

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE

Výběrový proces v organizaci XY

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Andragogika – Sociologie

**Autor:** Silvie Loucká

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Výběrový proces v organizaci XY“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne:

Podpis:

## Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské diplomové práce, paní PhDr. Veronice Gígalové, Ph.D. za její ochotný přístup, podporu a poskytování cenných informací při psaní mé práce. Zároveň bych ráda poděkovala vybrané organizaci, a to zejména personální manažerce této organizace, za čas a pomoc při realizaci mého výzkumu.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Silvie Loucká
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	Andragogika – Sociologie
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2024

<b>Název práce:</b>	Výběrový proces v organizaci XY
<b>Anotace práce:</b>	<p>Tato bakalářská diplomová práce se zabývá výběrovým procesem v organizaci XY. Cílem je popis výběrového procesu a jednotlivých metod využívaných k výběru zaměstnanců v organizaci XY. Výzkum se zaměřuje na systém výběru zaměstnanců na konkrétní pozici v organizaci, kterou je manažer kvality. Teoretická část práce slouží k teoretickému ukotvení tématu a poskytuje základní rámec pro provedení mého výzkumu. Empirická část práce poskytuje podrobný popis systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality v organizaci XY. Ke sběru dat byly využity metody analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru. Výsledkem této práce je podrobný popis systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality, identifikace disproporcí, které byly získány komparací nasbíraných dat s teoretickými poznatky a možná doporučení pro zefektivnění výběrového procesu v organizaci.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Lidské zdroje, manažer kvality, personální činnosti, výběr zaměstnanců, uchazeč
<b>Title of Thesis:</b>	Selection process in the organization XY

<b>Annotation:</b>	This bachelor thesis deals with the selection process in the organization XY. The aim of the thesis is description of the selection process and the different methods used to select employees in organization XY. The research focuses on the employee selection system for a specific position in the organization, which is the quality manager. The theoretical part of the thesis serves to theoretically anchor the topic and provides the basic framework for conducting my research. The empirical part of the thesis provides a detailed description of the employee selection system for the position of quality manager in the organization XY. Document analysis and semi-structured interview methods were used to collect data. The result of this work is a detailed description of the system of employee selection for the position of quality manager, identification of disproportions that were found by comparing the collected data with theoretical findings and possible recommendations for making the selection process more effective in the organization.
<b>Keywords:</b>	Human resources, quality manager, personnel activities, selection of employees, candidate
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	<p><b>Příloha 1</b> – Struktura otázek – rozhovor s participantem 1</p> <p><b>Příloha 2</b> – Struktura otázek – rozhovor s participantem 2</p> <p><b>Příloha 3</b> – Struktura otázek – rozhovor s participantem 3</p> <p><b>Příloha 4</b> – Ukázka kódování – Přepis rozhovoru s participantem 1</p> <p><b>Příloha 5</b> – Kódy nacházející se v rozhovoru s participantem 1</p> <p><b>Příloha 6</b> – Zjednodušené schéma organizační struktury</p> <p><b>Příloha 7</b> – Vzor informovaného souhlasu</p>
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	25
<b>Rozsah práce:</b>	105 s. (130 782 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů .....	10
1.1 Základní terminologie .....	10
1.2 Současnost řízení lidských zdrojů a organizací .....	11
1.3 Personální činnosti .....	12
1.4 Role personalistů a osob vykonávajících personální činnosti.....	14
2 Výběr zaměstnanců.....	16
2.1 Činnosti předcházející samotnému výběrovému řízení .....	18
2.1.1 Plánování lidských zdrojů .....	19
2.1.2 Analýza pracovního místa .....	20
2.1.3 Stanovení kritérií výběru zaměstnanců .....	21
2.1.4 Získávání zaměstnanců .....	23
2.2 Postup výběrového řízení .....	25
2.3 Metody výběru zaměstnanců .....	27
2.3.1 Analýza a hodnocení dokumentů uchazeče.....	28
2.3.2 Výběrový pohovor .....	29
2.3.3 Výběrové testy .....	32
2.3.4 Assessment centre (AC).....	33
2.3.5 Zkoumání referencí.....	34
3 Metodologie výzkumu .....	36
3.1 Výzkumný design .....	36
3.2 Popis cíle a výzkumných otázek .....	37
3.3 Výběr výzkumného vzorku a metody sběru dat.....	38
3.4 Etika výzkumu.....	39

4	Vybraná organizace .....	41
4.1	Představení organizace.....	41
4.2	Organizační struktura organizace .....	42
5	Sběr dat .....	43
6	Analýza dat .....	45
7	Interpretace dat.....	48
7.1	Role a činnosti osob podílejících se na výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality .....	49
7.2	Systém výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality .....	52
7.2.1	Činnosti předcházející výběrovému řízení.....	52
7.2.2	Postup výběrového řízení .....	60
7.2.3	Metody výběru zaměstnanců .....	64
7.2.4	Zhodnocení systému výběru zaměstnanců pohledem expertů ...	67
7.3	Popis systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality ...	68
8	Diskuze .....	71
	Závěr .....	81
	Seznam literatury a zdrojů.....	83
	Seznam zkratk.....	86
	Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	87
	Seznam příloh.....	88
	Přílohy.....	89

# Úvod

Na trhu práce se vyskytuje nepřeberné množství organizací, které se liší velikostí, zaměřením, finančními prostředky, počtem zaměstnanců, kulturou organizace a dalšími faktory. I přes všechny odlišnosti však mají organizace jeden společný cíl, a tím je najít a získat kvalitní zaměstnance. V dnešní dynamické době, kdy konkurenceschopnost organizace není určována pouze technologiemi a finančními prostředky, ale především schopnostmi a kvalitou zaměstnanců, je správně nastavený výběrový proces nezbytným faktorem pro úspěch každé organizace. Kvalitně nastavený výběrový proces nejenom snižuje riziko výběru nevhodného zaměstnance, ale současně organizaci šetří čas i peníze. I přesto, že na téma výběr zaměstnanců můžeme nalézt spoustu odborné literatury, každá organizace má své vlastní specifické postupy a přístupy k tomuto procesu. Na základě toho jsem se rozhodla provést analýzu výběrového procesu v reálném pracovním prostředí. Důvodem volby tohoto tématu bylo hlavně hlubší porozumění této problematice, jelikož bych se v budoucnu ráda věnovala personalistice. Jako téma mé bakalářské práce jsem si tedy zvolila výběrový proces, na který jsem se zaměřila v konkrétní organizaci.

Cílem bakalářské práce je popis výběrového procesu a jednotlivých metod využívaných k výběru zaměstnanců v organizaci XY. V rámci mého výzkumu se ve vybrané organizaci zaměřím na popis systému výběru zaměstnanců na konkrétní pozici, a to na pozici manažera kvality. Cílem bude tedy získat komplexní představu o výběrovém procesu na pozici manažera kvality, a to z pohledu osob, které se nějakým způsobem podílí na tomto procesu a mají nejhlubší informace o nastaveném systému v organizaci. Závěrem budou získaná data komparována s teoretickým rámcem, který bude nastíněn v teoretické části mé práce. Hlavní výzkumná otázka této práce zní: Jak probíhá výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci z pohledu osob



podílejících se na výběrovém procesu? Jelikož tato práce představuje deskriptivní případovou studii, hlavními metodami sběru dat budou analýza dokumentů a polostrukturovaný rozhovor.

Bakalářská práce bude tvořena částí teoretickou a empirickou. Teoretická část práce bude tvořena 2 hlavními kapitolami. První kapitola se bude zaměřovat na oblast řízení lidských zdrojů, a to z hlediska základní terminologie, současnosti řízení lidských zdrojů a organizací, personálních činností a role personalistů a osob vykonávajících personální činnosti. Druhá kapitola se bude zabývat výběrem zaměstnanců, kdy budou popsány činnosti předcházející výběrovému řízení, postup výběrového řízení a nejčastěji využívané metody k výběru zaměstnanců.

Empirická část práce bude tvořena 6 hlavními kapitolami. První kapitolou empirické části bude metodologické vymezení mého výzkumu. Následovat budou kapitoly, ve kterých dojde k představení vybrané organizace a k popisu sběru dat. Další kapitolou bude analýza dat, ve které bude popsáno, jakým způsobem byla získaná data analyzována. Stěžejní kapitolou poté bude interpretace dat, ve které dojde k popisu systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality. Poslední kapitolu empirické části bude tvořit diskuze, ve které budou získaná data komparována s teoretickými poznatky a zároveň budou formulována možná doporučení k zefektivnění výběrového procesu. V závěru této části budou současně zmíněny limity výzkumu.

# 1 Řízení lidských zdrojů

## 1.1 Základní terminologie

Šikýř (2014, s. 42) se ve své knize zmiňuje, že původ pojmu řízení lidských zdrojů můžeme najít v anglickém pojmu **human resource management** (HRM), který se používá buď ve významu personalistiky, tedy řízení lidí v organizaci, nebo ve významu dnešního pojetí personální práce a přístupů k vedení lidí v organizaci. Dalším důležitým pojmem, který souvisí s řízením lidských zdrojů jsou samotné lidské zdroje, které mají původ v anglickém pojmu **human resources** (HR). Pojem lidské zdroje dle Šikýře představují jak fyzické osoby, personalisty, tak i samotný personální útvar nebo personální činnost. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 757) považují lidské zdroje za „nejcennější zdroje organizace včetně jejich kompetencí, jež mají klíčový význam pro dosahování strategických cílů.“ Obdobně na lidské zdroje nahlíží i Vojtovič (2011, s. 153), který ve své knize uvádí, že zejména v kontextu „moderní ekonomiky“ představují lidské zdroje zaměstnance, kteří jsou klíčovým bohatstvím a hlavním zdrojem konkurenční výhody organizace. Plamínek (2018, s. 254) do lidských zdrojů řadí vlastnosti, schopnosti a postoje, a tvrdí, že lidské zdroje „nejsou lidé, ale potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli.“

Šikýř (2016, s. 13) považuje řízení lidských zdrojů za klíčovou oblast organizace, která se zaměřuje nejenom na realizaci cílů organizace jako je zajištění prosperity, schopnost konkurovat na trhu a trvalý rozvoj, ale zároveň věnuje svoji pozornost potřebám zaměstnanců v podobě spravedlivého odměňování, profesního rozvoje, pracovních příležitostí pro zaměstnance apod. Kocianová (2012, s. 259) stejně jako Šikýř zdůrazňuje propojenost plnění zájmů jak organizace, tak i zaměstnanců, a to tak, že „koncepte řízení lidských zdrojů bývá charakterizována orientací na zájmy organizace i jedince jako vztah vzájemného prospěchu, podmíněný splněním oboustranných očekávání

a potřeb.“ Armstrong a Stephen (2015, s. 259) na tuto problematiku nahlíží obecněji a uvádí, že koncepce řízení lidských zdrojů se „zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.“

Můžeme tedy vidět, že řízení lidských zdrojů je u zmíněných autorů až na drobné odchylky definováno obdobně, a to jako přístup, v jehož hlavní roli jsou zdokonalující a rozvíjející se zaměstnanci, jejichž potřeby jsou naplňovány, respektovány, a prostřednictvím kterých dosahuje organizace stanovených cílů.

## **1.2 Současnost řízení lidských zdrojů a organizací**

Výběrový proces je vázán na současnou podobu řízení lidských zdrojů, která se propisuje do aktuálních strategií, postupů a metod využívaných organizacemi při tvorbě a realizaci výběrových procesů. Znalost aktuálních trendů a potřeb společnosti je pro úspěch výběrového procesu klíčová.

Barták (2023, s. 113-128) se ve své knize zmiňuje, že současný moderní svět, který se vyznačuje obrovskou globalizací, informatizací společnosti, nepřetržitým technologickým vývojem a digitalizací firem, nutí organizace a podniky, k neustálému zlepšování své produktivity a výkonnosti, a to za účelem, aby organizace byly schopny úspěšně čelit konkurenci na globální úrovni. Moderní organizace musí brát na vědomí nejenom proměnlivost a vývoj trhu práce, ale i neustálé změny ve společnosti v podobě ekonomických, finančních a ekologických krizí, pandemií, narůstající vlny migrantů a další nepředvídatelné faktory. To, co může přispět k připravenosti organizace na období nejistoty, je jasné plánování, připravená strategie, znalost trhu, flexibilita a schopnost adaptace. Z hlediska narůstající konkurence a dynamického obchodního prostředí je více než klíčové, aby organizace kladla důraz na rozvoj intelektuálního potenciálu zaměstnance prostřednictvím stimulace ke vzdělávání. Zaměstnanci, kteří mají prostor se rozvíjet a učit, jsou schopni se nejenom rychleji přizpůsobit novým metodám

a trendům na trhu práce, ale vzděláváním dochází k jejich pracovnímu a osobnímu růstu, čímž se mimo jiné stávají cennější na trhu práce. Investice do vzdělávání zaměstnanců je tedy investicí do budoucnosti organizace, která se odvíjí od výkonosti a růstu svých zaměstnanců.

Šikýř (2014, s. 93-95) dodává, že všechny tyto postupy a metody mohou organizacím pomoci nejenom ustát období nejistoty, ale zároveň využít potenciálu svých zaměstnanců, a to k vývoji např. nových produktů a technologií.

Barták (2023, s. 132-145) dále popisuje, že postupně od 60. let 20. století se v kontextu vývoje dostáváme k určitým změnám ve strukturách a řízení organizací. Zaměstnanci už neplní pouze funkci pasivního článku slepě přijímajícího rozkazy z vedoucích řad, ale začínají plnit roli aktivního jedince, spolupodílejícího se na dosažení firemních cílů a vizí. Se změnou role zaměstnance se pojí i změna v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální práce už nepředstavuje pouhé oddělení, zaměřující se pasivně na administrativu a vedení lidí, ale velký důraz je kladen na aktivní a efektivní nakládání s lidským kapitálem, a to prostřednictvím poskytování příležitostí k rozvíjení talentu, motivace pracovníků, vzdělávání pracovníků, rozšiřování kompetencí pracovníků apod. Podle Šikýře (2014, s. 92-93) se tak personální práce postupně transformovala v nejdůležitější oblast organizace, na jejíž funkčnosti je založena vitalita celé organizace.

### **1.3 Personální činnosti**

Řízení lidských zdrojů se může lišit nejenom mezi jednotlivými organizacemi, ale i uvnitř organizace mezi jednotlivými odděleními, ve kterých mohou být uplatňovány odlišné přístupy k řízení lidských zdrojů. Metody, strategie a postupy, které organizace využívají při vedení lidí, mohou být ovlivněny různými faktory jako je např. velikost organizace, druh prováděných činností, kultura organizace, cíle organizace apod. (Armstrong

& Stephen, 2015, s. 220-221) Podle Šikýře (2014, s. 53-58) je pro efektivní řízení zaměstnanců nezbytné, aby spolu personální činnosti vzájemně souvisely a byly prováděny jako komplexní systém, který přispívá k realizaci strategií organizace. Integrovaný přístup v oblasti řízení lidských zdrojů umožňuje efektivně využívat schopnosti a dovednosti zaměstnanců k dosažení stanovených cílů organizace. Becker a Gerhart (1996, s. 782) dodávají, že právě propojenost a komplexnost personálních činností v organizaci představuje faktor, který konkurenci znesnadňuje napodobení a replikaci firemních postupů v oblasti řízení lidských zdrojů. Delery a Roumpi (2017, s. 6) doplňují Šikýře a tvrdí, že potenciál zaměstnanců nemůže být plně využit ve prospěch organizace, pokud neexistují funkční postupy v oblasti řízení lidských zdrojů, které vytváří optimální příležitosti k nakládání s lidským kapitálem.

Šikýř (2014, s. 52-53) se zmiňuje, že řízení lidských zdrojů zahrnuje širokou škálu personálních činností, přičemž každá z těchto činností má důležitou roli a přispívá k celkovému fungování organizace. Ve své knize uvádí konkrétní výčet personálních činností, mezi které řadí: vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance a využívání personálního informačního systému.

Podrobnější výčet personálních činností s důrazem na rozvíjení talentu a potenciálu zaměstnanců můžeme najít u Bartáka (2023, s. 528), který řadí mezi personální činnosti: plánování lidských zdrojů, nábor, výběr, adaptaci, vzdělávání, hodnocení, odměňování, plánování rozvoje a kariéry, přípravu personálních rezerv, práci s talenty, povyšování a ukončení pracovního poměru.

Koubek (2011, s. 34-40) uvádí obdobný souhrn personálních činností jako Barták, navíc však stejně jako Šikýř (2014, s. 54) a Dvořáková (2012, s. 20-

21) zahrnuje do personálních činností využívání personálního informačního systému.

Můžeme tedy vidět, že jednotliví autoři se v souhrnu personálních činností mírně liší, ale činnost výběru zaměstnanců zařazují do personálních činností všichni zmínění autoři. V organizacích mohou být vykonávány různé personální činnosti, avšak výběr zaměstnanců je klíčovou činností, která je nezbytná pro fungování jakékoliv organizace. Výběr zaměstnanců je tak prováděn v každé organizaci, a to bez ohledu na její velikost, typ, strukturu nebo jiné faktory.

#### **1.4 Role personalistů a osob vykonávajících personální činnosti**

Šikýř (2016, s. 161) se zmiňuje, že v současnosti se personální práci nezabývají pouze odborníci v oblasti personálního managementu, jak tomu bylo dříve, ale personální práce se stala běžnou náplní práce manažerů a dalších osob, které se pohybují na vedoucích pozicích v organizaci a musí pravidelně řešit personální záležitosti jako je vzdělávání zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, adaptace zaměstnanců, výběr zaměstnanců apod.

Armstrong a Stephen (2015, s. 2730-2738) uvádí, že personalisté se spolu s liniiovými manažery aktivně zapojují do plánování strategií lidských zdrojů a plnění cílů organizace. Zajišťují mimo jiné kvalifikované zaměstnance a pružně reagují na potřeby organizace. Dvořáková (2012, s. 15-20) souhlasí s Armstrongem a Stephenem a zmiňuje se, že personalisté jsou zodpovědní nejenom za administrativní činnost, ale podílí se zároveň na vytváření nových strategií a postupů týkajících se vedení a řízení zaměstnanců v organizaci. Současně personalisté přispívají k dosahování cílů organizace tím, že zajišťují efektivní provádění personálních činností.

Dle Armstronga a Stephena (2015, s. 2730-2738) se role a činnosti personalistů odvíjí od úrovně a funkce, kterou zastávají v organizaci. Mohou tak zastávat roli např. personálního ředitele, vedoucího personálního útvaru, personálního asistenta, personálního manažera apod. Dvořáková (2012, s. 15-20) však dodává, že role personalisty se odvíjí i od velikosti organizace. V malých organizacích obvykle personální oddělení nenajdeme, personální činnosti tak vykonává majitel nebo jiná osoba, zastupující majitele (např. manažer). Naopak v organizacích střední velikosti je obvykle vytvořen personální útvar s více personalisty. Ve velkých organizacích se pak často setkáváme s rozsáhlejšími personálními odděleními, která zahrnují větší počet personalistů specializujících se na jednotlivé personální činnosti.

## 2 Výběr zaměstnanců

„Výběr zaměstnanců je rozhodovací proces, jehož cílem je, na základě získaných informací o uchazečích a jejich analýzy, posoudit a v konečné fázi vybrat nejvhodnějšího kandidáta s nejlepšími předpoklady pro úspěšné vykonávání práce“ (Kachaňáková et al., 2008, s. 90). Armstrong a Stephen (2015, s. 1122) definují výběrový proces poněkud stručněji, a to jako „proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.“ Podle Bartáka (2023, s. 673) je cílem výběrového procesu vybrat takového uchazeče, který bude splňovat nejenom požadavky pracovního místa, ale zároveň bude sdílet hodnoty a filozofii organizace. Při výběru uchazečů tak zvažujeme, do jaké míry se uchazeč shoduje s našimi představami o požadovaných dovednostech a schopnostech, které jsou nezbytné k úspěšnému plnění pracovních činností a k zapadnutí do prostředí organizace.

Výběrový proces je personální činností, která je vykonávána prostřednictvím řízení lidských zdrojů (Kolman et al., 2010, s. 13). Kocianová (2010, s. 94) se zmiňuje, že výběr zaměstnanců navazuje na proces získávání zaměstnanců, jehož cílem je nalézt vhodné uchazeče na obsazení volného pracovního místa. Koubek (2011, s. 225) souhlasí s Kocianovou a uvádí, že právě získávání a výběr zaměstnanců jsou stěžejní personální činnosti, jelikož prostřednictvím nich rozhodujeme o pracovní síle organizace, která je hlavním bohatstvím daného podniku a má zásadní vliv na úspěch organizace.

Kocianová (2010, s. 94) zároveň dodává, že výběrový proces může být náročný z finančního i časového hlediska, ale je zásadní, aby organizace investovala do tohoto procesu dostatek času a úsilí, aby nedošlo k výběru nevhodného zaměstnance. Výběrového procesu se obvykle účastní personalista, vedoucí pracovník, popř. externí odborníci. Při výběrovém procesu se střetává organizace se svými požadavky a uchazeči s nabídkou svých dovedností a schopností. Nejenom organizace si tedy volí schopného



uchazeče, ale i uchazeč si volí vhodnou organizaci. Je proto zásadní, aby se výběrový proces odvíjel v duchu rovnosti a partnerství mezi oběma skupinami.

Barták (2023, s. 663-666) ve své knize uvádí, že při výběru zaměstnanců je nutné se zaměřovat nejenom na uchazečovy aktuální dovednosti a zkušenosti, ale taktéž na jeho osobnost a potenciál. Nestačí tedy, aby měl zaměstnanec dostatek zkušeností ve své profesi, zároveň by měl mít požadované osobnostní rysy a sociální dovednosti, které budou předurčovat jeho schopnost začlenit se do firemního kolektivu, motivaci k zapojení do pracovních činností, motivaci k dalšímu vzdělávání apod. Současně je důležité, aby na uchazeče bylo nahlíženo jako na individuální osobnost, jehož unikátní schopnosti a dovednosti nemusí stoprocentně korespondovat s požadovanými kompetencemi daného pracovního místa. I přesto tito kandidáti mohou být vhodnými uchazeči, a to právě na základě svého potenciálu a jedinečnosti svých schopností, které mohou organizaci přinést významné benefity.

Šikýř (2014, s. 323-324) doplňuje Bartáka a tvrdí, že při výběru zaměstnanců bychom se měli zaměřovat spíše na pozitivní vlastnosti uchazeče než vyzdvihovat ty negativní. Ve své knize se zmiňuje o „pozitivním výběru zaměstnanců“, který zdůrazňuje pozitivní přístup k výběru a hodnocení kandidátů na pracovní pozici. V praxi to znamená, že se striktně nezaměřujeme pouze na nedostatky uchazečů a na důvody, proč bychom je neměli přijmout, naopak se soustředíme na jejich pozitivní atributy, důvody k jejich přijetí a na vhodné využití jejich potenciálu. Dle Šikýře je právě pozitivní přístup v personálních činnostech klíčem k úspěšnému dosahování cílů organizace.

