu, na druhé straně však Foot a Hook tvrdí, že tato metoda může být flexibilně použita všemi zaměstnavateli, kteří rozhodnou o tom kolik hodnotících metod použijí a tudíž i kolik času na připravenost organizace využije.<sup>49</sup>

#### **2.3.6 Výběrový pohovor**

Účelem výběrového pohovoru je analýza údajů shromážděných o uchazečích v předcházejících fázích přijímacího řízení. Autoři Bedrnová a Nový uvádí, že v průběhu takového pohovoru si obě strany otevřeně vyjasní všechny primární požadavky a očekávání a zváží, zda jejich naplnění je reálné.<sup>50</sup>

Velmi důležitá je příprava tazatele na pohovor a shromažďování dostatečných informací. Obojí nám pomůže eliminovat chyby, kterých se tazatelé často dopouští.

---

<sup>46</sup> VACULÍK 2010, s. 15.

<sup>47</sup> ARMSTRONG 2003, s. 362.

<sup>48</sup> VAJNAR 2007, s. 12.

<sup>49</sup> FOOT, HOOK 2002, s. 118.

<sup>50</sup> BEDRNOVÁ, NOVÝ 1994, s. 90.

### Shrnutí chyb tazatelů podle Foot a Hook:

- 1) Děláním rychlých a unáhlených rozhodnutí.
- 2) Snaha sbírat pozitivní/negativní informace s cílem podpořit první dojem.
- 3) Najímání podle něčího vlastního image.
- 4) Stereotypizace (umožníme stereotypním představám o lidech ovlivnit výběrová rozhodnutí).
- 5) Děláním předpokladů; vnucování něčího osobního pohledu na to, jak by se mělo jednat v osobních podmínkách jiné osoby.
- 6) Shromažďování nedostatečných/irelevantních informací.
- 7) Efekt kontrastu (hodnotíme uchazeče více, než by si zasloužili, protože je předcházeli nedostateční uchazeči, a díky kontrastu se zdáli být lepší než ve skutečnosti jsou).<sup>51</sup>

Kociánová rozlišuje druhy pohovorů podle počtu účastníků:

#### Individuální rozhovor (rozhovor typu 1 + 1)

Je nejběžnější typ výběrového pohovoru. Umožňuje navázat blízký vztah tazatele a uchazeče. Nevýhodou je nebezpečí chybného rozhodnutí jednoho tazatele, což se v praxi řeší formou sérií individuálních pohovorů.

#### Výběrový panel (dva či více lidí na straně tazatelů)

Umožňuje sdílení postřehů a diskuzi o uchazeči, jeho nevýhodou v případě většího počtu tazatelů je méně uvolněná atmosféra.

#### Výběrová komise (výběrové řízení tzv. konkurz)

Je oficiálnější, většinou se jedná o větší výběrový panel, avšak od výběrového panelu se liší například předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise bývá oficiálně jmenována. Umožňuje stejně jako panel více lidem z organizace (i z jiných oblastí) posuzovat uchazeče a porovnávat si své poznatky. Nevýhodou komise je tendence pokládat neplánované, nahodilé i opakující se otázky z důvodu nedostatečné přípravy jednotlivých tazatelů nebo jejich nedostatečné koordinace v průběhu výběrového řízení.

---

<sup>51</sup> FOOT, HOOK 2002, s. 89.

### Skupinový (hromadný) pohovor

Pohovor, kde na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně je jeden nebo více tazatelů. Umožňuje posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ale neumožňuje hlubší posouzení všech jedinců.<sup>52</sup>

Autorka pak dále rozlišuje druhy pohovorů podle obsahu:

### Nestrukturovaný pohovor

Je improvizací bez přípravy témat a otázek, nezaručuje porovnatelnost uchazečů a nezaručuje řízení rozhovoru k jeho cíli tj. získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu.

### Strukturovaný pohovor

Je předem připravený s pevně daným seznamem otázek v pevném pořadí, umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů, ale znemožňuje rozvíjet rozhovor (pokládat přínosné doplňující otázky).

### Polostrukturovaný pohovor

Vychází z okruhu připravených otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru.<sup>53</sup>

Ostatní autoři (Mathis, Jackson) pak ještě rozlišují:

### Stresový pohovor

Speciální typ pohovoru vytvořen k tomu, aby otestoval odolnost uchazečů vůči stresu. Tazatel může zaujímat agresivní, někdy až urážlivý postoj vůči uchazečům. Tento typ pohovoru se používá tam, kde se očekává velký tlak na daného pracovníka.<sup>54</sup>

Správně vedený výběrový pohovor by měl tazateli poskytnout odpověď na tři základní otázky:

- 1) *Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni odpovídající schopnosti a dovednosti?*
- 2) *Chce uchazeč vykonávat danou práci – je dostatečně motivovaný?*
- 3) *Zapadne uchazeč do pracovní skupiny a ztotožní se s hodnoty organizační kultury?*

---

<sup>52</sup> KOCIÁNOVÁ 2010, s. 101.

<sup>53</sup> KOCIÁNOVÁ 2010, s. 102.

<sup>54</sup> Přeloženo z: MATHIS, JACKSON 2008, s. 243.

### **2.3.7 Zkoumání referencí**

Reference jsou poměrně často používanou metodou. Většinou se jedná o reference z předchozích zaměstnání, ale také reference ze škol nebo od osob, které uchazeče znají, nejsou výjimkou. Vždy je dobré si vyžádat reference alespoň od dvou osob, abychom mohli informace porovnat. Dost často se používají standardizované písemné reference, kdy dotyčná osoba odpoví na předem určené otázky týkající se délky zaměstnání, druhu vykonávané práce, počtu dnů absence, důvodu odchodu z organizace atd. Někdy se můžeme setkat i se stupnicovou škálou, na které ohodnotíme dovednosti uchazeče jako je např. týmová práce, komunikační schopnosti, analytické schopnosti atd. Další variantou referencí jsou reference po telefonu. Tento způsob je vhodné použít tam, kde si chceme upřesnit nejasnosti vyplývající z písemných referencí nebo v případě, že kontaktovaná osoba nám z nějakého důvodu odmítne poskytnout písemné reference.

