

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské prezenční studium

2010 - 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pavla Šimková

Moderní metody výběrových řízení

Praha 2012

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Vlad'ka Fischerová -
Katzerová**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Full-Time Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Pavla Šimková

Modern methods of selection of employees

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Vlad'ka

Fischerová - Katzerová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13. 3. 2012

Pavla Šimková

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Vladěce Fischerové-Katzerové za odborné vedení, za pomoc, inspiraci a za rady při zpracování práce. Kamarádce Ditě za inspiraci a podporu při hledání informací a zpracovávání celé práce, Lubošovi, mamince a tatínkovi za trpělivost, podporu, zázemí a prostředí vhodné pro psaní diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá výběrovým řízením, popisuje průběh a podstatu analýzy pracovního místa, možnosti třídění uchazečů a poté se zabývá metodami výběru a získávání informací – životopisy, dotazníky, reference, pohovory, výběrové testy a assessment centra. Tyto metody jsou rozebrány z hlediska jejich využití a je popsána koncepce jejich efektivního nasazení. Poznatky byly aplikovány v praktické části k vytvoření modelového vzoru úspěšného výběrového řízení, který byl konfrontován s reálnými poznatky o výběrovém řízení ve firmách.

Klíčové pojmy

Výběrové řízení, analýza pracovního místa, specifikace požadavků na uchazeče, třídění uchazečů, metoda, pohovor, dotazník, reference, výběrové testy, assessment centrum, uchazeč, hodnotitel, efektivita, validita.

Annotation

This diploma thesis deals with the selection process of employees, describes the process and meaning of job analysis, classification of candidates, and then deals with the methods of selection and acquisition of information - resumes, questionnaires, references, interviews, selection tests and assessment centers. These methods are discussed in terms of their use and describes the concept of effective deployment. The knowledge was applied in the practical part for the design model to create a competitive tender, which was faced with a real knowledge of the selection process in companies.

Keywords

The selection process, job analysis, specification requirements for applicants, selection of candidates, method, interview, questionnaire, references, sample tests, assessment center, candidates, evaluator efficiency, validity.

Obsah

Úvod	9
1. Historický kontext výběru zaměstnanců	11
2. Výběrové řízení jako celek	14
2.1. Analýza pracovní pozice	15
2.2. Získávání pracovníků	18
2.3. Výběr pracovníků	20
3. Konkrétní metody výběru	29
3.1. Životopisy	29
3.2. Dotazníky	30
3.3. Reference	33
3.4. Pohovory	34
3.5. Výběrové testy	42
3.5.1. Psychologické testy	43
3.5.2. Testy schopností	45
3.5.3. Testy vzorků práce a simulace práce	46
3.5.4. Grafologické testy	46
3.6. Assessment centra	47
4. Průzkum – konfrontace modelů výběrových řízení teoretického a reálného prostředí	51
4.1. Model výběrového řízení	51
4.2. Formulace hypotéz	55
4.3. Metodologie	56
4.4. Harmonogram postupu	58
4.4.1. Přípravná fáze	58
4.4.2. Realizační fáze	59
4.4.3. Vyhodnocovací fáze	59
4.5. Charakteristika zkoumaného souboru	60

4.6. Analýza dat	60
4.7. Interpretace výsledků	66
4.8. Závěr průzkumu	69
5. ZÁVĚR	71
6. SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	74
7. SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	76
8. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	77
9. SEZNAM PŘÍLOH	78

Úvod

Při volbě tématu mé diplomové práce bylo dlouho zvažováno, které téma je natolik zajímavé, že bude vhodné se jím zabývat, jedním z témat byly právě moderní metody výběrových řízení a celkově nábor a jak vlastně probíhá. Doposud se autorce naskytl pouze možnost účastnit se výběrového řízení na druhé straně barikády v roli uchazeče o pracovní místo, setkala se s pohovory, několika testy, ale to bylo vše. Z teoretické přípravy v průběhu studia však bylo zjištěno, že možností je mnohem více a příprava výběrového řízení nemůže být tak jednoduchá, jak se na první pohled zdá. Dalším motivem, který vedl k výběru tématu, byla efektivita výběru. V současném zaměstnání byla relativně vysoká fluktuace zaměstnanců, často vybraní kandidáti odcházeli po půl roce práce na oddělení, což logicky vedlo k myšlence, kde se stala chyba. Příčina byla právě v neodborném výběru, požadavky na kandidáty nebyly dostatečně specifikovány a jedinou použitou výběrovou metodou po získání životopisů byly pohovory pravděpodobně vedené nedostatečně proškoleným pracovníkem, z čehož bylo možné vyvozovat závěr, že v jeho rukou pohovor fungoval spíše jako prostředek k osobnímu setkání s kandidátem a vzájemnému sdělení několika informací, než jako prostředek k hodnocení uchazeče, jehož prostřednictvím lze získat validní informace, podle nichž lze učinit rozhodnutí o výběru uchazeče na pracovní místo. Proto bude v diplomové práci zpracováno téma Moderní metody výběrových řízení, které bude zkoumat hlubší problematiku výběru zaměstnanců a aspekty pomoci vedoucím pracovníkům k nabytí dovedností k efektivnímu výběru pracovníků do svých týmů.

V diplomové práci bude rozebrán vývoj výběru pracovníků a celý proces výběrového řízení část po části. Mnoho lidí si pod pojmem výběrové řízení představí životopis, pohovor a volbu kandidáta, což je jen malý zlomek široké problematiky. My se zamyslíme nad tím, jaká jsou východiska k zahájení výběrového řízení - analýza pracovního místa, bez které se nelze v průběhu výběru obejít. Dále zhodnotíme způsoby získávání uchazečů, jaké jsou možnosti získávání kandidátů na pracovní místa a jak lze tyto kandidáty

třídít na vhodné a nevhodné pro výkon pracovní pozice. Když budou kandidáti roztříděni podle reálných kritérií nikoliv podle subjektivního dojmu, budeme moci zanalyzovat výběrové řízení v užším slova smyslu a zorientujeme se v jednotlivých metodách výběru, jako jsou životopisy, dotazníky, reference, pohovory, nejrůznější výběrové testy a v poslední době populární metoda assessment centrum, která kombinuje předchozí metody.

Praktickou částí diplomové práce a zároveň hlavním cílem bude, na základě poznatků z části teoretické, sestavené modelové výběrové řízení tak, jak by mělo vypadat, aby nám poskytovalo možnost efektivního výběru kandidáta, který bude pro pracovní pozici ze skupiny uchazečů nejvhodnější a bude se nejlépe hodit do stávajícího týmu, což by mělo také snížit míru fluktuace na pracovišti. Tento model pak bude konfrontován s reálnými modely několika společností. Zde bude zkoumáno, zda se modely liší, ve kterých oblastech a zda je to reálně újmou výběrového řízení, nebo je v praxi možné některé části výběru dělat jinak, aniž by to mělo špatný vliv na výsledek výběru.

1. Historický kontext výběru zaměstnanců

„Práce akademie půjde snáze a s větším úspěchem, předně, budou-li tam posíláni pouze jinoši vybranějšího nadání, výkvět lidstva, kdežto ostatní budou odkázáni k pluhu, k řemeslům a k obchodu, každý k čemu je zrozen.

Za druhé, věnuje-li se každý tomu studiu, ke kterému jej – jak to lze poznat z určitých známek – určila příroda. ... Ale zde se chybí příliš často, když chceme libovolně z kteréhokoli dřeva vyřezávat sochu, nedbajíce přirozené náklonnosti. Tím se stává, že se vrháme na to neb ono studium proti vůli Minervině, ale nedokážeme nic chvályhodného a často znamenáme více v kterékoli vedlejší práci než ve vlastním povolání. Bylo by tedy radno, aby před odchodem z latinské školy správce škol uspořádali veřejnou zkoušku nadání a aby podle jejich rozhodnutí bylo ustanoveno, kteří jinoši mají být posláni na akademii a kteří určeni k jinému druhu života; a z těch, kteří budou ve studiích pokračovat, kdo se mají obrátit ke studiu teologie, státnímu zřízení nebo lékařství, nebo také jak toho vyžaduje potřeba církve a státu.“¹ Tak cituje Štefan Vendel Jana Amose Komenského a jeho dílo Didaktika. Z uvedeného textu vyplývá, že již v historii byl výběr povolání považován za velmi důležitý a stejně tak bylo důležité pro tehdejší „zaměstnavatele“, kterými byli mistři svých oborů, vybrat si učedníky, kteří jim budou dobrými pomocníky. Bylo tedy velmi důležité umět si vybrat správného učedníka.

V podobném duchu se výběr ubíral i později, pokud však budeme mluvit o výběru pracovníků, jednalo se spíše o přijímání pracovníků na zkušenou, neboť jejich budoucnost v zaměstnání závisela na faktu, zda se osvědčili. V tomto jednání můžeme vidět základy testové metody simulace práce. Ve vyšších společenských vrstvách pak byly položeny základy referencí, kde před přijetím na zkušenou bylo zjišťováno, kde uchazeč pracoval dříve a jak s ním byl spokojeni. Většinou však měli lidé jedno zaměstnání po celý život, které si vybrali v mládí podle svých dispozic a možností limitovaných vrstvou, ze níž pocházeli. Tuto práci pak vykonávali po zbytek života, to buď jako řemeslníci ve vlastních dílnách či dílnách mistrovských, ve kterých

¹ VENDEL, Š. Karierní poradenství, s. 14

později mohli postoupit na mistrovské místo po odchodu současného mistra, zemědělci či jako pracovníci na panstvích, později měšťanských domech atd. Nebylo také zvykem zaměstnání střídat, většinou byli lidé u jednoho zaměstnavatele po celý život. Nebylo tedy nutné se zabývat problematikou výběru.

Teprve s rozvojem věd a rozvojem fluktuace zaměstnanců vzniká potřeba zformování výběrových postupů. Jak zmiňuje Kolman,² personální práce se rozvíjela až ve dvacátém století, a to hlavně v meziválečném období. V počátcích byla podstata spatřována v sociální péči o zaměstnance. „Na druhé straně, sociální péče zřejmě byla příliš úzkou základnou k vybudování fungujícího personálního subsystému. Přínos obou světových válek a období, která je následovala, k dalšímu vývoji managementu lidských zdrojů se začal projevovat až v padesátých letech a pochopení jeho podstaty následovalo ještě později. U nás, jedné ze zemí, které patřily k socialistickému táboru vedeného Stalinovým sovětským svazem, probíhal vývoj odlišně. Železná opona nebyla zcela neprostupná a ideje ze Západu k nám, byť s jistým zpožděním pronikaly. Leckdy však byly pochopeny a realizovány způsobem specifickým pro reálný socialismus.“³ Dále Kolman⁴ popisuje impuls pro vývoj pojetí personální práce k současnému managementu lidských zdrojů. Vzhledem k naléhavým potřebám důstojníků americké armády za doby první světové války, bylo nutné rychle získat lidské zdroje pro tyto funkce. Vojáky lze vycvičit, ale důstojníci musí mít specifické schopnosti a předpoklady, aby mohli zastávat důstojnické funkce. Tehdy byla k výběru použita věda a provedli ho psychologové, kteří vytvořili psychologické testy, které bylo možné použít hromadně. Na Východě byl vývoj podobný leč odlišný, ve smyslu personálního managementu zde byly vytvořeny kádrové útvary práce, které se měly hlavně soustředit na ideologickou čistotu myšlení a jednání zaměstnanců organizace, v důsledku to znamenalo, že rozdílení vysokých pracovních pozic, povyšování i umístování pracovníků se neodvívjelo od odbornosti a schopností, nýbrž od ideologického

² KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců

³ KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců, s. 19

⁴ KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců

smýšlení a obsahu tzv. kádrových materiálů. Nebylo však možné pracovat pouze takto a tak byly přejímány postupy západní personální politiky, co se týče evidence zaměstnanců atd. Po změně politického režimu se u lidí žijících v socialistickém režimu rozvinula myšlenka, že žádné personální útvary již nebudou potřebné, neboť vůči kádrovým útvarům panoval kritický pohled na jejich práci – vzhledem k tehdejším způsobům práce). Teprve později bylo zjištěno, že všechny ryze socialistické postupy byly obdobou demokratických, kapitalistických postupů. „Někteří naši občané, kteří se na začátku devadesátých let ucházeli o zaměstnání u zahraničních společností, byli velice překvapeni, že „oni také chtějí, aby uchazeč vyplnil dotazník a sepsal životopis“. Tato skutečnost se pravděpodobně také podílela na poměrně malém zájmu o personální řízení, včetně např. výběru zaměstnanců. Byť od počátku devadesátých let vycházelo v českých nakladatelstvích mnoho publikací o managementu, personálnímu řízení z nich byla věnována jen nepatrná část.“⁵

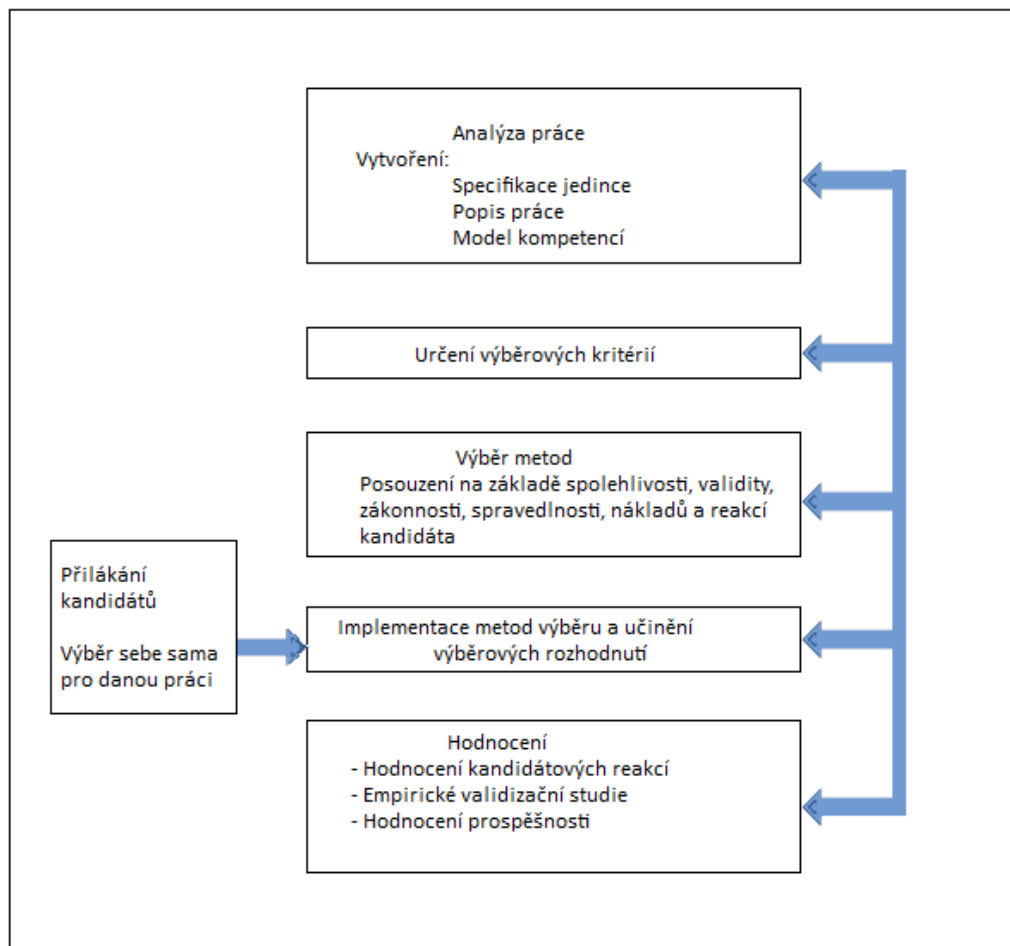
Naštěstí mnozí odborníci pochopili, že personální útvary mají svou funkci i v demokratické společnosti a problematikou se začali zabývat, což způsobilo, že dnes najdeme mnoho informací o personálních postupech, potřebnosti personální práce a návody, jak ji dělat efektivně. Tento zájem a praktikování personálních postupů posunul management lidských zdrojů a výběr zaměstnanců do roviny, jak je známe dnes.

⁵ KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců, s. 22

2. Výběrové řízení jako celek

Jak říká Armstrong,⁶ při výběru zaměstnanců je všeobecně směřováno k situaci, kde bude probíhat výběr s minimálním vynaložením nákladů a přitom budou vybráni pracovníci, kteří reálně uspokojí potřebu zaměstnavatele a budou splňovat všechny požadavky, které jsou nutné k plnění úkolů pracovního místa. Pro názornou představu o procesu získávání a výběru pracovníků je zajímavé se seznámit s pohledem Johna Arnolda, který publikoval následující tabulku.

Obrázek 1: Výběr pracovníků, proces plánování a validace



Zdroj: ARNOLD, J. Psychologie práce pro manažery a personalisty, Praha: Computer Press, 2007. s. 131

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

V tabulce vidíme, jak probíhá proces od analýzy pracovní pozice, přes určení výběrových kritérií, která jsou následně porovnávána s informacemi o uchazečích. Když jsou stanovena kritéria, určíme metody získávání a výběru zaměstnanců, které poté aplikujeme v praxi. A nakonec samozřejmě přijde vyhodnocení všech získaných informací o pracovním místě a o uchazečích, kdy dojde ke konečnému výběru uchazeče.

2.1. Analýza pracovní pozice

Než se dostaneme k samotnému výběru, je třeba si objasnit výchozí situaci pro výběr zaměstnanců a přiblížit si jednotlivé fáze procesu od analýzy obsazovaného pracovního místa, přes získávání uchazečů. Nejprve musí být stanoveno, jaké místo budeme obsazovat, protože od toho se odvíjí veškeré charakteristiky, které má zaměstnanec splňovat a podle nichž se budeme rozhodovat. Pro jasné definování požadavků je třeba shromáždit informace o pracovním místě. To znamená popis činností tvořících pracovní náplň, schopností a dovedností potřebných k vykonávání všech činností spojených s pracovní náplní. K tomu byla vyvinuta analýza pracovních míst. „Analýza pracovních míst představuje sběr informací o pracovní činnosti s cílem popsat pracovní místa a vymežit nároky na pracovníky na těchto místech. Popisy pracovních míst a kvalifikační profily pracovních míst jsou velmi významné personální dokumenty, na jejichž existenci a kvalitě závisí úspěšnost realizace mnoha personálních činností.“⁷ Jak uvádí Barták,⁸ analýzou pracovní pozice bychom měli vytvořit popis pracovního místa, který zahrnuje název pracovní pozice a její organizační zařazení, účel pozice, hlavní úkoly a činnosti skrývající se pod nimi, požadavky na výkon a výsledky a určuje také pracovní podmínky – pracovní dobu, odměny a zaměstnanecké výhody. Způsobu získání tohoto popisu se věnuje blíže Armstrong,⁹ jako metody vhodné ke zjištění všech položek uvádí rozhovory, dotazníky nebo pozorování, které probíhají se současnými vlastníky pracovního místa, s nadřízenými, kolegy i podřízenými, tak abychom získali co nejpřesnější představu o pracovním

⁷KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení, s. 48

⁸BARTÁK, J. Quo Vadis Personalistiko?

⁹ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

místě a mohli sepsat reálný, nezavádějící popis. To je nejjednodušší cesta k získání popisu pracovní pozice, v případě potřeby detailnějšího popisu je možné k uvedeným metodám provést také analýzu schopností pracovníka, který pozici zastává. V tom případě se užívají workshopy, strukturované rozhovory, metoda kritických případů či mřížka prvků práce, která je pro detailní popis pracovní pozice příhodná. Spočívá v definování jednotlivých úkolů a prvků práce a jejich následné bližší specifikaci, každý úkol tak dostává jasné obrysy, což eliminuje možnost utvoření zkreslené představy o pracovním místě. Na základě popisu pracovního místa jsme schopni definovat požadavky na pracovníka, jak o nich pojednává Armstrong.¹⁰ Podle něj soupis obsahuje požadavky na vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti, případně mohou být seskupeny do oblastí: odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci a další požadavky. Odborné schopnosti určují schopnosti a znalosti včetně dovedností. Požadavky na chování a postoje specifikují chování, které je nutné k plnění úkolů role v kontextu kultury organizace. V odborné přípravě a výcviku je popsáno vzdělání, výcvik a požadované povolání, které má uchazeč splňovat. V bodě zkušenosti a praxe se jedná hlavně o zkušenosti ze stejného či podobného oboru, které by mohly vypovídat o předpokladech k úspěšnému vykonávání dané pracovní role. Ke zjištění vhodnosti uchazeče pro organizaci jsou porovnávány schopnosti uchazeče s kulturou společnosti, čímž se hledají faktory, které by nasvědčovaly, že uchazeč bude schopen se ztotožnit s kulturou organizace a nebude pro něj problém se jí přizpůsobovat, neboť často zaměstnanci opouští pracovní pozice, protože nejsou schopni žít v „symbióze“ s firemní kulturou. Dále je možné definovat další požadavky, které jsou pro plnění role podstatné, jako je cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště aj. U některých pozic je možné také určit možnosti, kterými se plní uchazečovy požadavky, např. budování kariéry, vzdělávání poskytované zaměstnavatelem nebo vzdělání dotované zaměstnavatelem.

¹⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

Máme však ještě další modely k setřídění informací získaných při analýze pracovního místa, mezi uznávané patří sedmibodový a pětistupňový model. Armstrong je ve své knize uvádí následovně: „Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. Fyzické vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu;
2. Vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti;
3. Všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti
4. Zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel;
5. Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity;
6. Dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe;
7. Okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. Vliv na ostatní – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby;
2. Získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti;
3. Vrozené schopnosti – přirozenou rychlost chápání a schopnost učit se;
4. Motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;
5. Emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.“¹¹

Výše specifikované modely popisu pracovního místa utváří výchozí pozici pro získávání uchazečů a následný výběr, který model personalista zvolí, závisí na individuálním pohledu na věc, zároveň můžeme použít různé modely

¹¹ ARMSTRONG, Řízení lidských zdrojů, s. 346

pro odlišná pracovní místa, např. při obsazování nižších pozic není třeba specifikovat požadavky tak detailně, jako při obsazování manažerských pozic.

2.2. Získávání pracovníků

Další fází je získávání pracovníků, které Koubek definuje takto: „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“¹² Dnešní pojetí získávání pracovníků se od dřívějšího značně liší, jak uvádí i Koubek,¹³ původně se jednalo hlavně o nábor pracovníků z vnějšího prostředí, obsazovala se uvolněná či nově vytvořená pracovní místa. Dnes se z oblasti získávání stal další plánovaný proces, na základě zkušeností jsou vytvářeny dlouhodobé plány potřeby nových pracovníků, jsou do nich zahrnovány informace o struktuře pracovníků, neboť je třeba počítat s odchody do penze, na rodičovskou dovolenou, přirozenou mírou přechodů k jinému zaměstnavateli a v neposlední řadě s předpokládaným množstvím práce (zakázek a činností, které bude třeba vykonávat). Jelikož s měnicí se dobou se mění i množství pracovní náplně, je třeba být připraven k přijímání nových zaměstnanců či snižování stavů. K úspěšnému procházení personálními změnami je dnes v oblibě budování nástupnictví, což zajišťuje zastupitelnost vedoucích pracovníků, v rámci nástupnictví vedoucí pracovník zasvěcuje zvoleného zaměstnance do činností, které vykonává. V případě nepřítomnosti

¹² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, s. 117

¹³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů

nástupce vedoucího zastupuje, čímž je možné ověřit v praxi, že bude schopen tuto roli zastávat.

