

Mendelova univerzita v Brně
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
Metody výběru zaměstnanců

Vedoucí práce

PhDr. Helena Pavlíčková

Autorka práce

Bc. Barbora Orlická

Brno 2016

Zadání bakalářské práce

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Metody výběru zaměstnanců vypracovala samostatně pod vedením vedoucí PhDr. Heleny Pavlíčkové a za použití literatury, kterou uvádím v seznamu.

V Brně dne:

Barbora Orlická

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Heleně Pavlíčkové za její čas, ochotu, trpělivost, inspirativní připomínky a laskavé vedení práce. Mé poděkování patří také respondentům, kteří byli ochotni věnovat mi svůj čas i přes to, že je v oblasti HR vzácný. Rodičům, prarodičům a Verunce děkuji za soustavnou podporu během studia a hlavně za to, že je mám.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem metody výběru zaměstnanců. Cílem práce je poskytnout přehled metod uvedených v odborné literatuře i metod v praxi užívaných personálními agenturami a také tyto metody zhodnotit. Práce se skládá celkem ze čtyř částí. První část se detailněji věnuje cílům práce a jejím metodologickým východiskům. V teoretické části se autorka zaměřuje na charakteristiku výběrového procesu a přibližuje čtenářům také konkrétní metody při výběru užívané. Charakteristika vybraných personálních agentur a metod, které tyto agentury používají při realizaci výběrového procesu, tvoří praktickou část práce. V poslední části pak autorka vyhodnocuje a interpretuje získané poznatky.

Klíčová slova

Metody výběru, personální agentura, získávání, výběr, pohovor, assessment centrum, pracovní pozice, výběrové řízení

Abstract

This bachelor thesis discusses the topic of methods of selection. The aim of the thesis is to provide the summary of methods which are mentioned in professional literature and also methods used by employment agencies. The aim is also to evaluate these methods. The thesis consists of four parts. The first one is devoted to the aims of the thesis and its methodological solutions. The author focuses on the characteristic of process of selection and she also gives readers an idea of concrete methods which are used during the selection in the theoretical part. The characteristic of chosen employment agencies and methods which they use during the selection process constitute the practical part of this thesis. The author evaluates and interprets gained findings in the last part of this thesis.

Keywords

Methods of selection, employment agency, gaining, selection, entrance interview, assessment centre, working position, selection procedure

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Cíl práce a metodologie	9
2.1 Hlavní a dílčí cíle	9
2.2 Metodologický postup.....	10
2.2.1 Užití metody	10
2.2.2 Výběr respondentů	11
3. Teoretická část	13
3.1 Terminologické ukotvení základních pojmů.....	13
3.2 Získávání zaměstnanců	14
3.3 Výběr zaměstnanců	15
3.3.1 Předvýběr.....	17
3.4 Metody výběru zaměstnanců.....	18
3.4.1 Pohovor	18
3.4.2 Assessment centrum	22
3.4.3 Doplnující techniky výběru	24
3.5 Personální agentury.....	26
4. Praktická část	28
4.1 Personální agentura 1	28
4.1.1 Obecná charakteristika	28
4.1.2 Zařazení do typologie personálních agentur.....	29
4.1.3 Výběr zaměstnanců	29
4.2 Personální agentura 2	30
4.2.1 Obecná charakteristika	30
4.2.2 Zařazení do typologie personálních agentur.....	30
4.2.3 Výběr zaměstnanců	31
4.3 Personální agentura 3	32
4.3.1 Obecná charakteristika	32
4.3.2 Zařazení do typologie personálních agentur.....	32

4.3.3 Výběr zaměstnanců	32
4.4 Personální agentura 4	33
4.4.1 Obecná charakteristika	33
4.4.2 Zařazení do typologie personálních agentur.....	34
4.4.3 Výběr zaměstnanců	34
4.5 Společnost 5 využívající doplňující techniky výběru	35
4.5.1 Obecná charakteristika	35
4.5.2 Zařazení do typologie personálních agentur.....	35
4.5.3 Výběr zaměstnanců	35
5. Interpretace a vyhodnocení získaných výsledků.....	37
5.1 Nejúčinnější metody výběru očima pracovníků personálních agentur	37
5.2 Metody výběru nejčastěji užívané personálními agenturami	38
5.3 Shrnutí.....	39
6. Závěr	40
7. Seznam zdrojů.....	41
Tištěná literatura	41
Zdroje dostupné online.....	42
Výzkumné rozhovory	42
8. Přílohy.....	43
8.1 Výzkumné rozhovory.....	43
8.1.1 Výzkumný rozhovor s pracovníkem personální agentury 1	43
8.1.2 Výzkumný rozhovor s pracovníkem personální agentury 2	46
8.1.3 Výzkumný rozhovor s pracovníci personální agentury 3	50
8.1.4 Výzkumný rozhovor s pracovníci personální agentury 4	53
8.1.5 Výzkumný rozhovor s pracovníkem společnosti 5 využívající doplňující techniky výběru.....	56
8.2 Ukázka vyhodnocení analýzy osobnostního profilu užívané společností 5	60

1. Úvod

Každý podnikatel chce být ve svém oboru co možná nejúspěšnější. Na případném úspěchu či neúspěchu firmy se odráží hmotný i nehmotný majetek podniku, dostupné technologie, postupy a spousta dalších faktorů. Nic z toho by však nemohlo fungovat bez lidí, tedy zaměstnanců daného podniku. To je důvodem, proč od 20. století postupně nabýval na důležitosti obor lidských zdrojů a personalistiky s ním spojené. A právě personalistice se bude věnovat také moje bakalářská práce.

Na potenciální pracovníky je vyvíjen čím dál větší nátlak a požadavky zaměstnavatelů (popřípadě personálních agentur) mají stoupající tendenci. Pracovník by měl být samostatný, adaptabilní, flexibilní a také ochotný učit se novým věcem. Už nestačí mít pouze potřebnou kvalifikaci, jako tomu bylo dříve. Pracovník by měl mít taktéž nové nápady a neměl by se bát tyto nápady realizovat. Naproti tomu by však měl rozpoznat hranici mezi navrhovanou inovací a strategií, kterou daný podnik zastává, a s níž by měl být zaměstnanec ztotožněn (neměl by vystupovat proti ní). Všechny tyto faktory je nutné zohlednit při výběru zaměstnanců. Chybný, neuvážený a neprofesionální výběr totiž může negativně ovlivnit vedoucího, spolupracovníky i výsledky a výstupy práce samotné. Rozhodnutí týkající se výběru pracovníků je proto klíčové.

Tato práce se bude zabývat metodami výběru zaměstnanců v organizacích soukromého sektoru. Metody výběru pracovníků slouží k posouzení vhodnosti určitého pracovního místa pro konkrétního pracovníka. Těchto metod existuje celá řada. Nelze však spolehlivě tvrdit, že je právě jedna z nich tou jedinou správnou. Naopak. V praxi se osvědčila spíše kombinace několika různých metod. Z tohoto důvodu se ve své bakalářské práci nezaměřím pouze na jednu z nich, ale pokusím se spíše vyhodnotit klady a zápory různých metod výběru pracovníků užívaných personalisty. U zhodnocení bych chtěla vycházet nejen z odborné literatury, ale také ze zkušeností pracovníků mnou vybraných personálních agentur.

2. Cíl práce a metodologie

2.1 Hlavní a dílčí cíle

Tato bakalářská práce podává přehled jednotlivých metod výběru pracovníků, které nejčastěji užívají personální agentury. Primárním cílem však je zhodnocení metod z pohledu jejich účinnosti, efektivnosti a uplatnitelnosti. Já sama považuji za nejdůležitější právě hledisko uplatnitelnosti, na jehož základě zjistíme, která metoda se hodí v konkrétní situaci.

Hlavní cíl práce jsem se snažila naplnit prostřednictvím cílů dílčích. Vybrané metody jsem nejdříve teoreticky ukotvila. Poté jsem přistoupila k tvorbě výzkumných rozhovorů, na jejichž základě jsem přešla z roviny teoretické do roviny praktické. Nedílnou součástí práce je také kritická reflexe získaných poznatků, která objasňuje odlišnosti v praxi užívaných metod od odborné literatury.

Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí – metodologické, teoretické, praktické a části věnované interpretaci a kritickému vyhodnocení získaných výsledků. V úvodní metodologické části jsem se zabývala metodami užitými při zpracování tématu. Kromě literární rešerše jsem vycházela taktéž z pomocného kvalitativního výzkumu, pro jehož provedení jsem využila metodu polostrukturovaných rozhovorů. Jako respondenty výzkumu jsem zvolila pracovníky personálních agentur, kteří se z titulu své funkce výběrem pracovníků zabývají.

V teoretické části jsem se zaměřila na rešerši odborné literatury. Definovala jsem základní pojmy spojené s problematikou personálních agentur a výběrem zaměstnanců v nich. Detailněji jsem se zabývala především metodami výběru pracovníků, jež jsou předmětem této práce.

V části praktické jsem aplikovala teoretické poznatky v praxi. Charakterizovala jsem vybrané brněnské personální agentury a uvedla metody, které nejčastěji užívají při výběru zaměstnanců. Poznatky o užívaných metodách jsem zjistila prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů, jejichž přepis najdou čtenáři v přílohách.

Poslední, avšak neméně důležitou částí mé bakalářské práce, je kapitola věnovaná subjektivnímu vyhodnocení získaných poznatků. V této části jsem se pokusila

spojit zjištění z předchozích kapitol a zaměřila jsem se především na klady a zápory jednotlivých metod výběru zaměstnanců.

2.2 Metodologický postup

Cílem mojí bakalářské práce bylo zmapovat metody výběru zaměstnanců, které při své činnosti nejčastěji využívají personální agentury. V teoretické části práce na základě rešerše odborné literatury charakterizují vybrané metody užívané při přijímání zaměstnanců. Kromě všeobecných informací o metodách a návodech pro jejich užívání však pokládám za nezbytné také seznámení se s jejich aplikací v praxi. Tato kapitola je proto věnována metodám využitým k získání informací o konkrétních personálních agenturách a také procesu přijímání pracovníků v nich.

2.2.1 Užití metody

Na základě porovnání kladů a záporů různých metod získávání informací jsem se rozhodla pro využití pomocného kvalitativního výzkumu provedeného v několika personálních agenturách. K výběru mě vedl především fakt, že kvalitativní výzkum poskytuje komplexní pohled na danou problematiku. Umožňuje také porozumět kontextu i pravidlům zaužívaným v příslušné oblasti (Hendl, 2012: 50). Tazatelé se proto nejčastěji ptají otázkou: „Jak?“ (Trampota, Vojtěchovská, 2010: 18).

Před samotným provedením kvalitativního výzkumu je třeba vybrat téma a určit základní výzkumné otázky, jejichž podoba však v této fázi výzkumu ještě nemusí být konečná (Hendl, 2012: 48). Tématem mého výzkumu byly personální agentury, k nimž se vztahují všechny základní výzkumné otázky. Zvolila jsem celkem čtyři otázky:

- 1) Jak byste charakterizoval/a společnost, v níž působíte?
- 2) Jak vypadá standardní proces výběru zaměstnanců?
- 3) Jaké metody využíváte při výběru pracovníků nejčastěji?
- 4) Kterou z existujících metod považujete za nejúčinnější?

Ke zmíněným základním výzkumným otázkám jsem dále vztahovala podotázky, jejichž prostřednictvím jsem se pokoušela přimět respondenty k co možná nejkonkrétnějším odpovědím.

Předností kvalitativního výzkumu je získání hloubkového popisu případů. Za hlavní nedostatek je naopak považován fakt, že získané informace nemusí platit pro

celou populaci a pro každé prostředí (Hendl, 2012: 50). Vzhledem k charakteru práce si však troufám tvrdit, že by tento nedostatek neměl mít na její kvalitu vliv. Mým cílem totiž nebylo zobecnění výsledků, nýbrž pouze zprostředkování různorodých znalostí a zkušeností pracovníků rozdílných personálních agentur.

Hlavní metodou sběru dat při provádění kvalitativního výzkumu je dotazování. To může být prováděno buď formou dotazníků s pevně danou strukturou a uzavřenými otázkami, nebo prostřednictvím volných rozhovorů, jež nemají předem stanovenou strukturu. Na půli cesty mezi dotazníkem a volným rozhovorem stojí polostrukturované dotazování. To se vyznačuje definovaným účelem a osnovou a současně velkou pružností procesu získávání informací (Hendl, 2012: 164).

Jako metodu sběru dat jsem zvolila právě **polostrukturované dotazování**. K tomuto rozhodnutí mě vedl především fakt, že tento typ dotazování odhaluje subjektivní pohledy a názory respondenta. Ty by mohly být pro moji práci přínosné především z důvodu, že respondenty jsou lidé z praxe. Před samotným výzkumem jsem si připravila určitou osnovu s tematickými okruhy, které bych chtěla s jednotlivými personalisty probrat. Část otázek jsem si přichystala předem, jelikož jsem věděla, k jakým informacím se chci dostat. Nepsala jsem si ale přesné znění všech otázek, abych byla schopná při vedení rozhovoru pružně reagovat na konkrétní odpovědi a mohla tak zúročit všechny získané poznatky.

2.2.2 Výběr respondentů

Ve studii provedené pomocí rozhovorů je v první řadě nutné rozhodnout se, se kterými osobami rozhovory uskutečníme. Dále je vhodné také vyhodnocení užitečnosti jednotlivých výpovědí, neboť ve výsledných rozhovorech z nich použijeme pouze směrodatné úryvky (Hendl, 2012: 149). Na radu Hendla (tamtéž) jsem se proto snažila předejít shromažďování nadbytečných informací a každého respondenta jsem se ptala jen na to, k čemu byl dostatečně kompetentní.

K výběru respondentů výzkumných rozhovorů jsem využila techniku **účelového výběru**. Cílový (účelový) výběr nám umožňuje vybrat případ typický nějakými znaky, o které se zajímáme. Je při něm nutné zvažovat parametry populace (Silverman, 2005: 116). Při účelovém výběru výzkumník sám určí, co by mělo být pozorováno. Tato

metoda je tedy závislá na úsudku výzkumníka (Disman, 2011: 112). Na základě účelového výběru jsem tedy já, jakožto výzkumník, určila, že cílem mého pozorování budou zaměstnanci různých personálních agentur působících v Brně, kteří by měli být schopni odpovědět na mé výzkumné otázky.