### **2.3.8 Lékařské vyšetření**

Vzhledem k tomu, že tato metoda je v dnešní době stále více považována za diskriminační, měla by být používána především anebo pouze v případech, kde se jedná o takové pracovní místo, na kterém by dotyčný jedinec mohl ohrozit život ostatních lidí.<sup>55</sup>

### **2.3.9 Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu**

Tato metoda spočívá v tom, že organizace přijme více vhodných uchazečů na zkušební dobu, během které monitoruje jejich pracovní výsledky a chování. Ty nejlepší si pak ponechá a ty ostatní po ukončení zkušební doby propustí. Tato metoda je finančně nákladná a organizačně náročná, ale hlavně značně bezohledná k těm uchazečům, kteří jsou poté propuštěni.<sup>56</sup>

### **2.3.10 Ostatní metody**

Mezi ostatní metody řadíme grafologické, frenologické nebo astrologické metody. Tyto metody nejsou v praxi využívány ve velkém rozsahu, i přesto že o nich můžeme najít zmínku v odborné literatuře (např. Armstrong 2003, Koubek 2007b), jelikož jejich validita je prakticky nulová (viz tabulka č. 1).

---

<sup>55</sup> KOUBEK 2007b, s. 183.

<sup>56</sup> KOUBEK 2007b, s. 183.

K hodnocení validity metod výběru používá Koubek hodnocení podle M. Smithe<sup>57</sup> (viz tabulka č. 1).

**Tabulka č. 1 - Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe.**

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centrum	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

## 2.4 Rozhodnutí o výběru vhodného uchazeče

V konečné fázi výběru je důležité vyvarovat se tzv. haló efektu, ke kterému dochází, když na základě jednoho nebo dvou převažujících rysů zaujmeme určitý postoj k danému člověku. V této fázi bychom neměli zbytečně protahovat dobu našeho rozhodnutí více než je nezbytně nutné, protože jak Matějka a Vidlař uvádí „komplikuje to situaci kandidátovi, kterému nejistota poněkud svazuje ruce při případných dalších krocích“<sup>58</sup> a takový kandidát, čekající na odpověď může například odmítnout jinou nabídku práce, v domnění že byl úspěšný v našem výběrovém řízení. Oba autoři soudí, že se jedná o dodržení jakéhosi etického kodexu, než zákonných pravidel.<sup>59</sup>

## 2.5 Informování uchazeče o rozhodnutí výběrového řízení

V momentě kdy učiníme konečné rozhodnutí a vybereme nejvhodnějšího uchazeče je zapotřebí vyrozumět všechny uchazeče výběrového řízení. Oznámení o neúspěchu při výběrovém řízení by mělo být uchazeči sděleno formálně, nejlépe tedy písemně a mělo by obsahovat stručné zdůvodnění tohoto rozhodnutí. Součástí by mělo být i poděkování za projevení zájmu pracovat v dané organizaci.

<sup>57</sup> KOUBEK 2007, s. 184, tabulka 5.1.

<sup>58</sup> MATĚJKA, VIDLAŘ 2007, s. 53.

<sup>59</sup> MATĚJKA, VIDLAŘ 2007, s. 53.

## 3 POPIS ORGANIZACE PPWL

Tato kapitola je určena popisu organizace PPWL, které se moje práce týká, a v které jsem pracovala na Oddělení lidských zdrojů. Pro tuto práci jsou důležité informace o velikosti organizace, která se stává klíčovým kritériem v celém procesu získávání pracovníků. Jelikož se jedná o nově otevřený hotel, není možné poskytnout veškeré údaje o organizaci, a proto se v této kapitole zaměřím i na popis mateřské organizace Park Plaza Hotels (dále jako PPH).

### 3.1 Charakteristika organizace

Organizace PPWL je společnost s ručením omezeným, působící na britském trhu a je dceřinou organizací PPH, která podniká v oblasti hotelových a cateringových služeb a dále poskytuje franchising svých hotelů. PPH vlastní a operuje hotely v 56 zemích světa a to převážně v Evropě, Africe a na Středním Východě a je ve strategickém partnerství s Carlson Hotels Worldwide. Ve Velké Británii vlastní PPH 9 nemovitostí, z čehož 6 jen v Londýně.

### 3.2 Historie organizace

PPH byla založena v roce 1989, kdy otevírá svůj první hotel v Holandsku. V průběhu každých dvou let se pak otevírají další a další Park Plaza hotely. Začátkem roku 2010 otevírá PPH svůj nový, největší hotel PPWL s kapacitou 1021 pokojů, 54 apartmánů a 31 konferenčních místností. Finanční strategií PPWL je v prvním roce po otevření hotelu dosáhnou čistého zisku £1 miliónů týdně.

### 3.3 Poslání a vize

**Poslání:** *Inspiring our guests through individuality and passion* (viz příloha č. 1).

PPH se snaží inspirovat své zákazníky prostřednictvím osobního přístupu a nadšení svých pracovníků z poskytování prvotřídního zákaznického servisu. Hlavní myšlenkou je poskytnout zákazníkovi odlišnou zkušenost v zákaznickém servisu, než poskytují ostatní konkurenční organizace na trhu.

**Vize organizace:** *To realise the growth potential* (viz příloha č. 1).

PPH usiluje o dosažení předního postavení vlastníka 4 hvězdičkových hotelů na Evropském trhu, nejen z pohledu ziskovosti, počtu vlastněných hotelů, uspokojení svých zákazníků nebo kvality poskytování produktů, ale především z pohledu hodnoty



lidského kapitálu. PPH věří, že prostřednictvím rozvoje svých pracovníků se bude rozvíjet i organizace sama o sobě.

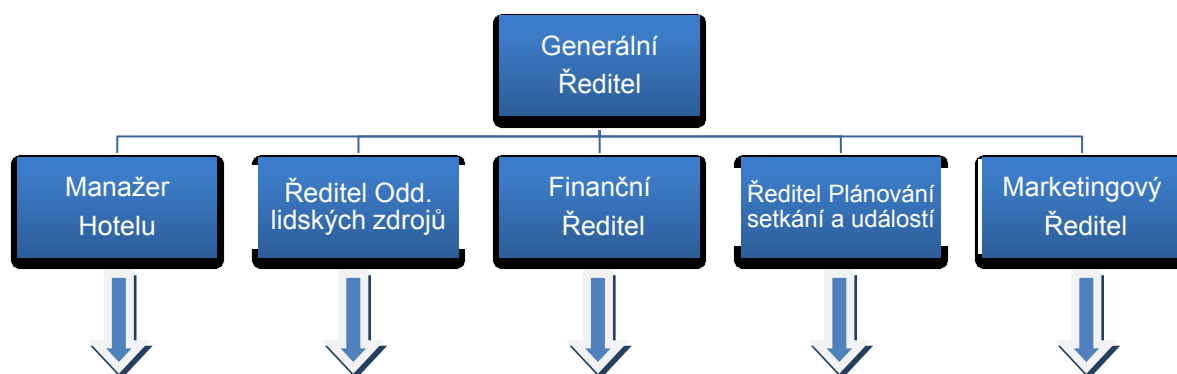
### 3.4 Nabídka služeb

PPWL se nachází přímo v historickém centru Londýna s výhledem na budovu Parlamentu. Díky své lokalitě se tak stává velice silným konkurentem pro ostatní hotely. PPWL nabízí ubytování v 1021 pokojích, včetně 54 luxusních apartmánů. Na rozloze 2700 m<sup>2</sup> pak nabízí kompletní servis pro konference, catering a bankety v 31 konferenčních místnostech, přičemž hlavní kongresový sál pojme až 1400 osob. Stravování pro hosty je zajišťováno v hotelové Michelin Star restauraci, koktejlovém baru, sushi baru, exklusivní kavárně, cukrárně, exekutivním salónku nebo prostřednictvím 24-ti hodinového pokojového servisu. Hosté mohou také využít služeb fitness centra, jehož součástí je 15 metrový bazén se saunou. Dále je hostům k dispozici osm kosmetických salónů, ve kterých se nabízejí různé typy masáží a kosmetických služeb.