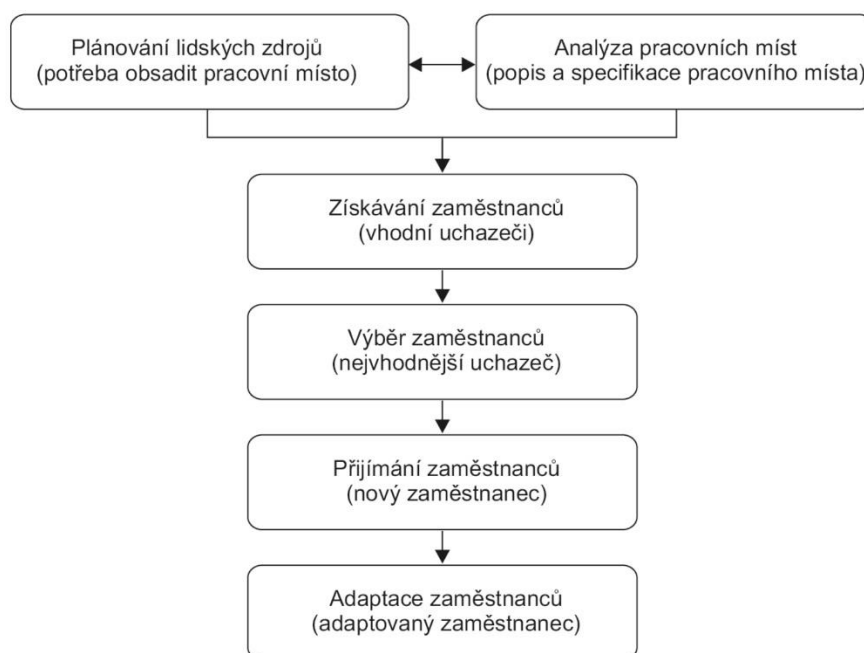
## 2.1 Činnosti předcházející samotnému výběrovému řízení

Pro porozumění a přehlednost výběrového procesu je důležité se zmínit o jednotlivých krocích a činnostech, které samotnému výběrovému řízení předcházejí a mají zásadní vliv na jeho podobu.

Stachová a Urbancová (2013, s. 64-65) tvrdí, že po vzniku potřeby nového zaměstnance je nezbytné, aby byla nejprve stanovena kritéria, podle kterých budou uchazeči získáváni a posuzováni. Tato kritéria vychází z analýzy pracovního místa, a to zejména z dokumentů popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa. Na základě stanovených kritérií poté získáváme uchazeče a pomocí vhodně zvolených metod vybíráme nejvhodnějšího kandidáta s požadovanými odbornými a sociálními dovednostmi pro dané pracovní místo.

Šikýř (2014, s. 330) se kromě stanovení kritérií výběru zmiňuje o stejných činnostech jako Stachová a Urbancová, které jsou součástí procesu obsazování volných pracovních míst. Jednotlivé činnosti můžeme vidět na obrázku níže.

**Obrázek 1:** Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: (Šikýř, 2014, s. 330)

V následujících podkapitolách se budu okrajově zabývat činnostmi, které předchází výběrovému řízení a bez kterých by výběrové řízení nemohlo být úspěšně vykonáno. Informace, které budou zmíněny v jednotlivých podkapitolách, budou vždy vztahovány k činnosti výběru zaměstnanců. Z hlediska zaměření mé práce se nebudu blíže zabývat činnostmi, které následují po výběru zaměstnanců.

### **2.1.1 Plánování lidských zdrojů**

Dle Šikýře (2014, s. 305-307) má plánování lidských zdrojů klíčový význam pro dosahování cílů organizace, neboť umožňuje identifikovat současnou i budoucí potřebu pracovníků, odhadovat množství zaměstnanců, které bude mít organizace k dispozici a formulovat návrhy k řešení jak aktuálního, tak budoucího nadbytku i nedostatku zaměstnanců. Podle Dvořákové (2012, s. 120-121) plánování lidských zdrojů směřuje zejména do budoucna a vychází z plánů a strategií organizace. Plány týkající se lidských zdrojů sice nemohou být přesné vzhledem k neustálé proměnlivosti pracovního trhu a obtížnosti předvídat budoucí stav organizace, ale poskytují důležité informace a ukazatele pro činnosti lidských zdrojů jako je získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, pracovní rozvoj apod. Armstrong a Stephen (2015, s. 1092) souhlasí s Dvořákovou a uvádí, že právě na základě obtížnosti předpovídání změn v prostředí organizace a na trhu práce se mnoho organizací uchyluje ke krátkodobému plánování lidských zdrojů, kdy nedostatek nebo nadbytek zaměstnanců řeší až ve chvíli, kdy je to nezbytné.

Šikýř (2014, s. 307-315) se dále zmiňuje, že z hlediska plánování lidských zdrojů odhadujeme množství a druh zaměstnanců, které bude organizace z krátkodobého i dlouhodobého hlediska potřebovat k vykonávání pracovních činností a současně odhadujeme množství a druh zaměstnanců, které organizace bude mít k dispozici. Porovnáním těchto dvou faktorů

dojdeme k tzv. čisté potřebě zaměstnanců. Pokud tato potřeba vyjde nulová, znamená to, že organizace bude mít pravděpodobně v budoucnu dostatek zaměstnanců k zajištění pracovních povinností. Naopak kladná potřeba signalizuje pravděpodobný nedostatek zaměstnanců a záporná potřeba představuje pravděpodobný nadbytek zaměstnanců v organizaci. Po vyhodnocení této potřeby jsou vypracovány strategie k řešení identifikovaného nadbytku nebo nedostatku zaměstnanců v organizaci, které se promítají do konkrétních personálních činností.

Zahájení výběrového řízení tak může být jedním z řešení, kterým organizace reaguje na nedostatek zaměstnanců, který byl identifikován prostřednictvím plánování lidských zdrojů.

### **2.1.2 Analýza pracovního místa**

Podle Koubka (2011, s. 145) je analýza pracovního místa jednoduše zkoumáním a shromažďováním informací týkající se základních pracovních činností, metod práce, pracovních povinností, pracovních podmínek, propojení pozice s dalšími pracovními místy a dalších podnětů vztahující se k danému pracovnímu místu. Na základě shromáždění těchto informací vznikají dokumenty, kterými jsou „popis pracovního místa“ a „specifikace pracovního místa“. Jedná se o dokumenty, které shrnují základní informace o pracovní pozici a vymezují požadavky na zaměstnance, které se vztahují k danému pracovnímu místu. Dokumenty by měly být co nejpřesnější, aby zaměstnanec věděl, co se od něho z hlediska jeho pracovního místa v organizaci očekává.

Podle Bartáka (2023, s. 610 - 614) by měl dokument popisu pracovního místa obsahovat: název pracovního místa, vztah k dalším pracovním místům uvnitř organizace, účel pracovního místa, cíle pracovního místa, hlavní úkoly, normy výkonu a organizační záležitosti (zařazení pozice do organizačního schématu, pracovní podmínky, odměny a benefity, datum zpracování). Barták

se zároveň zmiňuje o tom, že v dnešní době se v některých organizacích pevně vymezený koncept popisu pracovního místa nahrazuje pružnějším konceptem pracovních rolí definující schopnosti a chování zaměstnance, které jsou klíčové ke splnění očekávaných pracovních činností a úkolů. Při využívání konceptu pracovních rolí se místo popisu pracovního místa stanovuje profil role a specifikace pracovního místa se mění na specifikaci způsobilostí.

Koubek (2011, s. 158-160) dále uvádí, že bez analýzy pracovního místa a jejího výsledku v podobě dokumentů popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa nelze úspěšně vykonávat další personální činnosti jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců apod. Bez těchto dokumentů bychom nevěděli, co dané pracovní místo obnáší a na základě toho bychom nemohli úspěšně oslovit ani vybrat vhodného uchazeče, jelikož bez stanovených kritérií na uchazeče bychom neměli jasnou představu o profilu hledaného uchazeče.

### **2.1.3 Stanovení kritérií výběru zaměstnanců**

Podle Armstronga a Stephena (2015, s. 1188) představují kritéria výběru požadavky na zaměstnance, které se stanovují ještě před začátkem samotného výběrového řízení. Na základě zvolených kritérií vytváříme nabídku pracovního místa, pomocí které oslovujeme potenciální kandidáty, posuzujeme a třídíme přijaté dokumenty od uchazečů a následně vybíráme nejvhodnějšího uchazeče. Jednotlivá kritéria by měla být spolehlivá a jasně definovaná, aby umožňovala posouzení uchazeče a spolu s adekvátními metodami poskytovala klíč k výběru vhodného kandidáta.

Šikýř (2016, s. 389) navazuje na Armstronga a Stephena a poukazuje na to, že organizace při vytváření kritérií vychází ze samotných potřeb organizace (např. potřeba absolvování určitého vzdělání, praxe atd.), ale vliv na stanovení kritérií může mít i určitá právní legislativa (např. zda je uchazeč

způsobilý k vykonávání pracovní činnosti, zda má čistý trestní rejstřík atd.). Urban (2003, s. 39-40) Šikýře doplňuje a tvrdí, že při stanovení kritérií je taktéž důležité vycházet ze znalosti pracovního trhu, aby organizace nekladla nereálné požadavky na uchazeče a zvolená kritéria byla splnitelná.

Koubek (2011, s. 355) uvádí, že před zahájením výběrového řízení je nezbytné, aby si organizace definovala:

- **Kritéria, která budou hodnotit úspěšnost práce na dané pracovní pozici.** Těmi může být např. potřebný výkon (kvalita vykonané práce, plnění povinností, dodržování pracovních postupů atd.) nebo chování na pracovišti (docházka, dodržování stanovených pravidel na pracovišti atd.). Tyto kritéria obvykle vychází z popisu pracovního místa.
- **Vhodné prediktory, na základě kterých budeme předpovídat úspěšné vykonávání práce.** To mohou být např. zkušenosti v oboru, dosažení určitého vzdělání, absolvování praxe, výsledky v testech, hodnocení předchozími zaměstnavateli apod. Důležité je, aby stanovené faktory byly relevantní k dané pracovní pozici. Tyto faktory se na rozdíl od kritérií úspěšnosti práce vztahují ke specifikaci pracovního místa.

Podle Kachaňákové et al. (2008, s. 92) již není dostačující ve vyspělejších organizacích posuzovat uchazeče pouze podle kritérií vztahujících se k danému pracovnímu místu. Organizace si tak stanovují další kritéria, která slouží ke komplexnějšímu posouzení kompetencí uchazeče. Na základě toho se Kachaňáková et al. zmiňují o 3 druzích kritérií výběru, které vychází z teorie Lewise. Základními skupinami kritérií jsou:

- **Celoorganizační kritéria** – představují vlastnosti a schopnosti, které jsou klíčové k tomu, aby jedinec byl v dané organizaci úspěšný. Může

se jednat např. o schopnost pružně se přizpůsobit změnám ve společnosti.

- **Týmová kritéria** – jedná se o vlastnosti, které by uchazeč měl mít, aby byl schopen se začlenit do konkrétního kolektivu a týmu zaměstnanců, ve kterém se vzhledem ke své pracovní pozici pohybuje. Může se jednat např. o schopnost socializace.
- **Kritéria pracovního místa** – týkají se schopností, které vychází z analýzy pracovního místa, zejména ze specifikace pracovního místa. Uchazeč by měl splňovat potřeby a požadavky kladené daným pracovním místem, které jsou nezbytné k úspěšnému plnění pracovních činností. Kritériem pracovního místa může být např. požadovaná úroveň vzdělání, pracovní zkušenosti apod.

S dalším členěním kritérií se můžeme setkat např. u Armstronga a Stephena (2015, s. 1189), kteří rozdělují kritéria podle důležitosti na **kritéria nezbytná** – ty představují požadavky, které když uchazeč nesplňuje, ztrácí veškerou šanci na získání nabízeného pracovního místa. Dále jsou to **kritéria velmi žádoucí**, která při splnění představují výhodu uchazeče v podobě přednosti před těmi, kteří tyto požadavky nesplňují. Poslední skupinou jsou **kritéria žádoucí**, která při splnění mohou přispět k pozitivnímu dojmu uchazeče. Spíše však hrají roli v situaci, kdy mohou napomoci ke konečnému rozhodnutí o výběru uchazeče.

#### 2.1.4 Získávání zaměstnanců

Dle Stachové a Urbancové (2013, s. 65) se prostřednictvím získávání zaměstnanců snažíme oslovit co nejvíce uchazečů, kteří odpovídají požadavkům pracovního místa a o uchazečích získat dostatečné množství relevantních informací, pomocí kterých vybereme vhodného uchazeče ve výběrovém řízení. Koubek (2011, s. 225-230) navazuje na Stachovou a Urbancovou a popisuje, že k tomu, abychom byli schopni efektivně získávat

zaměstnanec, je nezbytná znalost současných potřeb a strategií organizace, stejně jako znalost trhu práce. Zároveň je nezbytné mít stanovená kritéria výběru a k dispozici dokumenty, jako je popis pracovního místa a specifikace pracovního místa.

Dvořáková (2012, s. 146) doplňuje Koubka a tvrdí, že pokud vznikne potřeba nového zaměstnance a organizace má k dispozici aktuální popis pracovního místa a specifikaci pracovního místa, na řadu přichází rozhodování o strategiích získávání zaměstnanců (zdroje, metody, volba požadovaných dokumentů, finanční náklady, časový plán...) a po samotném oslovení a získání dostatečného množství vhodných uchazečů následuje výběrové řízení.

Bělohlávek (2016, s. 89) ve své knize uvádí zdroje, které organizace může využít k vyhledávání uchazečů. Mezi ně řadí například současné pracovníky organizace, headhunting, odborné společnosti, časopisy, sociální sítě apod.

Pro účely mé bakalářské práce bude hrát klíčovou roli osoba headhuntera, proto se na ni krátce zaměřím. Tegze (2018, s. 64-67) se zmiňuje, že v rámci procesu získávání zaměstnanců se můžeme setkat s pojmem „sourcing“. Ve své knize uvádí, že sourcing představuje aktivní hledání kandidátů a klíčových údajů o nich. Osoby, které provádějí tzv. sourcing (někdy nazýváni „sourceri“, „lovci talentů“, popř. „hledáči talentů“), tedy vyhledávají pasivní kandidáty a snaží se u nich vzbudit zájem o nabízenou pozici. Můžeme tak rozlišit 3 role těchto odborníků, mezi kterými je určitý rozdíl. Je to:

- **Sourcer** – oslovuje potenciální uchazeče, kteří aktivně nehledají práci (tzv. pasivní uchazeči) s určitou pracovní nabídkou.



- **Recruiter** – zaměřuje se na celkovou komunikaci s uchazečem a na rozdíl od sourcera a headhuntera doprovází uchazeče celým procesem výběru.
- **Headhunter** – zaměřuje se nejčastěji na vyhledávání uchazečů na manažerské pozice. Na základě konkrétních požadavků od klienta tak aktivně vyhledává kvalifikované uchazeče na pozice do managementu.

Bělohlávek (2016, s. 88) uvádí, že v dnešní době klienti využívají headhunterské firmy z důvodu, že tito experti mají širokou síť kontaktů a komplexní informace o trhu práce, což jim umožňuje cílit na vhodné uchazeče z oboru. Firmy tak využívají služby headhunterů i přesto, že se jedná o velmi drahou záležitost. Headhunteri kromě poskytování základních informací o uchazeči klientovi provádí i určitou diagnostiku, tedy posouzení uchazeče, zda splňuje kritériím a je vhodným kandidátem na pozici. Ze strany klientů je tak důležité, aby byl headhunter seznámen s pracovním prostředím a potřebami organizace. Zároveň by mu organizace měla poskytnout přesná kritéria a představu o uchazeči.

## 2.2 Postup výběrového řízení

Kocianová (2010, s. 94-96) popisuje, že průběh tohoto procesu v jednotlivých organizacích může být odlišný vzhledem k druhu pracovní pozice, finančním možnostem organizace, velikosti a typu organizace, kultuře organizace apod. Další prvek, který má vliv na průběh výběru zaměstnanců je skutečnost, zda uchazeči o pracovní pozici pochází z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Pokud uchazeči pochází z vnitřních zdrojů, některé kroky výběrového procesu mohou být přeskočeny nebo pozměněny, čímž může být výběrový proces velmi urychlen. Uchazeč pocházející z vnitřních zdrojů již zná prostředí organizace a ostatní zaměstnance, tudíž se může rychleji adaptovat. Na druhou stranu uchazeč pocházející z vnějších zdrojů může do organizace přinést nové přístupy a pohledy na určitou problematiku.

Koubek (2011, s. 359) předkládá podrobný přehled jednotlivých kroků výběrového řízení, mezi které řadí:

- 1) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem – nezbytný krok
- 2) Předběžný pohovor – k doplnění informací v dotazníku a písemných dokumentech, někdy se odehrává už před uskutečněním předvýběru – nemusí se uskutečnit
- 3) Testování uchazečů pomocí např. testů pracovní způsobilosti nebo assessment centre – nemusí se uskutečnit, jedná se o doplňkovou metodu výběru
- 4) Výběrový pohovor – nezbytný krok
- 5) Zkoumání referencí
- 6) Lékařské vyšetření – pouze v případě relevantnosti k dané pracovní pozici
- 7) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- 8) Informování uchazečů o rozhodnutí

Velice obdobný souhrn fází výběrového řízení můžeme najít i u Kocianové (2010, s. 95-96), která však na rozdíl od Koubka zařazuje do výběrového řízení fázi předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení spolupracovníkům.

Podle některých autorů je předvýběr součástí výběrového řízení, jiní autoři ho zařazují do fáze získávání zaměstnanců. Předvýběr považují za první krok výběrového řízení např. Dvořáková. Podle Dvořákové (2012, s. 151) je základem předvýběru zkoumání přijatých dokumentů, kdy srovnáváme informace o uchazečích s požadovanými schopnostmi a dovednostmi odvíjející se od pracovní pozice. Styl a struktura zaslaných dokumentů poskytuje základní představu o verbálních dovednostech uchazeče.

Prostřednictvím předvýběru tak dochází k prvotnímu třídění uchazečů, a to na základě dokumentů, které uchazeči zaslali organizaci.

### **2.3 Metody výběru zaměstnanců**

Podle Šikýře (2014, s. 352) představují metody výběrového procesu nástroje, pomocí kterých zjišťujeme, na kolik je uchazeč způsobilý k vykonávání pracovních činností pojících se k určité pracovní pozici.

Kocianová (2010, s. 98) doplňuje Šikýře a uvádí, že využitím vhodných výběrových bychom měli identifikovat nejvhodnějšího uchazeče z celkové skupiny potenciálních uchazečů. Existuje celá škála výběrových metod, ale žádná z metod nedokáže stoprocentně určit, zda bude uchazeč na pracovní pozici úspěšný. Doporučuje se však využívat více výběrových metod, čímž důkladněji otestujeme uchazečovu způsobilost a získáme tak lepší představu o jeho schopnostech, dovednostech, pracovním přístupu a o něm samotném. Bělohlávek (2016, s. 103) se zmiňuje o tzv. principu triangulace, tedy využití minimálně tří výběrových metod, čímž bychom měli dosáhnout komplexního posouzení uchazeče.

Armstrong a Stephen (2015, s. 1228) navazují na Kocianovou a zdůrazňují, že při výběru metody je důležité zvážit její prediktivní validitu, tedy schopnost metody predikovat výkonnost uchazeče na pracovní pozici. Prediktivní validita bývá zastoupena koeficientem, který může mít hodnotu od 0 do 1. Čím vyšší číslo koeficientu má výběrová metoda, tím vyšší má prediktivní validitu. Jednotliví autoři se ve svých knihách zmiňují o různých výzkumech validity výběrových metod, kdy výsledky těchto výzkumů jsou odlišné, neexistují tak jednoznačně stanovené míry validity těchto metod. Bělohlávek (2016, s. 131-136) uvádí, že velmi vysokou prediktivní validitu vykazují např. pracovní vzorky (0, 54) a testy inteligence (0, 51), zatímco velmi nízkou validitu vykazují biografické informace (0, 35) a reference (0, 26).

Metody jako vlastní hodnocení a grafologie mají dle Bělohlávka prediktivní validitu téměř nulovou.

Kolman et al. (2010, s. 86) doplňují Armstronga a Stephena a tvrdí, že kromě validity jsou důležitými kritérii výběrových metod také rozlišování (schopnost metody rozlišovat mezi uchazeči), reliabilita (spolehlivost měření), slušnost (zda přistupuje výběrová metoda ke všem uchazečům rovnocenně), vhodnost (zda výběrová metoda slouží potřebám organizace) a náklady na vývoj metody.

Cílem této kapitoly nebude popis všech výběrových metod, které organizace mohou využívat k výběru zaměstnanců, ale kapitola se zaměří pouze na ty metody, které jsou autory uváděny jako nejčastěji používané. Na základě tohoto kritéria se budu zabývat výběrovými metodami jako je analýza a hodnocení dokumentů, výběrový pohovor, výběrové testy, zkoumání referencí a Assessment centre.

### **2.3.1 Analýza a hodnocení dokumentů uchazeče**

Kocianová (2010, s. 98-99) se zmiňuje, že analýza a hodnocení dokumentů je univerzální metodou, která se využívá jak pro předvýběr zaměstnanců, tak i jako jedna z metod výběrového řízení. Z hlediska dokumentů, které organizace po uchazečích může požadovat, se jedná o žádost o zaměstnání, osobní dotazník, životopis, motivační dopis, certifikáty, doklad o ukončení vzdělání, posudky z předešlých zaměstnání, lékařské vyšetření, přehled publikačních činností apod. Prostřednictvím těchto dokumentů dochází k prvotnímu kontaktu uchazeče s organizací, na základě kterého se organizace rozhoduje, zda bude uchazeč přizván k dalším krokům výběrového řízení. Je proto důležité, aby uchazeč dbal na formu a obsah informací, které v dokumentech uvádí. Nehodnotí se totiž pouze obsah uvedeného textu, ale i struktura, srozumitelnost a zpracování těchto informací. Životopis a další dokumenty tvoří podklad pro otázky a dotazy do

výběrového rozhovoru, prostřednictvím kterého verifikujeme údaje z poskytnutých dokumentů.

Dvořáková (2012, s. 152) navazuje na Kocianovou a uvádí, že životopis je základním materiálem, který shrnuje informace o uchazečově životní a profesní cestě. Jedná se o dokument, který je organizacemi nejčastěji vyžadován k zaslání. Životopis by měl být přehledný, logicky strukturovaný a měl by obsahovat pravdivé a relevantní informace pro danou pracovní pozici. Při zkoumání životopisů se personalisté zaměřují na četnost změn vzdělávacích institucí, zaměstnavatelů a existenci souvislostí mezi těmito změnami, údaje ohledně ukončeného vzdělání, délku pracovního poměru v jednotlivých organizacích, důvody změny profese atd. Koubek (2011, s. 305) doplňuje Dvořákovou a zmiňuje se o typech životopisů, které organizace po uchazečích může požadovat. Jedná se o životopis volný, životopis polostrukturovaný a životopis strukturovaný.