Pro svůj výzkum jsem si vybrala celkem čtyři pracovníky personálních agentur a jednoho představitele společnosti, která se výběrem pracovníků zabývá. Mým cílem bylo, aby měl každý z respondentů jiného zaměstnavatele, aby tak nedocházelo k duplicitě informací. Stanovený cíl se mi podařilo splnit.

Dalším kritériem pro výběr respondentů byla rozdílnost institucí, pro něž pracují. Při dodržení tohoto kritéria jsem si dovolila odchýlit se od personálních agentur jakožto zkoumaných institucí a oslovit také zaměstnance specializované společnosti zabývající se hodnocením potenciálních zaměstnanců prostřednictvím testování jejich osobnosti; schopností a dovedností. Vzhledem k tomu, že testy osobnosti i testy schopností a dovedností patří mezi metody výběru zaměstnanců, které uvádím v teoretické části, nepovažuji tuto odchylku za výrazný prohřešek, ale spíše za oživení práce. Abych docílila vzájemné rozdílnosti personálních agentur, vybrala jsem si dále:

- oborově univerzální agenturu soustředící se na střední a vyšší pracovní pozice (personální agentura 1)
- agenturu specializovanou na konkrétní obor a vyšší pracovní pozice (personální agentura 2)
- oborově univerzální agenturu zaměřenou na všechny typy pracovních pozic (personální agentura 3)
- největší personální agenturu na světě, jejíž brněnská pobočka se soustředí především na temporary help, tedy na nižší pracovní pozice (personální agentura 4).

Rozhovory s pracovníky výše uvedených firem probíhaly osobně podle časových možností oslovených personalistů. Ke zjištění odpovědí na hlavní výzkumné otázky jsem si ke většině z nich připravila ještě podotázky, abych od respondentů zjistila co možná nejvíce informací, které mi následně pomohou k porovnání teorie a praxe.

3. Teoretická část

Účelem každého dobře fungujícího podniku je dosahování stanovených cílů, k čemuž vedení najímá manažery. Schopnost manažerů dosahovat stanovených cílů závisí nejen na jejich odbornosti, ale také na tom, jak zvládají lidskou čili personální stránku své funkce. Personální rozměr managementu zahrnuje řízení lidí. Pod tento pojem však nespadá jen zadávání úkolů a jejich kontrola. Vyžaduje také schopnost správného výběru pracovníků (Urban, 2013).

Neuváženě přijatý zaměstnanec může totiž práci v organizaci zneprzyjemnit manažerovi i ostatním spolupracovníkům. Rozhodnutí o výběru správných osob je proto klíčové, i když mnohdy také velmi obtížné. Metody jejich hledání se mohou v závislosti na povaze pracovního místa¹ lišit (Urban, 2013). Manažeři se mohou spoléhat na svůj vlastní úsudek, mohou o pomoc požádat personální oddělení firmy, popřípadě oslovit odborné instituce z vnějšího prostředí organizace. V posledním zmiňovaném případě se může jednat buď o agentury zprostředkující dočasné zaměstnání (temporary help), nebo o personální společnosti zabývající se přímým vyhledáváním kandidátů, které je vhodné zejména při obsazování specializovaných pracovních míst (Urban, 2013).

Personální agentury se zabývají získáváním i výběrem pracovníků. Jejich účelem je „zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“ (Koubek, 2000).

3.1 Terminologické ukotvení základních pojmů

Ke správnému porozumění problematice zaměstnávání pracovníků je nejdříve nutné seznámit čtenáře se základními pojmy, s nimiž budu pracovat v dalších podkapitolách. Význam některých termínů užívaných v této oblasti by totiž mohl být nesprávně interpretován. Ačkoliv se jedná o různé pojmy, jejich význam bývá často zaměňován.

¹ Pracovní místo představuje zařazení jedince do organizační struktury a současně mu přiřazuje určité úkoly a odpovědnosti přiměřené jeho schopnostem (Koubek, 2000).

Prvním takovým termínem je získávání (nábor) pracovníků. Jedná se o „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“ (Koubek, 2009). Při získávání potenciálních pracovníků dávají pověřené osoby vhodným lidem vhodným způsobem vědět o existenci volných pracovních míst v organizaci. Úkolem získávání je přitom kromě informace samotné také povzbuzení k ucházení se o místo (Koubek, 2000).

Metod získávání pracovníků existuje celá řada. Personalisté se obvykle neomezují jen na jednu z nich, ale užívají více metod, popřípadě jejich kombinací (Koubek, 2000). Získávání pracovníků je spolu s jejich výběrem klíčovou fází formování pracovní síly organizace - staffingu (Koubek, 2009).

Na první pohled by se mohlo zdát, že synonymem k získávání pracovníků je jejich výběr. Ve skutečnosti však každý z těchto pojmů vyjadřuje něco jiného. Náborové činnosti jsou podkladem pro proces výběru. Poskytují zásobu uchazečů, z nichž si personalisté provádějící výběr mohou vybírat (Foot, Hook, 2002). Výběr pracovníků je tedy následnou fází získávání. „Úkolem výběru je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“ (Koubek, 2009).

Jak už z názvu bakalářské práce vyplývá, v této práci se budu zabývat především výběrem pracovníků, ačkoliv pro úplnost získaných poznatků nelze opomenout ani proces získávání. Úspěšná náborová kampaň totiž vede k dostatečnému množství žádostí zaslanych lidmi dostatečně kvalifikovanými pro příslušné volné pracovní místo, z nichž následně zaměstnavatelem pověřená osoba vybere nejvhodnějšího zaměstnance (Foot, Hook, 2002).

3.2 Získávání zaměstnanců

Foot, Hook (2002) uvádí dvě možné definice získávání (náboru) pracovníků. Nábor může být vnímán buď jako „všechny činnosti zaměřené na zajištění

potenciálních zaměstnanců,“ nebo pod tento pojem můžeme zahrnout „získání přihlášek od vhodných uchazečů.“

Při získávání pracovníků by měly pověřené osoby usilovat nejen o krátkodobou potřebu obsazení konkrétního pracovního místa, ale také o dlouhodobější přínos pracovníka pro organizaci. Kvalitní proces získávání pracovníků vychází kromě požadavků pracovního místa také z týmových a celoorganizačních hledisek. Uchazeč o zaměstnání by tedy měl mít vhodné osobnostní charakteristiky a vyznávat příslušné hodnoty, aby byl schopen přizpůsobit se organizační kultuře (Koubek, 2000). Důsledkem je pak kromě zisku také identifikace pracovníků s firmou (Hroník, 2007).

Koubek (2000) uvádí možný postup při získávání pracovníků:

- 1) Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- 2) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
- 3) Zvážení alternativ (zrušení pracovního místa, pokrytí práce formou přesčasů...).
- 4) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
- 5) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- 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.

Jak už jsem zmínila, tato práce se vztahuje k metodám výběru zaměstnanců. V následujících kapitolách se proto budu věnovat primárně výběru zaměstnanců.

3.3 Výběr zaměstnanců

Hlavním cílem výběru je vybrat nejvhodnější lidi pro danou práci, kteří budou produktivními a zavázanými členy pracovní síly podniku (Foot, Hook, 2002). Osoby

pověřené výběrem vybírají pracovníky na základě posouzení kompetencí uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa (Kociánová, 2010) Důležité je ale brát v úvahu kromě jejich odborných charakteristik také charakteristiky osobnostní, jejich potenciál a flexibilitu (Koubek, 2009). To zajistí spokojenost na straně zaměstnavatele i zaměstnance, čímž se zamezí fluktuaci² (Foot, Hook, 2002).

Je proto třeba si uvědomit, že výběr není jednostrannou záležitostí, ale naopak záležitostí oboustrannou. Stejně tak, jako si zaměstnavatel vybírá zaměstnance, si totiž zaměstnanec volí svého budoucího zaměstnavatele. Tuto skutečnost by měli mít personalisté při jednání s uchazeči o zaměstnání na paměti. Seriózním vystupováním před zájemci o práci se totiž mohou vyhnout jejich případnému odmítnutí (Koubek, 2009). „V tomto rozsahu je výběr strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace“ (Kociánová, 2010).

K tomu, aby mohli personalisté posoudit, zda má konkrétní uchazeč příslušné kompetence pro práci na daném pracovním místě, je nezbytné stanovení kritérií úspěšnosti práce, prediktorů úspěšného výkonu a metod, které budou ke zjištění výkonu využity (Kociánová, 2010).

Ještě před zvolením příslušné metody výběru je však vhodné stanovit kritéria, podle nichž se budeme rozhodovat, zda je určitý uchazeč tím pravým (Hroník, 2007). Kritéria se mohou vztahovat k popisu pracovního místa³ i ke konkrétním požadavkům na zaměstnance⁴. (Armstrong, 2015). V této fázi obvykle rozhodují samotní představitelé firem, kteří přesně vědí, jaké pracovníky potřebují. Požadavky na zaměstnance se uplatňují především ve fázi výběru zaměstnanců, zatímco popis pracovních míst je typický pro fázi získávání. Výběr zaměstnanců se tedy zaměřuje spíše na člověka než na práci. Požadavky na zaměstnance se využívají jako podklad při vedení strukturovaných pohovorů. Svým charakterem podporují využití psychologických testů nebo assessment centra, jakožto metody výběru zaměstnanců (Armstrong, 2015).

² „Odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno“ (Milkowich, Boudreau 1993).

³ Popis pracovního místa vymezuje celkový účel pracovního místa, pracovní role, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, informace o pracovních podmínkách i zvláštních požadavcích (Armstrong, 2015).

⁴ Specifikace požadavků na zaměstnance neboli specifikace pracovního místa vymezuje znalosti, schopnosti a dovednosti nezbytné pro vykonávání dané pracovní činnosti (Armstrong, 2015).

V práci obvykle trávíme převážnou část našeho produktivního života (Bednář, 2013), a tak je při tvorbě pracovního týmu důležité věnovat nemalou pozornost tomu, jak si jednotliví spolupracovníci budou vzájemně vyhovovat. Výběr a jeho metody se proto uplatňuje nejen v případě uchazečů získaných z vnějších zdrojů, ale i pokud jde o uchazeče z řad současných pracovníků organizace (Koubek, 2009).

Hroník (2007) přirovnává výběr k transplantaci, pro kterou nevybíráme nejlepší, nýbrž nejvhodnější. Výběr pracovníků proto bývá obvykle finančně i časově náročný. Z hlediska možných důsledků špatné volby se však jednoznačně jedná o užitečnou investici (Kociánová, 2010). Pracovníci zabývající se výběrem se totiž snaží zajistit, aby kandidátům práce vyhovovala, a aby tak nebyl pravděpodobný jejich brzký odchod jinam (Foot, Hook, 2002). Tím pádem se zamezí nutnosti celý výběrový proces opakovat. V konečném důsledku tak může dojít k ušetření finančních prostředků.

Hroník (2007) doporučuje řídit se při výběru vhodných pracovníků tzv. kritérii „3E,“ kterými rozumí efektivní, etický a ekonomický výběr. Požadavek efektivnosti zaručuje výběr nejvhodnějšího uchazeče, který ve firmě setrvá a bude pro ni přínosem. Pod požadavek etičnosti spadá výběr prostý jakékoli diskriminace. Jestliže zaměstnavatel chce, aby bylo jeho počínání ve výběrovém řízení etické, měl by dbát také na to, aby měl kandidát veškeré nezbytné informace o průběhu výběrového řízení. Poslední, avšak neméně důležitou zásadou, je zásada ekonomičnosti, která zastřešuje „optimální časovou zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků (Hroník, 2007).

3.3.1 Předvýběr

První fází výběru pracovníků je předvýběr. Předvýběr představuje redukci uchazečů na zvládnutelný počet, tj. tolik uchazečů, s nimiž je následně možné vést pohovor. V této fázi je výběr vykonáván na základě písemných informací, které dodali uchazeči (Foot, Hook, 2002). Dokumenty uchazečů mohou zahrnovat například žádost o zaměstnání⁵, životopis, motivační dopis⁶, kopie dokladů o dosaženém vzdělání, lékařské vyšetření a jiné (Kociánová, 2010).

⁵ Žádost o zaměstnání poskytuje základní požadované informace o uchazeči (Kociánová, 2010).

⁶ Motivační dopis je průvodním dopisem k ostatním písemným materiálům (Kociánová, 2010).

Nejčastěji požadovaným dokumentem je v současné době strukturovaný životopis⁷, jehož analýza je výchozí metodou sloužící při selekci uchazečů (Urban, 2013). Uchazeči jsou při této analýze porovnáváni s klíčovými kritérii pracovního místa a často jsou tříděni do skupin (na vhodné, méně vhodné a nevhodné). V případě nedostatku vhodných uchazečů k nim pak někdy bývají přiřazeni také méně vhodní uchazeči (Kociánová, 2010), aby bylo docíleno optimálního počtu uchazečů pohybujícího se mezi čtyřmi až osmi (Armstrong, 2015). Ve fázi předvýběru se však ještě uchazeči neporovnávají mezi sebou. To je až záležitostí vlastního výběru pracovníků (Koubek, 2000).

Osoby provádějící výběr by se měly vyvarovat nežádoucího ovlivnění nadbytečnými informacemi (Foot, Hook, 2002). V rámci předvýběru bývají v případě potřeby realizovány i telefonické rozhovory s uchazeči (Kociánová, 2010).

Konečnou fází předvýběru je navázání kontaktu s vhodnými (popřípadě i méně vhodnými) uchazeči a jejich pozvání na pohovor (Kociánová, 2010).

3.4 Metody výběru zaměstnanců

Výběrový proces začíná přihlášením uchazečů k výběrovému řízení a končí rozhodnutím o přijetí jednoho z nich (Kociánová, 2010). V této části práce se budu věnovat metodám výběru zaměstnanců, které výběrové řízení provázejí. Zaměřím se přitom především na metody, které jsou nejčastěji uváděny v odborné literatuře. U jednotlivých metod se pokusím zhodnotit jejich klady a zápory, čímž porovnáím jejich efektivnost.