### 3.5 Organizační struktura

Jedná se o formální, širokou, funkcionální organizační strukturu, kdy je celá organizace rozdělena do dílčích útvarů. Každý útvar má ředitele nebo manažera, pod kterým jsou buď další vedoucí pracovníci (asistent manažera, supervizor, vedoucí směny) nebo jen přímí podřízení (viz schéma č. 1). Celá organizace je formálně postavena a její chod je řízen pomocí vyhlášek a norem.

Schéma č. 1 - Organizační struktura PPWL



### 3.6 Organizační kultura

PPH hledá kvalifikované pracovníky, kteří mají nadšení a pro-aktivní přístup, kteří spolu s ostatními spolupracují za účelem poskytnout zákazníkům nejlepší servis a pečují o jejich pohodlí. Aktivní pracovník je ten, kdo se snaží o vytvoření pozitivního vztahu s ostatními prostřednictvím skutečného zájmu a chová se podle poslání organizace. Pro organizaci je důležité vytvořit otevřené prostředí, kde každý může věřit každému, kde každý podporuje každého a především, kde každý člen může dosáhnout maximálního osobního růstu.

Organizační kulturu tvoří hodnoty, které organizace a její pracovníci uznávají (viz příloha č. 2).

- **Důvěra** – důvěra je základ celé kooperace.
- **Úcta** – všechno co děláme, děláme s úctou.
- **Kolektivní práce** – kolektiv funguje na základě důvěry a úcty. Kolektivní práce zajistí synergii a synergie pak přinese úspěch.
- **Nadšení** – nadšení a vášně povzbudí ostatní.
- **Oddanost** – díky oddanosti je každá činnost dokončena.
- **Péče** – bez dostatečné péče jeden o druhého a našich zákazníků nemůže být úspěšný.

### 3.7 Oddělení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů se skládá z pěti členů:

- Ředitelka OLZ
- 2 x Manažer OLZ
- Junior Specialista OLZ
- Koordinátor OLZ

Každý z členů mimo ředitelku OLZ má přiděleno několik oddělení, pro které se stává kontaktní osobou. Za tyto oddělení má zodpovědnost z pozice personalisty a poskytuje jim veškeré personální služby, včetně zajišťování získávání a výběru pracovníků. V tuto chvíli každý z personalistů obstarává personální služby pro řádově 140 lidí.

Hlavním strategickým cílem OLZ bylo zaměstnat 800 pracovníků do konce roku 2010. V tuto chvíli se organizace potýká s počtem 211 stále chybějících pracovníků. Proces získávání a výběr pracovníků je i nadále hlavní činností personalistů.

## 4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V PPWL

V předchozích kapitolách jsem čtenáře seznámila s procesem získávání a výběr pracovníků z pohledu teorie. V této kapitole se budu zabývat popisem tohoto procesu uvnitř PPWL. Hlavními kritérii při výběru v PPWL jsou nejen zkušenosti a dovednosti potřebné k výkonu práce, ale hlavně pak vlastnosti uchazečů, které musí být v souladu s hodnotami organizace. PPWL tedy hledá takové pracovníky, kteří svou přátelskou osobností a nadšením pro práci samotnou dokážou nadchnout ostatní. Jak říká ředitelka OLZ v PPWL, Sarah Hegarty .... „charakter uchazeče je pro nás nejvíce důležité kritérium, na všechno ostatní jsme zde připraveni pracovníky vyškolit“.

### 4.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků

Organizace získává pracovníky z řad svých stálých pracovníků nebo pracovníků přicházejících z jiných hotelů v rámci PPH. Součástí vize organizace je podporovat profesní i osobní růst svých lidí, a možnost přejít na nové pracovní místo v rámci organizace, využívá PPWL jako hlavní motivační faktor. PPWL tedy upřednostňuje hledat nové lidi právě z řad svých pracovníků a tomuto výběru věnuje velkou pozornost. Svoji nabídku práce pak pečlivě inzeruje, aby se informace o volných pracovních místech dostali pokud možno ke všem pracovníkům. Tato inzerce pak probíhá na několika úrovních:

#### PPWL inzeruje svou nabídku volných pracovních míst:

- 1) V rámci své organizace - uveřejněním na vývěsce volných pracovních míst umístěné v OLZ.
- 2) V rámci Velké Británie - uveřejněním taktéž na vývěsce volných pracovních míst. Tato vývěska je umístěna v závodní jídelně každého hotelu a za její aktualizaci zodpovídá příslušné OLZ. Informace o všech volných pracovních místech v rámci Velké Británie jsou uloženy a aktualizovány na sdíleném disku, ke kterému mají přístup všichni personalisté hotelů ve Velké Británii.
- 3) V rámci organizace PPH (zahrnuje jak tuzemskou tak i zahraniční nabídku) - uveřejněním na interních webových stránkách organizace (tzv. Intranet).

Všechny vývěsky včetně interních webových stránek jsou týdně aktualizovány a jejich správa se řídí směrnicí platnou pro celou organizaci PPH.

## 4.2 Vnější zdroje získávání pracovníků

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů vyzkoušela organizace v začátcích výběrového řízení celou řadu metod. Na základě jejich úspěšnosti vytřídila ty, které byly méně efektivní, tedy nepřilákali dostatečný počet kvalitních uchazečů nebo náklady s nimi spojené zkrátka neodpovídali očekávané kvalitě. V tuto chvíli organizace využívá pět hlavních zdrojů získávání, které občasné doplňuje vedlejšími zdroji.