### **2.3.2 Výběrový pohovor**

Podle Armstronga a Stephena (2015, s. 1197) je pohovor běžně využívanou výběrovou metodou, jejímž cílem je zjistit údaje, prostřednictvím kterých budeme moci predikovat výkonnost uchazeče na dané pracovní pozici. Šikýř (2014, s. 356) uvádí ucelenější výčet cílů výběrového pohovoru, do kterých řadí získání klíčových informací o uchazečích, zhodnocení schopností, dovedností a osobního postoje uchazeče, sdělení podmínek a požadavků daného pracovního místa uchazečům, zjištění pohledu uchazeče na požadavky zaměstnání apod. Zároveň se zmiňuje, že pohovor je nejvhodnější metoda výběru zaměstnance, pomocí které ověřujeme uchazečovy schopnosti a potenciál uchazeče dále se rozvíjet. Výběrového pohovoru se účastní kandidáti, kteří byli na základě poskytnutých dokumentů shledáni vhodnými a splňují nezbytné požadavky pracovního místa.

## **Výhody a nevýhody pohovoru**

Armstrong a Stephen (2015, s. 1198-1201) uvádí, že pohovor se na rozdíl od analýzy dokumentů odehrává za přítomnosti uchazeče, což přináší určité benefity. Pohovor umožňuje tazateli i uchazeči pokládat otázky, prostřednictvím kterých získává tazatel lepší představu o uchazeči a uchazeč má naopak možnost dozvědět se více informací ohledně pracovní pozice a samotné organizaci. Nevýhodou pohovoru může být jeho nízká míra validity a reliability.

Kocianová (2010, s. 102) rozlišuje výběrové pohovory z hlediska počtu osob na individuální rozhovor, výběrový panel, výběrovou komisi a skupinový pohovor.

### **➤ Individuální rozhovor**

Složení účastníků při individuálním rozhovoru je jeden tazatel a jeden uchazeč. Jedná se o typ rozhovoru, který je běžně využíván pro svoji schopnost navázání bližšího vztahu mezi tazatelem a uchazečem. Jeden tazatel však může znamenat nevýhodu v podobě možnosti ovlivnění vlastními postoji při hodnocení uchazeče, nepostřehnutí všech klíčových informací apod.

### **➤ Výběrový panel**

Výběrový panel je typ výběrového rozhovoru, kterého se obvykle účastní více tazatelů a jeden uchazeč. Výběrový panel může být složený z nadřízeného uchazeče, personalisty, manažera, externího experta či jiného zaměstnance (např. budoucího spolupracovníka). Výhodou většího počtu tazatelů při posuzování je, že získáme různé pohledy na uchazeče, čímž se docílí větší objektivity při jeho hodnocení. Nevýhodou výběrového panelu je konfrontace uchazeče větší skupinou tazatelů, která pro něho může být stresující a uchazeč se tak nemusí chovat přirozeně.

### ➤ **Výběrová komise**

Výběrová komise je složena z většího počtu členů, kteří mohou mít různý profesní profil a je oficiálnějšího charakteru, než je výběrový panel. Čerpá stejně jako výběrový panel z možnosti posoudit uchazeče z pohledu různých tazatelů. Jeho nevýhodou však je, že názory a postoje hierarchicky výše postavených tazatelů mohou být upřednostňovány nad názory ostatních tazatelů komise. Tazatelé zároveň nemusí být sjednoceni při výběrovém řízení a jejich odlišné názory mohou vést k neshodám při hodnocení uchazeče.

### ➤ **Skupinový pohovor**

Skupinového pohovoru se obvykle účastní větší množství uchazečů a jeden nebo více tazatelů. Při skupinovém pohovoru sledujeme spolupráci uchazeče s ostatními účastníky, jeho schopnost prosadit se v kolektivu, schopnost zvládat tlak skupiny apod. Nevýhodou skupinového pohovoru může být skutečnost, že tento typ pohovoru neumožňuje detailně zkoumat individuální dovednosti a osobnosti uchazečů.

S dalším členěním pohovorů se můžeme setkat u Armstronga a Stephena (2015, s. 1204-1206), kteří rozlišují pohovory podle strukturovanosti na nestrukturovaný a strukturovaný pohovor.

#### • **Nestrukturovaný pohovor**

Jedná se o pohovor, při kterém tazatel nemá předem stanovenou strukturu otázek a postup rozhovoru. Tazatel improvizuje a pokládá uchazeči otázky, které obvykle nesměřují k nějakému konkrétnímu cíli, snaží se pouze jejich prostřednictvím poznat osobnost uchazeče. Hodnocení uchazeče je založeno na pocitech, které uchazeč v tazateli zanechal, což může být velice subjektivní. Absence jasně vymezeného postupu a struktury otázek stěžuje jednotný přístup ke všem uchazečům a jejich následné srovnání na základě nějakého spravedlivého kritéria.

- **Strukturovaný pohovor**

Jedná se o pohovor, který má předem vymezený postup otázek a celého pohovoru. Tazatel se všech uchazečů ptá na totožné otázky, které směřují k ověření údajů z dokumentů a k získání dalších informací o uchazečových schopnostech a dovednostech. Na základě jednotného přístupu tazatele ke všem uchazečům je možné efektivněji srovnávat a hodnotit uchazeče, než je tomu u pohovoru nestrukturovaného.

Koubek (2011, s. 376) doplňuje Armstronga a Stephena a zmiňuje se ještě o polostrukturovaném pohovoru, který kombinuje prvky strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Postup pohovoru je sice do určité míry předem stanovený, ale je flexibilnější, co se týče dodržování struktury otázek a reagování na odpovědi uchazečů.

### 2.3.3 Výběrové testy

Armstrong a Stephen (2015, s. 1207-1221) uvádí, že výběrové testy jsou nástrojem, prostřednictvím kterého ověřujeme schopnosti, dovednosti, znalosti a osobnostní charakteristiky uchazečů, které jsou potřebné k vykonávání pracovních činností vztahujících se k určité pracovní pozici. Výběrové testy mohou zkoumat různé oblasti, kterými jsou např. inteligence, schopnosti a dovednosti, osobnostní rysy apod. Kocianová (2010, s. 113) dodává, že validita, reliabilita, standardizace a objektivita jsou základní kritéria, které by testy měly splňovat, aby mohly být důvěryhodné a obecně využitelné. Armstrong a Stephen (2015, s. 1207-1221) mezi výběrové testy řadí:

- **Testy inteligence** – zaměřují se na zkoumání intelektuální úrovně uchazeče. Na základě této úrovně můžeme předpovídat schopnost uchazeče zvládat obtížné úkoly, řešit problémy, abstraktně a verbálně myslet, učit se novým věcem apod. Testy inteligence se využívají



hlavně v situacích, kdy jsou intelektuální schopnosti klíčové pro výkon jedince na dané pracovní pozici.

- **Testy osobnosti** – zaměřují se na osobnostní charakteristiky jedince, na základě kterých můžeme předpovídat jeho budoucí chování. Nejčastěji uchazeči vyplňují osobnostní dotazník, ve kterém vybírají odpovědi z nabízených možností. Volba těchto odpovědí by měla vypovídat o určitých rysech osobnosti uchazeče.
- **Testy schopností** – pomocí těchto testů zkoumáme konkrétní schopnosti uchazeče, které jsou důležité k vykonávání pracovních činností. Testy schopností se mohou zaměřovat např. na verbální a numerické schopnosti, prostorové schopnosti, mechanické schopnosti apod.
- **Testy způsobilosti** – slouží k posouzení schopností uchazeče vykonávat určité pracovní činnosti. Na základě zadaného pracovního úkolu je prověřována uchazečova způsobilost k vykonávání pracovních činností, které jsou relevantní pro danou pracovní pozici.

#### 2.3.4 Assessment centre (AC)

Podle Šikýře (2014, s. 363-366) se jedná o nástroj, který se využívá nejenom pro výběr nových zaměstnanců, ale i pro zhodnocení nebo vzdělávání stávajících zaměstnanců. Skupina pozorovatelů prověřuje uchazečovy schopnosti, výkonnost, potenciál a chování pomocí různých metod jako jsou simulace modelových situací, cvičení, případové studie, ale i výběrový pohovor nebo výběrové testy. Toto prověřování obvykle trvá více dnů a odehrává se na jiném místě, než je klasické pracoviště. Testování se účastní přibližně osm až deset uchazečů, kteří vykonávají činnosti samostatně nebo ve skupinách a jsou posuzováni hodnotiteli z hlediska kritérií, které jsou kombinací metod prověřovány. Využitím více výběrových metod získávají hodnotitelé komplexní obraz o schopnostech a dovednostech uchazeče.

Kocianová (2010, s. 117-119) navazuje na Šikýře a dodává, že AC mimo jiné ověřuje i schopnost uchazeče spolupracovat v týmu, která je prověřována prostřednictvím skupinových úkolů a aktivit s dalšími účastníky. AC tak umožňuje hodnocení více uchazečů najednou, což značně urychluje celý proces výběru. Nevýhodou této metody je však časová a finanční náročnost.

### **2.3.5 Zkoumání referencí**

Podle Bělohlávka (2016, s. 100) se jedná o proces, při kterém zkoumáme posudky uchazečů z předchozího zaměstnání, které mohou být poskytnuty písemnou či ústní formou. Reference obvykle získáváme od osob jako jsou předchozí zaměstnavatelé, bývalí spolupracovníci apod. K získávání a posuzování referencí dochází pouze v situaci, že jsou s tím uchazeči obeznámeni a souhlasí s tím. Bělohlávek zdůrazňuje, že klíčovou otázkou této metody je objektivnost, jelikož volba informací poskytnutých v referencích závisí výhradně na rozhodnutí osob, které reference poskytují. Ty mohou záměrně zdržovat určité informace s cílem přilepšit uchazeči. Bělohlávek ale tvrdí, že reference mohou představovat i hodnotný nástroj k posouzení uchazeče, pokud jsou informace poskytovány relevantními a důvěryhodnými zdroji informací.

Teoretická část mé bakalářské práce pojednává o personální činnosti výběru zaměstnanců. Na základě teoretických poznatků uvedených v prvních dvou kapitolách, můžeme shrnout činnosti a kroky, které dle autorů odborné literatury tvoří úspěšný výběrový proces. Výběrový proces je činností, při které si organizace vybírá uchazeče s požadovanými schopnostmi a vhodnými sociálními rysy na volné pracovní místo v organizaci. Procesu výběru zaměstnanců předchází činnosti jako jsou plánování lidských zdrojů, analýza pracovního místa, stanovení kritérií výběru a získávání zaměstnanců. Bez těchto činností by výběr zaměstnanců nemohl být úspěšně proveden.

Proces výběru zaměstnanců se v organizaci může lišit z hlediska pracovní pozice, typu organizace, výběru uchazeče z vnitřních nebo vnějších zdrojů apod. Po identifikaci potřeby obsadit volné pracovní místo v organizaci je nezbytné mít k dispozici aktuální dokumenty „popis pracovního místa“ a „specifikace pracovního místa“, které shrnují základní informace o pracovní pozici a vymezují požadavky na uchazeče. Ve vyspělejších organizacích si organizace stanovují kritéria celoorganizační, týmová a kritéria daného pracovního místa, která můžou být ještě seřazena podle důležitosti na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí. Na základě stanovených kritérií vytváří organizace nabídku dané pracovní pozice, posuzuje přijaté dokumenty od uchazečů a vybírá nejvhodnějšího uchazeče. Prostřednictvím vhodných výběrových metod poté hodnotitelé posuzují, zda uchazeč splňuje stanovená kritéria. Po získání určitého množství uchazečů se zahajuje výběrové řízení. Při výběru je vhodné se nespoléhat pouze na jednu metodu a využít kombinaci různých metod, čímž se zvyšuje objektivita a šance lepšího posouzení uchazeče. V závěru hodnotitelé porovnají získané informace o uchazeči se stanovenými kritérii a vyberou uchazeče, který co nejlépe vyhovuje daným kritériím. V neposlední řadě je nezbytné, aby byl výběrový proces prováděn osobami k tomu způsobilými, jako je např. personalista, vedoucí manažer, nebo jiná kompetentní osoba.

### 3 Metodologie výzkumu

Tato kapitola se věnuje metodologickému vymezení mého výzkumu. V následujících podkapitolách se budu nejdříve zabývat popisem zvoleného výzkumného designu, který byl použit ke splnění cíle mé bakalářské práce. Dále představím cíl mé práce a uvedu výzkumné otázky a podotázky vztahující se k vymezenému cíli. Zároveň zdůvodním výběr výzkumného vzorku a zvolené metody sběru dat. V poslední podkapitole se okrajově zmíním o etických principech, kterými jsem se řídila při realizaci mého výzkumu.

#### 3.1 Výzkumný design

Jako design mého výzkumu jsem si zvolila případovou studii. Mareš (2015, s. 116) se zmiňuje, že případovou studii nelze jednoduše definovat, jelikož obsahuje různorodé přístupy, metody a druhy studií, na základě kterých zkoumáme a přistupujeme k jednotlivým případům. Dle Švaříčka et al. (2007, s. 97-102) by smyslem případové studie měl být „sběr skutečných dat, vztahujících se k objektu výzkumu (případu).“ Důležité je, aby byl samotný případ zkoumán v přirozeném prostředí. Případová studie současně zkoumá danou problematiku do hloubky, čímž se snaží porozumět podstatě případu. Za vhodný design výzkumu se jeví právě tehdy, pokud se snažíme najít odpověď na otázku typu „jak“, a „proč“ se odehrávají určité jevy, do jejichž průběhu jako badatel nezasahujeme. Na základě těchto informací mi přijde jako správná volba využít právě tento design k tvorbě mého výzkumu. Z hlediska typu případové studie se mi pro můj výzkum jeví jako vyhovující deskriptivní případová studie, jelikož se zaměřuje na detailní popis určitého fenoménu, který pozoruje v jeho přirozeném prostředí (Mareš, 2015, s. 121).

### 3.2 Popis cíle a výzkumných otázek

Cílem mé bakalářské práce je popis výběrového procesu a jednotlivých metod využívaných k výběru zaměstnanců v organizaci XY. V rámci mého výzkumu se ve vybrané organizaci zaměřím na popis systému výběru zaměstnanců na konkrétní pozici, a to na pozici manažera kvality. Nebudu popisovat průběh jednoho konkrétního případu výběrového procesu, ale zaměřím se na to, jak obecně je nastavený tento systém na pozici manažera kvality. Důvodem volby této pozice bylo nejenom doporučení ze strany personální manažerky, ale i zájem organizace XY o nezávislý pohled a zhodnocení systému výběru zaměstnanců na tuto klíčovou pozici. Cílem tak bude získat komplexní analýzu výběrového procesu na pozici manažera kvality, a to z pohledu osob, které se nějakým způsobem podílí na výběru zaměstnanců v organizaci a mají tak nejhlubší informace o nastaveném systému. Závěrem budou získaná data komparována s teoretickými poznatky, které jsou vymezeny v první části mé práce. Ke splnění stanoveného cíle mi poslouží analýza výběrového procesu v organizaci XY a teoretické poznatky získané z odborné literatury. Základní pojmy vztahující se k definovanému cíli a objevující se v empirické části jsou vymezeny v teoretické části mé práce. Na základě stanoveného cíle jsem si definovala hlavní výzkumnou otázku (HVO). Dále jsem si specifikovala 3 vedlejší výzkumné otázky (VVO), které jsou konkrétnějšího charakteru. Výzkumné otázky budou zodpovězeny prostřednictvím mého výzkumu, což povede ke splnění stanoveného cíle mé bakalářské práce. Výzkumnými otázkami jsou:

**HVO1: Jak probíhá výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci z pohledu osob podílejících se na výběrovém procesu?**

**VVO1: Jakou roli a činnosti plní ve výběrovém procesu na pozici manažera kvality personální manažerka, která se podílí na výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci?**

VVO2: Jakou roli a činnosti plní ve výběrovém procesu na pozici manažera kvality generální ředitel, který se podílí na výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci?

VVO3: Jakou roli a činnosti plní ve výběrovém procesu na pozici manažera kvality headhunter, který se podílí na výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci?

Teoretické poznatky z odborné literatury mi budou zdrojem a podkladem při tvorbě otázek pro rozhovory s personální manažerkou, generálním ředitelem a headhunterem. Volba těchto expertů bude zdůvodněna v následující podkapitole.

### **3.3 Výběr výzkumného vzorku a metody sběru dat**

Jelikož jsem se zaměřovala na analýzu výběrového procesu jedné konkrétní organizace, tak se mi jevilo jako logické zvolit metodu nepravděpodobnostního výběru vzorku (Tahal, 2022, s. 251). Švaříček et al. (2007, s. 103) uvádějí, že v souvislosti s případovou studií jako designem kvalitativního výzkumu, vybíráme náš vzorek vždy záměrně. Tedy úmyslně vyhledáváme objekty s takovými znaky, které jsou pro náš výzkum relevantní. Výzkumný vzorek se zároveň odvíjí od cíle našeho výzkumu a stanovených výzkumných otázek. Jelikož je mým cílem popsat výběrový proces z pohledu osob, které se podílí na výběru zaměstnanců v organizaci XY, zaměřila jsem se právě na tyto osoby. Jedná se o tři osoby, které považuji za experty v tomto oboru, jelikož představují klíčovou roli v procesu výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Jako první se jedná o personální manažerku, která nastavuje celkovou podobu výběrového procesu na danou pozici a provází uchazeče celým výběrovým procesem. Dále je to headhunter, který na základě popisu pracovního místa a stanovených kritérií vyhledává potenciální kandidáty na danou pozici, provádí prvotní třídění uchazečů a zkoumá dokumenty od uchazečů. V poslední řadě je to generální ředitel,

který specifikuje požadavky na uchazeče a má finální slovo při výběru uchazeče. Na základě výpovědí těchto tří expertů jsem se snažila získat ucelený pohled na metody a celkový proces výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality.

Švaříček et al. (2007, s. 98) se zmiňují, že jelikož je případová studie designem kvalitativního přístupu, ke sběru dat jsou obvykle využívány metody jako jsou rozhovory, analýza dokumentů, různé formy pozorování apod. Z hlediska charakteru mé práce jsem tedy zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru a metodu analýzy dokumentů. Metodu pozorování jsem vyloučila, jelikož si daná organizace z pochopitelných důvodů nepřála, abych se účastnila jakéhokoliv výběrového řízení. Dle Armstronga a Stephena (2015, s. 2879) je polostrukturovaný rozhovor typem rozhovoru, při kterém si výzkumník předem stanoví okruhy a otázky, které mu budou tvořit strukturu rozhovoru a které by mu měly zároveň zajistit získání potřebných dat. Tuto strukturu však výzkumník nemusí striktně dodržovat a pořadí otázek může být flexibilně pozměňováno vzhledem k potřebám každého účastníka.

Zdrojem dat tak byly interní dokumenty poskytnuté vybranou organizací a polostrukturované rozhovory s personální manažerkou, generálním ředitelem a headhunterem. Doplňujícím zdrojem k získání základních informací o vybrané organizaci byly webové stránky dané organizace, ze kterých jsem čerpala informace při popisu organizace.

### **3.4 Etika výzkumu**

Švaříček et al. (2007, s. 43) tvrdí, že otázkou etiky bychom se měli zabývat při tvorbě jakéhokoliv výzkumu. V průběhu výzkumu se dodržují standardy etiky s ohledem nejenom na respondenty, ale i samotné badatele. Na výzkumníkovi potom zůstává rozhodnout, kterými etickými principy se

při svém výzkumu bude řídit. Níže popsané etické principy mi byly současně oporou při realizaci mého výzkumu.

Švaříček et al. (2007, s. 44-49) se zmiňují o základních etických principech, kterými jsou: důvěrnost, poučený souhlas a zpřístupnění práce účastníkům výzkumu. Z hlediska principu důvěrnosti se ve výzkumu zaměřujeme na to, aby byla zachována anonymita účastníků a nebyla vyražena žádná data, která by nějakým způsobem mohla vést k narušení jejich soukromí. Účastníci, ale i místa figurující ve výzkumu, tak vystupují např. pod pseudonymy. Ferjenčík (2015, s. 63) dodává, že jedinou výjimkou je situace, kdy respondenti explicitně udělí souhlas s odhalením své identity ještě před samotným zahájením výzkumu. Podle Švaříčka et al. (2007, s. 46-49) je dalším důležitým krokem získání dobrovolného souhlasu s účastí respondentů ve výzkumu. Získaný souhlas by měl být badatelem zaznamenán, ať už v dokumentu, nebo např. nahrávkou na diktafon. Respondent má právo odmítnout účast na dalším pokračování, a to v jakékoliv fázi výzkumu. Účastníci mají zároveň právo znát veškeré náležitosti týkající se výzkumu, ať už se jedná o účel, povahu, proces nebo metody výzkumu. V poslední řadě je zmíněn princip zpřístupnění práce účastníkům výzkumu. Ten lze chápat tak, že pokud účastník má zájem o sdělení výsledků proběhlého výzkumu, výzkumník by mu měl umožnit seznámit se s těmito výsledky.



## 4 Vybraná organizace

V následující podkapitole se budu věnovat představení vybrané organizace, ve které došlo k realizaci mého výzkumu. Výzkum byl prováděn ve vybrané organizaci z důvodu, že právě tato organizace v porovnání s ostatními oslovenými organizacemi projevila největší ochotu k umožnění komunikace s experty, kteří se podílejí na výběrovém procesu v organizaci. Z hlediska zachování anonymity zde nebudu uvádět název společnosti a organizace bude v mé práci vystupovat pod označením „organizace XY“. Kromě uvedení základních informací o organizaci se zmíním i o její organizační struktuře.

### 4.1 Představení organizace

Organizace XY je odborníkem na vstřikování a tepelné tvarování plastových výrobků se zabudovanou elektronikou a obaly. Z hlediska historie byl v roce 1881 založen v Nizozemsku rodinný podnik, který se zabýval koželužstvím. S dalším rozvojem se v podniku začaly vyrábět předměty jako jsou tašky, sáčky, ochranné kufrы apod. Postupně se společnost začala zaměřovat na výrobu plastových výrobků a obalových materiálů metodou vstřikování a tepelného tvarování. Zkupováním závodů se podnik rozrůstal a vznikaly pobočky v dalších zemích. Dnes se jednotlivé závody nachází v České republice, Nizozemsku, Německu, Mexiku a Číně. Ve všech závodech je dohromady zaměstnáváno přes 800 zaměstnanců. Pobočka organizace XY nacházející se v Jihomoravském kraji patří k těm závodům, které jsou největší. Zaměstnává kolem 300 zaměstnanců a působí mimo jiné na trhu v oblastech jako jsou spotřební výrobky, lékařství, průmyslové aplikace a automobilová výroba. Klíčové hodnoty, které organizaci XY vystihují, jsou vášeň ve všem, co dělají, týmová spolupráce, neustálé zlepšování, zaměření na zákazníka a angažovanost. (webové stránky organizace XY, 2024)

## 4.2 Organizační struktura organizace

Jelikož bylo schéma organizační struktury poskytnuté vybranou organizací příliš rozsáhlé, uvedeno v anglickém jazyce a obsahovalo mnoho detailů nerelevantních k účelům mé práce, rozhodla jsem se vytvořit zjednodušené schéma, které přibližuje základní strukturu zobrazující vedení organizace a jednotlivá oddělení. Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze 6. Ze schématu vyplývá, že generální ředitel je odpovědný za celkové řízení a chod organizace XY v ČR. Zároveň se generální ředitel zodpovídá provoznímu řediteli (COO) holdingu, který zastupuje majitele. Organizační struktura se poté větví na jednotlivá oddělení, kterých je dohromady 7. Jedná se o oddělení lidských zdrojů, finanční oddělení, oddělení kvality, oddělení údržby a techniky, oddělení výroby, oddělení dodavatelských řetězců a oddělení neustálého zlepšování. V čele každého oddělení stojí vedoucí manažer, který má zodpovědnost za funkčnost daného oddělení. Jelikož se zaměřuji na popis výběrového procesu na pozici manažera kvality, přiblížím okrajově toto oddělení (oddělení není dále rozpracováno ve schématu). V čele oddělení kvality stojí manažer kvality. Ten je odpovědný za zajišťování a dodržování standardů kvality jednotlivých produktů a procesů ve společnosti. Zároveň je odpovědný za vedení týmu kvality, do kterého spadá inženýr zákaznické kvality, auditor kvality, metrolog, kontrolor kvality a koordinátor systému kvality. Tito zaměstnanci mají pod vedením manažera kvality na starost konkrétní oblasti týkající se kvality v organizaci. Pozice manažera kvality je podrobněji popsána v kapitole Interpretace dat. (Interní zdroj – Organizační struktura, 2024)

## 5 Sběr dat

V této kapitole se zaměřím na popis procesu sběru dat od prvotního kontaktování personální manažerky až po realizaci rozhovorů s 3 experty.