3.4.1 Pohovor

Pohovor je účelovou konverzací, která je plánovaná, řízená a kontrolovaná. Jejím účelem je předpovědět uchazečův budoucí pracovní výkon na obsazovaném pracovním místě (Armstrong, 2007). Domnívám se, že alternativním názvem pro pohovor je v terminologii podle Kociánové (2010) výběrový rozhovor, který je nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků. Aby se však stal současně metodou nejlepší, musí být dobře připraven (Koubek, 2009). Pečlivá příprava zahrnuje

⁷ Strukturovaný životopis je chronologicky sestupně uspořádaný přehled týkající se dosaženého vzdělání a absolvované praxe (Kociánová, 2010).

prozkoumání specifikace pracovního místa a životopisu uchazeče. Je třeba soustředit se především na rysy uchazeče, které zcela neodpovídají specifikaci. Na ty se následně zaměříme i při pohovoru samotném. V rámci přípravy by si měl tazatel také poznamenat osobité otázky umožňující zjištění přiměřenosti uchazečových zkušeností (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) uvádí pět částí, jež by měl obsahovat každý správným způsobem vedený pohovor:

- 1) přivítání a úvodní slovo;
- 2) získání informací potřebných k vyhodnocení vhodnosti uchazeče vzhledem k požadavkům pracovního místa;
- 3) informování uchazeče o organizaci a pracovním místě;
- 4) otázky uchazeče a odpovědi na ně;
- 5) závěr pohovoru zahrnující informace o následných krocích.

Úkolem dobře připraveného pohovoru je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče odpovídajících specifikaci pracovního místa (Armstrong, 2007). Jedná se přitom o diskusi tváří v tvář (Armstrong, 2015).

Pohovor tazateli umožňuje získat dodatečné a detailnější informace, které uchazeč neuvedl v životopise či v motivačním dopise. Tazatel a uchazeč si současně mohou ujasnit, jaká jsou jejich vzájemná očekávání. Ta se mohou vztahovat k náplni práce, cílům firmy i jiným aspektům profesního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Osobní setkání navíc umožňuje zjistit schopnosti, postoje, zkušenosti a osobní vlastnosti uchazeče. Tazatel má tak možnost posoudit, zda daný jedinec „zapadne“ do organizace. Rizikem je však subjektivnost tohoto posouzení (Armstrong, 2007).

Účelem výběrového pohovoru je zodpovědět tři základní otázky, a to zda uchazeč může danou práci vykonávat, zda ji vykonávat chce a zda a jak uchazeč zapadne do organizace (Armstrong, 2007). Jedná se tedy o metodu individuální a tím pádem také časově náročnou (Hroník, 2007). Délka jednoho pohovoru se liší podle

povahy obsazovaného místa. Standardní doba se pohybuje kolem třiceti minut, někdy však může pohovor trvat i šedesát minut a více (Armstrong, 2015).

Důvodem neutuchající oblíbenosti pohovorů je možnost obou stran (potenciálního zaměstnance i zaměstnavatele) učinit rozhodnutí na základě poskytnutí relevantních informací (Armstrong, 2007). Z průzkumů ale vyplývá, že značná část zaměstnavatelů dává v současné době přednost pohovorům po telefonu před klasickým osobním setkáním. Populární jsou také video nebo Skype pohovory (Armstrong, 2015).

Přehled výhod a nevýhod pohovoru jakožto metody výběru zaměstnanců jsem pro větší přehlednost zpracovala do následující tabulky.

Tab. 1: Výhody a nevýhody pohovoru podle odborné literatury (zdroj: Armstrong, 2015; Koubek, 2009, vlastní úprava)

Výhody pohovoru	Nevýhody pohovoru
Tazatel má možnost popsat pracovní místo	Obtížnost predikce budoucího výkonu uchazečů
Tazatel má možnost klást do hloubky jdoucí otázky	Riziko nízké validity
Tazatel má možnost porovnat kompetence uchazeče s požadavky na pracovní místo	Nebezpečí odklonění pohovoru stranou od požadovaných schopností uchazeče
Uchazeč má možnost dozvědět se více o organizaci	Úspěšnost závisí na schopnostech tazatele
Možnost setkání tváří v tvář	Zkreslené posuzování uchazeče
Umožňuje ověření informací uvedených v písemných dokumentech	Obtížnost měření téhož u různých uchazečů
Umožňuje posouzení osobních charakteristik uchazeče	
Poskytuje možnost vytvoření dobré pověsti organizace	
Dává uchazeči možnost nahlédnout do organizační kultury organizace	

Uvedené nevýhody se nejčastěji projevují v případě využívání nestrukturovaných pohovorů. K eliminaci těchto nevýhod proto může sloužit například

využití strukturované formy pohovoru, proškolení tazatelů, zapojení druhého tazatele nebo uskutečnění před komisí, které zamezí subjektivnímu posuzování uchazečů tazatelem (Armstrong, 2015). S osobou vedoucí pohovor (tazatelem) je spojeno také riziko nízké platnosti (validity) pohovoru spočívající ve faktu, že metoda mnohdy netestuje to, co je jejím smyslem. K nízké validitě přitom přispívají chyby tazatelů při pohovoru (Foot, Hook, 2002).

Chyby, jichž se tazatelé dopouštějí při pohovorech, bych ráda dále rozvedla, neboť mají negativní dopad na účinnost a efektivitu výběru zaměstnanců.

3.4.1.1 Chyby při pohovorech

První častou chybou je tzv. halo efekt, při němž uchazeč udělá na tazatele silný první dojem a tazatel má pak problém se od tohoto dojmu oprostit. Podobnou chybou je také rychlé rozhodnutí. To spočívá v rozhodnutí se během prvních pěti minut a následné neúmyslné ignoraci následujících stimulů. Dalším problémem náboru uskutečňovaného formou pohovoru je tendence přijímat lidi podobné osobě personalisty. Za nejnebezpečnější chybu je však pokládána stereotypizace, při níž je osoba předem přiřazena do nějaké skupiny, a pak jí jsou připisovány vlastnosti, jimiž se daná skupina vyznačuje. Stereotypizace tak může vést k odmítnutí uchazečů z naprosto neracionálních a s obsazovaným místem nesouvisejících důvodů. Příkladem další možné chyby je efekt kontrastu vyznačující se ovlivněním úsudku tazatele na základě předchozího kandidáta (Foot, Hook, 2002). Snahou personalistů by mělo být se uvedeným chybám v co možná největší míře vyvarovat. Jak už bylo zmíněno, k vyvarování se některých uvedených chyb může sloužit například užití strukturovaného pohovoru.

3.4.1.2 Strukturovaný pohovor

„Strukturovaný pohovor je založen na vymezeném rámci. Součástí tohoto rámce bývá soubor předem určených otázek“ (Armstrong, 2015). Předem připraveno a naplánováno je však kromě znění otázek také jejich pořadí i čas, který je možné jednotlivým otázkám věnovat. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům a odpovědi jsou přidělovány k předem připraveným modelovým odpovědím (Koubek, 2009). Alternativním názvem pro strukturovaný pohovor je v Hroníkové (2007) podání

plně standardizovaný rozhovor. Hroník (2007) dále rozlišuje ještě částečně standardizovaný výběrový rozhovor, který má pevnou strategii, i když taktika je poměrně volná. Tazatel nemusí dodržovat pořadí otázek a některé otázky pokládá jen některým uchazečům. V případě rámcově stanovené strategie a zcela volné taktiky, pomocí níž se má dosáhnout určeného cíle, se pak jedná o rozhovor volný.

Pohovor vedený strukturovaným způsobem přispívá ke zjištění dostatku informací o všech kandidátech a tím také k eliminaci chyb tazatelů při pohovorech. (Foot, Hook, 2002). Je proto preferovanou metodou výběru pracovníků. Dalším důvodem upřednostnění strukturované formy pohovoru před formou nestrukturovanou je její prokazatelně vyšší validita (Armstrong, 2015).

3.4.1.3 Nestrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor můžeme považovat za obecnou diskusi. Tazatel položí uchazeči několik otázek, které nemají konkrétní cíl, ale zaměřují se na to, co tazatel hledá (Armstrong, 2015). Domnívám se, že jedním z typů nestrukturovaného pohovoru je v Hroníkově (2007) podání neřízený (neprogramovaný) výběrový rozhovor, který předpokládá aktivitu na straně uchazeče. Ten si může vybrat téma. Takový rozhovor tedy nemá přesně stanovený cíl. Ani v tomto případě se však nelze obejít bez přípravy.

Pokládané otázky jsou často nahodilé a nespécifické (Armstrong, 2015). Někdy mohou být zaměřeny také na objasnění nejednoznačných míst v životopise. Některé otázky však vznikají až na základě odpovědí uchazeče. Nazýváme je otázkami situačními (Hroník, 2007). Uchazeči o zaměstnání jsou posuzováni na základě celkového dojmu, který na tazatele udělají, což svědčí o jeho značné subjektivitě. Validita nestrukturovaného pohovoru je tedy velice nízká (Armstrong, 2015).

3.4.2 Assessment centrum

Univerzální definice pojmu assessment centrum je poměrně obtížná. Obecně by se však dalo říci, že assessment centrum je multisituační zkouška, při níž jsou sledovány projevy chování uchazečů v různých situacích (Hroník, 2007). Základem programu jsou skupinové i individuální úkoly (Koubek, 2000). Na rozdíl od pohovoru se tedy assessment centra účastní hned několik uchazečů současně. Jeho cílem je získat

komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých kandidátů na určitou pracovní pozici.

Assessment centrum využívá řadu metod posuzování skupiny uchazečů. Používají se při něm různé úlohy vystihující klíčové aspekty práce na určitém pracovním místě. Součástí těchto úloh je mnohdy hraní rolí nebo skupinové úkoly, jejichž provedení předpovídá možné chování v budoucí pracovní roli (Armstrong, 2015). Skupinové úlohy současně nutí uchazeče, aby si otevřeně konkurovali (Koubek, 2000). Celý proces přitom sleduje hned několik hodnotitelů, kteří zajišťují objektivitu posuzování (Armstrong, 2015). Assessment centrum však nemá jednoznačný správný výsledek (Hroník, 2005). Kromě úkolů, které musí uchazeči řešit, obsahuje assessment centrum také pohovory, testy osobnosti i testy schopností (Koubek, 2000). Jedná se tedy o komplexní metodu. Lze ovšem předpokládat, že její komplexnost se bude dále prohlubovat (Hroník, 2005).

Assessment centrum obvykle trvá jeden až dva dny. Jedním z účelů delší doby trvání je princip změny v čase, který poskytuje rovné podmínky všem uchazečům (Hroník, 2007). Assessment centrum se jako metoda výběru zaměstnanců užívá nejčastěji při obsazování manažerských pozic nebo při výběru absolventů (Armstrong, 2015).

Tab. 2: Výhody a nevýhody assessment centra podle odborné literatury (zdroj: Armstrong, 2015; Koubek, 2009, Hroník, 2005, vlastní úprava)

Výhody AC	Nevýhody AC
Umožňují získat velké množství informací o uchazečích	Riziko nízké relevantnosti zvolených kritérií pozorování a hodnocení
Budoucí pracovní výkon se měří v několika rovinách	Nákladnost
Poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu	Účastníci mohou mít pocit nereálnosti situace a dosahovat horších výsledků než ve skutečnosti
Kombinace různých metod výběru	Časová náročnost
Větší počet hodnotitelů zajišťuje objektivitu posuzování	
Vysoká férovost metody	

Schopnost přizpůsobení metod zadání	
Zpětná vazba pro uchazeče	

3.4.3 Doplnující techniky výběru

I přes zmíněné nevýhody výběrových pohovorů a assessment center není pravděpodobné, že by tyto byly plně nahrazeny jinou metodou výběru. K poskytnutí všech potřebných informací vztahujících se k výkonu v zaměstnání se však často používají také jiné, i když méně časté metody. Mezi tyto metody patří především různé druhy testů, které by se měly co možná nejvíce podobat skutečným činnostem prováděným v zaměstnání. Zvýší se tak ochota uchazečů brát test vážně i jejich motivace vykonat úlohu, jak nejlépe jsou schopni (Foot, Hook, 2002). Tyto testy však bývají obvykle používány ve spojení s jinými metodami výběru pracovníků, nikdy ne samostatně (Koubek, 2009).

Mezi jednotlivými metodami výběru je tedy možné volit, přičemž nejdůležitějším kritériem je schopnost metody nebo kombinace metod předpovídat budoucí výkon (Armstrong, 2015). Jako nejúčinnější se podle Armstronga (2015) jeví kombinace testů inteligence a strukturovaných, popřípadě nestrukturovaných pohovorů. Důvodem vysoké úspěšnosti inteligenčních testů je především to, že inteligentnější jedinci si rychleji osvojují znalosti potřebné k výkonu práce, dokážou je správně aplikovat a jejich výkon bude proto v celkovém součtu lepší. Naopak nejhorší vypovídací schopnost má podle Armstronga (2015) grafologie,⁸ která je používána například ve Francii (Koubek, 2009).

První doplňující technikou výběru jsou již zmíněné testy inteligence označované také jako testy všeobecné duševní schopnosti (Armstrong, 2015). Tento typ testů hodnotí možnosti velkého rozsahu dovedností jedince. Mezi zkoumané dovednosti patří například slovní, aritmetické a prostorové myšlení tvořící celkové skóre (Foot, Hook, 2002), jež vypovídá o schopnosti myslet a plnit určité požadavky (Koubek, 2009). Skóre může být porovnáno se skórem členů populace nebo organizace, do níž se jedinec hlásí (Armstrong, 2015).

⁸ Grafologie se jinak nazývá psychologií písma. Zkoumá písemný projev člověka, ze kterého skládá jeho psychologickou tvář (Grafologie, 2015).

Ke zjištění existujících i potenciálních schopností jedince se používají testy schopností (Koubek, 2009), které měří především verbální, numerické, prostorové a mechanické schopnosti (Armstrong, 2015). Tento druh testů se částečně překrývá s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností (Koubek, 2009).