Hlavní zdroje:

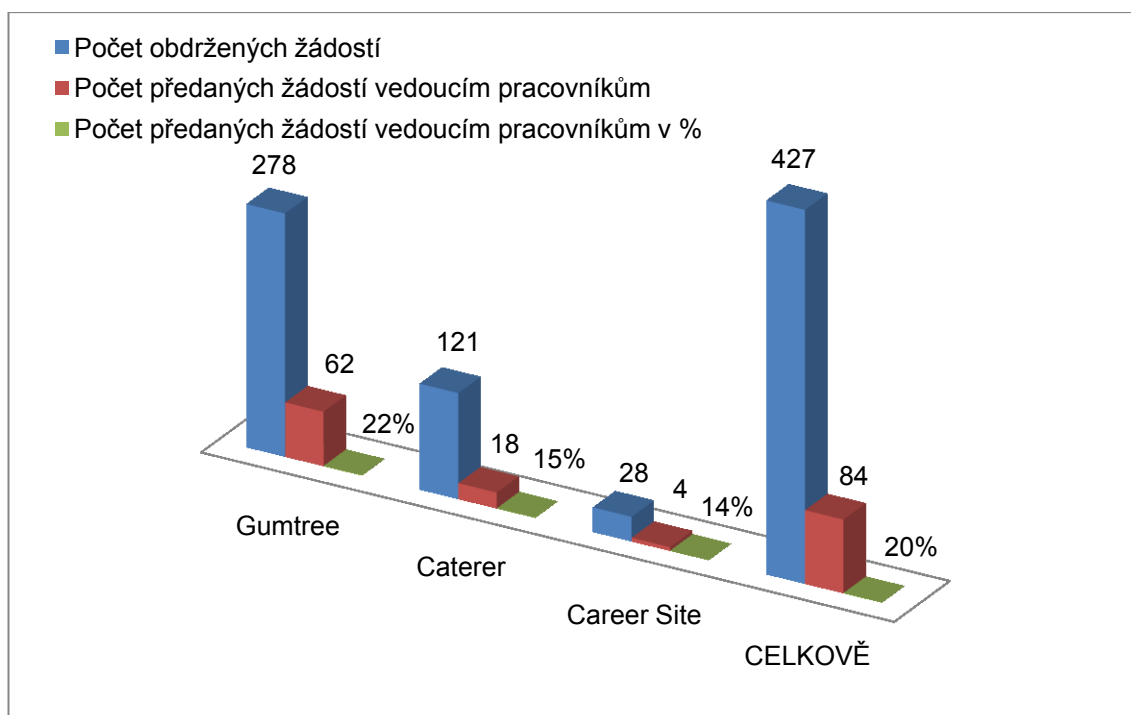
### ➤ Inzerce prostřednictvím internetové sítě

Tato metoda je v PPLW nejpoužívanější. Jejím prostřednictvím se organizaci daří získávat kvalitní uchazeče a to na různé pracovní pozice od těch méně kvalifikovaných až po manažerské. Odezva uchazečů na takovouto inzerci je však značně velká, což vyvíjí tlak na personalisty. Počet obdržených životopisů se odvíjí podle typu pracovních pozic (na ty méně kvalifikované většinou odpovídá více uchazečů než na pozice specifické nebo manažerské), dále pak podle zdroje inzerce, a počtu inzerovaných nabídek práce (viz graf č. 1).

PPWL inzeruje volná pracovní místa na:

- 1) Vlastních webových stránkách ([www.parkplazahotels.net](http://www.parkplazahotels.net)), kde mohou uchazeči na tzv. careers site uložit svůj životopis a spolu s nabídkou práce ho zaslat do organizace.
- 2) Webových stránkách Caterer ([www.caterer.com](http://www.caterer.com)). Ty jsou klíčovým partnerem pro webovou inzerci v PPWL. Jedná se o rozsáhlé stránky, které se zaměřují pouze na inzerování práce v oblasti hotelnictví a pohostinství. Na těchto stránkách pak PPWL inzeruje zhruba 70% všech volných pracovních míst.
- 3) Webových stránkách Reed ([www.reed.co.uk](http://www.reed.co.uk)). Na těchto stránkách inzeruje organizace převážně je volná pracovní místa v oblasti financí.
- 4) Webových stránkách Gumtree ([www.gumtree.com](http://www.gumtree.com)). Tyto stránky se osvědčily pro inzerci na pracovní pozice kuchařů.

**Graf č. 1 - Přehled žádostí o práci na pozici kuchař přijatých ke zpracování jedním personalistou v období od 01/01/11 do 18/01/11 (zpracováno na základě interních údajů OLZ).**



Výše uvedený graf vykazuje údaje o množství obdržených žádostí o práci za určité období. Každý personalista měl v této době na starosti okolo 10-ti pracovních pozic, z nichž si některé vyžadovali najmutí více jak jednoho pracovníka. V takovémto stavu se OLZ nachází i v současnou dobu. Pro každého personalistu to představuje denně zpracovávat řádově stovky životopisů a kontaktovat desítky uchazečů.

### ➤ **Spolupráce s personálními agenturami**

PPWL hojně využívá služeb personálních agentur i přesto, že poplatky za jejich služby jsou značně vysoké a organizace se maximálně snaží spolupráci s nimi eliminovat pouze na takové případ, kdy není schopná dlouhodobě nalézt vhodného uchazeče. Ve většině případů byly však agentury využity na poslední chvíli, jelikož OLZ se zkrátka dostalo do časové tísně s obsazením konkrétního pracovního místa. Agentury si účtují zhruba mezi 8% - 12% z ročního platu na dané pozici, což se řádově může pohybovat až v tisících librách za zprostředkování jednoho uchazeče (viz tabulka č. 2).

**Tabulka č. 2 - Přibližný přehled poplatků personálním agenturám za zprostředkování uchazečů na práci (zpracováno na základě interních údajů OLZ).**

<b>Vybrané pozice</b>	<b>Roční plat</b>	<b>Poplatek agentuře</b>
Recepční	£15,000	£1200 - £1800
Účetní	£22,000	£1760 - £2640
Asistent manažer	£27,000	£2160 - £3240
Manažer restaurace	£40,000	£3200 - £4800
Finanční ředitel	£80,000	£6400 - £9600

➤ **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

PPWL celkově spolupracuje s 63 univerzitami a vyššími odbornými školami po celé Velké Británii. S těmito vzdělávacími institucemi čas od času připravuje společná setkání studentů a jednoho nebo dvou personalistů. Studenti tak mají možnost na těchto setkáních prodiskutovat možnosti pracovních příležitostí v PPWL. PPWL pak hlavně spolupracuje s organizací Springboard UK a Springboard Charity ([www.springboarduk.net](http://www.springboarduk.net)). Springboard UK je organizace pomáhající studentům, kteří mají nadšení pro práci v hotelnictví a pohostinství získat praxi a uplatnit se tak lépe na trhu práce po skončení jejich studia. Těmto studentům PPWL umožňuje vykonávat praxi v podobě nepřetržitého vzdělávacího a dovednosti rozvíjícího programu. Organizace dále spolupracuje s institucemi zajišťující levnější ubytování pro studenty, čímž dává příležitost i studentům žijícím mimo hlavní město nebo studentům ze zahraničí. Springboard Charity pak pomáhá mladým nezaměstnaným a znevýhodněným občanům zlepšit jejich vyhlídky v životě tím, že jim pomáhá najít dlouhodobou kariéru v oblasti pohostinství a cestovního ruchu.