V procesu získávání pracovníků tedy můžeme působit na uchazeče dvou skupin – současné zaměstnance a externí uchazeče vně společnosti. Koubek tyto skupiny označuje jako uchazeče z vnějšího a vnitřního prostředí.¹⁴ Je tedy důležité si nejprve ujasnit, zda chceme pracovníky získat uvnitř společnosti nebo na vnějším trhu práce. Armstrong¹⁵ uvádí, že je třeba nejprve uvažovat o získání uchazečů z vnitřních možností organizace. Oproti tomu Koubek se k problematice této volby staví následovně: „Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka apod.), jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit atd.“¹⁶

Uchazeče můžeme získávat různými metodami, mohou se nám nabízet sami, můžeme oslovovat předem vyhlédnuté kandidáty a oblíbě se těší také doporučení stávajícím zaměstnancem, což nám může poskytnout informace o uchazeči z osobní zkušenosti. Pokud uchazeč vychází dobře s doporučujícím pracovníkem, je zvýšena pravděpodobnost tzv. zapadnutí do kolektivu. Dále používáme metody, u kterých musíme vyvinout určitou míru úsilí. Informace o volném pracovním místě mohou být zveřejněny prostřednictvím letáků, vývěsek na pracovišti nebo mimo něj. Dále tu máme sdělování masovějšího charakteru – inzerce ve sdělovacích prostředcích, získávání prostřednictvím internetu neboli e-recruitment. Těmito prostředky je osloveno značně větší množství potenciálních uchazečů, což však přináší větší nároky také na čas potřebný ke zpracování materiálů o uchazečích. Dále můžeme k získání uchazečů využít spolupráce s odbory, oborovými odborníky, vědeckými společnostmi či úřady práce, případně je možné pro proces získávání využít

¹⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů

¹⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

¹⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, s. 127

externích zdrojů pomocí tzv. outsourcingu, můžeme kontaktovat personální agentury nebo zprostředkovatele práce, kteří najdou uchazeče ve svých kapacitách nebo sami prostřednictvím inzerce.

2.3. Výběr pracovníků

„Úkolem výběru je porovnat předpoklady uchazečů s požadavky na konkrétní obsazované pracovní místo a vybrat uchazeče s nejlépe vyhovující kvalifikací.“¹⁷ Po specifikaci požadavky na nového pracovníka a získání potřebných uchazečů, je třeba se pustit do výběru. Většinou se na celém procesu podílí personální pracovník a vedoucí zaměstnanci, kterým pracovní pozice přímo podléhá. Již na počátku by mělo být rozhodnuto, zda budou preferováni kandidáti z interního prostředí firmy, výběr z interních zdrojů zajišťuje možnost budování kariéry uvnitř společnosti, zaměstnanci jsou tak motivováni k vysoké výkonnosti a kvalitě odvedené práce, neboť jsou si vědomi možnosti postupu na vyšší pozici, případně napříč společnostmi na místo s pracovní náplní, která by danému zaměstnanci nejlépe vyhovovala. Navíc se při interním výběru nabízí možnost získat reference na uchazeče od mnoha kompetentních osob, které uchazeče znají a jsou schopni nám specifikovat jeho pracovní morálku, kompetence a mohou poskytnout i další informace. Pro zaškolení zaměstnance je pak výhodou znalost prostředí firmy, firemních předpisů, ale i používaných informačních systémů apod. Druhou stranou může nastat problém s odbouráváním stereotypů, které si zaměstnanec vytvořil na bývalé pozici. Můžeme se ovšem rozhodnout i pro výběr z obou skupin uchazečů a až v průběhu výběru zhodnotit, co pro nás bude výhodnější.

Mikuláščík o výběru uvádí: „Postup při rozhodování o přijetí by měl být u manažera následující:

- Posuzovat kandidáty s více lidmi, ne sám, doporučuje se pozvat si psychologa, i když psycholog nedělá psychologické šetření pomocí

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení, s. 49

standardizovaných metod, zejména pokud se dělá výběr pro náročnější funkce,

- Vybírat by měl ze tří až pěti kandidátů; pokud jich je zpočátku více, tak předvýběrem by se celkový počet kandidátů měl snížit na tři až pět,
- Brát vždy v úvahu jeho pracovní náplň, pracovní předpoklady, schopnosti, specializace, ale také týmovou roli, jeho přednosti a slabiny.¹⁸

Fáze předvýběru probíhá především na základě doručených životopisů, případně můžeme použít dotazníky pro uchazeče, které nám zajistí získání informací pro nás podstatných. V praxi by neměli být používány standardizované dotazníky beze změn. Obecně platí, že můžeme mít připravený obecný dotazník pro uchazeče, tento je však třeba měnit podle požadavků na konkrétní pozici, protože informace, které potřebujeme k vyhodnocení a výběru uchazeče zjistit se odvíjí od specifických kompetencí a kvalifikací potřebných k vykonávání obsazované pozice. Pro představu, jak může dotazník vypadat, je však možné si uvést zobecněný příklad. Většinou dotazník obsahuje otázky na informace, které má obsahovat životopis. Ovšem uchazeči často všechny informace neuvedou, nebo nejsou konkrétní, takže není možné vytvořit si představu, jaké hlavní činnosti zastával v předchozím zaměstnání apod. Dotazník jak ho uvádí Armstrong,¹⁹ se dotazuje na nacionále – jméno, příjmení, adresa, telefon, e-mail a nejvyšší dosažené vzdělání. Dále jsou uváděny informace o vzdělání, název studované školy a oboru, hlavní studované předměty a dosažená kvalifikace a specializace. Stejně tak jsou zde specifikovány dosavadní pracovní zkušenosti, název a adresa zaměstnavatele, platový tarif na konci zaměstnání a důvod odchodu a v neposlední řadě přehled pracovních povinností, které nám přiblíží uchazečovy schopnosti, které byly potřebné k vykonávání poslední pozice. Další dotaz je na schopnosti a dovednosti mimo již uváděné, např. jazykové znalosti, práce na PC, vlastnictví řidičského průkazu a další. Nakonec můžeme uchazeči nechat

¹⁸ MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie, s. 302

¹⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

prostor pro uvedení dalších informací, které by mohly zvýšit jeho šance na úspěch a získání pracovního místa.

S takto seskupenými informacemi můžeme začít s předvýběrem neboli tříděním uchazečů. Zde se dostáváme k vyhodnocování životopisů a dotazníků pro uchazeče a jejich porovnávání se specifikací pracovního místa a požadavky na nového pracovníka. Armstrong²⁰ uvádí třídění uchazečů v osmi krocích. Nejprve si vytvoříme tabulku se seznamem všech uchazečů, kde budou uvedena jména, data přijetí životopisů a kolonky pro záznam rozhodnutí – odmítnutí, posun do užšího výběru, pohovor, nabídka zaměstnání. V druhém kroku by mělo být všem uchazečům posláno standardní poděkování za zaslání žádosti o pracovní místo a to bez rozdílu, zda bylo rozhodnuto o pozvání k pohovoru nebo k vyřazení z výběru. Pokud nebyli uchazeči požádáni o vyplnění firemního dotazníku již před zasláním životopisu, mohou o to být požádáni v dalším kroku, lze tak zajistit posuzování všech adeptů na základě stejných podkladů, které obsahují všechny potřebné informace. Doručené životopisy jsou často špatně napsané a neuspořádané. Avšak mnozí personalisté a linioví manažeři, v záměru vyhnout se dalším výdajům, dávají přednost třídění na základě dotazníků ve všech případech, kde je možné posoudit, zda uchazeč vyhovuje nebo nevyhovuje požadavkům. Jedná se zde o základní třídění, porovnání s klíčovými kritérii pracovní pozice přichází až ve čtvrtém kroku, kde se na základě tohoto porovnání dále třídí uchazeči na přijatelné, uchazeče na hranici přijatelnosti a nepřijatelné. Třídění probíhá tak dlouho, dokud nezískáme přiměřený počet uchazečů, který bude pozván k pohovoru. Ideální počet je mezi čtyřmi až osmi uchazeči, někdy však můžeme být donuceni okolnostmi k ponechání souboru s větším počtem uchazečů, což ovšem zvyšuje riziko nepřehlednosti a snižuje efektivnost výběru. Je také možné absolvovat předběžný pohovor, při kterém si můžeme doplnit některé informace potřebné k rozhodnutí o zařazení nebo nezařazení uchazeče do základní výběrové skupiny. V některých společnostech je realizován prostřednictvím telefonického kontaktu uchazeče a zjištěním informací

²⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

v průběhu hovoru. Když máme základní skupinu, sestavíme program pohovorů. Čas na pohovor by měl být cca 30 minut, v případě obsazování vyšších pozic je však třeba mít větší prostor, takže může pohovor trvat 60 a více minut. Pohovory by neměly probíhat v jednom dni rychle za sebou, hrozí ztráta pozornosti a smísení jednotlivých dojmů dohromady. Proto je nutné si ponechat mezi jednotlivými pohovory časovou rezervu na vytvoření poznámek z pohovoru a přípravu na další pohovor. V případě zkušených personalistů je možné absolvovat více pohovorů po sobě, než u manažerů, jejichž denní praxí není výběr uchazečů. Zde je namístě ponechat si větší čas mezi pohovory a absolvovat jich během jednoho dne méně. Dále musíme specifikovat, co se chceme v pohovorech dozvědět, zda chceme u uchazečů pouze poznat jejich bezprostřední vystupování a vytvořit si představu o jejich charakteru a profesionálním vystupování, nebo nám stále chybí některé informace a máme konkrétní dotazy. Po naplánování pohovorů a pozvání uchazečů máme opět prostor pro zaslání firemního dotazníku, pokud jsme tak ještě neučinili. V této fázi je také možné zaslat uchazeči detailnější informace o společnosti a obsazované pracovní pozici tak, abychom následně neztráceli čas při pohovorech a uchazeč nakonec z výběrového řízení neodstoupil. Nakonec si ještě jednou vyhodnotíme seznam uchazečů a rozhodneme, zda si některé z vhodných uchazečů nepozvaných k pohovoru nenechat v jakési rezervě. Takovým se zasílá tzv. rezervační dopis a ostatním je zaslán dopis odmítací, který informuje o neúspěchu ve výběrovém řízení. Armstrong uvádí následující vzor odmítacího dopisu:

„Dlouho jsme pečlivě zvažovali Vaši žádost o pracovní místo... Musím Vás však bohužel informovat, že bylo rozhodnuto nepozvat Vás k výběrovému pohovoru. Děkujeme Vám za zájem, který jste projevil(a) o práci v našem podniku.“²¹

V dnešní době se těší oblibě elektronická komunikace, která je rychlejší a méně nákladná a tak často zasílání životopisu, firemních dotazníků i odmítacích dopisů probíhá prostřednictvím e-mailu.

²¹ ARMSRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 359

Zde se již dostáváme k samotnému výběru, kde jsou posuzováni jednotliví uchazeči pomocí různých metod výběru. Uchazeče je možné testovat pomocí testů způsobilosti, osobnosti, samostatnými případovými studii nebo pomocí assessment centre, tato metoda je v poslední době populární a stoupá počet firem, které ji k výběru užívají, neboť nejvíc odhaluje uchazečovy schopnosti řešit každodenní situace a problémy, které nastávají. Dále jsou absolvovány pohovory a nakonec dojde ke konečnému výběru uchazeče.

Koubek ve své knize uvádí „Ať použijeme kteroukoliv metodu výběru pracovníků, měli bychom dodržovat následující zásady:

- Vzhledem k tomu, že při posuzování pracovní způsobilosti uchazečů pro obsazované pracovní místo je možné se setkat s různě přesnými a různě pravdivými informacemi, musíme neustále mít na zřeteli nezbytnost jejich verifikování. Za tím účelem je vhodné kombinovat metody výběru (např. údaje uvedené v dotazníku se verifikují pomocí dalších dokumentů či během pohovoru, deklarované znalosti a dovednosti lze ověřit pomocí testů či během pohovoru, k verifikaci informací slouží i reference atd.).
- Poměřovat uchazeče nejen s požadavky pracovního místa, ale také s ostatními uchazeči. Proto je výhodné vybírat z přiměřeného množství uchazečů vyhovujících požadavkům pracovního místa a hledat toho, který vyhovuje nejlépe.
- Posuzovat jednotlivé uchazeče i z toho hlediska, zda mají předpoklady začlenit se do pracovní skupiny (týmu), v níž se obsazuje pracovní místo, a zda splňují i firemní kritéria žádoucích vlastností pracovníka (např. žádoucích charakterových vlastností, žádoucí osobnosti).
- Je třeba se soustředit nejen na otázku, zda uchazeč může vykonávat práci na pracovním místě (z hlediska požadavků na vzdělání, praxi, znalosti, dovednosti, charakterové vlastnosti apod.), ale také, zda ji chce vykonávat (zda má pozitivní vztah k této práci, či zda není

zájem o zaměstnání motivován např. pouze určitými výhodami, které firma nabízí, zda je pracovitý, je ochoten se přizpůsobovat určitým změnám, je ochoten s firmou spojit své životní cíle apod.).