Prvotní kontakt s vybranou organizací proběhl v roce 2023, kdy jsem kontaktovala personální manažerku vybrané organizace a sdělila jsem jí svou představu o provedení mého výzkumu. Personální manažerka s výzkumem souhlasila a domluvily jsme se, že se ji ozvu ve chvíli, kdy budu mít k dispozici více informací ohledně mé práce. S personální manažerkou jsme pak několikrát hovořily po telefonu a domlouvaly se na detailnějším postupu ohledně mého výzkumu. V únoru r. 2024 proběhlo osobní setkání s personální manažerkou v sídle organizace. Jak už jsem se zmínila výše, ke sběru dat byla zvolena metoda analýzy dokumentů a metoda polostrukturovaného rozhovoru. Jako první jsem tedy požádala personální manažerku, zda by mi poskytla jejich interní dokumenty vztahující se k výběrovému procesu na pozici manažera kvality. Na základě tohoto požadavku jsem získala přístup k firemnímu dokumentu „Popis pracovního místa na pozici manažera kvality“, prostřednictvím kterého jsem zjistila základní informace o pozici manažera kvality a o požadavcích, které uchazeč musí na tuto pozici splňovat (dokument je podrobněji popsán v kapitole Interpretace dat). Personální manažerka mi současně sdělila, že žádnou směrnici ohledně výběru zaměstnanců nemají a jiné dokumenty kromě popisu pracovního místa nevyužívají. Dále jsem získala dokument, který vyobrazuje organizační strukturu organizace a přibližuje pozici manažera kvality z hlediska celkové struktury této organizace. Dokumenty jsem si několikrát pročetla, prozkoumala jsem jejich obsah a vybrala jsem informace, které se vztahují k mému výzkumu a jsou klíčové pro popis systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality. Informace z dokumentů však nebyly pro popis výběrového procesu dostačující, navazujícími rozhovory s experty jsem se

tedy snažila získat další potřebné informace. V den osobního setkání tak proběhl i rozhovor s první expertkou, kterou byla personální manažerka. Prostřednictvím tohoto rozhovoru jsem získala základní informace o výběrovém procesu na pozici manažera kvality. Rozhovor s personální manažerkou trval kolem 50 minut. Při osobní návštěvě vybrané organizace jsem se domluvila i na rozhovoru s dalším expertem, kterým byl generální ředitel. Rozhovor s ním proběhl o šest dní později, a to online formou přes platformu Teams. Rozhovor s generálním ředitelem trval kolem 30 minut a prostřednictvím tohoto rozhovoru jsem získala doplňující informace o výběrovém procesu a roli generálního ředitele. Poslední rozhovor, který proběhl o čtyři dny později, byl s headhunterem. Rozhovor z časové vytíženosti headhuntera proběhl online formou, a to přes platformu Google Meet. Rozhovor trval 30 minut a prostřednictvím něho jsem získala poslední střípek do celkového obrazu výběrového procesu v organizaci. Tím, že se informace v rozhovorech začaly opakovat a nezískávala jsem dále nové informace, jsem předpokládala, že je vzorek nasycen a není potřeba ho dále rozšiřovat. Na základě toho jsem v rozhovorech více nepokračovala.

Pro každého experta jsem měla vytvořenou strukturu otázek, kterou jsem se při dotazování řídila (viz příloha 1–3). Otázky vychází z teoretických poznatků a vztahují se k jednotlivým kapitolám uvedeným v teoretické části mé práce. Jelikož se ve všech případech jednalo o polostrukturované rozhovory, pořadí otázek nebylo vždy striktně dodrženo a v průběhu rozhovoru vznikaly i otázky nové, které vyplynuly ze situace. Všichni participanti dobrovolně souhlasili s účastí ve výzkumu a byli obeznámeni s anonymizací veškerých údajů, průběhem rozhovoru a celkovým procesem výzkumu. Participanti zároveň souhlasili a byli seznámeni s tím, že rozhovor bude nahráván na diktafon a získaná data z rozhovorů budou přepisována a dále analyzována pouze pro účely bakalářské práce.

## 6 Analýza dat

Po realizaci rozhovorů došlo k přepisu a dalšímu zpracování získaných dat. Tahal (2022, s. 115-117) se zmiňuje, že získaná data kvalitativní povahy je třeba systematizovat, rozdělit do kategorií a nalézt v nich důležité informace vztahující se ke zkoumanému problému. Stejně tak i Švaříček et al. (2007, s. 210-211) uvádějí, že rozsáhlý datový materiál je nutné si zorganizovat a systematicky uspořádat, k čemuž můžou posloužit různé metody analýzy dat. Ke zpracování získaných dat jsem zvolila metodu otevřeného kódování. Švaříček et al. (2007, s. 211-222) popisují tuto metodu jako univerzální techniku, při které je nejprve datový materiál v podobě textu rozebrán na jednotky, což může být např. slovo, souvětí nebo odstavec. Následně jsou těmto jednotkám přiřazeny kódy, které reprezentují danou pasáž. Název kódu by tak měl vystihovat význam a povahu konkrétní pasáže. Jednotlivé kódy by neměly být přehnaně obecné, ale ani příliš detailní. Postupně vzniká seznam kódů, které můžeme sloučit do určitých kategorií, a to na základě podobnosti mezi jednotlivými kódy. Tímto způsobem jsme schopni odkrýt významy, které jsou skryté ve velkém množství neuspořádaných dat.

Při analýze dat jsem se tedy řídila postupem popsáním v knize Švaříčka et al. Po přepsání rozhovorů jsem si texty několikrát pročtla a zaznačila si výroky, které se mi jevily jako důležité a nějakým způsobem se vztahovaly k mým výzkumným otázkám. Těmto výrokům jsem poté přidělovala kódy, jejichž názvy jsem volila podle obsahu výroku. Kódy jsem několikrát přejmenovala a k textům jsem se opakovaně vracela, abych se přesvědčila, že jsem nepřehlédla nějaký důležitý výrok a zvolené kódy dostatečně vystihují výroky participantů. Každý kód jsem si označila jinou barvou a touto barvou jsem si zaznačila i výrok spadající pod daný kód. Zároveň jsem si za každý výrok uvedla v závorce číslo, které označovalo o kolikátý výrok daného kódu se jedná, čímž jsem neztrácela přehled

o četnosti výroků jednotlivých kódů. Pro ukázkou toho, jakým způsobem byla data analyzována, je uveden v příloze 4 přepis rozhovoru s participantem 1. Dále jsem si jednotlivé kódy sepsala a vytvořila jsem seznam kódů, který byl zpracován do podoby tabulky. Tabulku s kódy uvádím níže. Vzniklými kódy se budu podrobněji zabývat v kapitole Interpretace dat.

**Tabulka 1: Seznam vzniklých kódů**

<u>KÓDY</u>	<u>ČETNOST</u>	<u>PŘÍKLAD VÝROKU DANÉHO KÓDU</u>
<b>Činnosti v rámci výběrového procesu</b>	<b>26</b>	<b>P2:</b> „...moje úloha je tedy identifikovat pro organizaci ty kandidáty, kteří splňují detailní kritéria a šetřit jim čas...“
<b>Aspekty ovlivňující podobu výběru</b>	<b>21</b>	<b>P3:</b> „My nyní preferujeme osobní setkání v prostředí organizace (v minulosti tomu tak nebylo, např. v době Covidu vše probíhalo přes Teams).“
<b>Kroky výběrového řízení</b>	<b>18</b>	<b>P3:</b> „Prvního kola pohovoru se účastní personální manažerka s kandidátem.“
<b>Spolupráce</b>	<b>17</b>	<b>P3:</b> „...personální manažerka ode mě standardně dostává zadání, jakého uchazeče hledáme...“
<b>Tvorba kritérií</b>	<b>11</b>	<b>P1:</b> „Ale potom to stanovujeme situačně, je to dynamické. Měníme ty kritéria podle situace.“
<b>Testy osobnosti</b>	<b>11</b>	<b>P1:</b> „Potom využíváme testy osobnosti, které jim dáváme po prvním kole pohovoru.“
<b>Ověřování referencí</b>	<b>9</b>	<b>P1:</b> „Nevolá se nikdy do těch stávajících zaměstnání, protože se neví, jak to dopadne, tak ať mu kvůli tomu nerozkolísáme jeho pozici ve stávající firmě.“
<b>Výhody využívání headhuntera</b>	<b>9</b>	<b>P2:</b> „Já vždycky držím garanci za kandidáta, což je další výhoda.“
<b>Životopis</b>	<b>8</b>	<b>P1:</b> „My s ním pracujeme i přitom výběrovém pohovoru, jako takový podpůrný dokument, platforma, na základě které se odvíjí ten hovor.“
<b>Pohovor</b>	<b>7</b>	<b>P1:</b> „Na základě toho pohovoru můžeme získat cenné informace, které bychom z životopisu mohli na první pohled špatně vyhodnotit.“
<b>Seznam uchazečů</b>	<b>7</b>	<b>P2:</b> „...jak sem říkal, že každý pool uchazečů je stabilní v čase jenom po určitou dobu, tak i ten shortlist je stabilní jenom po určitou dobu.“
<b>Význam osobnosti uchazeče</b>	<b>7</b>	<b>P3:</b> „Spíše než posuzování hodnot uchazeče se snažíme vyhodnotit, jestli ten člověk jako osobnostně mezi nás zapadá.“
<b>Limity systému výběru</b>	<b>6</b>	<b>P3:</b> „Narážíme tedy na limity kapacitní a časové.“
<b>Konečné rozhodnutí</b>	<b>6</b>	<b>P3:</b> „S tím, že je to člověk do mého týmu, tedy můj podřízený, tak to finální slovo při výběru mám já.“
<b>Popis pracovního místa</b>	<b>6</b>	<b>P1:</b> „Ten popis pracovního místa je, ale to je něco, co je bez chuti a bez zápachu, to jsou pouze obecné požadavky, ale není tam všechno, co hledáme.“

<b>Doba potřebná k získání uchazečů</b>	<b>5</b>	<b>P2:</b> „To, jak dlouho trvá sehnat 4 uchazeče, záleží na spousta věcech. Například to závisí na ročním období.“
<b>Ideální počet uchazečů</b>	<b>5</b>	<b>P1:</b> „Ukázalo se, že pro nás je ideální mít 4 uchazeče na danou pozici, kdy z těch 4 to obvykle snížíme na 2 a mezi těmi si vybíráme.“
<b>Rozdělení kritérií dle důležitosti</b>	<b>4</b>	<b>P1:</b> „Na základě situace si tedy ty kritéria potom seřazujeme podle toho, co je pro nás důležité v ten daný moment.“
<b>Funkčnost systému výběru</b>	<b>4</b>	<b>P3:</b> „Ten náš systém výběru dneska vnímám jako funkční, nicméně je to něco, co je živé a přizpůsobujeme to té naší situaci.“
<b>Prediktory úspěšnosti uchazeče</b>	<b>4</b>	<b>P1:</b> „Liší se to vzhledem k pozicím, ale zaměřujeme se hodně na zkušenosti v oboru, tedy aby už to někdy dělal.“
<b>Klíčové faktory pro úspěšné získávání uchazečů</b>	<b>3</b>	<b>P2:</b> „...kritériem úspěchu je rychlost toho procesu, protože v okamžiku, kdy někoho potřebujete, tak existuje určitý pool kandidátů a ten pool kandidátů má nějaké parametry v čase.“
<b>Druhy kritérií</b>	<b>3</b>	<b>P1:</b> „Stanovujeme si pouze kritéria pracovního místa, ale už přitom výběru zvažujeme, že máme nějaký tým těch lidí a přemýšlíme, kdo by se do toho týmu hodil.“
<b>Kritéria hodnotící úspěšnost práce</b>	<b>3</b>	<b>P1:</b> „Máme dané takové ty měřitelné ukazatele výkonnosti, ty si stanovujeme každý rok na všechny manažerské pozice.“
<b>Nevýhody využívání headhuntera</b>	<b>3</b>	<b>P2:</b> „Je to samozřejmě velmi drahá metoda, protože ty odměny za získání kandidáta jsou vysoké, takže to je nevýhoda.“
<b>Posuzování hodnot uchazeče</b>	<b>3</b>	<b>P3:</b> „...ty hodnoty uchazeče, to se velice těžko vyhodnocuje, jestli ten člověk říká pravdu nebo ne, to se nedá ověřit.“
<b>Strategická potřeba zaměstnance</b>	<b>2</b>	<b>P3:</b> „...spíš to je o tom, že se postupně snažíme strategicky posilovat ten tým managementu...“
<b>Aktuální potřeba zaměstnance</b>	<b>2</b>	<b>P1:</b> „...člověk odejde a najednou nastane potřeba obsadit jeho pozici...“
<b>Struktura zaměstnanců</b>	<b>2</b>	<b>P3:</b> „...strategicky rozhodnete, že třeba ten poměr kmenový zaměstnanec versus agenturní bude sedmdesát ku třiceti a na základě toho víme, kolik uchazečů musíme sehnat...“
<b>Shoda uchazeče s kritérii</b>	<b>1</b>	<b>P1:</b> „Málokterý kandidát je ideální, při těch diskuzích zjišťujete silné stránky toho člověka, ale nikdy to není těch sto procent podle těch vymezených kritérií, to se nedá najít.“

Zdroj: vlastní zpracování

## 7 Interpretace dat

V této kapitole bude podrobně popsán systém výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality v organizaci XY. Na základě kódování mých rozhovorů vzniklo 29 kódů (uvedeny v tabulce výše), které se vztahují k výzkumným otázkám a jsou klíčové pro popis výběrového procesu ve vybrané organizaci. Vzniklé kódy budou vztahovány k jednotlivým fázím výběrového procesu a budou tvořit oporu, pomocí které tento proces bude popsán. Data, která byla získána analýzou dokumentů a z rozhovorů s 3 experty, budou zároveň okrajově komparována s teoretickým rámcem uvedeným v první části mé práce. Jelikož mi organizace poskytla pouze 1 dokument vztahující se k jejich výběrovému procesu, většina dat v této kapitole bude čerpána z rozhovorů s experty. Tato kapitola povede současně k zodpovězení výzkumných otázek, které byly stanoveny na začátku mé práce. Hlavní výzkumnou otázkou bylo: **Jak probíhá výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci z pohledu osob podílejících se na výběrovém procesu?** Vedlejší výzkumné otázky, které jsem si položila, byly:

VVO1: Jakou roli a činnosti plní ve výběrovém procesu na pozici manažera kvality personální manažerka, která se podílí na výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci?

VVO2: Jakou roli a činnosti plní ve výběrovém procesu na pozici manažera kvality generální ředitel, který se podílí na výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci?

VVO3: Jakou roli a činnosti plní ve výběrovém procesu na pozici manažera kvality headhunter, který se podílí na výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci?

Vzhledem k tomu, že stanovené výzkumné otázky jsou komplexní a odpověď na ně je rozsáhlá, v závěru kapitoly bude uveden stručný popis tohoto systému, který bude strukturován tak, aby přehledně zobrazil



jednotlivé kroky procesu. Jednotliví experti budou dále uváděni jako participant 1, participant 2 a participant 3.

## **7.1 Role a činnosti osob podílejících se na výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality**

Jako první se zaměřím na role a činnosti jednotlivých osob podílejících se na nastavení a realizaci výběrového procesu na pozici manažera kvality. V této podkapitole jsem při analýze získaných dat vycházela z kódů **Činnosti v rámci výběrového procesu a Spolupráce**. Tyto kódy mají dohromady v rozhovorech vysokou četnost a experti se o jednotlivých činnostech a vzájemné spolupráci v rámci výběrového procesu zmiňovali velice často. Z toho můžeme usuzovat, že experti ve vybrané organizaci kladou důraz na úzkou spolupráci mezi jednotlivými osobami a zároveň je pro ně klíčové, aby každá osoba znala svou roli a povinnosti v rámci výběrového procesu. Tato podkapitola současně povede k zodpovězení vedlejších výzkumných otázek.

Participant 1 (2024) mi ještě před začátkem rozhovoru sdělil, že na výběru zaměstnanců se ve zkoumané organizaci podílí 3 osoby. Jedná se o headhuntera, personální manažerku a generálního ředitele.

### **Personální manažerka**

Personální manažerka je osobou, která nastavuje celkovou podobu výběrového procesu. Zároveň dbá na to, aby výběrové řízení probíhalo v přijatelném časovém rámci a pokračovalo bez zbytečných zdržení. Je aktivním členem diskuzí týkajících se rozhodování, zda přijmout či nepřijmout potenciálního kandidáta. Zastává roli poradce, kdy na základě praxe je schopna identifikovat u uchazečů faktory, které mohou pro organizaci představovat problém, ale současně rozpoznat ty, na které nemusí být kladen takový důraz. Uchazeče provází celým výběrovým procesem, a to od první

schůzky až po nástup do organizace. „Celé je to tak nějak moje, celou dobu mám tu komunikaci mezi uchazečem a organizací na starost já.“ (Participant 1, 2024)

### **Headhunter**

Od participanta 1 (2024) jsem se dozvěděla, že headhunter je v rámci výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality odpovědný za celkový proces získávání uchazečů. Headhunter tak představuje klíčovou roli v oslovování a shánění kandidátů na manažerské pozice, kteří aktivně práci nehledají (tzv. neprochází inzeráty, neplánují změnu ve své profesní dráze atd.). Cíleně se tedy už zaměřuje na takové uchazeče, kteří odpovídají zadání organizace a splňují stanovená kritéria. Tím, že headhunter spolupracuje s danou organizací více než 5 let, má dostatečné povědomí o firemní kultuře a prostředí organizace, na základě čehož je schopen identifikovat a zacílit na vhodné uchazeče. Jelikož headhunter vyhledává potenciální kandidáty pro organizaci, má na starost i komunikaci s těmito uchazeči. Poskytuje tak klíčové informace o organizaci, firemní kultuře a samotné pozici, které mohou být ze strany uchazečů požadovány. „Dále pomáhám kandidátům, protože ti kandidáti se ode mě dozví řadu odpovědí na různé otázky. Mohou se třeba zeptat, jaký typ zakázek se v organizaci XY dělá a já vím přesně jaké typy zakázek se využívají a dokážu o tom mluvit. A ten kandidát je rád, že takový informační support ode mě dostal.“ (Participant 2, 2024)

### **Generální ředitel**

Poslední osobou, která se podílí na výběru zaměstnanců v organizaci, je generální ředitel. Na základě výpovědi participanta 3 (2024) jsem se dozvěděla, že generální ředitel se zapojuje do výběru zaměstnanců intenzivněji, právě pokud se jedná o výběr zaměstnance na pozici, která je v linii pod ním (respektive na manažerskou pozici, jako je např. manažer kvality). Generální ředitel má finální slovo při výběru zaměstnanců. Aktivně

se účastní výběrových pohovorů a většinou je ten, který specifikuje požadavky na uchazeče. „Na mě je vždycky specifikovat zadání jakého uchazeče hledáme, tedy co by měl umět, v čem třeba potřebujeme, aby byl silnější atd.“

K ucelenějšímu pochopení jednotlivých rolí expertů je klíčové, abychom porozuměli vzájemné spolupráci a interakci těchto osob v rámci výběrového procesu. Participant 1 (2024) mi sdělil, že na nastavení výběrového procesu se podílí všichni 3 experti. Samotného výběrového řízení se ale účastní pouze personální manažerka a generální ředitel. Po identifikaci potřeby pracovního místa provádí personální manažerka revizi popisu pracovního místa, na což generální ředitel specifikuje požadavky na uchazeče (Participant 3, 2024). Personální manažerka tyto požadavky a popis pracovního místa poskytuje headhunterovi, který na základě tohoto zadání vyhledává uchazeče, kteří odpovídají popisu a kritériím stanovenými organizací. Participant 1 (2024) dále popsal, že headhunter provádí předvýběr a zasílá personální manažerce životopisy uchazečů, kdy ke každému životopisu připisuje doplňující informace a argumenty, proč je dle jeho názoru daný kandidát relevantní volbou pro organizaci. Na základě poskytnutých informací od headhuntera se personální manažerka rozhodne, které uchazeče přizve k výběrovému řízení. Poté prezentuje tento výběr spolu s klíčovými informacemi generálnímu řediteli, který zahajuje výběrové řízení (Participant 3, 2024). Personální manažerka poté pozve uchazeče na 1. kolo výběrového pohovoru, kterého se účastní pouze ona a uchazeč. Po testování uchazečů dochází k dalšímu kolu výběrového pohovoru, kterého se účastní i generální ředitel. V dalším kole dochází k rozhovoru uchazeče s provozním ředitelem organizace. Následuje diskuze, kdy si hodnotitelé sdělují své dojmy ohledně uchazeče. Na závěr generální ředitel učiní finální rozhodnutí. Pokud generální ředitel rozhodne, že přijme daného uchazeče, tak personální manažerka uzavře s uchazečem pracovní smlouvu. V případě, že generální ředitel

uchazeče nepřijme, tak personální manažerka informuje uchazeče o daném rozhodnutí a poděkuje mu za účast.

## 7.2 Systém výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality

Tato podkapitola bude zaměřena na popis celkového systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality ve vybrané organizaci. Podkapitolu budou tvořit 2 části. V první části budou popsány činnosti předcházející výběrovému řízení v organizaci. Druhou část bude tvořit popis výběrového řízení na pozici manažera kvality. Struktura této podkapitoly odpovídá reálnému postupu výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality. Tato podkapitola současně povede k zodpovězení hlavní výzkumné otázky.