➤ **Doporučení stávajícího zaměstnance**

Organizace nabízí stávajícím pracovníkům formou zaměstnaneckého benefitu finanční odměnu v hodnotě £150 za doporučení vhodného uchazeče na práci (viz příloha č. 3).

### ➤ **Spolupráce s úřadem práce**

PPWL spolupracuje také s úřadem práce (ve Velké Británii známý jako Job Centre). Zvláště v první vlně získávání pracovníků před otevřením hotelu s ním OLZ úzce spolupracovalo. Prostřednictvím této spolupráce se organizaci podařilo získat řadu pracovníků na méně kvalifikované pracovní pozice (např. pokojské, vypomáhající síly do kuchyně, pracovníky do zásobování atd). Spolupráce i nadále probíhá formou assessment center, které jsou organizací čas od času uspořádány.

#### Doplňující vedlejší zdroje:

- účast na veletrzích práce nebo veletrzích, na kterých se prezentují organizace podnikající v turistickém ruchu;
- letáky distribuované hlavně v lokalitě hotelu.

### **4.3 Metody výběru pracovníků**

#### ➤ **Předvýběr na základě předložených dokumentů**

OLZ provádí předvýběr uchazečů na základě předloženého životopisu a nabídky práce. Předložení písemné nabídky práce však organizace striktně nevyžaduje. Důležité jsou tedy hlavně údaje v životopisu.

#### ➤ **Předvýběr prostřednictvím krátkého pohovoru po telefonu**

Uchazeči, kteří jsou zařazeni do kategorie „velmi vhodní“ jsou telefonicky kontaktováni příslušným personalistou, který se během krátkého rozhovoru s nimi snaží zjistit jejich motivaci pro danou práci v organizaci. Tento pohovor by neměl trvat více jak 10 minut.

Uchazečům jsou položeny otázky:

- 1) *Co víte o PPWL?*
- 2) *Proč máte zájem pracovat v naší organizaci?*
- 3) *Proč si myslíte, že jste pro nás ten nejhodnější uchazeč, kterému bychom měli nabídnout práci?*
- 4) *Proč chcete dělat práci, o kterou se ucházíte?*



Úspěšný uchazeč je pozván k výběrovému pohovoru. Na základě telefonické domluvy je mu zaslán e-mail s poděkováním za zájem a upřesněním informací týkajících se pohovoru.

#### ➤ **Výběrový pohovor**

Každý uchazeč nejprve absolvuje první kolo individuálního pohovoru s vedoucím pracovníkem příslušného oddělení. Jedná se o kombinovanou formu pohovoru, kdy se využívá standardizovaný formulář se stupnicovou škálou (viz příloha č. 4 a 5). Během pohovoru je vedoucím pracovníkem tento formulář vyplněn, zároveň je však dán prostor pro otevřenou konverzaci obou stran. V tomto kole výběrového řízení se ověřují uchazečovi dovednosti a znalosti, které jsou kladeny na dané pracovní místo. Pokud je uchazeč úspěšný postupuje do druhého kola, které je vedeno jedním z personalistů a pokud to pozice vyžaduje pak i nadřazeným vedoucím pracovníkem. Druhý pohovor je zaměřen na motivaci uchazeče a jeho osobnostní stránku. Důvodem rozdělení pohovorů do dvou kol je snaha ušetřit čas personalistům v případě, že uchazeč není úspěšný v prvním kole. Pokud se jedná o vysoce postavenou a specializovanou pozici většinou tyto pohovory probíhají formou pohovorů před komisí sestavenou minimálně ze dvou nebo tří členů. Během pohovoru se klade velký důraz na to, aby uchazeč uváděl konkrétní příklady z praxe.

#### ➤ **Assessment centrum**

Z důvodů obav organizace PPH, že velikost hotelu PPWL může zapříčinit vznik vlastní organizační kultury, bylo na začátku velkého výběrového řízení pro otevření hotelu doporučeno jako metoda výběru AC.

Hlavní náplní AC bylo přivést co nejvíce vybraných uchazečů, kteří prošli fází předvýběru, na základě předložených dokumentů a krátkého pohovoru po telefonu a z nich pak vybrat co největší počet vhodných uchazečů. Dále však mělo AC umožnit uchazečům pohled na organizační kulturu, hodnoty a definice práce do takové míry, aby si uchazeč dokázal představit pracovní prostředí v dané organizaci.

Samotné AC se pak skládalo z několika metod a účastníci byli hodnoceni na základě:

- 1) Celkové prezentace uchazeče.
- 2) Testu základních dovedností (viz příloha č. 6). Součástí tohoto testu bylo hodnocení jazykové úrovně uchazeče.
- 3) Testu specifických dovedností (viz příloha č. 7) - určeno jen pro různé typy pracovních pozic.
- 4) Prvního pohovoru - zaměřený na hodnocení dovedností a zkušeností potřebných k výkonu práce na daném pracovním místě (viz příloha č. 8).
- 5) Druhého pohovoru - zaměřený na motivační o osobnostní stránku uchazeče (viz příloha č. 8).

AC se v průběhu výběrového řízení stalo jedinou metodou, díky níž bylo možno vybrat z velkého množství uchazečů nejlepší potencionální pracovníky, a to ve velice krátkém časovém úseku. Díky této metodě se organizaci podařilo zaměstnat prvních 300 pracovníků. AC je stále v PPWL využíváno jako jedna z metod výběru, nicméně ne již zdaleka v takové míře, jak by bylo třeba.