- Ani na okamžik nelze zapomenout na to, že výběr je dvoustranná záležitost: firma si sice vybírá pracovníka, ale současně si pracovník vybírá i firmu. Právě v procesu získávání a výběru uchazeč intenzivně zvažuje, zda ve firmě vůbec chce pracovat či nikoliv.²²

V návaznosti na předvýběr je třeba ke konečnému výběru použít další metody výběru zaměstnanců. Dříve stačilo projít pohovorem a výběrové řízení bylo skončeno. V dnešní době je však kladen důraz na efektivitu výběrového řízení tak, abychom hned napoprvé vybrali toho správného kandidáta, který bude zvládat všechny činnosti spojené se zastáváním pracovní role. Pracovníka, který bude plnohodnotným článkem týmu a nebude mít problém se začleněním do týmu. Vzhledem ke stoupajícím nárokům na pracovníka, ať už v oblasti technické složitosti používaných programů a pracovních nástrojů a k zvyšující se potřebě zastupitelnosti je často nutné, aby byl pracovník schopen se orientovat v různých oborech a aby se dokázal rychle přizpůsobovat novým úkolům tak, jak se mění situace v dnešních dynamických podmínkách, proto jsou používány složitější metody výběru. Ač se použitím dalších metod a vyšší časovou náročností výběrové řízení prodraží, stále je pro zaměstnavatele efektivnější realizovat řádné výběrové řízení s úspěšným koncem, než vybrat nevhodného kandidáta a následně opakovat celý výběrový proces.

Hlavní metodou výběru je všeobecně pohovor, který je užíván téměř při každém výběrovém řízení, ať už se jedná o obsazování pozice dělníka na stavbu, kuchaře do restaurace, administrativního pracovníka nebo vysoce postaveného manažera. Pohovory dělíme podle různých kritérií – podle počtu zúčastněných osob se jedná o individuální pohovory, skupinové pohovory a pohovory s výběrovou komisí; podle přípravy dotazů na pohovor a dodržování schématu máme nestrukturované a strukturované pohovory.

²² KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, s. 107

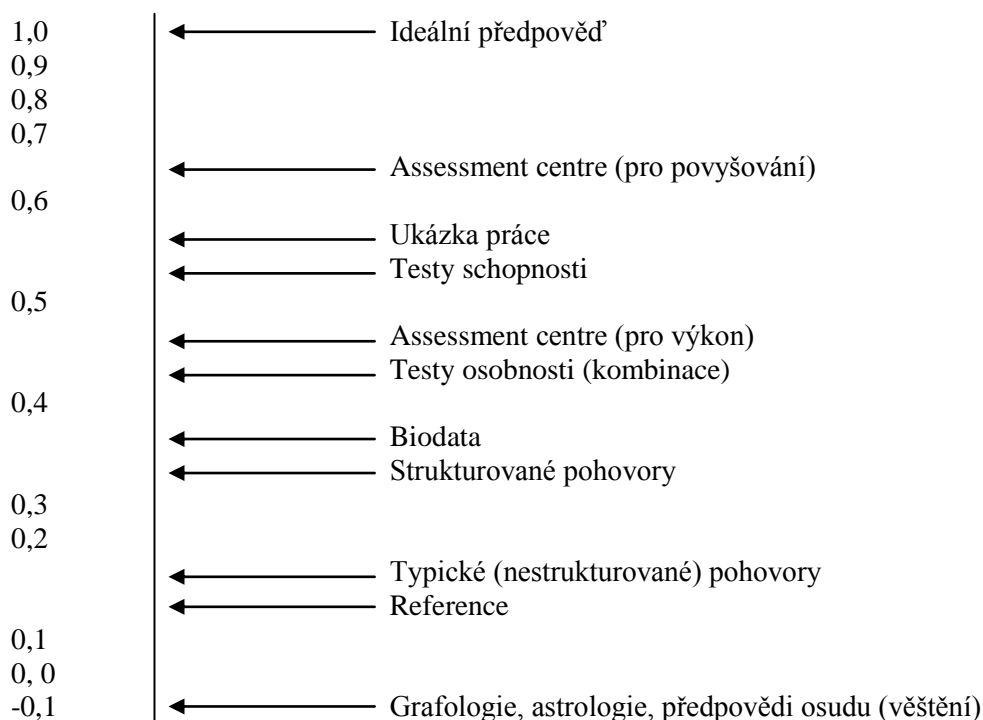
U pohovorů jde hlavně o navázání osobního kontaktu a vztahu mezi oběma stranami a o doplnění či upřesnění informací získaných životopisem a dotazníkem. Případně může dojít k vyplnění dotazníku při tomto setkání, dotazník pak může být vyplněn přímo uchazečem nebo přítomným tazatelem na základě odpovědí uchazeče na pokládané otázky.

Mezi nejpoužívanější výběrové metody dnešní doby dále patří dotazníky, psychologické testy - osobnosti, inteligence, výkonnosti, chování, odborné testy, reference, biodata, testy pracovní činnosti – testy vzorku práce a simulace práce, analýza písma a assessment centre. Testy osobnosti jsou vybírány na základě specifikace požadavků na uchazeče, z níž vyplývá, jaké povahové a jiné rysy by měl vhodný uchazeč vykazovat. Podle toho, co chceme o uchazeči zjistit, vybereme příslušné testy. Pro dosažení validních výsledků by nikdy neměl být použit jediný test, vždy je třeba připravit více testů. Mezi povahové testy patří např. analýza písma, kterou provedeme na základě ručně psaného průvodního dopisu k žádosti o pracovní místo nebo textu, který jsme nechali uchazeči napsat při pohovoru. Testy odbornosti jsou sestavovány opět podle kritérií pracovní pozice, od psychologických testů se liší tím, že postačí jeden podrobný test, abychom získali relevantní výsledek. Jednou z nejpřesnějších metod jsou testy vzorku práce, kde se nejreálněji projeví uchazečovi schopnosti k vykonávání pracovní role. Dochází zde k simulaci pracovní situace, kterou uchazeč musí vyřešit, nejvhodnějším způsobem. Mohou zde být zadávány úkoly např. pro skladníka – přemístit pomocí vysokozdvížného vozíku paletu se zbožím, aniž by bylo poškozeno; zahradník může být pověřen rozříděním rostlin podle jejich potřeb, mzdová účetní spočítá mzdové náklady na pracovníka podle poskytnutých připravených materiálů atd. Nejkomplexnější metodou je assessment centrum, které zahrnuje řadu diagnostických postupů a je vždy na zadavateli, jak bude sestaveno, aby vyhovovalo požadavkům na výstupy z takového testování.

Výběr metod, které budou použity při výběru vhodného kandidáta, záleží pouze na pověřeném pracovníkovi, ať už je to personalista nebo liniový

manažer. Pro zpřesnění představy o validitě dat z jednotlivých metod je na místě uvést graf Stephena Taylora, který uvedl Armstrong.²³

Obrázek 2: Přesnost některých metod výběru pracovníků



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007

Jak je z obrázku zřejmé, není jednoduché se alespoň přiblížit ideální předpovědi, jednotlivé metody nám mohou pomoci, ale jedině jejich kombinací se můžeme pokusit zefektivnit výběr.

Metody výběru pracovníků je možné třídit do několika skupin, uvedme si příklad rozdělení podle Stýbla,²⁴ který jednotlivé metody rozděluje do tří skupin podle důležitosti jejich použití. Do první skupiny metod, které by měly být použity v každém výběru bez ohledu, zda zrovna hledáme dělníka nebo manažera, patří personální anamnéza (životopis a dotazník) a výběrový rozhovor. Stýblo klade důraz na rozhovor, kde si má manažer či personalista ověřit informace zjištěné anamnézou, schopnosti komunikace, povahové rysy

²³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

²⁴ STÝBLO, J. Management a lidé ve firmě

a důvody zájmu o obsazovanou pozici. Druhou skupinu metod tvoří testy odborné, psychické a speciální způsobilosti, které doplňují metody v první skupině dle potřeby konkrétního případu výběru. Testy psychické způsobilosti můžeme použít ve všech případech, kde je nezbytné, aby pracovník vykazoval určité předpoklady např. obchodní, prodejní či manažerské pozice. Do této skupiny patří i assessment centra, která testují nejen různé způsobilosti, znalosti a dovednosti, ale také schopnost práce v týmu, komunikace. Mohou prověřit, jakou roli uchazeč v týmu zastává, zda je aktivní, vůdčí nebo stojí spíše v pozadí, je neprůbojný a vykonává úkoly pod dohledem ostatních. Třetí skupinu tvoří reference z předchozího zaměstnání, zdravotní posouzení uchazeče a pro vyšší pozice je specifická metoda manažerská vize rozvoje či budoucí strategie podniku nebo jeho části.

3. Konkrétní metody výběru

I když budeme vědět, jaké metody existují, a něco málo se o nich dozvíme, k úspěšnému výběru to nestačí. Abychom mohli metody správně využívat a provádět výběrové řízení opravdu efektivně, nejen „na oko“, je třeba každou z metod poznat do hloubky.

3.1. Životopisy

Prvním kontaktem s uchazečem o pracovní místo je životopis, proto je jeho struktura a obsah tak důležitý. Z pohledu uchazeče je důležité umět životopis napsat tak, aby mu pomohl se dostat do užšího výběru. Pro personalistu je nutné umět vyhodnotit podané informace v kontextu stanovených požadavků. Životopis by měl být vytvářen podle ustálené struktury. Dříve byl používán spíše životopis nestrukturovaný, který byl ovšem méně přehledný a složitější na vyhodnocení. Dnes je požadován strukturovaný životopis, který dělíme do několika částí.

V první části uvádíme nacionále – jméno, příjmení, datum narození, kontaktní údaje jako je adresa, telefon či emailová adresa. Dále zde mohou být uvedeny informace o stavu a získaný titul, sdělení těchto informací však záleží čistě na uchazeči. Druhá část je zaměřena na dosažené vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti. Obecně je uznáváno, že vzdělání i pracovní zkušenosti by měly být uváděny podle časové posloupnosti, kdy poslední pracovní místo a poslední dokončený stupeň vzdělání je na prvním místě, a jak půjdeme do historie, tak je pokračováno. Na příkladu školského vzdělání bude uvedeno nejprve vzdělání vysokoškolské (pokud ho uchazeč dosáhl), poté středoškolské a nakonec bude napsána absolvovaná základní škola, která se zdá nepodstatnou, ale v dnešní době je trendem ji uvádět. Jednotlivé popisy pak obsahují časové rozmezí studia, název školy, studovaného oboru a jeho bližší specifikaci jako jsou např. studované předměty nebo bližší zaměření. U výpisu pracovních zkušeností bude opět časové rozmezí, název společnosti zaměstnavatele, obor podnikání a výpis nejdůležitějších činností spojených se zastávanou pracovní pozicí. Uznávané pořadí je uvádět dosažené vzdělání a

teprve poté pracovní zkušenosti, Stýblo²⁵ však uvádí, že pokud pracovní zkušenosti působí lépe než dosažené vzdělání, je namístě ho přesunout na první místo před vzdělání. Pozornost čtenáře životopisu je vyšší v první polovině textu, tudíž je lepší, když se o pracovních zkušenostech dozví dříve, než začne pozornost klesat. Faktorem podporujícím Stýblovo tvrzení je, že pro zvýšení uchazečovy šance získat pracovní místo bude výhodnější, když personalista nebo manažer nejprve získá přesvědčivější část informací a udělal si lepší prvotní mínění na základě uvedených zkušeností a např. nízké vzdělání bude přijato jako druhotný dojem, než aby po přečtení informací o vzdělání, bylo mínění pouze zlepšováno informacemi o zkušenostech. V poslední části životopisu jsou umístěny informace o dalších schopnostech a dovednostech, jako je práce s počítačem a programy, které mohou být využívány na obsazované i jiné pracovní pozici. V dnešní době to znamená schopnost práce s programovacími a analytickými nástroji, znalost různých softwarových prostředků apod. Dále vlastnictví řidičského průkazu, jazykové znalosti, psaní všemi deseti aj.