### 7.2.1 Činnosti předcházející výběrovému řízení

V této podkapitole se budu věnovat činnostem, které předchází výběrovému řízení na pozici manažera kvality. Činnosti jsou za sebou uvedeny podle toho, jak jsou postupně prováděny v organizaci.

#### IDENTIFIKACE POTŘEBY ZAMĚSTNANCE

V této podkapitole jsem při analýze dat vycházela z kódů: **Strategická potřeba zaměstnance**, **Aktuální potřeba zaměstnance** a **Struktura zaměstnanců**. Četnost těchto kódů je v porovnání s četnostmi kódů dalších činností předcházející výběrovému řízení nízká, z toho můžeme usuzovat, že činnost identifikace potřeby zaměstnance není pro organizaci tak zásadní jako ostatní činnosti.

Participant 1 (2024) se v rozhovoru zmínil, že organizace jako první identifikuje potřebu nového zaměstnance. Potřeba zaměstnance vyplývá buď z globální strategie, tedy z dlouhodobých cílů a strategických plánů organizace, nebo je reakcí na náhlý odchod zaměstnance z organizace. Participant 3 (2024) však v rozhovoru uvedl, že případy, kdy by byl proces výběru vyvolaný tím, že se zaměstnanec rozhodl odejít z organizace, jsou

minimální. Participant 3 se dále zmínil, že v posledních letech se organizaci daří být stabilní a držet fluktuaci nízko, kdy zaměstnanci mají tendenci v organizaci zůstat. Organizace se tak snaží spíše posilovat jednotlivá oddělení vzhledem k dlouhodobým strategiím organizace.

Od participanta 3 (2024) jsem se zároveň dozvěděla, že kromě kmenových zaměstnanců zaměstnává organizace i zaměstnance agenturní. Na základě aktuální situace a potřeb organizace se v rámci plánování lidských zdrojů stanovuje, jaký poměr kmenových a agenturních zaměstnanců je potřeba mít v organizaci. Na základě tohoto poměru se poté organizace rozhoduje ohledně počtu a typu zaměstnanců, které je třeba získat. *„Všechno tohle musíte zvážit a pak strategicky rozhodnete, že třeba ten poměr kmenový zaměstnanec versus agenturní bude sedmdesát ku třiceti a na základě toho víme, kolik a jaké uchazeče musíme sehnat.“*

## **REVIZE POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA**

V této podkapitole jsem při analýze dat vycházela z kódu: **Popis pracovního místa**. Četnost tohoto kódu v porovnání s četnostmi kódů dalších činností předcházející výběrovému řízení je velice nízká. Další data jsem tedy čerpala z dokumentu, který organizace využívá při výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality. Jednalo se o dokument s názvem **„Popis pracovního místa na pozici manažera kvality“**.

Po identifikaci potřeby nového zaměstnance si organizace ověřuje, zda mají k dispozici aktuální popis pracovního místa. Personální manažerka dokument nejprve reviduje a pokud je třeba, upraví ho vzhledem k aktuálním potřebám organizace. Participant 1 (2024) uvedl: *„Já potom dělám takovou revizi, kdy si třeba ještě říkám, když nastupoval on a byl tady, tak ta organizace nějak vypadala, a toto nám vyhovovalo, to jsme chtěli. Chceme to zase stejně jak to bylo, nebo to chceme trochu jinak? Máme nějaký další požadavek na toho člověka nebo máme*

*pořád stejné požadavky jako jsme měli tenkrát?“* Participant 1 (2024) mi zároveň sdělil, že popis pracovního místa slouží v organizaci jako východisko pro stanovení kritérií výběru. Participant 2 (2024) v rozhovoru dodal, že na základě popisu pracovního místa a stanovených kritérií dochází zároveň k získávání uchazečů. Popis pracovního místa je jediným typem dokumentu, který při výběru zaměstnanců organizace využívá. Ve vybrané organizaci tak není vytvořena žádná směrnice, kterou by se při výběru zaměstnanců řídili. Dokument Popis pracovního místa na pozici manažera kvality je na rozdíl od dokumentu, který charakterizuje ve své knize Barták (2023, s. 610-614), komplexnější a obsáhlejší.

Dokument vybrané organizace obsahuje 4 strany a je uveden v anglickém jazyce. První část dokumentu se nazývá „**Popis práce**“ a můžeme se v ní dočíst základní informace jako název pracovního místa, vztah k dalším pracovním místům, cíl pracovního místa, přiblížení pozice z hlediska organizační struktury, profil pracovního místa (požadované vzdělání, požadované zkušenosti...), požadované IT schopnosti, základní úkoly atd. Uchazeč se tak může prostřednictvím dokumentu např. dozvědět, že cílem pracovního místa je vytvoření, zavedení, rozvoj a zpětná vazba systému řízení kvality a ochrany životního prostředí za účelem realizace politiky systému řízení, dosažení cílů kvality a splnění očekávání zákazníků.

Další část dokumentu je pojmenována jako „**Tabulka kompetencí**“ a shrnuje kompetence, které jsou podle organizace nezbytné k tomu, aby uchazeč úspěšně vykonával činnosti vztahující se k pozici manažera kvality. Mezi takové kompetence řadí organizace např. vedení, aktivní komunikaci, dynamiku mezilidských vztahů, řešení problémů atd.

Následující část dokumentu se nazývá „**Podrobnosti o kompetencích**“. V této části dokumentu jsou požadované kompetence operacionalizovány, to znamená, že je přesně definováno, co se od zaměstnance v rámci dané

kompetence očekává. Například odpovědnost je organizací definována jako přijetí odpovědnosti za vlastní výkon a přijetí plné zodpovědnosti za problémy a příležitosti bez ohledu na jejich zdroj.

Poslední část dokumentu nese název „**Deskriptory úrovní**“. V této části dokumentu je vyobrazeno 7 úrovní, kdy každá úroveň shrnuje specifické schopnosti a dovednosti, které by zaměstnanec na dané úrovni měl mít. (Interní zdroj – Popis pracovního místa, 2024)

Od participanta 1 (2024) jsem se dále dozvěděla, že v dokumentu jsou vymezeny hlavně obecné požadavky na uchazeče, ale není v něm uvedeno všechno, co od uchazeče požadují. V dokumentu nejsou vymezeny např. osobnostní kritéria nebo podrobnější specifikace, které by reflektovaly aktuální potřeby organizace. *„V tom popisu pracovního místa je jaksi ta manažerská role popsána z podoby toho obecného managementu, profesionalita projevu, vyjadřování, jak řeší situace, jak pracuje s tím týmem, jak dokáže motivovat, delegovat atd., to je ale podobné pro všechny ty manažerské pozice, ale v praxi to je jinak, jelikož ti lidé nejsou stejní.“*

### **STANOVENÍ KRITÉRIÍ VÝBĚRU**

V této podkapitole jsem při analýze dat vycházela z kódů: **Tvorba kritérií, Druhy kritérií, Rozdělení kritérií dle důležitosti, Kritéria hodnotící úspěšnost práce, Prediktory úspěšnosti uchazeče a Shoda uchazeče s kritérii.** Četnost těchto kódů je v porovnání s četnostmi kódů dalších činností vysoká, z čehož můžeme usuzovat, že stanovení kritérií výběru považuje organizace za klíčovou činnost pro úspěšný výběrový proces. Pomocí vhodně stanovených kritérií je organizace schopna nalézt „správné“ uchazeče.

Dle slov participanta 1 (2024) se kritéria výběru stanovují potom, co je v organizaci identifikována potřeba nového zaměstnance a k dispozici je aktuální popis pracovního místa. V této části procesu dochází zároveň

k rozhodování o metodách, které budou použity k výběru zaměstnanců. Za stanovení kritérií výběru obvykle zodpovídá generální ředitel. Generální ředitel tedy určuje, v jakých oblastech je pro organizaci nezbytné, aby uchazeč „exceloval“, a v jakých oblastech lze u uchazeče akceptovat slabší úroveň jeho schopností (Participant 3, 2024).

Participant 1 (2024) v rozhovoru uvedl, že při tvorbě kritérií se sice vychází z popisu pracovního místa, ale důraz je kladen na aktuální potřeby organizace. *„Ta náplň práce je prakticky totožná, ale v jednu chvíli se můžeme zaměřovat na někoho, jehož silnější stránkou je automatizace, protože právě teď v organizaci potřebujeme více automatizovat a za půl roku by to zadání bylo třeba jiné, ty priority by byly zkrátka jinak postavené.“* Zároveň se zmínil, že vždy před zahájením výběrového řízení zvažuje, zda by nebylo potřeba požadavky na nového zaměstnance změnit. Tvrzení participanta 1 ohledně tvorby kritérií na základě aktuálních potřeb organizace potvrdil i participant 3 (2024), který uvedl: *„Na základě toho, koho právě v dané situaci potřebujeme, tak se ta kritéria toho výběru mění. Ta firma se vyvíjí a s tím se mění i požadavky v čase.“*

Dle aktuálních potřeb organizace dochází i k rozdělení kritérií na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí. Jednotlivá kritéria jsou seřazena podle toho, co je pro organizaci v daný okamžik nejdůležitější kritérium. Participant 1 (2024) uvedl: *„V době, kdy nastupoval manažer kvality, kterého máme teď, tak tady byla nízká odborná úroveň těch lidí a chtěli jsme někoho, kdo dokáže pracovat s těmi velkými zákazníky. Někoho, kdo zvládne delegovat úkoly do týmu asi 5 lidí, ale hlavně, aby ten člověk už v nějaké firmě vybudoval nějaký systém. Takže to bylo pro nás v té situaci naprosto nezbytný požadavek, který uchazeč prostě musel splnit.“*

Od participanta 1 (2024) jsem se dále dozvěděla, že z hlediska druhů kritérií si organizace stanovuje pouze kritéria pracovního místa, která jsou vymezena v popisu pracovního místa. Při hodnocení uchazeče se však hodnotitelé zaměřují na to, aby uchazeč z hlediska své osobnosti zapadal do



kolektivu v organizaci. Toto kritérium však nemají nikde písemně stanovené. „Je to tedy jakési kritérium, ale není to stanovované někde v dokumentu.“

Organizace si zároveň stanovuje kritérium pro hodnocení úspěšnosti práce na dané pozici. Tímto kritériem je potřebný výkon. Každý rok organizace stanovuje měřitelné ukazatele výkonnosti, a to na všechny manažerské pozice. Prediktor, na základě kterého organizace předpovídá, zda bude uchazeč úspěšný na daném pracovním místě, je zejména zkušenost v oboru. Prediktory se liší v závislosti na konkrétní pozici, nicméně obecně je pro organizaci důležité, aby měl uchazeč zkušenosti v oboru, znalost plastů a zákazníků organizace. Současně je však důležité, aby měl uchazeč požadované schopnosti a dovednosti, které jsou pro organizaci vzhledem k aktuálním potřebám důležité. (Participant 1, 2024)

Participant 1 (2024) se však v rozhovoru zmínil, že málokterý uchazeč splňuje všechna kritéria na sto procent a že podle toho k tomu výběru zaměstnance i přistupují. To, že kandidát není ideální ve všech směrech však pro ně neznamena, že nemůže být vhodnou volbou. Se stejným tvrzením se můžeme setkat i u Bartáka (2023, s. 663-666), který stejně jako participant 1 uvádí, že i přesto, že uchazeč nenaplnuje dokonale všechna kritéria organizace, může pro organizaci být vhodným kandidátem, a to právě na základě potenciálu a jedinečnosti svých schopností. Participant 1 (2024) zároveň dodal, že při výběru se zaměřují a zjišťují hlavně silné stránky uchazeče.

### **PROCES HLEDÁNÍ UCHAZEČŮ**

V této podkapitole jsem při analýze dat vycházela z kódů: **Klíčové faktory pro úspěšné získávání uchazečů, Doba potřebná k získání uchazečů, Výhody využívání headhuntera, Nevýhody využívání headhuntera a Seznam uchazečů.** Četnost těchto kódů je v porovnání s četnostmi kódů

dalších činností vysoká, což svědčí o důležitosti, kterou organizace této činnosti přisuzuje. Organizace tedy považuje proces hledání uchazečů za stěžejní.

Po stanovení kritérií výběru se organizace rozhodne, zda k vyhledávání uchazečů využije sociální sítě, inzerci nebo headhuntera. Organizace si zároveň vždy prověřuje, zda na danou pozici není vhodný nějaký uchazeč v rámci interních zdrojů organizace. Od participanta 1 (2024) jsem se ještě před naší první schůzkou dozvěděla, že organizace k získávání zaměstnanců na pozici manažera kvality využívá služby headhuntera.

Participant 2 (2024) se zmínil, že spolupráce organizace s konkrétním headhunterem trvá přes 5 let, headhunter má tak dostatečnou znalost firemní kultury a prostředí organizace. Na základě popisu pracovního místa a požadavků, které jsou personální manažerkou sděleny headhunterovi, vyhledává headhunter pasivní uchazeče, kteří odpovídají požadavkům a potřebám organizace. Participant 2 dále uvedl, že kritéria vymezená organizací jsou pro hledání uchazečů klíčová, ale ne vždy se dají tyto požadavky splnit. *„...takže se často stává, že obě strany musí z těch požadavků slevit. Takže když nemůžete najít někoho, kdo má 5 let praxe v oboru, ale vidíte, že třeba ten člověk má praxi 3 roky a z toho rok vedl tým, je úspěšný a kariéerně orientovaný, tak slevíte z těch požadavků.“* Druhým klíčovým faktorem pro hledání uchazečů je rychlost samotného procesu. V okamžiku, kdy organizace někoho potřebuje, tak existuje určité množství vhodných uchazečů, jejichž počet není stabilní a neustále se mění v čase. *„Vždycky to je o nějakém štěstí a rychlosti, kdy se pohybujete a pracujete s určitým počtem kandidátů, které máte k dispozici. To číslo není neomezené.“*

Z rozhovoru s participantem 2 (2024) jsem se dozvěděla, že headhunter v rámci procesu hledání uchazečů jako první provádí předvýběr, prostřednictvím kterého prochází životopisy uchazečů a provádí s nimi

rozhovor. Během tohoto rozhovoru zjišťuje, na kolik se daný uchazeč shoduje s profilem uchazeče, kterého organizace na danou pozici hledá. Obvykle taktéž ověřuje reference uchazečů.

Dalším krokem headhuntera je tvorba tzv. shortlistu, tedy seznamu kandidátů, který je prezentován dané organizaci. Z hlediska velikosti tohoto seznamu je důležité, aby uchazečů nebylo moc, ale ani málo. Klíčové však je, aby byla pro organizaci zachována možnost volby mezi uchazeči. Při tvorbě tohoto seznamu je nutné počítat s tím, že minimálně jeden kandidát vždy v průběhu výběrového řízení vypadne, a to z důvodu jako je např. změna zájmu, nemoc, přerušení komunikace apod. Jelikož tedy předpokládáme, že jeden uchazeč vždy vypadne, k zachování možnosti volby mezi uchazeči je nezbytné mít minimálně 2 uchazeče, avšak organizace preferuje uchazeče 3, optimální velikost tohoto seznamu jsou 4 uchazeči. Tento seznam uchazečů s podrobnějšími informacemi poté headhunter předkládá personální manažerce. (Participant 2, 2024)

To, jak dlouho trvá headhunterovi získat vhodné uchazeče pro organizaci, závisí na mnoha faktorech. Podle výpovědi participanta 2 (2024) je jedním z faktorů roční období. Za naprosto nevhodnou dobu pro hledání uchazečů označil např. polovinu prosince, kdy se blíží Vánoce a většina lidí je vytížena sháněním dárků. Naopak příchod jara je podle něho dobou, kdy mnoho lidí zvažuje změnu a je mnohem více otevřenější k nabídkám změny zaměstnání, než by tomu bylo ve zmiňovaném prosinci. Obecně se však headhunter pohybuje v rozmezí 7-8 týdnů, v průběhu kterých je schopen sehnat vhodné kandidáty a předložit seznam těchto kandidátů organizaci.

Z hlediska výhod a nevýhod využívání headhuntera k získávání zaměstnanců se participant 2 (2024) zmínil, že i přesto, že se jedná o nákladnou metodu, tak pozitiva převažují nad negativy. Jelikož se jedná o velmi drahou metodu, malé firmy si headhuntera obvykle nemůžou dovolit. Mezi hlavní

výhody ale patří fakt, že headhunter poskytuje garanci za uchazeče. To znamená, že v případě, že uchazeč odejde z organizace v garanční době, headhunter je povinen nahradit tohoto uchazeče uchazečem novým. Mezi další výhodou můžeme zařadit headhunterovi komplexní znalosti o uchazečích na trhu práce, díky kterým je schopen efektivně zacílit na vhodné uchazeče. „Já vím, který ten kandidát odpovídá, jakému standardu v tom odvětví, kdo je dražší, kdo je levnější, kdo je výborná kombinace cena – výkon.“ Headhunter rovněž šetří organizaci čas, neboť většina personalistů nemá dostatek času na to, aby se mohla plně věnovat procesu získávání a výběru zaměstnanců, který je velmi časově náročný.

### 7.2.2 Postup výběrového řízení

Tato podkapitola tvoří druhou část kapitoly systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality a navazuje na výše uvedené činnosti. V této podkapitole jsem při analýze dat vycházela z kódů: **Aspekty ovlivňující podobu výběru, Kroky výběrového řízení, Konečné rozhodnutí, Ideální počet uchazečů, Význam osobnosti uchazeče a Hodnoty uchazeče.** Četnost všech těchto kódů je velmi vysoká, z čehož můžeme usuzovat, že organizace klade důraz na správný postup a kvalitní provedení výběrového řízení.

Podoba výběrového řízení na pozici manažera kvality je v organizaci ovlivněna mnoha faktory. Podobu a postup výběrového řízení obvykle nastavuje personální manažerka. Participant 1 (2024) se zmínil, že klíčovým faktorem je skutečnost, zda na pracovní pozici, kterou chce organizace obsadit novým zaměstnancem, stále pracuje zaměstnanec, nebo zda zaměstnanec už organizaci opustil. V případě, že na dané pozici stále pracuje současný zaměstnanec, se organizace snaží být diskrétní a neventilovat proces výběru veřejně. Dalším klíčovým faktorem, který má vliv na podobu výběrového řízení, jsou finanční prostředky organizace a čas, kterým organizace disponuje

pro výběr uchazeče. *„Když to nehoří, tak si na to dáme ten čas, vidíme více těch uchazečů atd. Ale někdy to je urgentní a podle toho vypadá pak i ten proces. Na základě toho si nastavíme i svá očekávání.“* Další faktor, který může ovlivnit průběh výběrové řízení je situace, kdy i po absolvování standardních fází výběrového řízení mohou mít hodnotitelé stále určité pochybnosti ohledně uchazeče. V takovém případě se mohou rozhodnout, že s uchazečem uspořádají další setkání. Tyto faktory mohou vést k odlišnému postupu ve výběrovém procesu. Uvedené faktory korespondují s myšlenkami Kocianové (2010, s. 94-96), která ve své knize poukazuje na stejné aspekty ovlivňující průběh výběrového procesu, o kterých se zmínil v rozhovoru participant 1.

Participant 2 (2024) v rozhovoru uvedl, že v rámci výběrového řízení nyní preferují osobní setkání v prostředí organizace. Současně se zmínil, že v minulosti tomu tak nebylo, např. v době pandemie Covid-19. Participant 1 (2024) však dodal, že záleží i na čase těch uchazečů, pokud se uchazeč nachází např. v zahraničí, první schůzka může proběhnout i online formou. Obecně se snaží uchazečům vycházet vstříc a šetřit jejich časem. Na základě toho i k tomu výběrovému řízení přistupují. *„My jsme rádi, když ti lidi přijdou a tím už je to dané. Zveme je vlastně na návštěvu a jsme rádi, když nás přijdou navštívit. Takže se na základě toho chováme a tím i odpadnou ty bariéry, které bývaly někdy dřív.“* Osobní setkání s uchazečem se neodehrává pouze v kanceláři, ale organizace se snaží uchazeče seznámit se samotnou výrobou a organizací jako celkem. Tím, že se organizace snaží šetřit svůj čas a čas svých uchazečů, dbá na to, aby proces trval pro všechny uchazeče stejně. To znamená, že v jednom týdnu probíhají první kola pohovorů se všemi uchazeči, čímž organizace zajistí, že se všichni uchazeči budou nacházet ve stejných fázích procesu.

Vzhledem k počtu kandidátů, se kterými organizace zahajuje výběrové řízení, se participant 3 (2024) zmínil, že v minulosti organizace pracovala s větším počtem uchazečů, než je tomu teď. Nyní se však snaží minimalizovat

dobu, po které je nabízené místo neobsazené, tím pádem pracuje s menším počtem uchazečů a největší důraz klade na kvalitní úvodní předvýběr (prováděný headhunterem). Optimální počet uchazečů, se kterým organizace zahajuje výběrové řízení, jsou tedy 4 uchazeči.

V této části práce se zaměřím na jednotlivé kroky výběrového řízení na pozici manažera kvality. Participant 1 (2024) mi sdělil, že po předložení seznamu uchazečů ze strany headhuntera, který personální manažerka poskytne generálnímu ředitelovi, je zahájeno výběrové řízení. Výběrové řízení na pozici manažera kvality je standardně čtyř kolové. Jako první se personální manažerka telefonicky domluví s uchazeči na prvním kole pohovoru. Schůzka probíhá obvykle formou osobního setkání, ale v případě, že se uchazeč nemůže z určitých důvodů dostavit, může probíhat i přes platformu Teams. Prvního kola výběrového pohovoru se účastní pouze personální manažerka a uchazeč. Po prvním kole výběrového pohovoru dochází k testování uchazečů, a to prostřednictvím testů osobnosti. Testování neprobíhá v organizaci, ale online formou, kdy je uchazečům zaslán odkaz k samotnému testu. Po proběhlém testování dochází k dalšímu kolu výběrového pohovoru, kterého se účastní i generální ředitel. V tomto kole se ověřují odborné znalosti uchazeče a s uchazečem jsou diskutovány výsledky jeho testu. V posledním kole dochází ještě k rozhovoru uchazeče s provozním ředitelem organizace, který standardně probíhá přes platformu Teams, a to z důvodu, že provozní ředitel obvykle pobývá v zahraničí. Rozhovor však slouží hlavně k obeznámení provozního ředitele s výběrem uchazeče. *„Ještě se nestalo, že by s tím naším výběrem nesouhlasil, někdy to pouze doplní nějakou poznámkou jako ‚v této oblasti ten jeho výkon nebyl přesvědčivý, tam bude potřeba ho kontrolovat‘, ale jinak nic. Není to vlastně pohovor, spíše obeznámení provozního ředitele s výběrem.“* Poté následuje závěrečná diskuze, při které si hodnotitelé sdělují své postřehy,

shrnují se silné a slabé stránky uchazeče, zjišťuje se, do jaké míry uchazeč splňuje kritéria organizace apod.