➤ **Zkušební směna = Trial shift**

U některých pracovních pozic se využívá zkušební směna, tzv. trial shift, která je chápána jako jakýsi test ukázky práce. Tato metoda výběru se využívá hlavně tam, kde se jedná o ty pozice, které vyžadují specifické dovednosti (např. kuchař, barman), nebo ty které si vyžadují každodenní kontakt se zákazníky (např. číšník, recepční). Pokud uchazeč absolvuje úspěšně obě kola pohovoru je pozván k tomuto testu ukázky práce. Jedná se o neplacený „výkon práce“ a tudíž záleží na uchazeči, zda se rozhodne tohoto testu zúčastnit. Dotyčný uchazeč stráví v rozmezí 1 - 4 hodin v daném oddělení, kde je mu předvedena práce a on poté spolupracuje se zbytkem kolektivu. Vedoucí pracovník nebo jím pověřená osoba se po dobu zkušební směny stává uchazečovým mentorem, který pomáhá, sleduje a hodnotí do jaké míry je uchazeč schopný přijímat úkoly, komunikovat se zbytkem kolektivu a celkově se zapojovat do práce. V neposlední řadě pak hodnotí ty dovednosti, které jsou potřebné k výkonu dané práci a které uchazeč uvedl v životopise. Před nástupem do zkušební směny je uchazeč vyzván, aby si přečetl a podepsal formulář (viz příloha č. 9), který obsahuje takové informace jako je bezpečnost práce během výkonu, první pomoc, protipožární ochrana v budově atd.

## ➤ Zkoumání referencí

Na začátku prvního pohovoru je uchazeči předán k vyplnění dotazník organizace (viz příloha č. 10), do kterého uchazeč uvede mimo osobních údajů i údaje kontaktních osob, které mohou organizaci v případě potřeby poskytnout reference (nejlépe předchozí zaměstnavatelé). Personalista kontaktuje tyto osoby formou standardní žádosti (viz příloha č. 11) pouze v případě, kdy je uchazeč úspěšný v prvním kole a postupuje do druhého kola. Tato žádost má podobu jakéhosi dotazníku se stupnicovou škálou, podle které jsou hodnoceny uchazečovi dovednosti a povahové rysy. Dále je pak dotazník doplněn běžnými otázkami týkající se původního pracovního poměru, jako je například jeho délka, nebo počet absencí.

## 4.4 Postup při výběru pracovníků z vnitřních zdrojů

Postup při výběru pracovníků z vnitřních zdrojů se řídí tím, zda se o nové místo v PPWL uchází vlastní pracovníci nebo pracovníci přicházející z jiných hotelů v rámci organizace PPH. Dle všeobecné směrnice, upravující interní výběr uchazečů, která je platná pro všechny hotely PPH, se může každý pracovník po šesti měsících pracovního poměru ucházet o nové pracovní místo v rámci svého hotelu, po uplynutí jednoho roku se může ucházet o jakékoliv místo v rámci všech hotelů PPH.

Před tím než OLZ přistoupí k jakémukoliv výběrovému řízení, musí být učiněny následné kroky:

- 1) Žádost k zaplnění volného pracovního místa (viz příloha č. 12) musí být vyplněna vedoucím pracovníkem příslušného oddělení, který ji pak spolu s popisem pracovního místa a profilem hledaného pracovníka předá příslušnému personalistovi. Jedná-li se o nové pracovní místo, vytvoří vedoucí pracovník jeho popis, v případě stávajícího místa jej pouze překontroluje.
- 2) Personalista posoudí nutnost obsazení volného místa, poté žádost zkontroluje, podepíše a předá ji ke schválení řediteli OLZ, Generálnímu a Finančnímu řediteli.
- 3) V momentě kdy personalista obdrží nazpět schválenou žádost, může započít výběrové řízení.

Postup při výběru pracovníků v rámci PPWL z pohledu činností vykonávaných zodpovědným personalistou:

- 1) Pracovník (dále jako uchazeč), který má zájem o jiné pracovní místo v PPWL musí o tomto záměru informovat svého vedoucího pracovníka a zodpovědného personalistu, kterému předá svůj životopis.
- 2) Personalista domluví pohovor s vedoucím pracovníkem obsazovaného místa. Vedoucí pracovník vede pohovor, personalista je však vždy u pohovoru přítomen, v jehož průběhu vyplní standardní formulář k tomuto určený.
- 3) Uchazeč je u pohovoru úspěšný - personalista domluví podmínky přestupu se současným vedoucím pracovníkem daného uchazeče a poté uchazeči nabídne volné pracovní místo.
- 4) Personalista připraví novou pracovní smlouvu a žádost o změnu platu pro mzdovou účtárnu a dokumenty předá k podpisu řediteli OLZ a Generálnímu řediteli.
- 5) Personalista předá uchazeči novou pracovní smlouvu k podpisu, a uchazeče převede v systému ADP na základě nových údajů (nové oddělení, plat, typ pracovního poměru atd).
- 6) Uchazeč není u pohovoru úspěšný - personalista sdělí uchazeči důvod zamítnutí a zaeviduje dokumenty z výběrového řízení do složky uchazeče.

Postup při výběru pracovníků v rámci PPH z pohledu činností vykonaných zodpovědným personalistou:

- 1) Každý pracovník (dále jako uchazeč), který se uchází o místo v rámci organizace PPH musí o tomto informovat svého vedoucího pracovníka a pak vlastní OLZ. V případě, že uchazeč sám osloví OLZ v PPWL je povinností personalisty zkontaktovat současné OLZ a získat od něj souhlas k zahájení výběrového procesu s daným uchazečem.
- 2) Personalista si vyžádá uchazečův životopis, který zhodnotí a poté pozve uchazeče k výběrovému pohovoru s vedoucím pracovníkem obsazovaného místa.
- 7) Vedoucí pracovník vede pohovor, personalista je však vždy u pohovoru přítomen, v jehož průběhu vyplní standardní formulář k tomuto určený.
- 3) Uchazeč je u pohovoru úspěšný - personalista kontaktuje současné OLZ a domluví podmínky přestupu. Poté uchazeči nabídne volné místo.

- 4) Personalista připraví novou pracovní smlouvu, kterou předá k podpisu řediteli OLZ a Generálnímu řediteli. Poté zavede uchazeče do evidence v systému ADP.
- 5) Uchazeč není u pohovoru úspěšný - personalista kontaktuje současné OLZ a sdělí důvod zamítnutí.

#### **4.5 Postup při výběru pracovníků z vnějších zdrojů**

V případě výběru pracovníků z vnějších zdrojů jsou na personalisty kladeny větší podmínky na dodržování časové posloupnosti v celém procesu.