Jak uvádí Armstrong,²⁶ při vyhodnocování se pracuje s tzv. biodaty, která získáme ze životopisu, odkud vybíráme především data korespondující s požadavky na pracovní pozici. Ta signalizují, že se jedná o vhodného kandidáta. Takové informace jsou bodovány, čímž je zajišťována určitá míra objektivity při dalším rozhodování.

3.2. Dotazníky

Další metodou zjišťování informací o uchazečích jsou dotazníky, které mohou být používány v průběhu výběrové řízení, stále více jsou však používány na úplném začátku. Dotazník má podobnou strukturu jako životopis, s tím rozdílem, že společnost hledající nového zaměstnance určuje, které informace musí být vyplněny, čímž zajistí, že od všech uchazečů získá stejné výstupy, ač by někteří v případě, že by nebyl požadován dotazník, mohli určité

²⁵ STÝBLO, J. Personální management

²⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

oblasti vynechat. Dále je dotazník zaměřen na mnoho detailů, podle Stýbla²⁷ připadá mnohým manažerům zbytečně podrobný a uchylují se ke stručnější verzi, která je nazývána formulář žadatele. Detailně popsany dotazník uvedl v knize Personální management Stýblo, jeho představa je zde uvedena, avšak pro další použití je třeba ji upravit, neboť v některých bodech bychom se dotazovali na nevhodné informace. Stýblo²⁸ uvádí, že dotazník má být rozdělen do pěti částí podle obsahu. V první části se opět nachází identifikace uchazeče, je zde místo pro jméno, příjmení, titul, datum a místo narození a adresu trvalého, případně přechodného bydliště a kontaktní adresu. Druhou část Stýblo zaměřuje na další osobní informace, jako jsou rodinný stav, počet dětí a roky jejich narození, údaje o manželce/manželovi, rodičích, úrazy a poškození organismu v posledních 5 letech, které by případně mohly změnit způsobilost k vykonávání nabízené práce, a také informace o vlastnictví řidičského průkazu a počet ročně najetých kilometrů.²⁹ Třetí část je pak zaměřena na vzdělání či jinak získané kompetence a kvalifikace. U vzdělání je třeba zjistit stupeň vzdělání, odborné zaměření a rok ukončení. Při dotazování na další kvalifikace je pak zjišťována zejména znalost jazyků – druh jazyka, úroveň znalostí a uplatnění jazyka v praxi. Dále je možné se dotazovat na psaní na stroji, stenografii, ovládání práce s výpočetní technikou (jaké provozní systémy a programovací jazyky uchazeč zvládá). A zjišťuje se zde také ochota k dalšímu testování, ochota ke změnám bydliště aj. Poslední dvě části se zaměřují na pracovní otázku, ve čtvrté části je uchazeč dotazován na aktuální platové podmínky a na představu o platu u nového zaměstnavatele, jeho požadavky na další výhody - služební automobil, byt (v dnešní době by sem patřil telefon a notebook). Dále je zde uvedeno datum, kdy může uchazeč nastoupit do zaměstnání a kariérní vize pro příštích pět let. Pátá část pak mapuje detailně aktuální uchazečovu pracovní pozici – označení

²⁷ STÝBLO, J. Personální management

²⁸ STÝBLO, J. Personální management

²⁹ Pozn. autora: Uvedené informace byly patrně zjišťovány v době vydání knihy (1993), dnes je však krajně nevhodné se na takové informace dotazovat. V případě odmítnutí kandidáta – ženy s malými dětmi by bylo možno zakládat podezření z diskriminace vzhledem k rodinnému stavu, atd. Pro dnešní výběrové řízení je naopak důležité se takových otázek vyvarovat, pokud informace nezmíní sám uchazeč.

a popis, zařazení v organizační struktuře, okruh působnosti a vymezené pravomoci, nejbližší nadřízené a podřízené a schéma organizační struktury.

Dotazování na takové informace je dnes až příliš detailní, pro výběr uchazeče nám stačí vědět, jaké činnosti vykonával, případně jaké mu byly svěřovány úkoly a zda měl v organizační struktuře pod sebou skupinu podřízených. Mnohé informace by nám navíc sděleny nebyly, vzhledem k tomu, že si dnešní společnosti všemožně chrání informace o své organizaci i o mzdách a zaměstnanci jsou smluvně vázáni o takových informacích nemluvit na veřejnosti, ani mezi sebou.

S rozvojem využívání internetu k získávání uchazečů jsou využívány také internetové dotazníky, v některých případech se můžeme setkat s tím, že při odpovědi na inzerát se otevře dotazník, který musí uchazeč vyplnit a při odesílání přiložit životopis, případně pokud je dotazník koncipován detailně, není životopis požadován vůbec. Zaměstnavatelé si tím usnadňují práci s vyhledáváním klíčových údajů neboli biodat, o kterých jsme se zmínili u životopisů. Přes vyplnění dotazníku se pracovníkovi, který má na starosti výběr, dostanou již přesně strukturovaná data od všech uchazečů, není tak nutné další třídění a seskupování informací, navíc dotazník zaručuje, že bude mít hodnotitel veškeré bodované informace.

Jak již bylo řečeno při objektivním vyhodnocování životopisů a dotazníků je užíván soubor biodat. Armstrong³⁰ uvádí práci s biodaty jako nejprospěšnější ve chvíli, kdy se na pracovní pozici hlásí mnoho uchazečů, v takovém případě je složité zvládnout objektivně proces třídění uchazečů a biodata nám mohou velmi usnadnit práci. Jednotlivé položky jsou pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání, odborná kvalifikace, motivace k budování kariéry aj. Na základě specifikace požadavků na pracovníka vymežíme položky, které obodujeme podle relativní důležitosti. Toto bodování vypadá přibližně tak, že máme např. sto bodů, které potřebujeme rozdělit mezi jednotlivé položky, můžeme dát deset bodů za vysokoškolské vzdělání, pět bodů za předchozí praxi v oboru, pět bodů za řidičský průkaz skupiny B atd. Tímto způsobem

³⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

rozdělíme všechny body. Můžeme také stanovit bodovou hranici, pod kterou budou uchazeči vyřazeni z výběrového řízení, nebo zařazeni do rezervy.

3.3. Reference

„Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi, názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.“³¹

Armstrong³² zmiňuje dva druhy referencí, pracovní a osobní. Osobní reference ovšem ihned odmítá, neboť se tím projeví pouze to, že má uchazeč alespoň jednoho nebo dva přátele. Žádný jiný výstup z těchto referencí nevzejde. Jinak je tomu s referencemi pracovními, kde můžeme získat informace o posledním pracovním místě uchazeče, případně i dřívějším zaměstnání, pokud nás zajímá. Lze se dotazovat na název pracovní pozice, délku trvání, jaké práce uchazeč vykonával či na množství absencí v posledním kalendářním roce. Zajímavou je otázka, zda by uchazeče opět zaměstnali, v případě negativní odpovědi, zjištění proč ne? Reference mohou být zjišťovány jak písemně tak telefonicky. Písemné reference jsou méně časově náročné, hlavně pokud máme vytvořen standardizovaný vzor, který zasíláme do zaměstnání všech uchazečů. V takovém případě lze například žádat o napsání dopisu, ve kterém budou potvrzeny informace o zaměstnání. Lze se dotázat i na charakteristiku klienta, zde je však vysoké riziko, že odpovídající pracovník bude mít tendenci ke shovívavosti, aby nesnížil reálné šance uchazeče na získání pracovní pozice. Této situaci se však lze vyhnout prostřednictvím telefonických referencí, neboť v takovém případě se objevuje tendence spíše poskytnout opravdový názor bez velkých servítek. V obou případech však možnost zkreslení je, proto si musíme při jejich výkladu dávat pozor, každá reference může být zaujatá nebo zkreslená.

Při práci s referencemi musíme tedy být velmi obezřetní, i když váha referencí může být vysoká. Stýblo zmiňuje, že: „němečtí specialisté v oblasti personálního řízení spoléhají na reference jako osvědčený prostředek

³¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 365

³² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

a přiřadí jim až 25% váhu při rozhodování o přijetí³³ V případě poskytnutí stoprocentně pravdivých referencí mohou poskytnout podstatné informace a může jim být připisována taková váha. Existuje však větší pravděpodobnost toho, že bude mít dotazovaný tendenci reference zkreslit, ať už pozitivně nebo negativně.

3.4. Pohovory

„Pohovor je nejpoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které jiné metody výběru nemohou poskytnout.“³⁴ Pohovory jsou metodou užívanou pro výběr zaměstnanců na všech úrovních, ať už jde o výběr řadového zaměstnance nebo manažera či ředitele podnikového segmentu. Armstrong³⁵ o povaze pohovoru pojednává, jako o účelové konverzaci, neboť se opravdu má jednat o konverzaci vedenou tak, aby se uchazeč uvolnil a samovolně sděloval a získával informace. Touto formou obě strany pohovoru nejspíše zjistí, zda chtějí s druhou stranou spolupracovat či ne.

Aplikace osobních pohovorů je velmi důležitá, neboť teprve při osobním kontaktu můžeme posoudit, zda se uchazeč může stát členem týmu, ač existuje vysoké riziko tzv. haló efektu, jistá pravděpodobnost úspěšného odhadu tu je. Dále jsou při pohovoru doplňovány informace, které ještě z dokumentů (životopis, dotazník, reference) nejsou zřejmé, nebo je v zájmu výběrového řízení je ověřit při osobním kontaktu. Koubek³⁶ uvádí, že pro naplnění funkce pohovoru jsou stanoveny tři cíle: získání dalších, hlubších informací o uchazeči a ověření jejich pravdivosti, posouzení osobnosti uchazeče a poskytnutí informací o společnosti uchazeči. Později Koubek³⁷ popisuje další dva cíle, jedná se o utváření dobré pověsti společnosti (jak společnost jedná s vybranými i odmítnutými uchazeči) a o získání informací,

³³ STÝBLO, J. Personální management, s. 290

³⁴ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, s. 109

³⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

³⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů

³⁷ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, s. 109

které by mohly pomoci k dalšímu rozvoji společnosti, ale také vedoucích k poznání, zda se uchazeč o společnost a její chod zajímal.

Aby pohovory dostály svému cíli, je však nutné, aby probíhaly podle plánu a pod kontrolou. Vývojem pohovorů vznikly různé typy, které mohou být děleny dvojím způsobem, podle množství a struktury účastníků a podle obsahu a průběhu. Rozdělení a specifikace, jak je uvádí Koubek,³⁸ vypadá následovně:

- Dle množství a struktury účastníků:

Pohovor 1+1

Jedná se o pohovor tzv. mezi čtyřma očima, účastní se ho pouze jeden uchazeč a jeden vyhodnocovatel, zástupcem organizace bývá přímý nadřízený obsazované pracovní pozice. Tato forma pohovoru je typická hlavně pro nižší, méně kvalifikované pozice. Dále Koubek³⁹ uvádí pozitiva a negativa těchto metod. V případě pohovoru čtyř očí je logicky nejsnazší organizace – datum, čas a místo, je také jednodušší navodit uvolněnou atmosféru, v níž bude uchazeč sdílnější a otevřenější. Uchazeč má z takového pohovoru lepší pocit a i pro hodnotitele je lehčí udržet pohovor v plánovaném postupu. Naproti tomu zde vzniká riziko vysoké míry subjektivity a hodnotitel může být při konečném výběru silně ovlivněn sympatiemi či antipatiemi. Dalším rizikem je případná nezkušenost hodnotitele, který může být sám z pohovoru nervózní, což může zapříčinit, že neudrží rozhovor v předem stanovených mezích. V tomto typu pohovoru, je těžké udržet pozornost a plynulost konverzace, a zároveň si dělat poznámky a záznam pohovoru, které bude v dalším postupu hodnotitel potřebovat.