Testy znalostí a dovedností se na rozdíl od testů schopností, které mohou být částečně i vrozené, zaměřují především na testování odborných znalostí a dovedností, jimž se uchazeč naučil ve škole nebo během přípravy na povolání. Do této kategorie řadíme také testy, při nichž je úkolem uchazeče o zaměstnání předvést určitý pracovní postup, popřípadě ukázkou práce (Koubek, 2009). Domnívám se, že podle Armstrongovy (2015) terminologie lze do této kategorie zařadit testy způsobilosti zahrnující právě zmíněnou ukázkou práce.

Předpoklady uchazeče pro určité pracovní místo můžeme posoudit také na základě předpovědi pravděpodobného chování v určité pracovní roli (Armstrong, 2015). Tento typ doplňujících informací o uchazečích poskytují personalistům testy osobnosti. Jejich úkolem je ukázat základní rysy uchazečovy povahy, jeho zájmy, postoje či hodnotové orientace. Tyto indikátory mohou signalizovat, zda se určitá osoba pro konkrétní práci hodí či nehodí. Problémem je však validita a spolehlivost těchto testů (Koubek, 2009). V každém případě by měly být vypracovány psychologem nebo specializovanou agenturou, a to na základě rozsáhlého výzkumu (Armstrong, 2015).

Zmíněné druhy testů můžeme souhrnně nazvat jako testy pracovní způsobilosti jedince. Někdy se používá také označení psychologické testování (například v podání Foot, Hook, 2002), které však Koubek (2009) nepovažuje za vhodné, neboť tento název zastřešuje jen některé z testů pracovní způsobilosti. Tyto testy se však využívají spíše jako pomocný nástroj výběru pracovníků, a to zejména v případech, kdy „existuje velké množství uchazečů a kdy ostatní metody neposkytují dostatek informací pro spolehlivou předpověď budoucího výkonu“ (Armstrong, 2015).

Existují také některé nepříliš často užívané metody výběru pracovníků. Metody tohoto druhu jsou však nespolehlivé a mají nulovou validitu. Jedná se například o frenologické metody posuzující vhodnost pro výkon práce na základě zařazení uchazeče do určitých osobnostních typů podle tvaru lebky. Další netradiční metodou jsou metody astrologické, které berou v úvahu uchazečovo znamení a datum narození. Existují také

metody založené na výběru podle tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlani (Koubek, 2000). Okrajovou formou testování je dále detektor lži, testy čestnosti, popřípadě drogové testy (Koubek, 2009).

3.5 Personální agentury

Klíčovou otázkou v procesu náboru je, zda jím budou pověřeni stávající zaměstnanci firmy, nebo specializovaná komerční agentura z vnějšího prostředí podniku. V případě vyhledávání a získávání vlastními silami je nábořem pověřen buďto manažer (u menších firem), nebo personální oddělení (u větších firem). Jestliže se podnik, reprezentovaný zpravidla jeho manažerem, rozhodne upřednostnit vyhledávání a získávání pracovníků externími silami, má hned několik možností, jak získat vhodné zaměstnance (Hroník, 2007). Hroník (2007) uvádí přehlednou typologii cizích sil užívaných při náboru.

Recruitmentové firmy se podle něj snaží oslovit co možná nejvíce potencionálních kandidátů, z nichž po vlastním výběru doporučí klientovi dva až tři nejvhodnější. Rozhodnutí o přijetí už je ale na zadavatelské firmě.

Firmy typu **executive search** nepracují s uchazeči o zaměstnání, ale naopak s lidmi, kteří v daném okamžiku o změně zaměstnání nepřemýšlejí. Oproti recruitmentovým firmám pracují spíše v dlouhodobějším časovém horizontu.

Dalším, naprosto odlišným typem externího zaměstnávání se zabývají firmy **temporary help**, které pronajímají své vlastní pracovníky klientům. Příkladem jsou například zavedené mezinárodní společnosti Manpower či Adecco.

Zprostředkováním pracovních sil se zabývají taktéž firmy **zprostředkovatelské**. Ty samy neprovádějí systematický výběr. Svým klientům poskytují pouze kontakty na pracovníky požadovaných kvalit.

Klady a zápory využití komerčních institucí pověřených nábořem uvádím pro přehlednost v tabulce.

Tab. 3: Výhody a nevýhody personálních agentur podle odborné literatury (zdroj: Koubek, 2000, vlastní úprava)

Výhody personálních agentur	Nevýhody personálních agentur
Větší znalost trhu práce	Nákladnost
Větší zkušenosti s vyhledáváním kandidátů	Nedostatečná znalost firemního prostředí

Úzká specializace na oblast recruitmentu	Chybějící zpětná vazba
	Anonymnost inzerce
	Neserióznost některých komerčních institucí

Obecně by se dalo říci, že personální agentura je firma, která vyhledává a získává zpravidla mimo firmu člověka s potřebnými psychologickými a odbornými kvalitami. Výhodou je rychlost řešení, nevýhodou naopak nákladnost a riziko, že nový pracovník do firmy či týmu nezapadne (Hroník, 2007).

4. Praktická část

V praktické části jsem se zaměřila na charakteristiku čtyř vybraných brněnských personálních agentur a jedné agentury zabývající se výběrem zaměstnanců prostřednictvím psychologických testů. Shrnula jsem také metody, které tyto instituce při výběru nejčastěji užívají. Rozhodla jsem se, že jednotlivé personální společnosti nebudu jmenovat, ale uvádět pod čísla, abych tak zachovala anonymnost respondentů. Přepis rozhovorů, z nichž jsem čerpala informace, najdou čtenáři v přílohách.

4.1 Personální agentura 1

4.1.1 Obecná charakteristika

Personální agentura 1 byla založena v Irsku v roce 1989, na trhu v oblasti lidských zdrojů tedy v současné době působí sedmadvacátým rokem. Její pobočky se kromě Irska a Velké Británie nacházejí dále také v České republice, Maďarsku, Polsku a na Slovensku. Společnost se tedy zaměřuje především na region střední a východní Evropy.

Na českém pracovním trhu firma působí od roku 2002. V České republice má pobočku v Praze a v Brně. Na brněnské pobočce pracuje celkem šest zaměstnanců (Pracovník personální agentury 1, 2016), což znamená, že se v českém kontextu jedná o středně velkou personální agenturu. Jejimi klienty jsou firmy různého zaměření. Komplexní poradenství poskytuje firma především v oblasti IT, telekomunikace, marketingu, obchodu, lidských zdrojů, zpracovatelského průmyslu a výroby, účetnictví a financí. Podle pracovníka personální agentury 1 (2016) je většina obsazovaných pozic z oboru IT. Společnost se ale zaměřuje také na sdílená servisní centra, pozice s více jazyky nebo na oblast financí. Ve většině případů se pak jedná o střední a vyšší pracovní pozice, přičemž střední pozice převažují.

„Firma se věnuje profesionálnímu náboru a výběru pracovníků a také poradenství v těchto oblastech“ (Pracovník personální agentury 1, 2016). Jejím cílem je nalezení práce pro klienty založené na znalosti a porozumění jednotlivým klientům i kandidátům. To společnosti zaručuje dobrou pověst a povětšinou kladná hodnocení od klientů (Pracovník personální agentury 1, 2016).

4.1.2 Zařazení do typologie personálních agentur

Personální agentura 1 zajišťuje pro své klienty nábor zaměstnanců na trvalý pracovní poměr, executive search, agenturní zaměstnávání (temporary help) i najímání živnostníků na sezónní nebo krátkodobé projekty. Z hlediska typologie personálních agentur ji proto nelze jednoznačně zařadit, neboť vykazuje znaky recruitmentové firmy, executive search i temporary help.

4.1.3 Výběr zaměstnanců

Výběru zaměstnanců v personální agentuře 1 předchází domluva s klientem, tedy firmou, která si stanoví popis obsazované pracovní pozice. Tento popis zahrnuje požadované vzdělání, technické i osobnostní předpoklady (Pracovník personální agentury 1, 2016). Vhodné osobnostní charakteristiky totiž podle Hroníka (2007) vedou k následné identifikaci pracovníka s firmou. Pracovníci personální agentury 1 (2016) se proto snaží najít co možná největší shodu mezi požadavky pracovního místa a předpoklady jednotlivých uchazečů, což je v souladu s doporučeným postupem Kociánové (2010).

Na základě informací uvedených v životopisech uchazečů personalisté následně provedou předvýběr, jehož součástí je i telefonický rozhovor. Při něm si pracovníci personální agentury 1 ujasní očekávání uchazeče od budoucího povolání, popřípadě vyzkoušejí jeho jazykové znalosti (Pracovník personální agentury 1, 2016). Realizaci telefonických rozhovorů v rámci předvýběru připouští také odborná literatura, podle níž je jeho konečnou fází pozvání na pohovor (Kociánová, 2010). Stejně je tomu také v personální agentuře 1, v níž je právě pohovor nejčastěji využívanou metodou výběru. Většina pohovorů se uskutečňuje osobně, avšak pokud uchazeč bydlí ve větší vzdálenosti od Brna, přistupují personalisté k pohovoru přes Skype (Pracovník personální agentury 1, 2016). Popularitu telefonických, popřípadě Skype pohovorů zmiňuje také Armstrong (2015).

Uvedený postup platí především pro střední pracovní pozice, na něž se personální agentura 1 prioritně zaměřuje. Realizace podobného výběrového řízení na dělnické pozice by byla pro firmy příliš nákladná, zatímco v případě výběrového řízení na

vysoké pracovní pozice by firmy nedůvěřovali externí společnosti, tedy personální agentuře (Pracovník personální agentury 1, 2016).

4.2 Personální agentura 2

4.2.1 Obecná charakteristika

Personální agentura 2 je úzce specializovanou dceřinou firmou mezinárodní společnosti (Pracovník personální agentury 2, 2016) soustředící se na oblast IT, a to jak u začínajících firem (start-upů), tak také u nadnárodních korporací. Firma se soustřeďuje na vyhledávání zaměstnanců i poradenství s ním spojené. Zdůrazňuje přitom především efektivní, etické, lidské a současně maximálně profesionální jednání.

Na brněnské pobočce pracují tři zaměstnanci na plný úvazek a jeden na úvazek poloviční (Pracovník personální agentury 2, 2016). Znamená to tedy, že se jedná o nejmenší pobočku v rámci námi zkoumaného vzorku personálních agentur a také o poměrně malou pobočku v rámci celé České republiky. Odhaduji, že je to způsobeno, její úzkou specializací, která vede mimo jiné také k vyšší ceně poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu se pracovníci personální agentury 2 zaměřují především na seniorní pozice (Pracovník personální agentury 2, 2016).

Cílem společnosti je kromě zisku potřebného k jejímu chodu také splnění očekávání všech zúčastněných stran, tedy agentury, klientů (firem) i konkrétních kandidátů na vypsané pracovní pozice. Know-how firmy spočívá v pravdivém sdělování informací všeho druhu. Od uchazečů personalisté zjišťují jejich negativa, která zprostředkovávají firmám, a současně uchazeče informují o slabých stránkách firem, do nichž se hlásí (Pracovník personální agentury 2, 2016).

4.2.2 Zařazení do typologie personálních agentur

Personální agentura 2 se zabývá vyhledáváním zaměstnanců a s ním spojeným poradenstvím v konkrétní oblasti (IT). Podle pracovníka personální agentury 2 (2016) je v Brně v současné době 3 500 neobsazených pracovních pozic v oblasti IT, což personalisty zabývající se jejich vyhledáváním vede k využívání metody executive search. Ani personální agentura 2 není výjimkou. Z hlediska typologie bychom ji proto mohli zařadit mezi firmy typu executive search.

4.2.3 Výběr zaměstnanců

V případě personální agentury 2 stojí na začátku výběrového procesu uzavření smlouvy s klientem a co možná nejspeciřtější objednávka. Pracovníci agentury se kromě popisu pracovního místa a stanovených požadavků na zaměstnance dotazují pracovníků firmy (nejčastěji technicky zaměřených) také na kontext zahrnující povahu team leadera, náladu v týmu, pozitiva i negativa firmy. Věnují tedy pozornost také tomu, jak by si uchazeč rozuměl se svými budoucími spolupracovníky (Koubek, 2009).

Podle specifik pracovního místa následně personalisté vyhledávají vhodné kandidáty prostřednictvím executive search (Pracovník personální agentury 2, 2016). Podle pracovníka personální agentury 2 je v oboru IT nejefektivnější oslovení pasivních kandidátů, kteří jsou v současné době zaměstnaní a o změně neuvažují. Tento postup se shoduje s definicí executive search podle Hroníka (2007), který dále uvádí, že tento postup vede k dlouhodobějším výsledkům.

Zaměstnanci personální agentury 2 hledají potenciální kandidáty konkrétně na sociálních sítích, jako je například LinkedIn nebo na sítích specializovanou na jejich oblast (IT). Když je člověk zaujme a vědí, že mu aktuálně mohou nabídnout vyšší pracovní pozici, než je jeho současná, obvykle ho telefonicky osloví a pozvou na osobní pohovor. Berou v potaz to, že oslovený člověk má zaměstnání a nechce si brát kvůli pohovoru dovolenou, a tak se mu snaží časově vyjít maximálně vstříc (Pracovník personální agentury 2, 2016). Pracovníci personální agentury 2 si tedy uvědomují, že výběr není jednostrannou záležitostí ze strany zaměstnavatele. Naopak, že i zaměstnanec si volí svého budoucího zaměstnavatele (Koubek, 2009), a proto záleží také na jeho spokojenosti, aby nebyl pravděpodobný jeho brzký odchod jinam (Foot, Hook, 2002).

Personalista vedoucí pohovor, proto následně provede hodnocení tvrdých i měkkých dovedností potenciálního pracovníka, které je přidanou hodnotou firmy (Pracovník personální agentury 2, 2016). Domnívám se, že alternativou k tomuto hodnocení je podle Armstronga (2007) zpracování informací o schopnostech odpovídajících specifikaci pracovního místa.

4.3 Personální agentura 3

4.3.1 Obecná charakteristika

Personální agentura 3 byla založena roku 1960 v Nizozemí. Dnes působí téměř ve čtyřiceti zemích po celém světě a celkově má přes třicet tisíc zaměstnanců. V České republice působí tato personálně-poradenská společnost od roku 1992 a v současné době zde má jedenáct samostatných poboček a stejný počet poboček umístěných přímo v sídlech svých významných klientů.