Postup při výběru pracovníků při využití inzerce jako hlavního zdroje získávání pracovníků z pohledu činností vykonávaných zodpovědným personalistou:

- 1) Personalista rozhodne na základě pracovní pozice a požadavků kladených na uchazeče o vhodném zdroji inzerce. Poté vytvoří inzerát a nabídku práce uveřejní.
- 2) Personalista denně posuzuje obdržené žádosti o práci a životopisy uchazečů.
- 3) Žádost odpovídá kritérium pracovního místa - personalista provede předvýběr na základě telefonického pohovoru, a to nejpozději do 48 hodin po obdržení žádosti.  
Žádost neodpovídá kritérium pracovního místa - personalista žádost zamítne a uchazeči zašle e-mail se zamítnutím a poděkováním za zájem o práci v organizaci, a to nejpozději do 48 hodin po obdržení žádosti.
- 4) Telefonický pohovor je úspěšný - personalista pozve uchazeče k výběrovému pohovoru s vedoucím pracovníkem obsazovaného pracovního místa, kterému předá uchazečův životopis. Personalista uchazeči zašle e-mailem zvací dopis k pohovoru.  
Telefonický pohovor je neúspěšný - personalista žádost zamítne a uchazeči zašle e-mail se zamítnutím a poděkováním za zájem o práci v organizaci, a to nejpozději do 48 hodin po obdržení žádosti.
- 5) Vedoucí pracovník vede první pohovor, během kterého opatří kopii cestovního pasu nebo jiného osobního dokladu s fotkou, víza a ostatních úředních dokumentů prokazujících, že uchazeč je oprávněn legálně pracovat ve Velké Británii. Pokud si vedoucí pracovník není jistý pravdivostí předložených údajů, konzultuje toto s personalistou.

- 6) První pohovor je úspěšný - vedoucí pracovník předá dokumenty z prvního pohovoru personalistovi, který kontaktuje uchazeče za účelem dalšího pohovoru s ním, a pokud je to požadováno i s nadřízeným vedoucího pracovníka.
- 7) První pohovor je neúspěšný - personalista zašle uchazeči dopis se zamítnutím a poděkováním za zájem o práci v organizaci, a to nejpozději do 48 hodin od uskutečnění prvního pohovoru. Uchazečovi dokumenty pak založí do složky zamítnutých uchazečů (viz kapitola 4.6).
- 8) Druhý pohovor je úspěšný - personalista pozve uchazeče ke zkušební směně (není pravidlem, záleží na typu pracovní pozice a požadavcích vedoucího pracovníka).
- 9) Druhý pohovor je neúspěšný - personalista zašle uchazeči dopis se zamítnutím a poděkováním za zájem o práci v organizaci, a to nejpozději do 48 hodin od uskutečnění druhého pohovoru.
- 10) Uchazeč je úspěšný v celém výběrovém řízení - personalista verbálně nabídne vybranému uchazeči práci a domluví s ním den nástupu do zaměstnání. Poté připraví písemnou nabídku práce s pracovní smlouvou, které předloží k podpisu řediteli OLZ a Generálnímu řediteli a to během 24 hodin od verbálně vyslovené nabídky práce.
- 11) Personalista zašle uchazečovi e-mailem naskenovanou, podepsanou písemnou nabídku práce a smlouvu, originály poté zašle poštou spolu s registračním formulářem k vyplnění.
- 12) Personalista vloží osobní údaje uchazeče do systému ADP a vytvoří osobní složku, kam založí veškeré dokumenty uchazeče získané v průběhu celého výběrového řízení.

#### **4.6 Práce s dokumenty získanými v průběhu výběrového řízení**

Organizace eviduje a uchovává všechny písemné dokumenty, jako je životopis, dotazník organizace, žádost o práci, předložené reference, standardní formulář k pohovoru a kopie osobních dokladů, získané od uchazečů během výběrového řízení, a to na základě zákona o ochraně osobních údajů (Data Protection Act 1998).

Způsob evidence:

- 1) Dokumenty uchazečů, kterým byla nabídnuta práce, jsou zařazeny do osobní složky pracovníka.

- 2) Dokumenty uchazečů, kteří byli zamítnuti v průběhu výběrového řízení, jsou založeny do složky „zamítnutí uchazeči“, tyto dokumenty se uchovávají po dobu 6 měsíců a poté jsou řádně skartovány.

## 5 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ ZMĚN V PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ V PPWL

PPWL je rychle se rozrůstající zahraniční organizace, o čemž svědčí její současný počet pracovníků, a hlavně pak počet pracovníků, jejichž výběr stále aktivně probíhá.

Získávání a výběr pracovníků je v PPWL řízen vnitřními předpisy a směrnicemi, které jsou platné v rámci organizace PPH. Jedná se o velmi dobře propracované a standardní postupy, jejichž efektivita je v praxi dlouhodobě ověřena.

Hlavním komunikačním zdrojem pro oslovení a vyhledávání nových pracovníků je v této organizaci inzerce na webových personálních portálech, což organizaci sice přináší zpětnou vazbu v podobě velkého množství zaslaných životopisů, ale na druhou stranu to zahrnuje personalisty administrativní činností, která s tímto souvisí. OLZ je stále maximálně zaneprázdněno procesem získávání a výběru pracovníků, k čemuž nemá dostatečný čas, jelikož musí spravovat ostatní potřebné personální činnosti. Po zhodnocení teoretických poznatků metod získávání pracovníků jsem došla k závěru, že je pro organizaci vhodné i nadále využívat současné metody, jen bych pozměnila četnost jejich používání. Hlavní nedostatky pak spatřuji v nesprávném využití metod výběru pracovníků a také v nedostatečném pokrytí lidské síly v OLZ.

S přihlédnutím na počet stále chybějících pracovníků bych doporučila:

- 1) Opět aktivně využívat metodu AC, která je sice časově náročnější, nicméně je to metoda osvědčená, organizaci se již jejím prostřednictvím podařilo získat velký počet pracovníků, a to v poměrně krátkém časovém období v porovnání s individuálními pohovory. Navíc personalisté a ostatní hodnotitelé byli již na řízení AC řádně proškoleni a mají s jeho organizací zkušenosti, což velmi usnadní celý průběh.
- 2) Problém nedostatečného využití AC spočívá v maximálním vytížení všech personalistů, kteří nemohou AC praktikovat pro jeho časovou náročnost. Aby personalisté mohli znovu efektivně zajišťovat výběr nových pracovníků, bude zapotřebí OLZ posílit.