Pohovor před panelem posuzovatelů (před komisí)

Tento typ pohovoru je užíván pro vyšší pozice požadující vyšší kvalifikace i nároky na psychické vlastnosti uchazeče. Odehrává se ve složení: jeden uchazeč a panel tří až čtyř hodnotitelů. K hodnocení jsou zde přizváni

³⁸KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů

³⁹KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách

ředitel společnosti nebo manažer širšího oddělení, přímý nadřízený nebo odborník na specifika obsazované pozice, personalista a psycholog. Jak Koubek⁴⁰ zmiňuje, je možné přizvat i současného držitele obsazovaného pracovního místa nebo některého z budoucích kolegů. Tento typ pohovoru uvádí uchazeče do většího napětí, neboť se dostává pod drobnýhled několika hodnotitelů. Je také těžší zorganizovat čas všech účastníků, výsledkem je však vyšší míra objektivity a validity výsledků. Vyšším počtem hodnotitelů je eliminováno riziko subjektivity v rozhodování, také je hodnotitelům poskytován větší prostor pro pozorování uchazeče. Když hovoří jeden z hodnotitelů, ostatní mají čas na zaznamenání postřehů, čímž se snižuje riziko následného zkreslení výstupů, neboť bez utvořených záznamů z pohovoru by bylo možné zaměnit dojmy z několika pohovorů dohromady.

Postupný pohovor

V některých případech jsou používány postupné pohovory, při kterých se uchazeč za použití pohovorů mezi čtyřma očima postupně setká s celým panelem hodnotitelů. Tento způsob je pro uchazeče velmi náročný časově i psychicky, ale zároveň mu dává možnost se zorientovat a uklidnit, při druhém a dalším pohovoru by již neměl být ovlivněn nervozitou v takové míře, jako při pohovoru prvním.

Skupinový pohovor

Jako poslední druh pohovoru uvádí Koubek⁴¹ skupinový pohovor, kterého se zúčastňuje jeden nebo několik hodnotitelů a několik uchazečů. Skupinový pohovor je velmi náročný na organizaci, přípravu a koncentraci hodnotitele. Je velmi těžké zachytit chování všech uchazečů. Není možné získat všestranný výstup o jednotlivých uchazečích, ale jeho hlavní výhodou je možnost vypořádat chování uchazeče ve skupině, kde můžeme zjistit, zda se uchazeč ve skupině chová spíše dominantně nebo submisivně.

⁴⁰ KOUBEK, Řízení lidských zdrojů

⁴¹ KOUBEK, Řízení lidských zdrojů

- Dle obsahu a průběhu

Nestrukturovaný pohovor

Prvním typem pohovorů byl pohovor nestrukturovaný, kdy šlo dříve hlavně o osobní setkání s uchazečem, ale nebylo předem blíže specifikováno, jak bude probíhat a co se má hodnotitel dozvědět. Do dnešního dne si podle Koubka⁴² zachovává některé výhody, jako možnost lépe poznat uchazečovu osobnost, neboť je věnován čas i tématům značně osobním. Více však skýtá nevýhod, je totiž metodou málo spolehlivou, velmi subjektivní, tudíž nenabízí stejné šance všem uchazečům a není možné je následně podle výsledků porovnávat.

Polostrukturovaný pohovor

V tomto případě se spojují metody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Obecně to vypadá tak, že jsou předem stanoveny cíle pohovoru – co se chceme od uchazeče dozvědět a co chceme pozorovat na jeho chování. Ale zároveň je zde umožněna konverzace osobního charakteru, kde je možné blíže poznávat osobnost uchazeče a navazovat vztahy pro případnou budoucí spolupráci. Koubek⁴³ zde uvádí dvě možnosti této kombinace, v prvním případě jsou nejprve splněny cíle pohovoru a poté probíhá nestrukturovaná část pohovoru. V druhém případě se části volně prolínají, čímž jsou ovšem zvyšovány nároky na pozornost hodnotitele, aby nezapomněl na některý z cílů pohovoru a aby na konci byly splněny všechny.

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor vyžaduje nejvyšší stupeň přípravy, předem jsou připraveny cíle pohovoru, z nichž jsou specifikovány otázky, které budou kladeny. Jsou také modelovány odpovědi, které budou hodnoceny jako nejlepší možné, pokud se jim uchazeč svou odpovědí přiblíží. Díky připraveným otázkám a předem stanoveným požadavkům je tato metoda nejobjektivnější variantou pohovorů, neboť všem uchazečům dává stejné možnosti a je možné

⁴² KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách

⁴³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů

ho vyhodnocovat i pomocí bodování jednotlivých odpovědí, stejně jako bylo popsáno u bodování biodat. Jedinou nevýhodou tak je náročnost na přípravu a snížení možnosti posouzení osobnosti uchazeče. Tuto část se většinou hodnotitelé snaží nahradit před začátkem a po skončení pohovoru, kdy uchazeče uvádějí do a z místnosti, kde se pohovor odehrává. Arnold⁴⁴ uvádí jako pozitivum strukturovaných pohovorů skutečnost, že otázky jsou založeny na analýze pracovního místa, jsou stanovena jasná, neměnná kritéria a pokud je tazatelů více, nedochází k rozporům v kladených otázkách.

Koubek⁴⁵ nabízí členění přípravy na strukturovaný pohovor do deseti bodů takto:

1. Podle výsledků analýzy pracovního místa jsou přesně stanoveny požadavky na znalosti, dovednosti a kompetence potřebné k řádnému vykonávání úkolů pracovní role.

2. Na základě specifikovaných požadavků pracovní pozice jsou vytvářeny otázky, které ověří vhodnost uchazeče a jeho schopnosti, dovednosti a znalosti. Otázky musí být formulovány přesně, abychom se opravdu dozvěděli, co potřebujeme a nedostali odpověď na jinou otázku (jiný smysl otázky). Nesmí dojít k nejednoznačnosti, otázky musí směřovat pouze k pracovní sféře uchazečova života, a to pouze na zkušenosti a dovednosti, které jsou potřebné k výkonu obsazované pozice a které budou potenciálně využívány při práci ve společnosti. Neměly by být používány otázky, na něž uchazeč odpoví pouze ano či ne. Naopak Koubek doporučuje užívat otázky: situační (tzv. co byste dělal, kdyby), na znalost práce (je zjišťována uchazečova znalost techniky, teoretických základů a schopnost aplikace na praxi aj.), simulační (jsou podobné situačním otázkám, avšak zde má uchazeč vyřešit konkrétní úkol, jde o tzv. ukázky práce, může se jednat např. o zapojení obvodů výrobku, aby fungoval či vyřešení zadané situace s přesnou specifikací), zjišťující postoj k dalším požadavkům (do této kategorie patří

⁴⁴ ARNOLD, J. Psychologie práce

⁴⁵ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách

otázky zjišťující uchazečův postoj k dalším požadavkům na pracovní roli, např. cestování, různý pracovní režim – ochota pracovat na směny apod.).

3. K vytvořeným otázkám je třeba specifikovat možné odpovědi, kdy stanovíme specifika odpovědi vyhovující i nevyhovující. Koubek doporučuje stanovení pětibodové stupnice, podle níž budou uchazeči hodnoceni. Při bodování modelovaných odpovědí by neměly být bodově lépe ohodnoceny odpovědi přesahující požadavky pracovní pozice, pokud nejsou stanoveny jako zvýhodněné, např. pokud je požadován řidičský průkaz skupiny B, nemůže uchazeč s řidičským průkazem skupiny C dostat více bodů).

4. Formulování otázek a odpovědí by měli provádět pracovníci, kteří jsou zasvěceni do specifikace pracovního místa, mohou to být pracovníci, kteří prováděli analýzu pracovního místa, přímí nadřízení, nebo mohou být přizváni pracovníci, kteří zastávají stejné pracovní místo.

5. Zde Koubek doporučuje použití pohovoru před komisí, neboť se s použitím většího množství tazatelů zvyšuje přesnost zjištěných informací a snižuje se riziko zkreslení v důsledku toho, že pro jednoho tazatele je obtížné udržet pozornost a plynulost konverzace a přitom si dělat poznámky.

6. Jak již bylo zmíněno výše, panel tazatelů by měl být složen z pracovníka vedoucího výběrového řízení, přímého nadřízeného, psychologa, případně pracovníka na stejné pozici jako je pozice obsazovaná a manažera nebo ředitele společnosti. Pro udržení přesnosti hodnocení by měli všichni uchazeči projít pohovorem před stejným panelem hodnotitelů. A všichni hodnotitelé by měli být před pohovory řádně proškoleni a měli by si rozdělit role, kdo kterou část otázek bude klást a kdo je kterou část kompetentní hodnotit. Před pohovorem by se také měli hodnotitelé seznámit s materiály o uchazeči, přestože jsou vedeny spory o to, zda je to vhodné, protože si tak utvářejí jakýsi obraz o uchazeči předem, pohovor je

efektivnější, pokud jsou všichni seznámeni s materiály, které byly o uchazeči v době před pohovorem shromážděny.

7. Dalším bodem je dodržování naplánované struktury pohovoru. Všem uchazečům jsou zásadně kladeny stejné otázky a ve stejném pořadí, jedině tak můžeme zajistit stejné podmínky pohovoru pro všechny uchazeče. Dále existuje riziko, že si uchazeči sdělí některé otázky, na které odpovídali, to by způsobilo, že by se někteří uchazeči mohli na otázky připravit a neodpovídali by spontánně. Tomu lze zabránit naplánováním pohovorů v takovém časovém sledu, aby se uchazeči vůbec nesetkali a nemohli si takové informace sdělit.

8. V průběhu pohovoru by měla být dodržována určitá pravidla, která pomohou splnit hlavní úkoly pohovoru a položit základy dobrých vztahů v případě přijetí uchazeče a zároveň utvoření dobré pověsti společnosti. Jedná se hlavně o zásady: Nikdy nenechejte uchazeče čekat, zvyšuje to nervozitu uchazeče a může se cítit špatně. Pro uchazeče by měl dojít a přivést ho do místnosti, kde se bude pohovor odehrávat, člen komise. Do místnosti by měl být uveden za příjemné konverzace a měli by mu být představeni všichni ostatní členové komise. Následně bude uchazeč vyzván, aby se posadil. Pohovorová část by měla začít stručnou informací o společnosti, poté je pokračováno jednoduššími otázkami typu ověření již zjištěných informací, jako je vzdělání předchozí pracovní zkušenosti a teprve poté se má začít složitějšími otázkami, aby měl uchazeč čas se zbavit prvotní nervozity a byl schopen přemýšlet nad dalšími kladenými otázkami. Při kladení složitějších otázek, ať už situačních, na znalost práce či jiných je možné uchazeči dávat nápovědu, pomoci mu dobrat se řešení, ale přitom se stále držet v takových mezích, aby uchazeč situaci vyřešil sám. Nemělo by se také zapomenout na otázku, jaké má uchazeč vize do budoucna (cca dalších pět let), kam by chtěl pokročit, jaké má plány. Pro dotvoření představy o povaze je možné položit otázky týkající se zálib a volnočasových aktivit uchazeče. Nakonec je třeba dát uchazeči možnost položit jeho otázky

a informovat ho o dalším průběhu výběrového řízení a termínu, kdy přibližně bude kontaktován. Před odchodem je pak důležité uchazeči poděkovat za jeho zájem o pozici a jeho čas. Pro navození dobrého pocitu při odchodu by se všichni členové komise s uchazečem měli rozloučit.

9. Předposlední bod poukazuje na pořizování záznamů z pohovoru, kdy je doporučováno pořizovat záznam ke každé odpovědi v bezprostřední návaznosti, ač je zmiňováno, že to uchazeče může znervózňovat. Všechny záznamy si jednotliví hodnotitelé komise nebo hodnotitel sám (v případě pohovoru mezi čtyřma očima) zapisují sami a ani po skončení pohovoru by neměli své názory sdílet, aby nedošlo k bezprostřednímu ovlivnění ostatních názorů.