Jedná se o firmu se širokým portfoliem služeb, které nabízí velkým i malým firmám působícím na českém trhu. Zaměřuje se na vyhledávání zaměstnanců na stálé pracovní úvazky (permanent placement) i na temporary help, tedy dočasné zaměstnávání agenturních zaměstnanců (Pracovnice personální agentury 3, 2016). Agenturní zaměstnávání nabízela tato firma jako jedna z prvních u nás. Souhrnně by se tedy dalo říci, že se firma věnuje náboru a výběru zaměstnanců jak na dělnické, tak také na střední a vyšší pracovní pozice. Z hlediska oborů působení se pak jedná téměř o všechny obory, především však o oblast strojírenství, IT, automotive, finančnictví, obchodu, HR a administrativy (Pracovnice personální agentury 3, 2016).

Firma klade důraz především na etické a férové jednání a na kvalitu poskytovaných služeb. Podle názoru její pracovnice (2016) se zaměstnanci firmy snaží dělat věci jinak a lépe než ostatní společnosti působící na českém trhu. Cílem společnosti je podle ní kromě zisku také celková spokojenost klientů.

4.3.2 Zařazení do typologie personálních agentur

Personální agentura 3 se zabývá již zmíněným agenturním zaměstnáváním, výběrem zaměstnanců na stálé pracovní úvazky, poradenstvím v oblasti lidských zdrojů a inhouse services, tedy poskytováním komplexních personálních služeb přímo v sídle klienta. Z hlediska typologie je proto obtížné ji zařadit stejně, jako tomu bylo u personální společnosti 1.

4.3.3 Výběr zaměstnanců

Také v případě personální agentury 3 začíná výběrový proces obdržáním popisu pracovní pozice od klienta a následným hledáním vhodných kandidátů na tuto pozici.

Postup výběru zaměstnanců na střední pracovní pozice je velmi podobný jako v případě personální agentury 1 (kapitola 4.1.3 Výběr zaměstnanců). Odlišnost spočívá pouze v tom, že pracovníci personální agentury 3 zvou uchazeče o tyto pozice k osobnímu pohovoru pouze v případě, když si to klient výslovně vyžádá. Jinak ve většině případů stačí pohovor telefonický (Pracovnice personální agentury 3, 2016). Opět se zde tedy potvrzuje Armstrongovo (2015) tvrzení, že značná část zaměstnavatelů dává v současné době přednost pohovorům po telefonu před osobním setkáním.

Naopak při obsazování vyšších manažerských pozic a při agenturním zaměstnávání obvykle k osobní schůzce mezi personalistou a uchazečem dochází (Pracovnice personální agentury 3, 2016). Osobní schůzka tak oběma stranám umožňuje ujasnit si vzájemná očekávání. Pro personalistu je setkání tváří v tvář současně možností zjistit detailnější informace o uchazeči (Armstrong, 2007).

Pro uchazeče, kteří při hledání zaměstnání využijí služeb personální agentury 3, je výhodou zajištění zpětné vazby od firmy, v níž žádali o zaměstnání, což při samostatném jednání není pravidlem (Pracovnice personální agentury 3, 2016). Od hodnocení poskytovaného v případě personální agentury 2 se tedy toto hodnocení liší v osobě poskytovatele. Zatímco u agentury je jí pracovník agentury, u agentury 3 je to obvykle personální oddělení klienta (firmy).

4.4 Personální agentura 4

4.4.1 Obecná charakteristika

Personální agentura 4 je mezinárodní původně švýcarsko-francouzskou společností nabízející komplexní personální služby. Její pobočky se nachází ve více než šedesáti zemích světa a celkově má přes dvaatřicet tisíc zaměstnanců. Agentura je proto považována za největší personální společnost na světě, která v současné době působí především ve střední Evropě. Na trhu v České republice se s ní setkáváme od roku 1992 a v současné době zde má celkem šestnáct poboček.

Prostřednictvím přítomnosti poboček v jednotlivých regionech se personalisté snaží poznat lokální specifika trhu práce a poskytovat služby na míru, a to jak uchazečům, tak i zaměstnavatelům. Každá pobočka se primárně věnuje jiné oblasti řízení lidských zdrojů.

Zaměstnanci brněnské pobočky se zaměřují především na temporary help, což znamená, že hledají hlavně zaměstnance do výroby. V oblasti permanent placementu tato pobočka tolik úspěšná není, avšak věnuje se jí taktéž a má potenciál pro její rozvoj. Na pobočce pracuje celkem šestnáct personalistů (Pracovnice personální agentury 4, 2016), což znamená, že v rámci námi zkoumaného vzorku se jedná o největší pobočku.

4.4.2 Zařazení do typologie personálních agentur

Čtvrtá vybraná personální agentura se věnuje širokému spektru služeb zahrnující například temporary help, permanent placement, executive search, assessment centra a jiné. Obecně by tedy bylo obtížné zařadit ji ke konkrétnímu typu, ale vzhledem k tomu, že se tato bakalářská práce zabývá primárně působením personálních agentur v Brně, dovolím si agenturu 4 zařadit mezi firmy temporary help, neboť právě pronájem pracovníků je její stěžejní činností.

4.4.3 Výběr zaměstnanců

Při popisu procesu výběru zaměstnanců u personální agentury 4 se stejně jako u typologie omezím na brněnskou pobočku, tedy primárně na výběr lidí do výroby (temporary help). Fázi výběru předchází stejně jako v případě obsazování jiných pracovních pozic vytvoření popisu obsazovaného pracovního místa (Pracovnice personální agentury 4, 2016), který je svým charakterem typický spíše pro získávání zaměstnanců než pro jejich výběr (Armstrong, 2015).

Následuje agenturou provedený předvýběr. Uchazeči vybraní tímto způsobem jsou pozváni na pohovor, na němž jim personalisté sdělí podmínky práce a název společnosti, pro niž by pracovali. Pokud jsou uchazeči s nabídkou spokojeni, jsou pozváni přímo do firmy na druhé kolo zahrnující testy manuální zručnosti (Pracovnice personální agentury 4, 2016).

Kombinace testů s pohovorem zaručuje jejich efektivní používání ve spojení s jinými metodami, jak doporučuje Koubek (2009). Volba testů manuální zručnosti svědčí o snaze předpovídat budoucí výkon pracovníků (Armstrong, 2015), který se u manuálně pracujících jedinců projevuje právě jejich zručností. Domnívám se, že alternativou pro tento typ testování jsou podle odborné literatury testy znalostí a dovedností, které se částečně překrývají s testy schopností jedince (Koubek, 2009).

Výše popsaný výběr je však vhodný pouze pro obsazování nižších pracovních pozic. V případě pozic vyšších by bylo nutné každé z nich věnovat individuální péči, čehož si je pracovnice personální agentury 4 vědoma (2016).

4.5 Společnost 5 využívající doplňující techniky výběru

4.5.1 Obecná charakteristika

Společnost 5 není personální agenturou v pravém slova smyslu, avšak do vzorku jsem ji zařadila proto, že se stejně jako personální agentury věnuje některým metodám výběru zaměstnanců.

Jedná se o mezinárodní společnost se sídlem v Londýně, která působí celkem ve více než šedesáti zemích. Klientům v České republice poskytuje své služby od roku 1993. Firma se věnuje hodnocení a rozpoznání pracovního potenciálu zaměstnanců. Jejím cílem je zajistit úspěšnost svých klientů (jiných firem) prostřednictvím získání úspěšných a kvalitních zaměstnanců.

Klienty jsou především manažeři, kteří prostřednictvím testů vyvinutých společností 5 vybírají vhodné zaměstnance do společností, pro něž pracují. Manažeři přitom pocházejí z nejrůznějších podnikatelských odvětví a organizací všech velikostí. Obecně by se ale dalo říci, že je testování společností 5 vhodné hlavně pro střední a vyšší management, přičemž střední management převažuje (Pracovník společnosti 5 využívající doplňující techniky výběru, 2016).

4.5.2 Zařazení do typologie personálních agentur

Společnost 5 není personální agenturou, tudíž ji nelze zařadit do typologie uvedené v kapitole 3.5.

4.5.3 Výběr zaměstnanců

Jak už bylo zmíněno výše, společnost 5 není personální agenturou, tudíž jejím hlavním úkolem není provádět výběrová řízení. Společnost se však na realizaci výběrových řízení významně podílí prostřednictvím tvorby a vyhodnocování vlastních psychologických testů. Příklad vyhodnocení těchto testů najdou čtenáři v přílohách.

Nejčastěji užívaným testem společnosti 5 je analýza osobního profilu, která podává informace o silných a slabých stránkách člověka, o jeho manažerských a

prodejních schopnostech a o způsobu pracovního chování. Nezaměřuje se tedy na osobnostní charakteristiky jedinců. Dotazníky posílá společnost klientům online s tím, že jejich vyplnění zabere přibližně osm minut. Součástí dotazníku je celkem čtyřadvacet otázek, přičemž každá z nich obsahuje celkem čtyři přídavná jména, z nichž respondent vybírá jedno vystihující jeho přístup k práci nejvíce a druhé nejméně.

Výběr zaměstnanců prostřednictvím analýzy osobnostního profilu jakožto jedné z metod výběru realizují jak výrobní a obchodní společnosti, tak také instituce státní správy (např. univerzity). Úspěšnost testů u těchto firem je podle pracovníka společnosti 5 přibližně osmdesátiprocentní. Existují ale také pracovní pozice, u nichž je úspěšnost výrazně nižší. Jsou to především pozice v oblasti IT a jiné technicky orientované pozice. Pro ty jsou vhodné spíše testy schopností a dovedností, které ukazují, jak rychle se lidé učí novým věcem (Pracovník společnosti 5 využívající doplňující techniky výběru, 2016). Tyto testy tedy kombinují na jedné straně vrozené dispozice jedince stejně jako testy schopností a na straně druhé dispozice získané během studia a přípravy na povolání stejně jako testy znalostí a dovedností (Koubek, 2009).

Testy se nejčastěji používají v kombinaci s pohovorem a slouží spíše jako podpůrná metoda pro rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči pro danou pracovní pozici (Pracovník společnosti 5 využívající doplňující techniky výběru, 2016). S tímto postupem souhlasí také Koubek (2009), který říká, že by se testy měly používat vždy v kombinaci s jinými metodami, nikdy ne samostatně.

5. Interpretace a vyhodnocení získaných výsledků

Mnoho firem využívá v současné době při obsazování volných pracovních míst služeb personálních agentur, které se z titulu své funkce zabývají získáváním a výběrem pracovníků. Ačkoliv tyto instituce nemají v České republice obecně příliš dobrou pověst (Pracovník personální agentury 1, 2016) a využití jejich služeb je poměrně nákladné, nabízí zaměstnavatelům také řadu výhod. Mezi ně patří například větší znalost pracovního trhu a určitých jeho segmentů, na něž se jednotlivé agentury zaměřují. Úzkou specializací z hlediska oboru působení a typu obsazovaných pozic potvrdil také provedený pomocný kvalitativní výzkum. Z pěti zkoumaných agentur byla pouze jedna (personální agentura 3) univerzální v obou směrech. Ostatní byly alespoň v nějakém směru specializované, což svědčí o tom, že v dané oblasti specializace mají jejich pracovníci větší zkušenosti.

5.1 Nejúčinnější metody výběru očima pracovníků personálních agentur

Z hlediska účinnosti metod uvedených v odborné literatuře, popřípadě užívaných v praxi, nelze u námi zkoumaného vzorku mluvit o jednoznačné shodě. **Osobní rozhovor (pohovor)** a **assessment centrum** ve svých výpovědích zmiňují v obou případech tři z pěti personalistů (Pracovník personální agentury 2, 3 a Pracovník společnosti 5 využívající doplňující techniky výběru, 2016), což znamená, že právě tyto dvě metody jsou podle jejich názoru nejúčinnější. Avšak pouze v jednom případě je pohovor uveden jako samostatná nejúčinnější metoda (Pracovník personální agentury 2, 2016).

V ostatních čtyřech případech považují pracovníci personálních agentur za účinnou spíše **kombinaci více metod**. Jednou z těchto metod byly také **psychologické testy**, které při odpovědi na otázku: „Kterou z existujících metod považujete za nejúčinnější?“ uvedli dva personalisté (Pracovník personální agentury 4 a Pracovník společnosti 5 využívající doplňující techniky výběru, 2016).

Pracovník společnosti 5 využívající doplňující techniky výběru se svým názorem částečně shodoval s Armstrongem (2015), neboť oba uvádějí, že nejúčinnější je podle nich kombinace testů a pohovoru.

V odpovědích na zadanou otázku se dále vyskytovalo budování dobré značky firmy (Pracovník personální agentury 1, 2016), využití referencí, případně přetažení člověka z jiné firmy (Pracovník společnosti 5 využívající doplňující techniky výběru, 2016). Žádnou z těchto metod však odborná literatura neuvádí.

Za další zajímavé zjištění považuji fakt, že ačkoliv se assessment centrum většině personalistů jeví jako účinná metoda výběru, v běžné praxi ho nevyužívají. Ve výjimečných případech ho pro klienty využívá jen personální agentura 4, a to přes to, že má k jeho realizaci možnosti. Podle zaměstnankyně této agentury (2016) klienti assessment centrum moc často nevyžadují. Personální agentury 3 a 4 však assessment centrum uplatňují jako metodu výběru při interním náboru do vlastních řad.

5.2 Metody výběru nejčastěji užívané personálními agenturami

Metodou výběru zaměstnanců nejčastěji užívanou vybranými personálními agenturami byl **pohovor** umožňující tazateli získat detailnější informace, které uchazeč neuvedl v životopise, popřípadě v motivačním dopise. Pohovor je jako nejoblíbenější metoda výběru současně označován také v odborné literatuře (Armstrong, 2007), což znamená, že se tento předpoklad provedením výzkumu potvrdil. V publikacích věnujících se pohovoru převažují jeho výhody nad nevýhodami. S uvedenými klady a zápory této metody souhlasí také oslovení personalisté. Pracovník úzce specializované personální agentury 2 (2016) navíc udává jako nevýhodu nutnost časového přizpůsobení se, a to především u pasivních kandidátů, kteří momentálně zaměstnání nehledají. Pracovnice personální agentury 3 (2016) dále doplnila také riziko přetvářování se, lhaní nebo zatajování podstatných informací kandidátem. Uvedené informace pro přehlednost uvádím v tabulce analogické ke shrnutí výhod a nevýhod v teoretické části.