Participant 3 (2024) uvedl, že finální slovo při výběru uchazeče na pozici manažera kvality má generální ředitel, a to z důvodu, že vybírá člověka do svého týmu a jedná se o jeho přímého podřízeného. Pokud se generální ředitel rozhodne přijmout daného uchazeče, personální manažerka s ním uzavře pracovní smlouvu a zajistí veškerou potřebnou administrativu. Pokud se rozhodne, že uchazeče nepřijme, oficiální odmítnutí zajišťuje personální manažerka telefonicky nebo prostřednictvím emailu, kdy uchazečovi sdělí, že mu organizace děkuje za účast na výběrovém řízení, ale že dále nepokračuje. Pokud si organizace nevybere žádného uchazeče, začíná s celým výběrovým procesem od začátku.

V této části práce ještě uvedu, na co se hodnotitelé ve vybrané organizaci zaměřují při posuzování uchazečů. Z hlediska posuzování hodnot uchazeče se participant 3 (2024) zmínil, že je velice obtížné posoudit, zda uchazeč mluví pravdu či nikoliv, jelikož se to nedá ověřit. Zejména uchazeči s dlouhodobou praxí, kteří byli zaměstnáni ve vícero organizacích, už takové otázky při pohovoru očekávají a odpovědi mají předem naučené. *„Je to extrémně náročné, jelikož ti kandidáti jsou natolik chytrí, aby v podstatě dokázali mluvit vaši řečí.“* Participant 3 dále zmínil, že sice dbají na to, aby uchazeč splňoval kritéria výběru, ale vzhledem k tomu, že náplň práce a požadavky na uchazeče se v průběhu času můžou měnit, je pro ně zásadní, aby byl uchazeč z hlediska své osobnosti schopen se začlenit do týmu s ostatními členy v organizaci. *„Spíše než posuzování hodnot uchazeče se snažíme vyhodnotit, jestli ten člověk jako osobnostně mezi nás zapadá.“* Vzhledem k osobnosti uchazeče participant 1 (2024) dále uvedl, že při výběru zvažují, zda je organizace pro uchazeče z hlediska jeho osobnostních rysů vhodnou volbou. Posuzují tedy, zda by uchazečovi nevyhovovalo pracovat spíše v menším rodinném podniku

nebo naopak ve větší organizaci, kde mají zaměstnanci striktně rozdělené činnosti a vymezená pravidla. Participant 3 (2024) uvedl: „*Tedy i k tomuhle přihlížíme, jestli by tomu uchazečovi nevyhovovalo spíše třeba to korporátní prostředí, kdy v té naší organizaci by se trápil. Takže i když má třeba zkušenosti a lidsky nám sedí, tak můžete vidět, že to je třeba vyloženě člověk, který se hodí do velké korporace.*“

### 7.2.3 Metody výběru zaměstnanců

V této podkapitole jsem při analýze dat vycházela z kódů: **Pohovor**, **Testy osobnosti**, **Životopis** a **Ověřování referencí**. Četnost těchto kódů je vysoká, z toho můžeme usuzovat, že organizace si uvědomuje důležitost volby správných metod, které jsou zásadní k identifikaci a výběru vhodných uchazečů.

Na základě rozhovorů s experty jsem zjistila, že vybraná organizace k výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality využívá metody jako jsou výběrový pohovor, testy osobnosti, analýza dokumentů uchazeče a ověřování referencí. Nyní se zaměřím na to, jak organizace jednotlivé metody využívá.

#### Analýza a hodnocení dokumentů uchazeče

Participant 1 (2024) uvedl, že analýzu dokumentů uchazeče provádí headhunter, a to v rámci procesu hledání uchazečů. Z hlediska dokumentů požaduje organizace po uchazečích pouze životopis. Participant 2 (2024) ale v rozhovoru dodal, že práce s životopisy představuje dnes už pouhou formalitu. Vzhledem k tomu, že většina uchazečů si na manažerských pozicích udržuje aktuální profil na LinkedIn, nebo na jiných serverech, kde mají svůj životopis uložen, je headhunter schopen si životopisy a informace o uchazečích kdykoliv vyhledat a pracovat s nimi. Při analýze životopisů headhunter vyhodnocuje, do jaké míry se uchazeč na základě uvedených informací týkajících se zejména zkušeností, vzdělání a dovedností shoduje s profilem uchazeče požadovaným organizací. Participant 1 (2024) se dále



zmínil, že životopis využívají i při pohovoru. *„My s ním pracujeme i přitom výběrovém pohovoru, jako takový podpůrný dokument, platforma, na základě které se odvíjí ten hovor. Ty informace v životopise jsou tomu uchazeči známy, tedy je to nekonfliktní.“* Toto zjištění je v souladu s tvrzením Kocianové (2010, s. 98-99), která ve své knize uvádí, že právě životopis tvoří obvykle podklad pro otázky do pohovoru. Volba dokumentu je zároveň v souladu s myšlenkami Dvořákové (2012, s. 152), podle které je životopis dokumentem, který organizace nejčastěji vyžadují po uchazečích.

### Výběrový pohovor

Participant 2 (2024) mi sdělil, že headhunter využívá pohovor v procesu hledání uchazečů, kdy v rámci tohoto pohovoru předává uchazečům klíčové informace o organizaci, firemní kultuře a konkrétní pozici. Od participanta 1 (2024) jsem se poté dozvěděla, že výběrový pohovor organizace dále využívá i v průběhu výběrového řízení, a to v prvním a třetím kole. Při prvním kole výběrového řízení organizace využívá individuální pohovor, kterého se účastní pouze personální manažerka a uchazeč. Při prvním výběrovém pohovoru je uchazeči představena organizace a nabízené pracovní místo. Dále se představí uchazeč a shrne o sobě základní informace týkající se dosavadních zkušeností, motivace, své představě o pracovní pozici apod. Poté probíhá diskuze mezi personální manažerkou a uchazečem. Ve třetím kole výběrového řízení využívá organizace z hlediska typu pohovoru výběrový panel, kterého se účastní personální manažerka, generální ředitel a uchazeč. Při pohovoru jsou ověřovány odborné znalosti uchazeče a dále jsou s ním diskutovány výsledky jeho testu. Z hlediska strukturovanosti rozhovoru využívá organizace polostrukturovaný rozhovor.

## Testy osobnosti

Participant 1 (2024) se zmínil, že po prvním kole výběrového řízení dochází k testování uchazečů, a to prostřednictvím testů osobnosti. Organizace si testy nevytváří, jedná se o standardizovanou metodu. Výsledky testu slouží k pochopení základních tendencí chování uchazeče. Tento test měří osobnostní předpoklady uchazeče ve 4 základních rovinách, mezi kterými vzniká určitá křivka. Hodnocenými rovinami jsou: dominance, vztah k lidem, struktura a kultura. Výsledek testu není nikdy faktorem, který by přímo vedl k rozhodnutí zamítnout uchazeče. Testy slouží spíše k určitému doplnění celkového obrazu uchazeče, přičemž na základě výsledku tohoto testu dochází k formulování otázek na uchazeče do dalšího kola výběrového pohovoru. *„Podle toho, jak vyjde ta křivka, tak se nabízí určité otázky na uchazeče. Ne samozřejmě ‚proč to tak máte‘, to jako neví. Spíš je důležité, jak to zpracuje v té sociální adaptaci.“* Výsledky testu jsou automaticky vyhodnoceny a je nezbytné, aby byly prodiskutovány s uchazečem, jelikož se mohou vztahovat k jeho nynější situaci, nebo se uchazeč mohl s určitými osobnostními rysy naučit již pracovat. Participant 1 ještě dodal, že ve většině případů se výsledky testu zaměstnanci potvrzují i v praxi. Testování uchazečů pomocí testů osobnosti je zcela v souladu s tvrzením Armstronga a Stephena (2015, s. 1211-1213), kteří se zmiňují, že na základě výsledků testů osobnosti můžeme předpovídat budoucí chování uchazeče.

## Ověřování referencí

Od participanta 1 (2024) jsem se dozvěděla, že organizace obvykle zkoumá i reference uchazečů. Metodě zkoumání referencí však organizace nepřikládá takovou váhu, jako ostatním využívaným metodám při výběru zaměstnance. Reference obvykle ověřuje headhunter v procesu hledání uchazečů. Participant 2 (2024) se zmínil, že někteří uchazeči přikládají automaticky referenční dopisy k životopisu, jiní uvádějí přímo kontaktní

osoby v životopise. Participant 1 (2024) se taktéž zmínil, že nikdy nekontaktují uchazeče přímo v jeho současném zaměstnání, jelikož není jasné, jak by to mohlo ovlivnit jeho aktuální situaci a organizace nechce narušit jeho pozici ve stávajícím zaměstnání. Participant 2 (2024) však dodává, že berou tuto metodu s rezervou, jelikož informace poskytnuté referenčními osoby nejsou vždy pravdivé a často jsou zkreslené. Toto zjištění se shoduje s myšlenkami Bělohávkova (2016, s. 100), který ve své knize stejně jako participant 2 poukazuje na otázku objektivitu poskytnutých informací referenčními osobami.

#### 7.2.4 Zhodnocení systému výběru zaměstnanců pohledem expertů

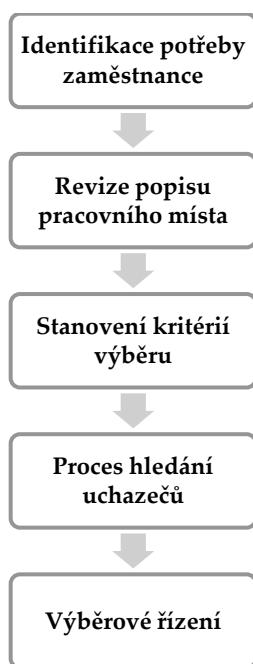
V této podkapitole jsem při analýze dat vycházela z kódů: **Funkčnost systému výběru a Limity systému výběru.**

Všichni 3 experti se v rozhovorech shodli, že dle jejich názoru je systém výběru na pozici manažera kvality ve vybrané organizaci správně nastaven. Participant 1 (2024) se zároveň zmínil, že i přesto, že v současné době je systém výběru vhodně nastaven, nevylučuje to možnost výběru nesprávného uchazeče. Jako limit vnímá fakt, že čím je výběrové řízení kratší a organizace se snaží urychlit daný proces, o to více se zvyšuje riziko chyby. Participant 3 (2024) v rozhovoru uvedl, že dle něho je systém výběru funkční, ale je důležité ho neustále přizpůsobovat potřebám organizace. *„...nicméně je to něco, co je živé a přizpůsobujeme to té naší situaci.“* Jako limity vnímá kapacitu osob, které se mohou v organizaci procesu výběru účastnit a čas, který tomuto procesu mohou věnovat. Tím, že je na oddělení lidských zdrojů v organizaci pouze jedna personální manažerka, není možné procesu výběru věnovat tolik času a prostoru. *„Takže my víme, co chceme, a já vím, že to děláme dobře, ale dost často narážíme na ty limity kapacitní a časové.“*

### 7.3 Popis systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality

V této podkapitole se na základě výše popsaného systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality zaměřím na stručný popis tohoto systému, který bude strukturován tak, aby přehledně zobrazil a shrnul jednotlivé kroky procesu.

**Graf 1:** *Systém výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality*



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené schéma zobrazuje jednotlivé kroky výběrového procesu na pozici manažera kvality. Tento proces začíná **identifikováním potřeby nového zaměstnance**. Potřeba nového zaměstnance v organizaci vyplývá buď z globální strategie, tedy z dlouhodobých cílů a strategických plánů organizace, nebo je reakcí na aktuální odchod zaměstnance. Případy, kdy by byl proces výběru v organizaci vyvolaný tím, že se zaměstnanec rozhodl odejít, jsou minimální. Organizace se tedy zaměřuje spíše na posílení jednotlivých oddělení.

Dalším krokem je **revize popisu pracovního místa**. V této fázi personální manažerka přezkoumává popis pracovního místa a pokud je potřeba, upraví ho vzhledem k aktuálním potřebám organizace. Popis pracovního místa slouží v organizaci jako východisko pro stanovení kritérií výběru a zároveň jako podklad při získávání uchazečů. Jedná se o jediný typ dokumentu, který organizace k výběru zaměstnanců využívá. V dokumentu jsou vymezeny hlavně obecné požadavky na uchazeče, ale není v něm uvedeno všechno, co organizace od uchazeče požaduje.

Následujícím krokem je **stanovení kritérií výběru**. V této části procesu dochází současně k rozhodování o metodách, které budou použity k výběru zaměstnanců. Za stanovení kritérií výběru obvykle zodpovídá generální ředitel. Při tvorbě kritérií se vychází z popisu pracovního místa, ale důraz je kladen na aktuální potřeby organizace. Na základě aktuálních potřeb si organizace rozděluje kritéria na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí. Organizace si zároveň stanovuje kritérium pro hodnocení úspěšnosti práce na dané pozici, kterým je potřebný výkon. Prediktor, na základě kterého organizace předpovídá úspěšnost uchazeče na daném pracovním místě, je zejména zkušenost v oboru.

Po stanovení kritérií výběru následuje **proces hledání uchazečů**. Organizace k získávání zaměstnanců na manažerské pozice využívá služby headhuntera. Na základě popisu pracovního místa a požadavků, které jsou personální manažerkou sděleny headhunterovi, vyhledává headhunter pasivní uchazeče, kteří odpovídají požadavkům a potřebám organizace. Headhunter jako první provádí předvýběr, během kterého zkoumá životopisy uchazečů a provádí s nimi rozhovor, ve kterém sděluje uchazečům základní informace o organizaci a pracovním místě. Dalším krokem je tvorba seznamu kandidátů. Tento seznam poté předkládá personální manažerce, která ho prezentuje generálnímu řediteli a ten zahajuje výběrové řízení.

Dále následuje **výběrové řízení**. Výběrové řízení na pozici manažera kvality je standardně čtyř kolové. První kolo výběrového řízení má podobu individuálního pohovoru personální manažerky s uchazečem, který probíhá přes Teams nebo v rámci osobního setkání v organizaci. Ve druhém kole dochází k testování uchazečů, a to prostřednictvím testů osobnosti. Testování probíhá online formou. Ve třetím kole dochází k dalšímu pohovoru, kterého se účastní i generální ředitel. Ověřovány jsou odborné znalosti uchazeče a s uchazečem jsou diskutovány výsledky jeho testu. V posledním kole dochází ještě k online rozhovoru uchazeče s provozním ředitelem organizace, který však slouží pouze k obeznámení provozního ředitele s uchazečem. Poté následuje diskuze, kdy finální slovo o výběru uchazeče má generální ředitel. Rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí sděluje uchazeči personální manažerka.

## 8 Diskuze

V této kapitole bude provedena komparace získaných dat s teoretickými poznatky uvedenými v první části mé bakalářské práce. Dále budou uvedena specifika výběru zaměstnanců v organizaci XY, které představují disproporce v porovnání s teoretickými poznatky. V závěru této kapitoly budou uvedena možná doporučení k zefektivnění výběrového procesu a zmíněny budou zároveň limity mého výzkumu.

Na výběru zaměstnanců se ve zkoumané organizaci podílí 3 experti. Těmi jsou headhunter, personální manažerka a generální ředitel. Toto zjištění je v souladu s tvrzením Kocianové (2010, s. 94), která se v kapitole 2 zmiňuje, že výběrový proces je obvykle prováděn právě osobami jako je personalista, vedoucí pracovník apod. Role headhuntera ve vybrané organizaci je v souladu s definicí headhuntera od Tegzeho (2018, s. 64-67), podle kterého je headhunter osobou, která se specializuje na vyhledávání kvalifikovaných kandidátů, kteří se nejčastěji pohybují na manažerských pozicích a splňují specifické požadavky klienta.

Stejně jako se v kapitole 2 zmiňuje Kocianová (2010, s. 94) o časové a finanční náročnosti tohoto procesu, i experti v rozhovorech uvedli, že při výběru zaměstnanců jsou omezováni časovými a kapacitními možnostmi, které mohou tomuto procesu věnovat. Vzhledem k časové náročnosti tohoto procesu se organizace snaží šetřit i časem uchazečů. Tedy pokud se uchazeč nachází např. v zahraničí, organizace umožňuje uchazeči zúčastnit se prvního kola výběrového řízení skrze platformu Teams. Experti se sami zmiňovali, že se snaží uchazečům vycházet vstříc a na základě toho i k výběrovému řízení přistupují. K uchazečům se chovají přátelsky a jsou rádi, když je uchazeči navštíví. Toto zjištění opět koresponduje s myšlenkami Kocianové (2010, s. 94), která v procesu výběru zdůrazňuje důležitost rovnocenného a partnerského vztahu mezi organizací a uchazečem.

Z rozhovoru s experty jsem se dozvěděla, že při výběru se zaměřují hlavně na silné stránky uchazeče. Na základě této informace můžeme usuzovat, že organizace uplatňuje tzv. pozitivní přístup k výběru zaměstnanců, který ve své knize definoval Šikýř (2016, s. 323-324). Při výběru se organizace zaměřuje na osobnostní rysy uchazeče, jelikož je pro ni důležité, aby byl uchazeč z hlediska svých osobnostních rysů schopen se začlenit do týmu s ostatními členy v organizaci. Důležitost posouzení osobnostních rysů uchazeče zdůrazňuje ve své knize i Barták (2023, s. 663-666), podle kterého nestačí, aby měl uchazeč dostatek zkušeností ve své profesi, měl by mít zároveň i osobnostní rysy, které budou předpovídat jeho schopnost začlenit se do firemního kolektivu. Toto zjištění je tedy v souladu s teoretickými poznatky uvedenými v první části mé práce.

Činnosti, které jsou v organizaci součástí systému výběru zaměstnanců a předchází výběrovému řízení jsou identifikace potřeby nového zaměstnance, revize popisu pracovního místa, stanovení kritérií výběru a proces hledání uchazečů. S obdobnými činnostmi se můžeme setkat i u Stachové a Urbancové (2013, s. 64-65), které se zmiňují, že po vzniku potřeby nového zaměstnance je klíčové nejprve stanovit kritéria výběru, která vychází zejména z dokumentů popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa. Na základě těchto kritérií dále dochází k získávání uchazečů a k výběru nejvhodnějšího kandidáta. Avšak jediný dokument, který organizace využívá ke stanovení kritérií výběru a v procesu výběru zaměstnanců, je popis pracovního místa. Důležitým bodem je tedy absence dokumentu „specifikace pracovního místa“ v organizaci, který je např. dle Koubka (2011, s. 124), Stachové a Urbancové (2013, s. 64-65) nebo Bartáka (2023, s. 610-614) nezbytným dokumentem sloužícím ke specifikování požadavků na uchazeče. Struktura a obsah dokumentu „Popis pracovního místa na pozici manažera kvality“, který je popsán v podkapitole 7.2 zároveň



plně nekoresponduje se strukturou a podobou dokumentu, který popisuje ve své knize např. Barták (2023, s. 610-614). Dokument organizace je obsáhlejší, komplexnější a obsahuje informace týkající se např. kompetencí uchazeče. Důležité je tedy zmínit, že informace, které by dle výše zmíněných autorů měly být obsaženy v dokumentu specifikace pracovního místa, zahrnuje organizace už v samotném dokumentu popisu pracovního místa. Absence tohoto typu dokumentu tedy nebrání organizaci ve vykonávání procesu výběru zaměstnanců. Jedná se však o rozpor ve srovnání s teorií pojednávající o výběrovém procesu, která je vymezena v první části mé práce.

Potřeba nového zaměstnance v organizaci vyplývá spíše z dlouhodobého plánování lidských zdrojů, než že by byla reakcí na náhlý odchod zaměstnance. Rozhodnutí o tom, že organizace potřebuje nového zaměstnance, je tedy spíše založeno na dlouhodobých cílech a strategiích než na aktuálně vzniklé potřebě. Toto zjištění nekoresponduje s tvrzením Armstronga a Stephena (2015, s. 1092), kteří ve své knize uvádějí, že na základě obtížnosti předpovídání změn v prostředí organizace a na trhu práce se mnoho organizací uchyluje ke krátkodobému plánování lidských zdrojů, kdy nedostatek nebo nadbytek zaměstnanců řeší až ve chvíli, kdy je to nezbytné. Jedná se tedy o další rozpor ve srovnání s teoretickými poznatky uvedenými v první části mé práce.

Organizace při stanovení kritérií výběru vychází z popisu pracovního místa, ale důraz je kladen na aktuální potřeby organizace. Toto zjištění koresponduje s tvrzením Šikýře (2016, s. 389), podle kterého organizace při vytváření kritérií vychází primárně z interních potřeb organizace. To, že si organizace pevně stanovuje pouze kritéria pracovního místa však neodpovídá tvrzení Kachaňákové et al. (2008, s. 92), podle kterých je u vyspělejších organizací typické, že si stanovují kromě kritérií pracovního místa i další kritéria jako jsou např. kritéria celoorganizační nebo týmová, která mohou

pomoci ke komplexnějšímu posouzení kompetencí uchazeče. Jedná se tedy o další rozpor ve srovnání s teoretickými zjištěními uvedenými v první části mé práce.

Organizace si jednotlivá kritéria výběru rozděluje na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí. Kritéria jsou rozdělena podle aktuálních potřeb organizace. Toto zjištění zcela odpovídá členění kritérií uváděným Armstrongem a Stephenem (2015, s. 1189). Kritériem pro hodnocení úspěšnosti práce na dané pozici je pro organizaci potřebný výkon. Každý rok si stanovuje měřitelné ukazatele výkonnosti, a to na všechny manažerské pozice. Prediktor, na základě kterého organizace předpovídá, zda bude uchazeč úspěšný na daném pracovním místě, je zejména zkušenost v oboru. Tyto zjištění zcela korespondují s tvrzením Koubka (2011, s. 355), podle kterého je nezbytné stanovit si před zahájením výběrového řízení právě tato kritéria.

Expertí však sami v rozhovorech uvedli, že málokterý uchazeč v praxi splňuje všechna kritéria na sto procent a podle toho k tomu výběru zaměstnanců i přistupují. To, že kandidát není ideální ve všech směrech pro ně ale neznamená, že uchazeče automaticky vyřadí. Se stejným tvrzením se můžeme setkat i u Bartáka (2023, s. 663-666), který stejně jako expertí uvádí, že i přesto, že uchazeč nesplňuje dokonale všechna kritéria organizace, může pro organizaci být vhodným kandidátem, a to právě na základě jedinečnosti svých schopností, které organizaci můžou přinést určité výhody. Toto zjištění je tedy v souladu s teoretickými poznatky uvedenými v první části mé práce.

Proces hledání uchazečů následuje po stanovení kritérií výběru a zajišťuje ho headhunter. V rámci tohoto procesu provádí headhunter předvýběr uchazečů, prostřednictvím kterého prochází životopisy a provádí s nimi rozhovor. Toto zjištění nekoresponduje s tvrzením Dvořákové (2012, s. 151), podle které je předvýběr prvním krokem výběrového řízení. Zároveň v tomto procesu ověřuje headhunter i reference uchazečů, což je dle Koubka

(2011, s. 359) taktéž součástí až výběrového řízení. Jedná se tedy o další disproporci ve srovnání s teoretickými poznatky.