10. Ve chvíli, kdy jsou skončeny všechny pohovory, začíná jejich vyhodnocování. V případě, že byly otázky bodovány podle předem nastavených hodnot, není závěrečné hodnocení složité. Každý hodnotitel sečte udělené body každého z uchazečů, tyto součty jsou následně vybrány od všech hodnotitelů a sečteny nebo zprůměrovány, v případě velkých rozdílů mezi hodnoceními jednotlivých členů komise je nutné vyjasnit, jak nesrovnalost vznikla. Když je tak učiněno u všech uchazečů, jsou uchazeči seřazeni podle dosažených výsledků. Dále se část uchazečů doporučuje k dalším metodám výběru, nebo pokud se jiné metody nepoužívají, je rozhodnuto o vítězi.

V předchozím textu bylo řečeno, jak pohovory vypadají, jak se na ně připravit a jak postupovat, je důležité na zmíněné body nezapomínat a to zejména, pokud je pohovor jedinou použitou metodou, jak je dnes stále zvykem. Opomenuta by neměla zůstat dosud nezmíněná neverbální komunikace. Nyní se jí nebudeme zabývat, ale každý pracovník, který má na starosti výběr zaměstnanců, by o ní měl vědět a měl by být schopen rozeznávat v uchazečově řeči těla různé postoje, které mohou o uchazečově osobnosti vypovědět více, než by sám chtěl.

3.5. Výběrové testy

„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení klidnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru.“⁴⁶ Dále Armstrong⁴⁷ uvádí, že testy jsou často používány u výběrových řízení s velkým množstvím uchazečů, kde není možné spolehnout se na zkoumání založených pouze na pozorování a zkušenostech, v takové situaci je vhodné použít testy. V dnešní době je v oblibě testy a další metody aplikovat ve formě tzv. assessment centra.

Testy jsou individuálně vybírány podle situace, ve níž mají být použity, jiné testy potřebujeme při výběru obchodního zástupce či prodejce a jiné při výběru manažera nebo počítačového programátora. Jak uvádí Armstrong,⁴⁸ je třeba vybírat testy splňující čtyři kritéria – citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity, která charakterizuje následovně:

- Citlivost znamená schopnost testu při měření rozlišovat mezi jednotlivci.
- Standardizace je velice důležitá, jedná se o vyzkoušení testů na velkém vzorku tak, aby bylo možné interpretovat jakýkoliv výsledek ve vztahu k ostatním.
- Spolehlivost znamená, že test měří totéž za všech okolností. Pokud budeme měřit různé jedince v různých časech nebo jediného člověka vícekrát, test musí být spolehlivý v zajištění měření.
- Validita neboli platnost má zajistit, že pokud je měřena inteligence, pak opravdu změřena bude a test nebude měřit např. vyjadřovací schopnosti. Musí být také bráno v úvahu, že validita může být: prediktivní (kdy předpovídá budoucí chování respondenta), konkurenční (která porovnává např. výkonová kritéria. Testům se podrobí respondenti, jejichž výkon je známý a porovnává se

⁴⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 387

⁴⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

⁴⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

s výsledky testu, zda jsou odpovídající; podle toho je pak možné použít test k měření výkonových charakteristik uchazeče), obsahová (míra, jak odpovídá požadavkům pracovního místa, zda neměří i charakteristiky k výkonu práce nepotřebné), vnímaná (jak je vnímáno, zda test měří potřebné faktory) a konstrukční (pojmová validita měří konkrétní charakteristiku, tzn. Pokud má měřit analytické myšlení, skutečně ho měří?).

Jak již bylo zmíněno, testy jsou užívány podle situací, ve kterých jsou užitečné. Tedy inteligenční testy jsou vhodné ve výběrech, kde potřebujeme eliminovat uchazeče s určitou hodnotou IQ, pro některé pozice můžeme potřebovat uchazeče s vysokým IQ a v jiných zase potřebujeme např. lehký nadprůměr. Testy inteligence nám pomohou takové uchazeče rozpoznat. Naproti tomu testy schopností je vhodné použít v případě, že potřebujeme uchazeče se specifickými schopnostmi, jako jsou např. počítačové programátoři. A osobnostními testy by zase měli projít uchazeči o pozice prodejců a obchodních zástupců, u nichž je velmi důležitá osobnost, jak jsou schopni reagovat na zákazníka apod.

3.5.1. Psychologické testy

„Testy používané k výběru pracovníků se dají rozdělit do dvou kategorií: testy kognitivních schopností (např. všeobecná inteligence, prostorová orientace, matematické schopnosti) a testy osobnosti.“⁴⁹ V testech osobnosti se pak měří tzv. velká pětka, kam patří extroverze/introverze (tedy společenská, hovornost, otevřenost, hlučnost / odměřenost, uzavřenost, nesmělost, tichost), emoční stabilita (zda je jedinec sebejistý, uvolněný, nebo nejistý, závislý na jiných, nervózní), příjemnost (tolerance, zdvořilost, přátelskost, hrubost, nepřátelskost), svědomitost (vytrvalost, pečlivost, spolehlivost, nebo lenost, nedbalost, lhostejnost), otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem (zvědavost, kreativita, ochota se učit, omezenost, přízemnost). „Nejčastěji se používají dotazníky vyplňované testovaným. Jsou obvykle založeny na tzv. „rysech“,

⁴⁹ ARNOLD, J. Psychologie práce, s. 174

příčemž definují rys jako poměrně nezávislou, ale dlouhodobě stabilní charakteristiku chování, kterou projevují všichni lidé, ale v různé míře. Teoretici rysů rozpoznávají příklady běžného chování, navrhují stupnice k jeho měření a posléze získávají hodnocení tohoto chování osob, které se navzájem dobře znají. Tato pozorování jsou statisticky analyzována a pomocí faktorové analýzy se identifikují charakteristické rysy a naznačuje se, jak by bylo možné seskupovat příbuzné skupiny rysů do typů osobnosti.“⁵⁰Na jaké oblasti se zaměřují osobnostní dotazníky, ukazuje Arnold v následující tabulce:

Obrázek 3: Osobnostní dotazníky

Osobnostní dotazníky	
Nástroj	Měřené vlastnosti osobnosti
Eyseneckův osobnostní dotazník (EPQ; Eyseneck a Eyseneck, 1964).	Extroverze, neuróza (nebo emociální stabilita), psychoticismus
16 PF (16 PF; Cattell a kol., 1970). Kromě 16 zde uvedených faktorů existuje několik krátkých / dlouhých verzí a měření druhořadých faktorů osobnosti atd.	16 faktorů osobnosti, např. submisivita (umírněný, pokorný, snadno se podřizující, poslušný, vstřícný); sebejistý (vyrovnaný, klidný, bezstarostný, spokojený); citlivý (vnímavý, lpící, ochranný).
Dotazník vlastností vzhledem k povolání (OPQ, SHL, 1990).	Nejpodrobnější verze OPQ měří třicet dimenzí osobnosti (konceptní model). Existují i jiné verze / modely dotazníků. Příkladem dimenzí osobnosti jsou: - starostlivost (ohleduplnost vůči ostatním, pomoc potřebným, soucit, tolerance); - emocionální kontrola (brání se projevit emoce, tají své pocity, vyhýbá se výbuchům emocí); - plánující dopředu (dobře se předem připraví, baví ho stanovování cílů, předvídaní trendů, plánování projektů).
Přepracovaný NEO test osobnosti (NEO PI-R, Costa a McCrae, 1992).	Velkých pět faktorů osobnosti plus další aspekty na šesti doplňujících stupnicích v rámci každého z velkých pěti faktorů.

Zdroj:ARNOLD, J. Psychologie práce, Brno: Computer Press, 2007

⁵⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 390

„Jako doplněk testů osobnosti se někdy používají dotazníky orientované na „zájmy“. Hodnotí preference respondentů, pokud jde o jednotlivé typy povolání, a jsou tak nejvhodnější jako vodítko při volbě přípravy na povolání. Mohou však být užitečné i při výběru učňů nebo osob pro zácvik na určitou práci.“⁵¹ Osobnostní testy by nám měly poodhalit charakter uchazeče a jeho vhodnost na obsazovanou pozici. Na základě výsledků z testů bychom měli mít možnost zvolit vítěze výběrového řízení na základě validních poznatků, nikoliv dohadů. Je také pravděpodobnější, že bude vybrán uchazeč, který bude schopen se snadno začlenit do pracovní skupiny, kterou hodnotitel důvěrně zná a před zahájením výběrového řízení je možné stanovit i požadavky na osobnostní charakteristiky uchazečů.

3.5.2. Testy schopností

„Testy schopností měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání.“⁵² Měřené schopnosti Armstrong⁵³ dále dělí na schopnosti potenciální a schopnosti získané. Testy potenciálních schopností mají předpovědět, zda má uchazeč dispozice k získání schopností k výkonu činností spojených s výkonem práce. Jedná se tedy o testy s prediktivní validitou, které jsou vytvářeny na základě specifikací požadavků pracovních míst. Ke zjištění těchto specifikací jsou složeny testy nebo baterie testů, které jsou dány k vyplnění současným pracovníkům stejných pracovních míst a pokud je potvrzena vysoká validita, mohou být nasazeny do výběrového řízení s předpokladem validních výsledků. Testy získaných schopností pak měří schopnosti a dovednosti, které již uchazeč má a ověřuje spíše jejich úroveň, zde se může jednat např. o psaní na stroji, které však lze snadno ověřit. Obdobou testů získaných schopností jsou odborné testy, které se zaměřují na specifické kompetence, které uchazeč získává k výkonu práce prostřednictvím institucionální výchovy a jiných školení, jedná se o znalost práva, restaurátorských postupů, aj.

⁵¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 390

⁵² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 391

⁵³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

3.5.3. Testy vzorků práce a simulace práce

Již název metody simulace práce napovídá, že se jedná o testy, kde jsou uchazeči pozorováni při „práci“. V takových testech jsou modelovány úkoly specifické pro obsazované pracovní místo. Jednotlivé úkoly jsou přesně popsány, popřípadě jsou v zadání popsány některé zásady, podle kterých by měl uchazeč jednat a uchazeč má úkoly splnit podle svého mínění a svých schopností tak, aby nic nezanedbal. Pro simulaci reálné situace je možné uchazeči v průběhu řešení přidat další úkol, který změní celou situaci a uchazeč tak musí rychle reagovat na naléhavou záležitost, stejně jako v reálném pracovním prostředí. „Výsledky různých metaanalytických studií ukazují, že příklady práce mají vysokou validitu vzhledem ke kritériím (přibližně 0,55). Vzhledem k tomu, že mají vysokou zdánlivou validitu, uchazeči na příklady práce během výběrového řízení reagují dobře.“⁵⁴

3.5.4. Grafologické testy

„Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem použití této metody při výběru pracovníků je učinit si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Použití grafologie jako nástroje výběru pracovníků je v některých zemích Evropy dosti časté.“⁵⁵ Grafologie zkoumá faktory rukopisu, jako je šířka a výška písmen, umístění vzhledem k řádkům (létající písmena či přetahování pod řádky), psaní klíček u písmen j a y, přeškrtačení písmena t a mnohé další, každý z těchto rysů pak poukazuje na jiný povahový rys osobnosti, přičemž z jedné strany textu by mělo být možné si vytvořit představu o charakteristikách osobnosti pisatele. Existují však dohady o validitě této metody, kdy jedni se na metodu spoléhají a jiní ji uvádí jako naprosto nevalidní, např. v již uvedeném obrázku znázorňujícím validitu metod je grafologie uvedena na hodnotě -0,1. I u této metody je však důležitá získaná odbornost k vyhodnocování grafologických testů, neboť pokud bude metodu vyhodnocovat odborník, bude validita jistě vyšší, než při vyhodnocování

⁵⁴ ARNOLD, J. Psychologie práce, s. 180

⁵⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 362

laikem. Jediným možným závěrem je fakt, že jako jedinou metodu ke zjišťování charakteristik osobnosti grafologické testy nelze doporučit.