Tab. 5: Výhody a nevýhody pohovoru podle personalistů (zdroj: výzkumné rozhovory)

Výhody pohovoru	Nevýhody pohovoru
Velké množství zjištěných informací	Nutnost časového přizpůsobení se
Navázání osobního vztahu	Možnost přetvářky, lhaní, zatajování informací
Prostor pro kandidáta	

Důvodem nepříliš častého využívání **assessment centra** jako metody výběru zaměstnanců je podle literárních zdrojů i podle personalistů především jeho vysoká cena a velká časová náročnost. Zaměstnanci personálních agentur navíc uvádějí také vysokou

obtížnost pro uchazeče, která může vést až k odstoupení uchazečů z výběrového řízení. Obecně však stejně jako v případě pohovoru převažují výhody nad nevýhodami. Tyto shrnuji v následující tabulce.

Tab. 4: Výhody a nevýhody assessment centra podle personalistů (zdroj: výzkumné rozhovory)

Výhody AC	Nevýhody AC
Delší kontakt s uchazečem	Nákladnost
Člověk nemůže nic hrát	Psychická náročnost pro uchazeče
Ukáže se charakter člověka	Velká časová náročnost
Ukážou se pracovní schopnosti člověka	Náročná příprava, průběh i analýza
Zábavnost pro kandidáty	Velká personální náročnost
Odbourání stresu	Riziko odstoupení z výběrového řízení
Prověření více lidí současně	

5.3 Shrnutí

Tato bakalářská práce vycházela z provedeného kvalitativního výzkumu, který mi poskytl velké množství informací o jednotlivých personálních agenturách a umožnil mi také porozumět jejich fungování, což považuji za jeden z největších přínosů práce. Za její úzké místo naopak pokládám subjektivitu výběru zkoumaných personálních agentur.

6. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení metod výběru pracovníků nejčastěji užívaných personálními agenturami. K dosažení cíle bylo nejprve nutné teoreticky vymezit problematiku výběru pracovníků a personálních agentur, jakožto klíčových pojmů. V teoretické části práce jsem na základě informací uvedených v odborné literatuře charakterizovala také autory nejčastěji uváděné metody výběru. Věnovala jsem se jak obecné charakteristice jednotlivých metod, tak také zhodnocení jejich výhod a nevýhod, a to z pohledu uchazeče i tazatele.

K naplnění hlavního cíle práce bylo nutné seznámit se s činností personálních agentur a především pak s jejich postupem při výběru pracovníků, který se může od pouček prezentovaných v odborných publikacích lišit. Informace o jednotlivých agenturách i postupech personalistů při výběru zaměstnanců pro své klienty jsem se proto rozhodla zjistit pomocí kvalitativního výzkumu s pracovníky agentur, jemuž jsem se podrobně věnovala v metodologické části práce. Zjištěné poznatky jsem aplikovala při obecné charakteristice agentur, zařazení ke konkrétnímu typu a při charakteristice výběrového procesu v nich, čímž jsem se zabývala v praktické části práce. K co možná neobjektivnějšímu zhodnocení účinnosti metod výběru zaměstnanců jsem do praktické části přidala také kapitolu věnovanou nejúčinnějším metodám z pohledu personalistů.

V poslední, avšak neméně důležité části práce, jsem zjištěné poznatky interpretovala a vyhodnotila. Zjistila jsem přitom, že i když personalista zná všechna teoretická pravidla a postupy, ne vždy je může v té které personální agentuře využít. Každá instituce zabývající se výběrem zaměstnanců má totiž své vlastní know-how a s ním spojený preferovaný postup výběru, který mnohdy nemusí být v souladu s odbornou literaturou. Oblast personálního řízení jde totiž rychle dopředu, a tak mnohdy narážíme na problém neaktuálnosti publikací věnovaných této problematice. Z tohoto důvodu vidím v oblasti metod výběru pracovníků i personalistiky obecně potenciál k dalšímu a podrobnějšímu zpracování, jehož podkladem by mimo jiné mohla být také tato bakalářská práce.

7. Seznam zdrojů

Tištěná literatura

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 9788026202196.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007, xi, 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005, xii, 370 s. ISBN 8073660202.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MILKOVICH, Gerge T a John W BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ. *Metody výzkumu médií*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 293 s. ISBN 9788073676834.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

Zdroje dostupné online

Grafologie. Grafologie – psychologie písma [online]. Praha: Grafologie – psychologie písma, c2015 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z:< <http://grafolog.cz/> >

Výzkumné rozhovory

Pracovník personální agentury 1. (2. 5. 2016). Brno.

Pracovník personální agentury 2. (3. 5. 2016). Brno.

Pracovnice personální agentury 3. (9. 5. 2016). Brno.

Pracovnice personální agentury 4. (9. 5. 2016). Brno.

Pracovník společnosti 5 využívající doplňující techniky výběru (28. 4. 2016). Brno.

8. Přílohy

8.1 Výzkumné rozhovory

8.1.1 Výzkumný rozhovor s pracovníkem personální agentury 1

Pracovní pozice: Recruitment Researcher

1) Jak byste charakterizoval/a společnost, v níž působíte?

Jedná se o mezinárodní společnost, která byla založena před sedmadvaceti lety v Irsku. Další pobočky má například na Slovensku, v Polsku, Maďarsku či ve Velké Británii. V České republice má pobočku v Praze a v Brně. Na brněnské pobočce, na níž působím i já, pracuje celkem šest zaměstnanců.

Čím přesně se firma zabývá?

Firma se věnuje profesionálnímu náboru a výběru pracovníků a také poradenství v těchto oblastech.

Jak se firma liší od ostatních personálních agentur působících na českém trhu?

Personální společnosti obecně nemají v České republice příliš dobrou pověst. Naše personální agentura si však podle různých blogů a výzkumů od klientů získává převážně kladná hodnocení.

Čím je to podle Vás způsobeno?

Výhodou je určitě vlastní databáze klientů. Na brněnské pobočce nás navíc není mnoho, tudíž tady funguje uvolněná firemní kultura a všichni se mezi sebou dobře domluvíme. Myslím si, že oproti ostatním firmám tohoto typu u nás není tak velká soutěživost.

Co je hlavním cílem společnosti?

Cílem je především obsazovat kvalifikované kandidáty.

Na jaké typy pracovních pozic se přednostně zaměřujete?

Zaměřujeme se hlavně na střední a vyšší pracovní pozice, přičemž střední pozice převažují.

Jakého oboru se tyto pozice týkají?

Většina obsazovaných pozic je z oboru IT. Ale zaměřujeme se například také na sdílená servisní centra, pozice s více jazyky nebo na oblast financí.

2) Jak vypadá standardní proces výběru zaměstnanců?

Firmy nám zadají požadavky na profil zaměstnance. Specifikují požadované vzdělání, osobnostní i technické předpoklady a my pak hledáme u jednotlivých kandidátů co největší shodu.

Jak postupujete dále?

Nejdříve provedeme prescreening (předvýběr – poznámka aut.) na základě informací obsažených v životopisech a vybraným uchazečům zatelefonujeme.

Co během tohoto hovoru zjišťujete?

Zajímají nás především očekávání člověka od jeho budoucí pracovní pozice. Na základě zjištěných očekávání si ujasníme, zda má vůbec smysl uchazeče zvát na pohovor. Často také po telefonu zkusíme jazykové znalosti uchazeče.

Probíhá následný pohovor opět telefonicky nebo i osobně?

Jestliže je uchazeč z Brna a blízkého okolí, upřednostňujeme osobní setkání. Pokud je ale například z Ostravy, spokojíme se s pohovorem přes Skype.

Kdo jsou většinou Vaši klienti?

Střední podniky, které mají 25-250 zaměstnanců. Většinou se jedná o IT firmy.

Existují nějaké pracovní pozice, pro jejichž obsazování není Váš typ výběrového řízení vhodný?

Jsou to určitě dělnické pozice, jejichž obsazování tímto způsobem by firmy nezaplatily. Naopak výběrové řízení na vysoké pracovní pozice, jako jsou například ředitelé nadnárodních korporací, si většinou firmy řídí samy a nesvěřují důvěru personálním agenturám.

3) Jaké metody využíváte při výběru pracovníků nejčastěji?

Pohovory.

4) Kterou z existujících metod považujete za nejúčinnější?

Vůbec nejúčinnější je podle mého názoru, když si firma sama buduje dobrou značku a lidi do ní přicházejí sami. Taková firma pak nemusí nikomu platit za realizaci výběrového řízení. Myslím si ale že není moc firem, které to umí, takže další účinnou metodou je podle mého názoru assessment centrum.

V čem spatřujete jeho největší výhodu?

Výhodou je dlouhá doba jeho konání. Uchazeči jsou vystaveni stresu a po čase se u nich projeví únava, tudíž jim spadne případná maska.

A v čem naopak vidíte její nevýhodu?

Nevýhodu vidím především ve vysoké ceně, kterou si všechny firmy nemohou dovolit. Další nevýhodou je také náročnost obecně. Assessment centrum je náročné na přípravu, personál, koordinaci průběhu i na následnou analýzu.

Využíváte někdy assessment centrum přímo ve Vaší firmě?

Ne, assessment centrum si spíš dělají firmy samy. Nás občas pozvou jen jako hodnotitele na další kola pohovorů, popřípadě i na assessment centrum.

8.1.2 Výzkumný rozhovor s pracovníkem personální agentury 2

Pracovní pozice: Vedoucí brněnské pobočky

1) Jak byste charakterizoval/a společnost, v níž působíte?

Jedná se o dceřinou firmu mezinárodní společnosti, která se zaměřuje především na start-upy (začínající firmy – poznámka aut.).

Čím přesně se firma zabývá?

IT recruitmentem, nic jiného ani neděláme.

V čem dalším se firma liší od ostatních personálních agentur působících na českém trhu?

Kromě našeho úzkého zaměření je to také to, že většina personálních agentur je spíše větších, má hodně zaměstnanců a přesně nastavené procesy. Jejich motivační silou je především placement (umísťování pracovníků – poznámka aut.), z něhož získávají peníze. My se to snažíme dělat jinak. Chceme splnit očekávání všech zúčastněných stran, nás jako agentury, konkrétního kandidáta i klienta.

Prostřednictvím čeho tato očekávání plníte?

Nezatajujeme negativní informace o firmách, pro které pracujeme. Informace se snažíme sdělovat upřímně a dávat tak lidem na výběr. Naším záměrem totiž je, aby kandidáti ve firmách zůstali co možná nejdéle.

Znamená to tedy, že mezi Vašimi zaměstnanci není příliš velká soupeřivost?

U nás velká soupeřivost není, ale to vždycky souvisí s nastavením procesů. My máme nastavené procesy tak, že fungujeme jako pobočka. Udáváme tedy výkon na pobočku, ne na jednotlivce.

Proč si myslíte, že to tak nemají nastavené i ostatní personální agentury?

Je to dáno tím, že naše struktura je menší. Kdyby nás bylo více a měli bychom KPIčka (klíčové ukazatele výkonnosti – poznámka aut.) na pobočku, znamenalo by to, že by to plnili třeba tři nebo čtyři lidi a ostatní by se vezli.

Kolik zaměstnanců tedy pracuje na brněnské pobočce?

Tři a půl.

Co je hlavním cílem společnosti?

Firma je hodně hodnotově zaměřená. Je jasné, že se musíme nějak uživit. Musíme mít na výplaty, které nejsou fixně dány, ale záleží také na tom, kolik lidí se nám podaří

obsadit. Naším cílem je tedy určitě zisk, ale kromě zisku je našim cílem také splnění očekávání všech zúčastněných stran. Nejspokojenější tedy jsme, když jsou spokojené všechny strany.

Jak se této spokojenosti snažíte dosáhnout?

Zakládáme si na tom, že při pohovorech chceme od uchazečů slyšet i negativní informace. Takže nejen to, v čem jsou dobří, ale také co neumí a v čem jsou špatní. Současně pak uchazeče informujeme o tom, v čem jsou špatní naši klienti. Zakládáme si tedy na upřímnosti.

Na jaké typy pracovních pozic se přednostně zaměřujete?

Soustředíme se především na seniorní pozice, protože jsme o dost dražší než naše konkurence.

Čím si tedy získáváte klienty?

Klienty si získáváme především naší úzkou specializací.

2) Jak vypadá standardní proces výběru zaměstnanců?

Klienty si sháníme sami tak, že jim nabízíme naše služby a záleží na nich, jestli tuto službu zrovna potřebují. Pokud ano, uzavřeme spolu smlouvu a dostaneme objednávku, kterou se snažíme co možná nejvíce specifikovat. Chceme znát obsah pozice, kontext, kdo je team leader, jaká je nálada v týmu, co je tam potřeba, v čem jsou negativa a v čem pozitiva firmy. Snažíme se tedy zjistit co možná nejvíce informací včetně těch negativních.

Od koho negativní informace zjišťujete?

Neptáme se pracovníků personálního oddělení, ale spíše technických lidí nebo team leaderů.

Kdo jsou většinou Vaši klienti?

IT firmy. Vybíráme většinou start-upy, ideálně mezinárodní. Podle mého názoru bylo ještě před rokem trendem jít do korporátu, kde je výrazný komerční imperativ. Teď je trend takový, že IT pracovníci automaticky počítají s vysokým finančním ohodnocením. Dále je zajímavá také volnost, a tu může nabídnout právě start-up nebo malá firma spíše než korporát. Ten je svázaný stanovami, které nastavil třeba někdo v Americe, kdo vůbec neví, jaký je trend tady v Brně. Aby byl člověk v této oblasti dobrý, musí znát trh.

Existují nějaké pracovní pozice, pro jejichž obsazování není Váš typ výběrového řízení vhodný?

Ne. Vše je řízeno nabídkou a poptávkou, která se průběžně mění. V současné době je v Brně 3500 neobsazených IT míst, což znamená, že trh je hladový.

Jak se to projevuje?

Brno v podstatě funguje jako průtokový ohřívač lidí. Každý má jinou motivaci. Někdo chce pracovat tam, kde má kamarády, někdo chce pracovní výjezdy do zahraničí, jiný chce za pět let splatit hypotéku...