### Nabízí se několik variant:

- Najít a zaměstnat specialistu na získávání a výběr pracovníků, který se bude naplno věnovat pouze této činnosti, což pro ostatní členy není momentálně časově možné.
  - Zakoupit takový HR software, který se specializuje na poskytování nízkonákladových a vysoce funkčních on-line služeb zaměřených na získávání a výběr pracovníků (např. Candidate Manager - [www.candidatemanager.net](http://www.candidatemanager.net)). Tento software je zaměřen na snížení administrativy a nákladů, spojených s procesem získávání a výběru pracovníků, na základě čehož může organizaci přinést významnou návratnost investic během pouhých několika měsíců. Hlavně však ušetří čas, který personalisté stráví s prověřováním došlých životopisů. Tento systém sám prověřuje došlé životopisy, a to na základě kritérií (klíčových slov), které si uživatel v systému sám nastaví. Životopisy, které neodpovídají zadaným kritériím, automaticky zamítne a vygeneruje zprávu, která bude zaslána na uchazečův e-mail, čímž opět personalistům ušetří čas spojený se zasláním písemného zamítnutí.
  - Více zapojit vedoucí pracovníky do procesu získávání a výběru pracovníků, což by i tak mělo být každodenní náplní jejich pracovní činnosti. OLZ se snaží o maximální zainteresovanost v celém procesu, tak aby mělo nad ním kontrolu. Nicméně v tuto chvíli jsou personalisté tak zatíženi, že budou muset přenechat částečnou zodpovědnost vedoucím pracovníkům, kteří mohou úkoly spojené s výběrovým řízením dále delegovat na své podřízené pracovníky (asistent manažer, supervizor atd.) a podpořit tím tak jejich profesní rozvoje. Jakákoliv z výše uvedených variant může také vyřešit situaci nadbytečného využívání personálních agentur.
- 3) Spolupráci se vzdělávacími institucemi bych dočasně omezila jen na spolupráci se školami v lokalitě organizace. Organizace si tímto sice buduje image na veřejnosti, avšak pracovní nasazení studentů je podstatně omezeno jejich studijními povinnostmi (pracují na částečný úvazek) a to pak neodpovídá celkovému času, který personalisté s výběrem stráví a tomu, kolik pracovních míst těmito uchazeči pokryjí.
- 4) Metodu individuálních výběrových pohovorů bych v současnou chvíli z důvodu časové tísně využívala po AC jako druhotnou, doplňující. A to alespoň do doby, než organizace získá chybějící počet pracovníků.

- 5) Zkušební směna se organizací v praxi ověřila jako velmi efektivní metoda posouzení uchazečových zkušeností a schopností. Tato metoda však není v tuto chvíli dostatečně validní, neboť OLZ nemá k dispozici žádné hodnotící šablony a kritéria, jako v případě standardních formulářů, používajících se k pohovorům. Uchazeči jsou hodnoceni na základě „celkového dojmu“ vedoucích pracovníků. V případě, kdy mají být dva uchazeči spolu porovnání je „celkový dojem“ nedostačující a do určité míry může být označen i za diskriminační.

## ZÁVĚR

Získávání a výběr pracovníků je jedna z nejdůležitějších personálních činností tím, že rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude organizace mít k dispozici. Kvalitní, flexibilní a loajální pracovníci představují významný faktor, který má rozhodující vliv na spokojenost a stálost zákazníků, která se odráží v celkové úspěšnosti a stabilitě organizace na trhu.

Získání takových pracovníků pak závisí na tom, jakým způsobem organizace přistupuje k jejich celkovému výběru. V procesu získávání a výběru pracovníků můžeme využít řadu metod, při jejichž výběru by si měla organizace uvědomit, jaké faktory mohou celé výběrové řízení ovlivnit. Důležitým faktorem je hlavně velikost organizace samotné a počet pracovníků, které organizace potřebuje získat. V případě získávání pracovníků se nejedná jen o získávání pracovníků z venku. Organizace by se měli především snažit o získávání pracovníků kompetentních a motivovaných, jejichž individuální cíle a zájmy nejsou v rozporu s hodnoty a kulturou jejich organizace, a proto je vhodné hledat potenciální uchazeče i z řad vlastních, kmenových pracovníků, kteří prokázali svoje pracovní kvality.

Správný výběr metod je velmi důležitý, jelikož se projeví v konečném výsledku výběrového řízení. Nevhodný výběr metod může zapříčinit výběr nevhodného uchazeče, organizaci způsobit finanční a časovou ztrátu, ale i ztrátu důvěry zákazníků.

Cílem celého procesu je pak nejenom najít, ale hlavně si udržet právě ty lidi, kteří jsou schopní a ochotní přispívat k dosahování společných cílů organizace.

Hlavním cílem mé práce bylo popsat a zhodnotit současný stav v procesu získávání a výběru pracovníků v rychle se rozrůstající zahraniční organizaci, a na základě teoretických poznatků navrhnout změny do budoucna tak, aby se celý proces stal efektivnějším. Poznatky, ke kterým jsem dospěla, mohou sloužit jako jeden z podkladových materiálů při návrhu zlepšení v procesu.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2003.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Dotisk 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009.
5. CASCIO, W. F. *Managing Human Resources: produktivity, quality of work life, profits*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 1986.
6. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002.
7. HANZLÍKOVÁ, O., PAUKNEROVÁ, D., SOUŠKOVÁ, M. *Jak uspět v prvním zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001.
8. Headhunter. Dostupný z WWW <http://cs.wikipedia.org/wiki/Headhunting> [cit. 11. 3. 2011].
9. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.
10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007a.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007b.
12. MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007.
13. MATHIS, R., JACKSON, J. *Human Resources Management*. 12. vyd. Mason: Thomson, 2008.
14. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993.
15. PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002.
16. REDMAN, T., WILKINSON, A. *Contemporary Human Resources Management*. 3. vyd. Harlow: Pearson Education, 2009.
17. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003.

18. VACULÍK, M. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*.  
1. vyd. Brno: NC Publishing, 2010.
19. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
20. WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*.  
1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992.

## **SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMAT**

Tabulka č. 1 - Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe.

Tabulka č. 2 - Přibližný přehled poplatků personálním agenturám za zprostředkování uchazečů o práci (zpracováno na základě interních údajů organizace).

Schéma č. 1 - Organizační struktura PPWL.

Graf č. 1 - Přehled žádostí o práci na pozici kuchař přijatých ke zpracování jedním personalistou v období od 01/01/11 do 18/01/11 (zpracováno na základě interních údajů organizace).

# PŘÍLOHY

## **Přílohy v anglickém jazyce**

1. Brand pyramid
2. Park Plaza Context (Organisation values)
3. Recommend a Friend Form
4. Interview Form (Management)
5. Interview Form (Operational)
6. Basic Skills Test (Assessment centre)
7. Specific Skills Test - Security position (Assessment centre)
8. Interview Assessment Form
9. Working Trial Shift Form
10. Application Form
11. Reference Check Form
12. Vacancy Notification Form

## **Přílohy přeloženy do českého jazyka**

1. Pyramida značky organizace
2. Park Plaza kontext (Organizační hodnoty)
3. Doporučení osoby na práci (formulář)
4. Standardní formulář k pohovoru (manažerské pozice)
5. Standardní formulář k pohovoru (ostatní pozice)
6. Test základních schopností (Assessment centrum)
7. Test specifických dovedností - na pozici security (Assessment centrum)
8. Standardní formulář k Assessment centru
9. Zkušební směna (formulář)
10. Dotazník organizace pro uchazeče o práci
11. Žádost k získání referencí
12. Žádost k zaplnění volného pracovního místa