Z hlediska nevýhod využívání headhuntera se experti zmiňovali o nákladnosti této metody. Mezi výhody zařadily garanci, kterou headhunter poskytuje za uchazeče a jeho komplexní znalosti o uchazečích na trhu práce, díky kterým je schopen zacílit na vhodné kandidáty. Tím, že je část výběrového procesu outsourcována a svěřena headhunterovi, je zároveň šetřen čas dalších expertů podílejících se na tomto procesu. Uvedená pozitiva a negativa využívání headhuntera korespondují s tvrzením Bělohlávka (2016, s. 88), který se ve své knize zmiňuje o nákladnosti této metody, kdy jako výhodu spatřuje širokou síť kontaktů headhuntera, prostřednictvím které je schopen identifikovat „správné“ uchazeče z oboru. Toto zjištění je tedy v souladu s teoretickými poznatky.

Na základě získaných informací lze konstatovat, že postup výběrového řízení na pozici manažera kvality plně nekoresponduje s fázemi výběrového řízení uvedenými Koubkem (2011, s. 359) v podkapitole 2.2. Koubek jako první fázi výběrového řízení uvádí zkoumání dokumentů předložených uchazečem, což je ve vybrané organizaci součástí procesu získávání zaměstnanců, za který je zodpovědný headhunter. Další odchylku můžeme zpozorovat v 5. fázi, kterou je dle Koubka zkoumání referencí. Tuto činnost v organizaci zajišťuje taktéž headhunter a je součástí procesu získávání uchazečů. Na místo fáze zkoumání referencí dochází v organizaci k dalšímu kolu výběrového pohovoru, a to s provozním ředitelem. Můžeme tedy vidět, že postup výběrového řízení v organizaci se liší přibližně ve 2 krocích. Ostatní kroky výběrového řízení probíhají v souladu s postupem výběrového řízení prezentovaným Koubkem v kapitole 2.2.

Na základě rozhovorů s experty jsem zjistila, že vybraná organizace k výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality využívá většinu

výběrových metod, které jsou popsány v teoretické části mé práce v kapitole 2.3. Organizace využívá metody jako analýzu dokumentů uchazeče, výběrový pohovor, testy osobnosti a zkoumání referencí uchazeče. To, že organizace využívá více metod k výběru zaměstnanců, koresponduje s myšlenkami Kocianové (2010, s. 98), která zdůrazňuje použití různých výběrových metod s cílem co nejpřesněji otestovat kompetence uchazečů. Současně je to v souladu s tzv. principem triangulace, který dle Bělohávka (2016, s. 103) spočívá ve využití minimálně tří výběrových metod k zajištění co nejspolehlivějšího posouzení uchazeče.

Způsob, jakým organizace využívá jednotlivé metody při výběru zaměstnanců, probíhá zcela v souladu s teoretickými poznatky uvedenými v první části mé práce.

### **SPECIFIKA SYSTÉMU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI XY**

Pro lepší přehlednost zde budou shrnuta specifika systému výběru zaměstnanců, která představují disproporce ve srovnání s teorií pojednávající o výběrovém procesu, která je vymezena v první části mé práce. Na základě provedené komparace získaných dat s teoretickými poznatky můžeme konstatovat, že systém výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality se vzhledem k teoretickému rámci liší v několika aspektech. Jedná se o tyto aspekty:

- Popis pracovního místa je jediný dokument, který organizace využívá při stanovení kritérií výběru a k získávání uchazečů.
- Potřeba nového zaměstnance v organizaci vyplývá spíše z dlouhodobého plánování lidských zdrojů (tedy ze strategických plánů, do kterých jsou zahrnuty např. i odchody do důchodu), než že by byla reakcí na náhlý odchod zaměstnance.

- Organizace má outsourcovanou část výběrového procesu, kterou zajišťuje headhunter. Ten v rámci získávání uchazečů provádí předvýběr a ověřuje reference uchazečů.
- Z hlediska druhů kritérií si organizace stanovuje pouze kritéria pracovního místa.
- Pro organizaci je zásadní, aby uchazeč byl schopen se začlenit do prostředí organizace z hlediska svých osobnostních rysů, ale toto kritérium nemá nikde písemně stanoveno.
- Výběrové řízení na pozici manažera kvality se skládá z individuálního pohovoru, dále následuje testování uchazečů, poté dochází k dalšímu kolu výběrového pohovoru, a jako poslední krok dochází ještě k rozhovoru s provozním ředitelem. Poté následuje rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče a k informování uchazeče o výsledku výběrového řízení.

Na základě zjištěných disproporcí lze formulovat určitá doporučení k možnému zefektivnění výběrového procesu na pozici manažera kvality. Za nedostatky, které mohou být v systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality spatřovány, bych označila skutečnost, že si organizace kromě kritérií pracovního místa nestanovuje žádná další kritéria. Doporučila bych tedy stanovení kritérií celoorganizačních a týmových, které mohou pomoci ke komplexnějšímu zhodnocení kompetencí uchazeče. S tím souvisí i další nedostatek, kterým je skutečnost, že pro organizaci je klíčové, aby uchazeč měl určité osobnostní rysy, které budou předpovídat jeho začlenění do prostředí organizace, avšak osobnostní kritérium nemá nikde písemně stanoveno a definováno. Na základě toho bych doporučila všechna kritéria, na která se hodnotitelé u uchazečů zaměřují, zahrnout do popisu pracovního místa, kde budou přehledně shrnuta a jasně definována. Za další nedostatek můžeme považovat využití individuálního pohovoru v prvním kole

výběrového řízení, při kterém posuzuje uchazeče pouze personální manažerka. Jelikož je však individuální pohovor pouze jedním z kroků výběrového řízení a dalších kol se účastní již vícero hodnotitelů, využití tohoto typu pohovoru nemusí představovat zásadní problém. Uchazeč je ve finále posuzován vícero experty, čímž organizace snižuje riziko subjektivního hodnocení uchazeče. Doporučila bych však, aby se na takto vysoké pozice, jako jsou manažerské, účastnilo prvního kola výběrového řízení více hodnotitelů, čímž by se docílilo objektivního hodnocení uchazečů už od samotného začátku výběrového řízení. V ostatních fázích výběrového procesu nespátřuji žádné nedostatky.

Na základě provedené analýzy získaných dat můžeme usuzovat, že vysoká četnost kódů spojených s činnostmi stanovení kritérií výběru a hledání uchazečů naznačuje, že tyto činnosti jsou pro organizaci stěžejní. Organizace těmto činnostem přisuzuje velkou důležitost, jelikož mají značný vliv na kvalitu a úspěch jejich výběrového procesu. Vzhledem k tomu, že služby headhuntera jsou nákladné a proces hledání uchazečů je časově náročný, organizace dbá na to, aby kritéria výběru byla správně stanovena. Správně nastavenými kritérii se totiž zvyšuje pravděpodobnost, že headhunter bude schopen nalézt vhodné kandidáty již na první pokus, což organizaci ušetří čas i náklady. Dle získaných dat tak můžeme konstatovat, že kvalita a úspěch výběrového procesu v organizaci XY se výrazně odvíjí od činností, které výběrovému řízení předcházejí. Organizace věnuje velkou pozornost plánování a přípravě celkového procesu výběru zaměstnanců, což zahrnuje definování rolí a odpovědností osob podílejících se na procesu, včasnou identifikaci potřeby nového zaměstnance, revizi dokumentu popisu pracovního místa, stanovení vhodných kritérií výběru, zvolení vhodných metod k výběru uchazečů a nastavení efektivního procesu získávání uchazečů. Všechny tyto činnosti vytvářejí základ pro úspěšný a efektivní

proces, jehož výsledkem je výběr vhodného kandidáta. Na základě analýzy výběrového procesu a jeho následné komparace s teoretickým rámcem jsem dospěla k závěru, že výběrový proces na pozici manažera kvality ve vybrané organizaci je i přes zmíněné disproporce efektivně nastaven a zahrnuje faktory, které jsou dle autorů odborné literatury klíčové pro úspěšný a kvalitní výběr zaměstnanců. Za důkaz efektivního systému výběru zaměstnanců v organizaci můžeme považovat i skutečnost, že organizace si udržuje stabilitu, projevuje nízkou fluktuaci a zaměstnanci mají tendenci v organizaci zůstat.

### LIMITY VÝZKUMU

V této části práce se ještě zmíním o možných limitech mého výzkumu a návrzích, které by v budoucnu mohly přispět ke zlepšení výzkumu. Jelikož jsem prováděla analýzu výběrového procesu na pozici manažera kvality, možným limitem by mohla být zaměřenost pouze na tuto konkrétní pozici. Pokud bych se zaměřila obecně na proces výběru na manažerské pozice, mohla bych získat širší a komplexnější obraz o celkovém systému výběru zaměstnanců na vyšší pozice v organizaci XY. Takový výzkum by však byl velice časově náročný. Přínosem v mém výzkumu by mohlo být využití i dalších metod sběru dat, jako je např. metoda pozorování. Pokud by v době provádění mého výzkumu probíhal výběr zaměstnanců na určitou pozici a organizace by mi umožnila účastnit se výběrového řízení, získala bych ucelenější představu o tomto procesu, při jehož popisu bych mohla vycházet nejenom z poskytnutých informací od expertů, ale i ze své vlastní zkušenosti. Za další limit může být spatřována skutečnost, že zkoumaný výběrový proces na pozici manažera kvality byl analyzován pouze z perspektivy expertů, kdy přínosem do výzkumu by mohlo být zapojení např. stávajícího manažera kvality, který se v minulosti účastnil výběrového řízení na tuto pozici. Jeho zkušenost s výběrovým procesem by mohla doplnit pohledy expertů a přispět

k hlubšímu pochopení systému výběru zaměstnanců na pozici manažera  
kvality v organizaci.



## Závěr

Cílem této bakalářské práce byl popis výběrového procesu a jednotlivých metod využívaných k výběru zaměstnanců v organizaci XY. V rámci mého výzkumu jsem se zaměřovala na popis systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality. Pro můj výzkum bylo klíčové, jak proces výběru charakterizují experti, kteří se podílí na výběru zaměstnanců na tuto pozici a mají komplexní informace o celkovém systému výběru v organizaci. Cílem byla zároveň komparace získaných dat s teoretickými poznatky uvedenými v teoretické části mé práce.

V teoretické části práce jsem vymezila a definovala základní pojmy vztahující se k tématu Výběru zaměstnanců. Nejprve jsem se zabývala řízením lidských zdrojů, personálními činnostmi a rolí personalistů a osob vykonávajících personální činnosti. Dále jsem se věnovala činnostem předcházejícím výběrovému řízení, samotnému postupu výběrového řízení a nejčastějším metodám využívaným k výběru zaměstnanců.

V empirické části práce jsem se jako první zabývala metodologickým vymezením výzkumu a představením vybrané organizace. Dále jsem popsala postup sběru dat a metodu, jakou byla získaná data analyzována. Stěžejní kapitolou byla kapitola Interpretace dat, ve které byl podrobně popsán systém výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality v organizaci XY. Kapitola Interpretace dat zároveň vedla k zodpovězení výzkumných otázek. Poslední kapitolou empirické části byla diskuze, ve které jsem získaná data porovnávala s teoretickými poznatky, zmínila jsem se o možných doporučeních k zefektivnění výběru zaměstnanců v organizaci a uvedla jsem možné limity mého výzkumu.

Hlavní výzkumnou otázkou bylo: Jak probíhá výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci z pohledu osob podílejících se na výběrovém procesu?

Pomocí výpovědí expertů a organizací poskytnutého dokumentu jsem provedla analýzu systému výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality a získaná data jsem komparovala s teorií. Na základě této komparace jsem identifikovala určitá specifika systému výběru zaměstnanců, která představují disproporce ve srovnání s teorií pojednávající o výběrovém procesu. Na základě zjištěných disproporcí jsem následně formulovala možná doporučení k zefektivnění výběrového procesu na pozici manažera kvality. Závěrem lze konstatovat, že cíle této práce byly úspěšně naplněny.

## Seznam literatury a zdrojů

Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Grada.

Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/256712>

Bělohávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Grada.

Delery, J., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27, 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů* (Vyd. 1.). C.H. Beck.

Ferjenčík, J. (2015). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Portál.

Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., & Joniaková, Z. (2008). *Personální manažment* (1. vydání). Bratislava : Iura Edition.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východisko a vývoj* (2., přepracované a rozšířené vydání). Grada.

Kolman, L., Chýlová, H., Michálek, P., & Glosíková, Z. (2010). *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy* (1. vyd.). Praha: Linde.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Mareš, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*, 65(2), 113-142. <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=11212&lang=cs>

Organizace XY. (2024). *Organizační struktura*. Interní dokument organizace, dostupný v sídle organizace.

Organizace XY. (2024). *Popis pracovního místa*. Interní dokument organizace, dostupný v sídle organizace.

Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu* (5., aktualizované a rozšířené vydání). Grada.

Stachová, K., & Urbancová, H. (2013). Vliv organizační kultury na analýzu práce, získávání, výběr, adaptaci a transfer znalostí v organizacích. *Trendy ekonomiky a managementu*, 7(14), 63-71.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (1.). Grada.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Švaříček, R., Šedřová, K., Janík, T., Kašćák, O., Miková, M., Nedbálková, K., Novotný, P., Sedláček, M., & Zounek, J. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.

Tahal, R. (2022). Kvalitativní a kvantitativní výzkum. In R. Tahal, T. Šimečková, H. Říhová, H. Huntová, K. Varju, T. Hanzák, H. Friedlaenderová, L. Paterová, N. Hořejš, O. Herink, R. Hospodský, A. Hanzlová & P. Varga, *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy* (2. vydání, s. 115-117). Grada Publishing.

Tegze, J. (2018). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. Grada.

Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada.

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. ASPI.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Grada.

## **Seznam zkratek**

AC – Assessment centre

HRM – Human resource management (řízení lidských zdrojů)

HR – Human resources (lidské zdroje)

## **Seznam obrázků, grafů a tabulek**

**Obrázek 1:** Postup obsazování volných pracovních míst..... 18

**Graf 1:** Systém výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality ..... 68

**Tabulka 1:** Seznam vzniklých kódů..... 46

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Struktura otázek – rozhovor s participantem 1

Příloha 2 – Struktura otázek – rozhovor s participantem 2

Příloha 3 – Struktura otázek – rozhovor s participantem 3

Příloha 4 – Ukázka kódování – Přepis rozhovoru s participantem 1

Příloha 5 – Kódy nacházející se v rozhovoru s participantem 1

Příloha 6 – Zjednodušené schéma organizační struktury

Příloha 7 – Vzor informovaného souhlasu



## Přílohy

### Příloha 1: Struktura otázek – rozhovor s účastníkem 1

- Jaká je vaše role při výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality v organizaci?
- Kdo všechno se podílí na nastavení a realizaci výběrového procesu v organizaci?
- Jak spolupracujete s ostatními osobami podílející se na výběru zaměstnanců v organizaci?
- Zaměřujete se při výběru zaměstnanců na osobnostní charakteristiky uchazečů? Pokud ano, liší se osobnostní nároky na uchazeče vzhledem k typu pozice? Jaké osobnostní charakteristiky uchazeče jsou podle Vás klíčové na pozici manažera kvality?
- Jakým způsobem identifikujete potřebu nového zaměstnance v organizaci?
- K čemu v rámci výběrového řízení využíváte popis pracovního místa?
- Na základě čeho stanovujete kritéria na uchazeče? Kdo je stanovuje?
- Stanovujete si kritéria celood organizační, týmová a pracovního místa?
- Rozdělujete kritéria výběru dle důležitosti na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí?
- Jaká kritéria má splňovat ideální uchazeč na pozici manažera kvality?
- Stanovujete si před zahájením výběrového řízení kritéria, která budou hodnotit úspěšnost práce na dané pracovní pozici?
- Definujete si před zahájením výběrového řízení prediktory, na základě kterých budete u uchazeče předpovídat úspěšné vykonávání práce na dané pozici? Pokud ano, liší se tyto prediktory vzhledem k typu pozice?
- Jaké kroky zahrnuje výběrové řízení na pozici manažera kvality?
- Kdo všechno se účastní výběrového řízení?

- Jakými výběrovými metodami ověřujete, zda uchazeč splňuje vámi definovaným kritériím na pozici manažera kvality? Proč využíváte právě tyto metody?
- Jaké dokumenty po uchazečích požadujete? Liší se to vzhledem k typu pozice?
- Je dle vašeho názoru systém výběru zaměstnanců ve vaší organizaci správně nastaven?
- Spatřujete nějaké limity takto nastaveného výběrového procesu na pozici manažera kvality?

### **Příloha 2: Struktura otázek – rozhovor s participantem 2**

- Jak dlouho spolupracujete s vybranou organizací?
- Spolupracujete s více organizacemi?
- Jaká je vaše role při výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality v organizaci?
- Jak spolupracujete s ostatními osobami podílející se na výběru zaměstnanců v organizaci?
- Jak probíhá celý proces vyhledávání uchazečů na danou pozici?
- Zaměřujete se pouze na pasivní uchazeče?
- Na základě čeho hledáte potenciální uchazeče na danou pozici?
- Co je podle Vás klíčové k tomu, abyste našel „správného“ uchazeče na danou pozici?
- Kolik uchazečů obvykle seženete na manažerskou pozici? Je organizací daný počet uchazečů, který byste měl získat?
- Provádíte předvýběr uchazečů v podobě prvotního třídění uchazečů na základě přijatých dokumentů?
- Jaké dokumenty po uchazečích požadujete? Liší se to vzhledem k typu pozice?

- Na co se při zkoumání životopisů nejvíce zaměřujete? Hodnotíte vzhled a strukturu životopisu?
- Jakými metodami ověřujete, zda uchazeč splňuje stanovená kritéria?
- Jaké jsou podle Vás pozitiva využívání headhuntera k vyhledávání uchazečů?
- Spatřujete nějaká negativa ve využívání headhuntera k vyhledávání uchazečů?

### **Příloha 3: Struktura otázek – rozhovor s participantem 3**

- Jaká je vaše role při výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality v organizaci?
- Jak spolupracujete s ostatními osobami podílející se na výběru zaměstnanců v organizaci?
- Co je vaším cílem při výběru zaměstnanců v organizaci?
- Je pro vás důležité, aby uchazeč sdílel hodnoty a filozofii organizace?
- Zaměřujete si při výběru zaměstnanců na osobnostní charakteristiky uchazečů? Pokud ano, liší se osobnostní nároky na uchazeče vzhledem k typu pozice? Jaké osobnostní charakteristiky uchazeče jsou podle Vás klíčové na pozici manažera kvality?
- Jakým způsobem identifikujete potřebu nového zaměstnance v organizaci?
- Kdo stanovuje popis pracovního místa v organizaci?
- Stanovujete si kritéria celoorganizační, týmová a pracovního místa?
- Rozděluje kritéria výběru dle důležitosti na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí?
- Vycházíte při stanovování kritérií na uchazeče z potřeb organizace?
- Kolik je pro Vás ideální počet uchazečů na danou pozici?
- Je dle vašeho názoru systém výběru zaměstnanců ve vaší organizaci správně nastaven?

- Spatřujete nějaké limity takto nastaveného výběrového procesu na pozici manažera kvality?

#### Příloha 4: Ukázka kódování – Přepis rozhovoru s participantem 1

„Jaká je vaše role při výběru zaměstnanců na pozici manažera kvality v organizaci?“

P1: „Někdy vůbec říct, že někoho potřebujeme. Tedy **definovat tu vzniklou potřebu** (1), i když je to **tomu Headhunterovi, tak mu musím říct, koho hledáme** (1). Dále člověka **provázím celým tím výběrovým procesem, což znamená, že já u toho jsem přítomná vždycky** (2). Záleží kolik je těch lidí přítomných, ale obvykle jsem z poloviny i ten, kdo rozhoduje, jestli toho člověka přijmout nebo nepřijmout. Jsem **platný člen těch diskuzí** (3), jednak mám na to formální vzdělání, mám vystudovanou psychologii, ale zároveň mám vzdělání v HR. Vždycky je to o tom, že si skoro nikdo nepřizná, že by tomu nerozuměl. Většina lidí si myslí, že má ten čuch na lidi. Ta chemie a určitá energie je u těch lidí důležitá, to jsou ale takové těžko uchopitelné věci. Málokterý kandidát je ideální, při těch diskuzích zjišťujeme a zaměřujeme se na silné stránky toho člověka, ale nikdy to není těch 100 procent podle těch vymezených kritérií, to se nedá najít, ale i tak pro nás může být vhodný. (1) Já mám tu **roli poradce, tedy říct i na základě té praxe, které věci vadí a které ne** (4). Ale samozřejmě v každé firmě je to jinak, to, co je dobré pro nás, nemusí být ideální pro jinou firmu a obráceně. Tím myslím že se liší i hodnoty těch lidí, motivace apod.“

„Kdo všechno se podílí na nastavení a realizaci výběrového procesu v organizaci? Jak spolupracujete s ostatními osobami podílející se na výběru zaměstnanců v organizaci?“

**P1:** „**Celou dobu spolupracujeme, ať už při nastavení výběrového procesu, tak i při realizaci** (2). Já sem ten, kdo **provede toho člověka tou organizací a tím procesem až do toho nástupu** a já jsem **zároveň osoba, se kterou ten uchazeč podepíše smlouvu** (5). Potom s tím uchazečem vedu i ten hovor, protože **většina mých kolegů mají technické vzdělání a jsou tak zaměřeni, takže pokládají odborné dotazy a nedokážou se zeptat, jaká je motivace toho člověka pro tu změnu, jak by vedl kolektiv, co to je za člověka atd. Já se dokážu zeptat na některé věci, které jsou podle mě důležité** (6). Někdo se třeba ptá ze své zkušenosti, které otázky se mu zdají být relevantní, ale ne každý to potom dokáže vyhodnotit tu odpověď, někdy ty otázky ty lidi jen uvádí do rozpaků. Takže jsem ten, kdo i **nastavuje, jak bude vůbec probíhat to výběrové řízení, jaký bude postup** (7). **Ne vždycky to je stejné, záleží, jestli do toho mluví ještě někdo z globálního vedení, nebo ne** (1). **A někdy to může být tak, že si nejsme jistí, takže se třeba přidá ještě další setkání** (2), jelikož vyvstaly nějaké otazníky. Já sem teda i ten, který určí, **kolik bude kol výběrového řízení, jak se budou skládat** apod. (8). Zároveň **dbám, aby to probíhalo v nějakém přijatelném čase pro ty uchazeče, takže těm kolegům říkám: ‚Dívám se do tvého kalendáře a v úterý s ním budeš mluvit‘, aby to nějak pokračovalo** (9), protože nikdo nemá zájem se někam tahat 3, 4 měsíce do 20 kolových výběrových řízení. Ti lidi by nám vždycky utekli. **Celé je to tak nějak moje, celou dobu mám tu komunikaci mezi uchazečem a organizací na starost já** (10).“

„**Jakým způsobem identifikujete potřebu nového zaměstnance v organizaci? K čemu v rámci výběrového řízení využíváte dokument ‚popis pracovního místa‘?**“