A co to znamená pro Vás jakožto pracovníka personální agentury?

Musím udělat hodně personifikovanou nabídku podle toho, co člověk od budoucího zaměstnání chce. Úspěšným IT pracovníkům chodí průměrně tři nebo čtyři pracovní nabídky týdně. Musím se proto snažit dobře přečíst jejich profil a dát jim to, co bude ruku v ruce s tím, co chtějí.

Kdy většinou firmy využívají Vašich služeb?

Když jim někdo odejde, dojde ke strukturální změně nebo firma roste.

Jak byste popsal standardní proces výběru realizovaný Vaší agenturou?

Děláme executive search, tedy přímé vyhledávání kandidátů. Jediná naše inzerce je na našich stránkách a nikde ji dále nesdílíme. Cílíme na lidi, kteří jsou specialisty ve svém oboru, což jsou většinou pasivní kandidáti, kteří mají místo a o změně neuvažují. Takové lidi inzercí nezaujmeme, protože ji jednoduše nesledují. V IT to funguje tak, že když někdo hledá práci a jde po inzerci, znamená to, že je nula. Ti dobří jdou buď někam přes kamarády, nebo je někdo vytáhne.

Kde tedy hledáte lidi, které chcete „vytáhnout“?

Lidi hledáme buď z naší databáze, nebo ze sociálních sítí, jako je například LinkedIn nebo jiné sítě specializované přímo na IT. Když se mi ten člověk líbí, přečtu si jeho profil a srovnám ho s tím, co můžu momentálně nabídnout. Pokud vidím, že by potenciálního kandidáta mohla naše nabídka zaujmout, oslovíme ho. Vždy ale musíme nabízet vyšší pozici než je ta, na které v současné době pracuje.

Jakým způsobem kandidáty oslovujete?

Volíme formu kontaktu, která je nejrentabilnější. Vždycky je nejlepší setkat se osobně a na osobní pohovor kandidáty obvykle zveme telefonicky. Nejde nám ale ani tak o

kvantitu jako spíš o kvalitu, tudíž míváme přibližně tři nebo čtyři pohovory týdně a kandidátům se snažíme maximálně přizpůsobit. Teď jsme například měli pohovor v šest večer.

3) Jaké metody využíváte při výběru pracovníků nejčastěji?

Vždycky, když je to možné, děláme osobní pohovor. Tedy když ten člověk není nemocný nebo není třeba z Ostravy. Osobní setkání je součástí našich služeb a také důvodem, proč jsme v porovnání s konkurencí draží. Děláme hodnocení jak na hard skills (tvrdé dovednosti – poznámka aut.), tak také na soft skills (měkké dovednosti, poznámka aut.), což je naše přidaná hodnota, protože to spousta takzvaných přeposílačů CVček (životopisů – poznámka aut.) nedělá.

4) Kterou z existujících metod považujete za nejúčinnější?

One-on-one (přímá komunikace dvou lidí – poznámka aut.). Ale závisí to samozřejmě na schopnostech pracovníka personální agentury. Když je někdo komunikativní a nestydí se, pak je one-on-one nejlepší. Když je někdo stydlivý a není tolik komunikativní, pak je určitě lepší něco jiného.

V čem spatřujete největší výhodu přímé komunikace?

V tom, že se o kandidátovi dozvíme velké množství informací.

A v čem naopak vidíte nevýhodu osobního pohovoru?

V tom, že ke splnění cíle se musíme snažit vyjít kandidátovi maximálně vstříc místem i časem setkání, takže jsme třeba ochotni mít pohovor v šest večer. To znamená, že to vlastně děláme nad rámec své práce. Náš člověk si ale nechce brát volno, nechce někam jet, protože on nic nehledá, takže se mu musíme přizpůsobit. Naši nabídku si radši vyslechne večer na pivku než ve své pracovní době.

Využíváte někdy assessment centrum přímo ve Vaší firmě?

V IT assessment centrum nefunguje. K využití assessment centra u nás není důvod, protože to se dělá ve chvíli, kdy má někdo spoustu uchazečů na jednu pozici a tyto lidi bere obvykle z inzerce. My máme většinou jednoho kandidáta, u kterého uvažujeme, jestli ho do firmy pošleme nebo ne, takže v našem případě by to nemělo smysl. Nikdy totiž neseženeme na danou pozici více lidí, a pokud ano, znamená to, že děláme něco špatně.

8.1.3 Výzkumný rozhovor s pracovníci personální agentury 3

Pracovní pozice: Recruitment Consultant

1) Jak byste charakterizoval/a společnost, v níž působíte?

Jedná se o mezinárodní společnost se širokým portfoliem služeb.

Jaké služby to jsou?

Zaměřujeme se na temp (temporary help – poznámka aut.) i perm (permanent placement – poznámka aut.), na velké i na malé firmy.

Jak se firma liší od ostatních personálních agentur působících na českém trhu?

Snaží se dělat věci jinak a lépe než ostatní.

Co je hlavním cílem společnosti?

Je to byznys, takže je samozřejmě cílem zisk. Nejdeme ale přes mrtvoly a jde nám také o spokojenost našich zákazníků.

Na jaké typy pracovních pozic se přednostně zaměřujete?

Zaměřujeme se na všechny pracovní pozice od dělnických přes střední až po vyšší management.

Jakého oboru se tyto pozice týkají?

Dá se říct, že téměř všech oborů. Nejčastěji se věnujeme oblasti strojírenství, IT, automotive, finančnictví, obchodu, HR a administrativě.

2) Jak vypadá standardní proces výběru zaměstnanců?

Pro firmy jsme schopni zorganizovat celé výběrové řízení včetně vyhledávání kandidátů, pohovorů i selekce. Jednotlivcům zase nabízíme nejruznější pracovní pozice.

Proč by si jednotlivci měli hledat zaměstnání právě prostřednictvím Vaší personální agentury?

Výhodou je, že jim v každém případě zajistíme zpětnou vazbu od firmy. Té by se při samostatném jednání v mnoha případech nemuseli dočkat.

Kdo jsou většinou Vaši klienti?

Nedá se to konkretizovat, jsou to jak velké, tak také malé firmy z různých oborů podnikání.

Jak byste popsala standardní proces výběru realizovaný Vaší agenturou?

Od klientů dostaneme zadaný popis pracovní pozice a naším úkolem je najít na ni vhodné kandidáty. S potenciálními kandidáty následně vedeme pohovor a na jeho základě je klientům buď doporučíme, nebo najdeme kandidáty nové.

Realizujete většinu pohovorů spíše osobně nebo telefonicky?

Záleží na tom, o jakou se jedná pozici. S agenturními zaměstnanci se scházíme osobně vždy a s kandidáty na vyšší manažerské pozice se o to snažíme taky. Pokud ale bydlí například sto kilometrů od Brna, neženeme je sem a pohovor uskutečníme přes Skype. U středních pracovních pozic nám většinou stačí pohovor telefonický. Tam osobní pohovor uskutečňujeme jen v případě, že o to klient výslovně požádá.

Existují nějaké pracovní pozice, pro jejichž obsazování není Váš typ výběrového řízení vhodný?

Naše zaměření je poměrně široké, tudíž jsme schopni pokrýt všechny pozice. Vždy se u nás najde zaměstnanec, který má s konkrétní pracovní pozicí zkušenost.

3) Jaké metody využíváte při výběru pracovníků nejčastěji?

Pohovory. Ať už osobní nebo telefonické.

4) Kterou z existujících metod považujete za nejúčinnější?

Podle mě neexistuje jedna nejlepší metoda. Podle mého názoru je nejúčinnější spíše kombinace metod.

Které metody to jsou?

Pohovor v kombinaci s assessment centrem pro manažerské pozice a pohovor v kombinaci s testy zručnosti pro pozice dělnické.

V čem spatřujete největší výhodu pohovoru?

Výhodou je jednoznačně navázání osobního vztahu mezi personalistou a kandidátem. Dále také to, že kandidát dostane prostor říci o sobě vše podstatné a prodat tak co možná nejlépe své dosavadní zkušenosti.

A v čem naopak vidíte jeho nevýhodu?

Nevýhodou je, že se člověk může při pohovoru přetvařovat, lhát nebo zatajovat podstatné informace.

Využíváte někdy assessment centrum přímo ve Vaší firmě?

Assessment centrum využíváme jen při interním náboru do naší firmy. Vyšší pozice, které obsazujeme a pro něž by tato metoda byla vhodná, jsou většinou úzce specializované. Obvykle se nám proto nepodaří sehnat dostatek lidí, který by byl k realizaci assessment centra zapotřebí. Firmy si assessment centra často organizují samy jako druhé nebo třetí kolo výběru.

Proč myslíte, že tomu tak je?

Pro firmy je to výhodnější, jelikož na assessment centrum mohou tím pádem pozvat i kandidáty od jiných personálních agentur nebo i ty, které si zaměstnanci personálního oddělení seženou sami.

Co je podle Vašeho názoru největší výhodou assessment centra?

Fakt, že člověk nemůže nic hrát. V průběhu assessment centra se ukáže jeho charakter i to, jestli je třeba dobrý manažer.

A co je naopak nevýhodou této metody výběru?

Myslím si, že je to vysoká obtížnost pro uchazeče, kteří mohou v případě realizace assessment centra při obsazování nižších nebo středních pracovních pozic někdy i odstoupit z výběrového řízení.

8.1.4 Výzkumný rozhovor s pracovníci personální agentury 4

Pracovní pozice: Konzultantka

1) Jak byste charakterizoval/a společnost, v níž působíte?

Je to mezinárodní původně švýcarsko-francouzská firma, která v současné době působí především ve střední Evropě.

Čím přesně se firma zabývá?

Na brněnské pobočce se věnujeme především náboru zaměstnanců na temporary help. Děláme i permanent placement, ale v tom se nám tolik nedaří. Máme sice potenciál pro rozvoj, ale v současné době v této oblasti spíše stagnujeme.

Jak se firma liší od ostatních personálních agentur působících na českém trhu?

Především svou velikostí. V porovnání s ostatními personálními agenturami se totiž jedná o poměrně velkou firmu. Prezentuje se dokonce jako největší, ale to říkají všichni.

Lákáte klienty kromě velikosti firmy ještě i na něco dalšího?

Dalším našim plusem je dobrá pověst získaná na základě dlouholeté tradice. Na trhu totiž působíme od roku 1992 a od té doby už jsme si získali uznání také dosaženými výsledky. Dobré jméno firmě dělá také její vedení, které společnost reprezentuje navenek.

Co je hlavním cílem společnosti?

Být nad budgetem (rozpočtem – poznámka aut.). Momentální situace a s ní související nedostatek lidí na trhu v České republice má však za následek opak, což vede k ještě většímu důrazu na výdělek.

Je následkem například větší soupeřivost mezi jednotlivými zaměstnanci?

K soupeřivosti není důvod, každý má přidělen svůj projekt, na kterém pracuje, a za ten je hodnocen zvlášť. Snažíme se tedy spíše spolupracovat.

Kolik lidí pracuje na brněnské pobočce?

Šestnáct.

Na jaké typy pracovních pozic se přednostně zaměřujete?

Každé oddělení se zaměřuje na jiné pozice. My v Brně především na temporary help, takže hledáme hlavně lidi do výroby. Z hlediska permanent placementu pak u nás převažují střední pracovní pozice nad vyššími.

2) Jak vypadá standardní proces výběru zaměstnanců?

Buď oslovují firmy nás, nebo my je. Klienti se obvykle nejdříve sejdou s naším obchodním zástupcem, domluví se spolu na podmínkách a vytvoří popis obsazovaného pracovního místa. My pak provedeme předvýběr a náš zástupce jde následně na výběrové řízení přímo do firmy. Tam odprezentuje „své“ kandidáty, které tak v podstatě prodává. Některé firmy naopak chtějí, abychom výběrové řízení realizovali za ně. Liší se to podle obsazované pozice i podle firmy.

Kdo jsou většinou Vaši klienti?

Převážně výrobní společnosti, pro něž hledáme temporary help, což znamená, že jim dočasně přidělujeme naše zaměstnance. Někdy se stává, že máme u jednoho klienta i dvě stě lidí současně.

Jak byste popsala standardní proces výběru realizovaný Vaší agenturou?

Na trhu je velká konkurence, tudíž jde hlavně o rychlou reakci. U nižších pozic je pohovor spíše takovou informativní schůzkou. S kandidáty se většinou sejdeme osobně, sdělíme jim podmínky práce a o jakou firmu se jedná, což z inzerátů nebývá patrné právě kvůli konkurenci. Následuje výběrové řízení zahrnující testy manuální zručnosti uskutečňované přímo ve firmě. Když kandidáti těmito testy projdou, jsou přijatí.

A jak probíhá výběrové řízení na střední pracovní pozice?

U těch provádíme prescreening (předvýběr – poznámka aut.), při němž projdeme životopisy, které nám chodí, případně potenciální kandidáty najdeme na linkáči (profesní sociální síť LinkedIn – poznámka aut.). Provedeme osobní nebo telefonické pohovory a vybrané kandidáty následně odprezentujeme našemu klientovi. Až po vzájemné shodě je pošleme do firmy.

Existují nějaké pracovní pozice, pro jejichž obsazování není Váš typ výběrového řízení vhodný?

Vyšší pozice, na něž jsou kladeny větší požadavky a každá z těchto pozic potřebuje individuální péči.

3) Jaké metody využíváte při výběru pracovníků nejčastěji?

Nejčastější jsou osobní pohovory. Jen pokud je uchazeč z daleka, přistupujeme pouze k telefonickému pohovoru.

4) Kterou z existujících metod považujete za neúčinnější?

Assessment centrum v kombinaci s testy schopností, které nám umožní zjistit přesně to, co potřebujeme.

Využíváte někdy assessment centrum přímo ve Vaší firmě?

Není to moc časté. Využíváme ho spíše interně pro obsazování pozic u nás ve firmě. Máme možnosti pro realizaci assessment centra na různé pracovní pozice, ale klienti to moc často nevyžadují.

V čem spatřujete jeho největší výhodu?

Výhoda je v tom, že personalisté prověří klidně i osm lidí současně a seznámí se s jejich reakcemi v předem nepředvídatelných situacích. Pro samotné kandidáty mohou být hry uskutečňované v průběhu assessment centra zábavné a může z nich při těchto hrách spadnout stres.

A v čem naopak vidíte jeho nevýhodu?

Nevýhodou je časová, finanční i personální náročnost. Vždy je totiž potřeba, aby byli u assessment centra přítomni minimálně dva, ideálně tři personalisté jakožto hodnotitelé. Především pro starší jedince pak může být nevýhodou také velká psychická náročnost.

8.1.5 Výzkumný rozhovor s pracovníkem společnosti 5 využívající doplňující techniky výběru

Pracovní pozice: Senior Consultant

1) Jak byste charakterizoval/a společnost, v níž působíte?

Je to mezinárodní společnost působící celkem v šedesáti zemích. Její sídlo je v Londýně, kde se určuje společná strategie pro všechny státy.

Čím přesně se firma zabývá?

Zabývá se hodnocením potenciálních zaměstnanců. Naším hlavním úkolem je rozpoznání pracovního potenciálu.

Jak se firma liší od ostatních personálních agentur?

Nemáme lidi na skladě a neprodáváme je. Říkáme firmám, aby ony samy využívaly našich nástrojů k tomu, aby byly efektivnější při rozvoji a výběru zaměstnanců.

Co je hlavním cílem společnosti, v níž působíte?

Aby naši klienti používali naše nástroje ke zvýšení vlastní efektivity výběru a rozvoje zaměstnanců.

Na jaké typy pracovních pozic se přednostně zaměřujete?

Především na střední a vyšší management, i když střední management převažuje.

2) Jak vypadá standardní proces výběru zaměstnanců?

Máme dva způsoby spolupráce. Externí, kdy si nás firma objedná a my pro ni provedeme výběrové řízení a interní, kdy proškolíme přímo konkrétního zaměstnance ve firmě a on pak s naším systémem pracuje samostatně. Tento proškolený člověk se tak stává našim konzultantem, který ve své firmě dělá interně to samé, co my bychom pro firmu dělali externě. Děláme tedy výběrová řízení pro externí i rozvojové plány pro interní.

Kdo jsou Vaši klienti?

Máme klienty ve státní správě, v obchodě i ve výrobě. Mezi naše klienty patří například i univerzity, které využívají naše testy pro studenty ve čtvrtém nebo pátém ročníku, když se rozhodují, kam dále směřovat.

Jak byste popsal proces výběru realizovaný prostřednictvím psychologických testů?

Tato metoda se obvykle používá v kombinaci s jinými metodami. Vždy vycházíme z informací o znalostech, zkušenostech a vzdělání uvedených v životopise uchazeče. Testy pak slouží spíše jako podpůrná metoda pro rozhodnutí o tom, který z uchazečů je pro danou pracovní pozici nejvhodnější. Nejčastěji se používají v kombinaci s pohovorem.

Účastní se těchto pohovorů i zaměstnanci Vaší společnosti?

Účastníme se až závěrečných rozhovorů, kde je přítomných posledních tři až pět uchazečů. Na pohovorech jsme ale spíše jako pozorovatelé. Klienti ale vždycky chtějí stanovení pořadí. Někdy si firma také vybere sama a chce posoudit až vybraného uchazeče.

Jak často se firmy řídí Vaším názorem?

Řekl bych, že přibližně v šedesáti procentech na mě dají.

A jak často je odhad člověka prostřednictvím Vašich psychologických testů správný?

Troufám si říct, že tomu tak je asi v osmdesáti procentech případů. Žádná z používaných metod totiž podle mě není stoprocentní.

Existují některé vyšší nebo střední pracovní pozice, u nichž není psychologická stránka pro zaměstnavatele podstatná?

Například u IT technologií hledají zaměstnavatelé hlavu člověka, nezajímá je jeho osobnost. Obecně by se dalo říci, že čím je pozice více technicky orientovaná, tím je váha našich testů nižší. Čím je naopak pozice více manažerská a obchodnická, tím se na psychologické testy dá více. U nás ale použití testů není až tak časté jako například v západních zemích, kde naše testy využívají při své činnosti i jiné personální agentury.

Čím je to podle Vás způsobeno?

Rozhodně cenou produktů, která je stejná u nás i například v Anglii, kde jsou ale vyšší platy, takže si to zaměstnavatelé mohou spíše dovolit.

3) Jaké metody využíváte při výběru pracovníků nejčastěji?

Na co se zaměřují psychologické testy užívané Vašimi klienty?

Zaměřují se na vlastní obraz člověka, tedy na to, jak člověk hodnotí sám sebe. Dalším bodem je pracovní maska a chování pod tlakem.

Jaké konkrétní nástroje při výběru pracovníků užíváte nejčastěji?

Používáme primárně dva nástroje. Prvním je analýza osobního profilu, jejíž vyplnění trvá přibližně osm minut. Z výsledku dotazníku je možné vyčíst silné a slabé stránky osobnosti, manažerské a prodejní schopnosti a způsob pracovního chování jednotlivce obecně.

Druhým nástrojem je profil funkce. Ten definuje personalista nebo obecně nadřazený zadané pozice. My pak porovnáním požadavků s profilem uchazeče vybereme toho nejvhodnějšího.

Jak vypadá analýza osobnostního profilu?

Analýza osobního profilu se skládá celkem ze dvaceti čtyř otázek. Každá z nich obsahuje vždy čtyři přídavná jména, z nichž respondent vybírá to, které vystihuje jeho práci nejvíce a nejméně. Spousta lidí říká, že z tak malého množství informací nemůžeme být schopni popsat pracovní chování člověka. Ale ono to jde.

Jak svým klientům tuto analýzu zprostředkováváte?

Dotazník jim posíláme online a jeho vyplnění pak pro respondenty není nijak časově omezené.

Pro jaké pracovní pozice je analýza osobnostního profilu primárně určena?

Obvykle ji používáme především pro manažery a obchodníky. Nepoužíváme ji pro lidi, kteří pracují rukama. Ale například pro mistry nebo obecně pro kohokoliv, kdo vede nějaký tým lidí, se dá tato analýza využít.

V čem spatřujete největší výhodu těchto testů?

Především v tom, že jsou validní a mezinárodně ověřené. Další výhodou je také jejich jazyk srozumitelný pro všechny a krátký čas potřebný k jejich vyplnění.

V čem naopak vidíte jejich nevýhodu?

Testy se soustředí jen na pracovní potenciál, ne například na to, jestli má člověk sklon ke lhaní nebo k závislostem... Osobnostní charakteristiky tedy z našich testů nepoznáme, kdežto například z hoganových dotazníků jsou zřejmé. U vyšších pozic proto klienti často chtějí obojí.

Využíváte kromě psychologických testů vztahujících se k pracovnímu chování ještě nějaké jiné metody?

U manažerů pracujících s lidmi a lidí zastupujících firmu navenek dále využíváme například testy emoční inteligence. Dále provádíme také testy schopností a dovedností, které ukazují, jak rychle se lidé učí novým věcem. Švédové jejich výstup nazývají jako koeficient trénovatelnosti.

Pro obsazování jakých pracovních pozic jsou tyto testy vhodné?

Jsou vhodné především pro technické a IT pozice, protože u těch je třeba se učit stále něco nového.

V čem dalším se testy schopností a dovedností liší od testů pracovního chování?

Tyto testy jsou na čas, nejsou sebehodnotící, ale porovnávací. Porovnávají tedy lidi mezi sebou.

Jak dlouho tento test trvá?

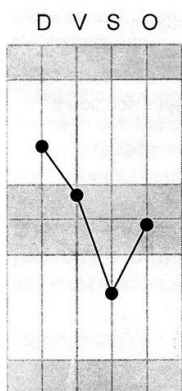
Trvá dvacet minut. Obsahuje totiž celkem sto padesát otázek, takže je na něj logicky potřeba více času.

4) Kterou z existujících metod výběru považujete za nejúčinnější?

Přetažení člověka, který umí danou činnost a dosáhl prokazatelných výsledků v jiné firmě, do své firmy. Protože tito lidé už jsou ověřeni. Hodně potom dám také na reference nebo právě na psychologický test kombinovaný ještě s další metodou, například s rozhovorem. Vždycky ale platí, že čím víc toho o člověku vím, tím je výběr účinnější.

8.2 Ukázka vyhodnocení analýzy osobnostního profilu užívané společností 5

Vlastní obraz - graf III



Tento člověk je iniciativní, odhodlaný a imponující. Protože je soutěživé povahy, dává přednost postavení, kde má volnost jednání. Bude vždycky hledat možnost dosáhnout rychlý výsledek, což mu dává příležitost k postupu.

Někdy si bere příliš mnoho úkolů a občas potřebuje změnit tempo a trochu se uvolnit. Je pravděpodobné, že bude ostatní ovlivňovat silou svého charakteru a tím může působit jako příliš náročný.

Umí dobře komunikovat, v jednáních projevuje sebejistotu, ale často ostatní neposlouchá. Na lidi v práci udělá většinou dojem svým přátelským, ale pevným vystupováním. Aby prosadil svůj názor, bývá někdy nesmlouvavý až neústupný. Ve všem, co podniká, je poměrně zvědavý a dosti ukázněný, zejména pokud na tom závisí výsledky. Je povahově velmi čínorodý, ale roztěkaný, což může příležitostně způsobit, že nedotáhne práci do konce. Protože je agilní, dává přednost práci, ke které patří cestování. Administrativní práce a příliš podrobností ho mohou nudit.

Osobní motivace

Tento člověk chce autoritu, postavení a volnost jednat nezávisle. Hledá zasloužený respekt prostřednictvím náročných úkolů, které poskytují hmatatelné a měřitelné výsledky. Chce mít možnost ovlivňovat druhé, aby dosahovali výsledků jeho jménem.

Pracovní předpoklady

Řídit a vést lidi k výnosným a praktickým výsledkům

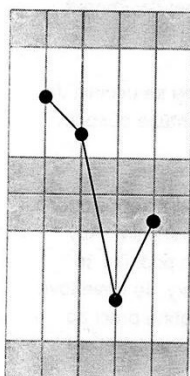
Každý cíl by měl mít jasně definované úkoly, podle kterých se dá měřit dosažený pokrok. Důležité je osobní uznání za práci a odměny za úspěšné splnění úkolů. Třebaže motivace a řízení lidí by mohlo tvořit část pracovní náplně, neměla by to být hlavní funkce ani každodenní požadavek. Strategie řízení by měla vyjadřovat pouze základní směrnice, protože tento člověk chce mít pravomoc jednat bez precedentu nebo žádosti o souhlas.

Popisná slova

Cílevědomý, agilní, hbitý, zvědavý, imponující, pozitivní, vlivný, pánovitý, rozlékaný, sebejistý, nadšený, ptá se "proč" a "kdy".

Jak vás vidí ostatní (maska) - graf I

D V S O

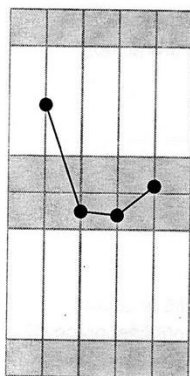


V charakteristických rysech tohoto člověka nejsou pozorovatelné žádné rozdíly, srovnáme-li situaci v zaměstnání s vlastním obrazem.

Naznačuje to tedy, že věří, že není nutné měnit své chování a že se cítí být v souladu s chováním požadovaným v tomto zaměstnání.

Chování pod tlakem - graf II

D V S O



V tomto profilu se ukazuje průkazná změna ve stylu chování, jestliže na tohoto člověka působí tlak.

Udrží si od ostatních odstup, potlačuje svou vřelost a přátelskost a přijímá rozhodnutí bez emocí.

Tato změna chování může být způsobena ztrátou vlastního přesvědčení, že dokáže ovlivnit a přesvědčit ostatní. Když se projeví, bude se jevit jako tišší a méně přesvědčivý, než vykazuje jeho vlastní obraz.

Jestliže nedílnou součástí funkce je umění jednat s lidmi a jejich motivace, měl by se vyhodnotit účinek této změny na zaměstnání.

Navíc lze zaznamenat v tomto profilu změnu tempa. Tento člověk cítí, že by měl potlačit svou aktivní a neklidnou povahu a být trpělivější a spolehlivější.

Tato změna je ale malá a není pravděpodobné, že ovlivní styl jeho chování. Důkladnost se téměř neprojeví.

Všeobecné připomínky

Ukazatelé osobního profilu jasně naznačují, že tento člověk je frustrován, má problémy a trpí stresem pravděpodobně pracovního rázu.

Je důležité s ním problémy prohovorit nebo prokonzultovat, aby se zjistila jejich příčina, protože by mohl být ovlivněn jeho pracovní výkon. Jestliže se s ním uvažuje na nové místo, pak by se tyto problémy mohly dobře eliminovat, ale je nutné do budoucna zabránit jejich vzniku.

Může se stát, že si bude pomalu zvykat na novou funkci, a proto je nutné předem určit a vyhodnotit dopad těchto problémů.

Tohoto člověka motivuje dosahování výnosných výsledků spolu s mocí, autoritou a náročnými úkoly. Dále jsou pro něho důležité peněžní odměny, které uhradí vysoké životní náklady a popularita ve formě společenského uznání. Má rád prestiž a postavení a bude stále vyhledávat příležitost k postupu. Vyžaduje svobodu projevu, pocit sounáležitosti s podnikem, široké pole působnosti a příznivé pracovní podmínky.

Ideálním nadřízeným pro tohoto člověka bude přímý vedoucí, který bude současně spolupracovat, jednat s ním jako rovný s rovným, zadávat jasné úkoly a časové plány a vybaví ho příslušnými pravomocemi a odpovědností, aby mohl dosáhnout výsledků. Je důležité, aby mezi těmito dvěma lidmi existovala pravidelná komunikace.

Poznámka

Shora uvedená zpráva je vodítkem. Analýza osobního profilu je pomůcka zaměřená na pracovní prostředí. Tato zpráva je sestavena tak, aby pomohla při procesu výběru, vyhodnocování, řízení a při poradenství.

Tato zpráva by se nikdy neměla používat jako samostatný materiál, nýbrž vždy ve spojení s interview a s takovým postupem, při kterém se vyhodnocuje uchazečova praxe, jeho vzdělání, kvalifikace, schopnosti a školenost.