**P1:** „Obvykle ta potřeba nového zaměstnance **vychází z globální strategie, kdy vidíme, že potřebujeme posílit nějaké oddělení** (1), nebo to bývá i tím, že **člověk odejde a nastane potřeba obsadit jeho pozici** (1). **Ten popis pracovního**

místa je, ale to je něco, co je bez chuti a bez zápachu, to jsou pouze obecné požadavky (1), ale není tam všechno, co hledáme (2). Já potom dělám takovou revizi, kdy si třeba ještě říkám, když nastupoval on a byl tady, tak ta organizace nějak vypadala, a toto nám vyhovovalo, to jsme chtěli. Chceme to zase stejně jak to bylo nebo to chceme trochu jinak? Máme nějaký další požadavek na toho člověka nebo máme pořád stejné požadavky jako jsme měli tenkrát? (3) Někdy jsou to i ty nároky na tu osobnost, to už nebývá v tom popisu pracovního místa. To tam nikdy není (4).“

„Zaměřujete se při výběru zaměstnanců na osobnostní charakteristiky uchazečů? Pokud ano, liší se osobnostní nároky na uchazeče vzhledem k typu pozice? Jaké osobnostní charakteristiky uchazeče jsou podle Vás klíčové na pozici manažera?“

P1: „Ano zaměřujeme. Ty nároky na tu osobnost už v tom popisu pracovního místa nebývají (1) a samozřejmě se liší od pozice (2). Z hlediska osobnosti na pozici personálního manažera je úplně jiný požadavek, než na toho manažera kvality (3). To, že bude manažer kvality introvert, je přijatelné. Ale že by byl personální manažer introvert, to už je velký problém. To, že manažer kvality nebude nejlepší ve veřejných prezentacích je v pohodě, ale že personální manažer s tím bude bojovat, je dost problém. Je to i o jakémsi nastavení, ta osoba má jiné charakteristiky. Manažer kvality by měl mít určité manažerské dovednosti a je tam důležitá ta odbornost. V tom popisu pracovního místa je jaksí ta manažerská role popsána z podoby toho obecného managementu, profesionalita projevu, vyjadřování, jak řeší situace, jak pracuje s tím týmem, jak dokáže motivovat, delegovat atd., ale to je podobné pro všechny ty manažerské pozice (5). Ale v praxi to je jinak, jelikož ti lidé nejsou stejní. Ti lidé, kteří si vybrali tu kvalitu, jsou charakterově jiní než ti, co si vybrali např. oblast financí. Velký rozdíl je rodinná firma, středně velká firma jako jsme my nebo velká korporace. Jsou lidi, kterým vyhovuje rodinné prostředí, kde

všichni dělají všechno a pak je velká korporace, kde máte dané jasné mantinely a jsou jasné rozdělené kompetence. Tedy i k tomuhle přihlížíme, jestli by tomu uchazečovi nevyhovovalo spíše třeba to korporátní prostředí, kdy v té naší organizaci by se trápil (4). Takže i když má třeba zkušenosti a lidsky nám sedí, tak můžete vidět, že to je třeba vyloženě člověk, který se hodí do velké korporace (5). To už je pak takové to měkké vyhodnocování.“

**„Na základě čeho stanovujete kritéria na uchazeče? Kdo je stanovuje?“**

**P1:** „Jednak jsou nějaké požadavky na obecný management, to je i v těch popisech pracovních míst (1). To jsme si určili, jako na jaké úrovni by ta charakteristika měla být (2). Ale potom to stanovujeme situačně, je to dynamické. Měníme ty kritéria podle situace (3). Někdo třeba odejde a my si řekneme, že potřebujeme přesně takového člověka. Nebo si naopak řekneme, že potřebujeme někoho jiného, no a na základě toho potom stanovujeme ty kritéria (4).“

**„Stanovujete si kritéria celoorganizační, týmová a pracovního místa?“**

**P1:** „Z hlediska dokumentů si stanovujeme pouze kritéria pracovního místa (1). Ale už přitom výběru zvažujeme, že máme nějaký tým těch lidí, a přemýšlíme, kdo by se osobnostně do toho týmu hodil (2). S tím headhunterem se pracuje dobře, jelikož ty zaměstnance zná. Já mu třeba řeknu, že ten nový zaměstnanec nemůže být takový, jak ten člověk, kdo na té pozici dříve pracoval (3). Je to tedy jakési kritérium, ale není to stanovované někde v dokumentu (3).“

**„Rozdělujete kritéria výběru dle důležitosti na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí?“**

**P1:** „Ano, nezbytná kritéria se odvíjí ze situace (1). Zvažujeme, koho ten uchazeč bude vést, koho má v tom týmu apod (2). V době, kdy nastupoval manažer kvality, kterého máme teď, tak tady byla nízká odborná úroveň těch

lidí, a chtěli jsme někoho, kdo dokáže pracovat s těmi velkými zákazníky. Někoho, kdo zvládne delegovat úkoly do týmu asi 5 lidí, ale hlavně, aby ten člověk už v nějaké firmě vybudoval nějaký systém. Takže to bylo pro nás v té situaci naprosto nezbytný požadavek, který uchazeč prostě musel splnit.“ (3). Na základě potřeb si tedy ty kritéria potom seřazujeme podle toho, co je pro nás nejdůležitější v ten daný moment (4).“

**„Jaká kritéria má splňovat ideální uchazeč na pozici manažera kvality?“**

**P1:** „Tato kritéria máme vymezena v popisu pracovního místa, ten vám zašlu, takže ho budete mít k dispozici.“

**„Stanovujete si před zahájením výběrového řízení kritéria, která budou hodnotit úspěšnost práce na dané pracovní pozici?“**

**P1:** „Máme dané takové ty měřitelné ukazatele výkonnosti (1), ty si stanovujeme každý rok na všechny manažerské pozice (2). U těch manažerů jsou pro nás důležité i ty měkké dovednosti, tedy jak dokáže spolupracovat apod (3).“

**„Definujete si před zahájením výběrového řízení prediktory, na základě kterých budete u uchazeče předpovídat úspěšné vykonávání práce na dané pozici? Pokud ano, liší se tyto prediktory vzhledem k typu pozice?“**

**P1:** „Liší se to vzhledem k pozicím, ale zaměřujeme se hodně na zkušenosti v oboru (1), tedy aby už to někdy dělal. Dále aby měl znalost o plastech (2) a nejlíp, aby znal i ty naše zákazníky (3), aby do toho mohl rychle vkročit. Ale zároveň, aby měl vlastnosti, které my chceme (4). Potkáme toho člověka a srovnáváme ho s množstvím těch kritérií, co jsme si dali (5). Zjistíme třeba, že ti lidé možná splňují ty kritéria, které jsme si stanovili, ale pořád to není ono (6). Tak si pak sedneme a řekneme si, co je pro nás důležité a stanovíme si, co musíme změnit (7). Takže i to je někdy ten výsledek. To neznamená, že ty kritéria jsou hned napoprvé stanovená dobře (8).“



„Jaké kroky zahrnuje výběrové řízení na pozici manažera? Kdo všechno se účastní tohoto výběrového řízení?“

P1: „Nejprve identifikujeme tu potřebu nového zaměstnance (1). Dohodneme se, koho vůbec hledáme, (2) a zjišťujeme, zda máme k dispozici ten popis pracovního místa nebo ne (3). První se rozhodneme, jestli potřebu nového zaměstnance budeme komunikovat mimo organizaci (třeba na LinkedIn, nebo jinou inzerci) nebo využijeme headhuntera, toho využíváme, když se jedná o manažerské pozice (4). Dále prověřujeme, jestli není vhodný někdo interní na tu pozici (5). Pokaždé si klademe tu otázku a většinou si odpovíme, že není. Ale párkrát už se stalo, že jsme našli někoho zevnitř. To je úplně nejlepší řešení, jednak je to hrozně levné, ale zároveň je to i motivační pro ostatní zaměstnance, když vidí, že můžou v té organizaci vyrůst. Ale naše organizace je na to poměrně malá, že by byl vždycky nějaký kandidát z vnitřních řad. Záleží taky, zda ten člověk tady ještě pracuje a my za něho hledáme výměnu (v této situaci to úplně nerozkřikujeme) (3), nebo jestli ten člověk už odchází, to je pak úplně jiná situace (4). Další možností je, že se může jednat o úplně novou pozici (5). Dále si řekneme, kolik jsme za to schopni utratit peněz (6) a jaký je časový horizont (7), teda kdy toho člověka musíme mít. Když to nehoří, tak si na to dáme ten čas, vidíme více těch uchazečů atd. Ale někdy to je urgentní a podle toho vypadá pak i ten proces. Na základě toho si nastavíme i svá očekávání. Někdy to je náročné v tom, že musíme doufat, že budeme mít štěstí, že přijdou na poprvé hned 2 dobří. Ale když nemáme to štěstí a nevyhovuje nám to, tak hledáme jiná řešení. Například kdo by mohl po přechodnou dobu interně zastávat tuto pozici, jestli by se činnosti té pozice daly rozdělit mezi jiné zaměstnance apod. Pokud probíhá získávání uchazečů přes headhuntera, tak s nimi mluví jako první on, on dělá ten první předvýběr (11). Headhunter mi pak pošle ty životopisy a o každém mi napíše nějaké informace a argumenty, proč si myslí, že by to pro nás mohla být nějaká

relevantní volba (kde bydlí, shrne mi, o čem mluvili, co třeba odpovídal, o jeho zkušenostech atd.). Pošle mi třeba 10 lidí a my to spolu probereme. Ne vždy si nechávám pozvat všechny lidi, co mi doporučí (4). Někdy už ze zkušenosti mu řeknu jako ‚ne ať bydlí daleko, ten nám za rok zas odejde‘ a headhunter tam dá informaci, že sice bydlí daleko, ale cestuje celý život do zaměstnání, tedy to riziko tam není. **Potom se na základě těch informací od headhuntera rozhodnu, se kterými uchazeči budeme chtít mluvit** (5). Uchazeče buď pozvu, a mluvím s ním sama, nebo to je online (6), **záleží na čase, nebo i na tom, kde ten člověk v současné době je** (8). **Zase chceme šetřit časem i těch lidí, a ne vždycky jsme všichni v práci** (9). Zároveň se změnila i ta doba, dříve těch lidí bylo dost a byli ochotní tolerovat dlouhé čekání na nějaký výsledek. Byli smíření s tím, že když jdou dělat někam toho ředitele, tak si to musí fakt vytrpět. **Dneska ti lidi jsou úplně jiní, ta doba je taková dynamická a nikdo nemá čas** (10). **Vůbec už to není jednostranné, jako mně to třeba vyhovuje, že je to takový partnerský přístup mezi oběma stranami** (11), ale nesmí to být žádná arogance nebo nějaký nesmyslný hovor. Nikdo už se o tu práci neprosí, té je strašně moc a lidi si vybírají. Někteří mají sice nereálné požadavky, ale ten zaměstnanec na jakoukoliv pozici má pro nás daleko větší prioritu než dřív. Ti lidi už málokdy aktivně něco hledají, už vůbec ne na takové manažerské pozice. **My jsme rádi, když ti lidi přijdou a tím už je to dané. Zveme je vlastně na návštěvu a jsme rádi, když nás přijdou navštívit. Takže se na základě toho chováme a tím i odpadnou ty bariéry, které bývaly někdy dřív** (12).

Po prvním kole výběrového pohovoru následuje test (7) a pak jdou na další kolo pohovoru, kde následují ty otázky, které vyplývají z těch testů (8), **tam jsem já a většinou se toho se účastní i ten generální ředitel** (6). **Potom ještě záleží, ale s tím uchazečem obvykle ještě mluví někdo z globálního managementu** (7) (9). Ten se ho **zeptá a řekne ano, já s tím výběrem souhlasím.**

Ještě se nestalo, že by s tím naším výběrem nesouhlasil, někdy to pouze doplní nějakou poznámkou jako ‚v této oblasti ten jeho výkon nebyl přesvědčivý, tam bude potřeba ho kontrolovat‘, ale jinak nic. Není to vlastně pohovor, spíše obeznámení provozního ředitele s výběrem (12). Máme to tak prostě nastavené, vyšlo nám to takhle z těch zkušeností, že nejdříve se bavíme o firmě, motivaci a o něčem neformálním, pak je ten test, pak na řadu přichází odborné otázky, potom je formální ukončení s někým z toho globálního managementu jako takové to potvrzení, a pak dostává tu nabídku práce (10). Využíváme teda **polostrukturovaný pohovor** (1).“

„Jakými výběrovými metodami ověřujete, zda uchazeč splňuje vámi definovaným kritériím na pozici manažera? Proč využíváte právě tyto metody?

**P1:** „Využíváme **hlavně výběrový pohovor** (2). **Potom využíváme testy osobnosti, které jim dáváme po prvním kole pohovoru** (1). Dáváme to všem uchazečům na manažerské pozice. **Na základě tohoto testu zjišťujeme údaje ohledně osobnosti uchazeče** (2). To jim přijde link online, kdy vyplnění trvá poměrně krátkou dobu. Ty testy **slouží k jakému si doplnění celkového obrazu, podle toho se ale nedá nikdo přímo vyloučit z toho výběrového řízení** (3). Pro kolegy je to jenom potvrzení nějakých předpokladů, ale spíš to je o nějakém formulování otázek na další kolo výběrového rozhovoru. Ten test **hodnotí tu osobnost uchazeče ve 4 základních rovinách** a mezi nimi **vzniká nějaká křivka**. Ty 4 charakteristiky jsou: **D – dominance, Influence – vztah k lidem, jak je ovlivňujete, pracujete s nimi, S – struktura, K – kultura, jak akceptujete pravidla atd.** (4). To rozložení těch sil je důležité pro nějaké další fungování nebo **pochopení základních tendencí chování toho člověka** (5). Podle toho, jak vyjde ta křivka, tak se **nabízí určité otázky na uchazeče**. **Ne samozřejmě ‚proč to máte tak‘, to jako neví. Spíš je důležité, jak to zapracuje v té sociální adaptaci** (6). Záleží, jak s tím dokáže pracovat. **Na základě toho,**

jak vyjde ta křivka, tak klademe otázky, protože ty výsledky mohou souviset s nějakou jeho nynější situací, nebo se s tím mohl naučit nějakým způsobem pracovat (např. že ta jeho osobnost není tak dynamická, a našel si svůj způsob jakým vede ty týmy) (7). **V praxi se většinou ty výsledky potvrzují** (8), ale kdybychom při tom prvním pohovoru viděli, že by nám seděl na tu pozici, a pak přinesl výsledek, který jsme nečekali, tak spíš to bude zdroj otázek na ten další rozhovor, než že by to znamenalo, že ho na základě toho hned zamítneme. **Ty testy si nevytváříme, je to standardizovaná metoda** (9). Ten výsledek je v podstatě postavený na tom, že představuje silné stránky toho člověka a aspekty, na které by se měl zaměřit. **Taktéž si ověřujeme obvykle reference** (1). **Ověřuje to většinou headhunter** (2). **Mělo by se jednat o osoby, které k tomu mají co říct. Když to bude třeba manažer kvality, tak bych chtěla mluvit s jeho šéfem na nějaké vyšší pozici, nebo s nějakým jeho blízkým kolegou, který byl v jeho týmu** (3). **Nevolá se nikdy do těch stávajících zaměstnání** (4), protože se neví, jak to dopadne, tak ať mu kvůli tomu nerozkolísáme jeho pozici ve stávající firmě.“

**„Jaké dokumenty po uchazečích požadujete? Liší se to vzhledem k typu pozice?**

**P1:** „Na všech pozicích požadujeme většinou **pouze životopis** (1). Motivační dopis nepožadujeme, jelikož už to každý dělá s umělou inteligencí. Ale **životopis zkoumá hlavně headhunter** (2). My s ním **pracujeme i přitom výběrovém pohovoru, jako takový podpůrný dokument, platformu, na základě které se odvíjí ten hovor** (3). **Ty informace v životopise jsou tomu uchazeči známé, tedy je to nekonfliktní** (4). Někdy to v tom životopisu není rozebrané, tak na základě toho můžeme rozvíjet nějaká odborná témata. **Na základě toho pohovoru můžeme získat cenné informace, které bychom z životopisu mohli na první pohled špatně vyhodnotit** (3). Například si

řeknu, že je to nějaký fluktuant, všude je nejdéle rok, takže bych ho jenom na základě toho životopisu zamítla, ale pravda může být někde jinde.“

„Kdo má z hodnotitelů konečné slovo ohledně výběru nového zaměstnance?“

**P1:** „Většinou je to na domluvě všech, nevzpomínám si, že bych třeba já řekla, že tento člověk by neměl nastoupit a někdo si to prosadil (1). Když nemá nastoupit, většinou je to jednoznačné (2). Je to spíš o tom, že se poradíme (3). Já sem tady pro ty své kolegy i pro ty z toho globálního managementu **takový jakoby partner v tom, že oni si něco myslí a my si to spolu potvrdíme. Shrneme si třeba ty rizika, jaká v tom můžou být, jelikož málokdy je to bez nějakého rizika. A domluvíme se, v jaké podobě k tomu uchazeči ta nabídka půjde. Je to tedy týmové rozhodnutí** (8). Ale **pokud máme dva uchazeče, kteří jsou oba dobří, tak je závěrečné rozhodnutí na generálním řediteli** (4).“

„Kolik uchazečů se obvykle na tuto pozici hlásí?“

**P1:** „V momentě, **když máme 4 uchazeče, kteří splňují naše požadavky, tak jsme spokojení** (1). Ve stejném týdnu proběhnou první kola pohovorů a odejdou všechny linky na tu pozici, ať jsou ti uchazeči ve stejné fázi. **Důležité je, aby to pro prvního, který se do toho zapojil, i toho posledního, trvalo stejnou dobu** (13). **Nemůžeme toho prvního nechat čekat do doby, než si ten poslední projde všemi koly, to by pak trvalo třeba půl roku. Pokud je těch uchazečů více než 4, tak obvykle nejsme schopni vnímat nebo postupovat tím výběrovým řízením v nějakém normálním čase** (14). **Na základě toho se obvykle setkáme s 4 nejlepšími uchazeči. A buď to si vybereme, nebo ne** (11). **Pokud si z těch 4 nevybereme, tak začínáme jakoby znovu** (12) **a čekáme, kdy budeme mít aspoň 2 uchazeče, jelikož nikdy není dobrý ten závod o jednom koni** (13). **Je vždycky dobré mít víc lidí na srovnání** (2). **Ukázalo se, že pro**

nás je ideální mít 4 uchazeče na danou pozici, kdy z těch 4 to obvykle snížíme na 2 a mezi těmi si vybíráme (3).“

„Je dle vašeho názoru systém výběru zaměstnanců ve vaší organizaci správně nastaven?“

P1: „Myslím, že ano (1).“

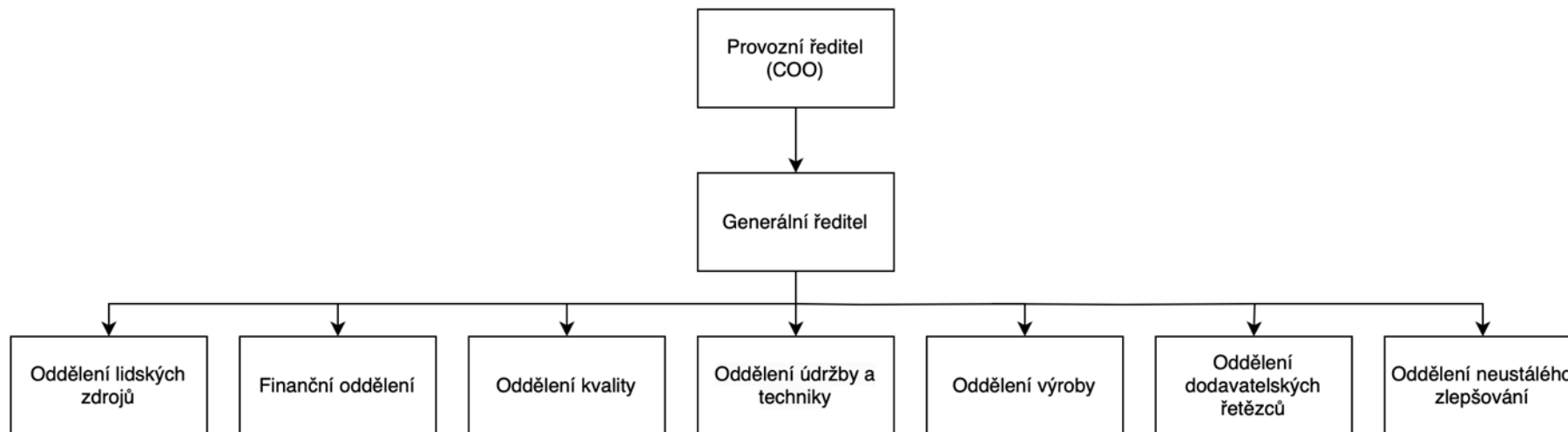
„Spatřujete nějaké limity takto nastaveného výběrového procesu na pozici manažera?“

P1: „Pořád je to na nějaké metodě pozorování a na nějakých předchozích zkušenostech, takže se nedá vyloučit, že se spletete a že to nebude dobrý výběr (2). Ale já jsem za svoji kariéru ještě **nenášla žádnou metodiku, která by v sobě ty limity neměla (1). Samozřejmě čím je to výběrové řízení kratší a čím se snažíte být efektivnější, tak tím to riziko té chyby narůstá, tedy tam spatřuji limity (2).**“

## Příloha 5: Kódy nacházející se v rozhovoru s participantem 1

- Činnosti v rámci výběrového řízení
- Aspekty ovlivňující podobu výběru
- Kroky výběrového řízení
- Spolupráce
- Tvorba kritérií
- Testy osobnosti
- Ověřování referencí
- Životopis
- Pohovor
- Význam osobnosti uchazeče
- Limity systému výběru
- Konečné rozhodnutí
- Popis pracovního místa
- Ideální počet uchazečů
- Rozdělení kritérií dle důležitosti
- Funkčnost systému výběru
- Prediktory úspěšnosti uchazeče
- Druhy kritérií
- Kritéria hodnotící úspěšnost práce
- Strategická potřeba zaměstnance
- Aktuální potřeba zaměstnance
- Shoda uchazeče s kritérii

**Příloha 6: Zjednodušené schéma organizační struktury**





## Příloha 7: Vzor informovaného souhlasu

### **Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu**

**Název práce:** Výběrový proces v organizaci XY

**Autor práce:** Silvie Loucká

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika GIGALOVÁ, Ph.D.

**Název pracoviště:** Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

**Cíl práce:** Popis výběrového procesu a jednotlivých metod využívaných k výběru zaměstnanců v organizaci XY.

Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s podstatou výzkumu, s cíli, metodami a postupy, které budou při výzkumu k bakalářské diplomové práci s názvem „*Výběrový proces v organizaci XY*“ používány.

Souhlasím s tím, že veškerá získaná data budou anonymně zpracována a použita pouze pro účely výzkumu. Vaše jméno, jméno společnosti nebo jakékoliv jiné identifikační údaje nebudou ve výzkumu zveřejněny. Souhlasím také s tím, že rozhovor bude nahráván na diktafon a následně zpracován pro účely výzkumu. Jsem si vědom/a toho, že nemusím odpovídat na všechny otázky a mám možnost kdykoliv od spolupráce na výzkumu odstoupit.

Svým podpisem souhlasíte s účastí ve výzkumné studii za výše uvedených podmínek a poskytujete svůj informovaný souhlas.

Dne ..... V .....

Jméno a příjmení .....

Podpis účastníka .....