3.6. Assessment centra

„Komplexnější přístup k výběru pracovníků nabízí assessment centre (termín se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“).“⁵⁶ Assessment centra se stávají velmi populární metodou výběru zaměstnanců, hlavně díky kombinaci různých metod, která je pro assessment centra specifická. Kombinují se zde různé testové baterie, od osobnostních testů po vzorky práce, zároveň jsou využívány strukturované pohovory a dotazníky. Mimo jiné poskytují možnost pozorovat chování uchazečů ve skupinové práci, což umožňuje předvídat, jak se bude uchazeč chovat na pracovišti. „Assessment centre většinou zahrnuje vícenásobné hodnocení uchazečů za použití různých metod včetně strukturovaných pohovorů, psychologických testů a různých cvičení, prezentací souvisejících s danou prací a další simulace pracovní role.“⁵⁷ Jak uvádí Arnold⁵⁸ assessment centra jsou jako metoda spolehlivá a validní, to je způsobeno zmiňovaným kombinováním různých metod, jediným úskalím je trvání v délce jeden až dva dny a náročnost na přípravu metody vzhledem k tomu, že je třeba veškeré použité části připravit přesně podle specifikace požadavků na pracovní místo. „Provedení assessment centre odráží potřebu zhodnotit rozsah, v němž může uchazeč demonstrovat oblasti své kompetence. Proto je vytvořena série cvičení a hodnotících nástrojů, které:

- Jsou schopny vyvolat požadované chování.
- Reflektovat aktuální obsah pracovní role.
- Hodnotit výkon uchazeče v různých situacích spojených s budoucí pracovní pozicí.
- A umožňují různým hodnotitelům hodnotit tyto kompetence v rámci různých cvičení. Jedním z nejlepších způsobů, jak pochopit co se

⁵⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 361

⁵⁷ ARNOLD, J. Psychologie práce, s. 179

⁵⁸ ARNOLD, J. Psychologie práce

děje při assessment centre, je podívat se na finální hodnocení uchazečů, shrnující skóre uchazečů v jednotlivých kompetencích a cvičeních.“⁵⁹

Obrázek 4: Matrice kompetenčních cvičení v rámci assessment centre

	Komunikační dovednosti	Intelektuální dovednosti	Znalost pracovního prostředí	Schopnost vést a motivovat	Houževnatost a nasazení	Zaměření na zákazníky	Celková klasifikace cvičení
Kompetenční pohovor		3	2	1	2	3	
Prezentace	4	3				4	
Řešení problémů	4		2	2	3	4	
Skupinové cvičení	3		1	1	1		
Psychometrika		2					
Klasifikace celkové kompetence							

Zdroj: ARNOLD, J. Psychologie práce, Brno: Computer Press, 2007

Jak schéma popisuje Arnold,⁶⁰ je zřejmé, že assessment centrum je strukturováno tak, že jednotlivé sledované kompetence jsou hodnoceny v průběhu různých aktivit. Například intelektuální dovednosti jsou sledovány při kompetenčním pohovoru, prezentaci a psychometrice. Jednotlivé úkoly jsou koncipovány tak, aby byly hodnoceny některé kompetence a bylo tak možné se zaměřit na specifické oblasti činností obsazované pozice, což také umožní vyhnout se přetížení hodnotitelů velkým množstvím sledovaných kritérií. Hodnotitelé pak udělují jakési známky od jedné do čtyř, kdy jedna znamená, že hodnotitel pozoroval pouze minimum pozitivních aspektů pozorovaných kompetencí. Dále je zde prostor, kde hodnotitel může zaznamenat celkové hodnocení jednotlivých úkolů a jednotlivých sledovaných kompetencí.

Assessment centra jsou prováděna se skupinami uchazečů a je tedy nutná přítomnost několika hodnotitelů. Jsou užívána hlavně při výběru

⁵⁹ ARNOLD, J. Psychologie práce, s. 214

⁶⁰ ARNOLD, J. Psychologie práce

zaměstnanců na pracovní pozice v managementu, protože jejich organizace je náročná

i finančně, což nejsou všechny společnosti ochotné podstoupit.

Podle Armstronga⁶¹ má assessment centre následující rysy:

- Největší pozornost je věnována chování.
- Jsou používány různé úkoly, které se zaměřují na klíčová specifika pracovních míst. Tyto úkoly zahrnují hraní rolí či skupinové úkoly, kdy se předpokládá, že z výkonu uchazeče během simulace, je možné předvídat budoucí výkon v zaměstnání.
- V kombinaci s úkoly jsou prováděny také strukturované pohovory a další testy.
- Měření výkonu probíhá v rovině schopností požadovaných k práci na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Je hodnoceno více uchazečů najednou, což umožňuje pozorování interakce mezi uchazeči a hodnocení skupinového chování. Dále přítomnost skupiny směřuje uchazeče k otevřenosti a participaci.
- Pro zvýšení objektivity hodnocení je zde přítomno také více hodnotitelů, což zajišťuje pozorování všech uchazečů a nemělo by tak dojít k přehlédnutí důležitých událostí, což by se v přítomnosti jednoho hodnotitele mohlo stát velmi snadno.

„Podle definice, přijaté na 17. Mezinárodním kongresu metodologie assessment centre v roce 1989, existují určitá kritéria, která musí hodnotící proces splňovat, aby mohl být definován coby assessment centre. Mezi tato kritéria patří:

- Explicitní dimenze (rovněž označované jako kompetence) odvozené z analýzy pracovního místa, které definují klíčové znalosti, dovednosti a schopnosti požadované po uchazeči, aby dokázal zvládnout roli, pro niž bude hodnocen;

⁶¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

- Mnohočetné techniky (metody) pro poskytnutí informací relevantních pro hodnocené dimenze a pro kontext, v němž budou tyto dimenze demonstrovány (např. různé aspekty pracovní role);
- Mnohočetní kvalifikovaní hodnotitelé, kteří budou pozorovat a hodnotit každého uchazeče
- A systematický postup pro záznam a klasifikaci specifických způsobů chování. Hodnocení a zprávy jednotlivých hodnotitelů potom společně tvoří celkové hodnocení každého uchazeče v rámci závěrečné porady.

Výhodou assessment centre je, že reakce uchazečů bývají pozitivní díky zjevné souvislosti cvičení a skutečných pracovních úkolů. Uchazeči, především u vysoce odborných povolání, považují assessment centre za přijatelný predikátor pracovní výkonnosti a vnímají je jako spravedlivější než ostatní výběrové metody, protože mají mnoho příležitostí prokázat svoji odbornost (neboť rozhodnutí není založené výhradně na pohovoru).⁶²

Dále assessment centra poskytují možnost posoudit, zda budou uchazeči vyhovovat kultuře společnosti. Umožňuje to pozorování při řešení různých situací typických pro organizaci a také řada testů a pohovorů. Tuto možnost poskytují i uchazečům, kteří si v průběhu absolvování assessment centra mohou ověřit, zda budou schopni v dané kultuře organizace pracovat, nebo zda je pro ně lepší z výběrového řízení odstoupit.

⁶² ARNOLD, J. Psychologie práce, s. 179

4. Průzkum – konfrontace modelů výběrových řízení teoretického a reálného prostředí

Jak bylo zmíněno, je velmi důležité, aby výběrové řízení splňovalo mnoho kritérií a postupovalo podle uznaných metod a mohlo tak dostát svému účelu, aby byl vybrán uchazeč nejvhodnější pro zastávání činností spojených s pracovní pozicí. Na základě získaných poznatků o výběru zaměstnanců v průběhu první části – teoretické, bude nyní stanoven model pro zodpovědné výběrové řízení uchazečů. V praktické části bude specifikován model pro postup při obsazování pracovní pozice a realizaci výběrového řízení, tento model pak bude porovnán s reálným prostředím několika společností v kvalitativním šetření. Cílem je zjistit, zda je v době rozvoje personálních činností věnována pozornost potřebě zodpovědného výběru zaměstnanců, který je v zájmu společnosti, neboť může ekonomicky ulehčit společnosti, pokud bude proveden správně a bude vybrán vhodný uchazeč, který v organizaci setrvá po dobu několika let. V případě, že výběr není proveden správně, dochází k ekonomickému zatížení organizace náklady na nové výběrové řízení, ale také výdaji spojenými se zaškolováním zaměstnance aj.

4.1. Model výběrového řízení

Na počátku je vždy potřeba obsazení pracovního místa, ať už vzniklá neočekávaně či plánovaně uvolněním pozice nebo vytvořením nové pracovní pozice. V souvislosti s vyřešením této potřeby musí být realizováno mnoho kroků. Nejprve musí být provedena analýza pracovního místa. Ideální pro zpřesnění výsledků by bylo provést analýzu pomocí workshopu, jehož výsledkem bude mřížka prvků práce. Tyto prvky pak detailně popíšeme podle získaných informací buď již v průběhu workshopu či následnými rozhovory s nadřízenými a podřízenými pracovníky a pracovníky zastávajícími stejnou pozici. Mřížka má následující uspořádání:

Tabulka 1: Mřížka prvků práce pro analýzu pracovního místa

Prvek práce	Prvek práce	Prvek práce	Prvek práce
činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis
činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis
činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis
činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis
činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis

Takové uspořádání nabízí přesný přehled činností pracovního místa, je také snadněji uchopitelný a svou přehledností poskytuje možnost kontroly, zda byly již všechny činnosti popsány, neboť se při tvorbě popisů postupuje strukturovaně. S takto vytvořeným popisem pracovního místa je možné stanovit si požadavky na nového pracovníka, který by měl být schopen všechny činnosti zastat. Specifikace požadavků pak bude vypadat podle množství a struktury požadavků. Podle již zmiňovaného Armstrongova⁶³ soupisu by mohla struktura vypadat následovně:

Tabulka 2: Tabulka pro zaznamenání specifikace požadavků na pracovníka

Odborné schopnosti	Schopnost	Znalost	Dovednost	Dovednost
Chování a postoje	Postoj	Postoj	Chování	Chování
Odborná příprava a výcvik	Vzdělání	Vzdělání	Výcvik	Výcvik
Zkušenosti a praxe	Zkušenost	Zkušenost	Praxe	Praxe
Zvláštní požadavky	Řidičský průkaz	Kurz	Požadavek	Požadavek
Vhodnost pro organizaci	Schopnost symbiózy	Postoje vs. hodnoty	Vhodnost	Vhodnost
Další požadavky	Cestování	Pracovní doba	Pracoviště	Požadavek

⁶³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů

Nyní je stanovena specifikace požadavků a můžeme se podívat dále. Následujícím bodem je získávání uchazečů, to je však velmi specifická oblast, kterou nelze zobecňovat a způsob a postupy musí být stanoveny dle aktuálních a přesných východisek. Když jsou získáni uchazeči, je možné pro přehled postupu výběrového řízení vytvořit tabulku, kde budou zaznamenáni všichni uchazeči a kolonky pro záznam provedených kroků. Tabulka může na konci výběrového řízení vypadat následovně:

Tabulka 3: Tabulka pro záznam realizovaných kroků u jednotlivých uchazečů

Uchazeč	Životopis	Dotazník	Pohovor	Testy	Přijetí	Rezerva	Odmítnutí
Jana K.	x	x	x	x			x
Jiří L.	x	x	x	x	x		
Josef H.	x					x	

Dalším bodem postupu je třídění uchazečů, což je neméně důležitá část výběrového řízení, neboť zde můžeme při chybném postupu třídění ztratit vhodné uchazeče a pustit dál sítem uchazeče, kteří jsou pro potřeby společnosti naprosto nevhodní. Pokud je to časově a personálně možné, preferuji třídění na základě bodových škál, kdy bude předem stanoveno, jakou hodnotu pro výběr mají jednotlivé požadavky a podle té budou rozděleny body. Před rozdělením je třeba stanovit, jak bude s body zacházeno, zda rozdělíme každému z požadavků body na stupnici od jedné do deseti či budeme rozdělovat 100 bodů mezi všechny požadavky. Pro sběr dat mi připadají vyhovující zaslané životopisy uchazečů, informace ze životopisů mohou být přímo ohodnoceny a později doplněny prostřednictvím písemného požadavku na doplnění, případně může být uchazečům dán k vyplnění dotazník, v němž budou dotázány všechny požadavky. Pokud však není dotazník součástí prvního kontaktu s uchazečem, přikláním se k předběžnému bodování informací ze životopisů. Již zde je jistě možné rozpoznat nevhodnost některých uchazečů a bylo by ztrátou času i navyšováním ekonomických nákladů se jich dále dotazovat. Po získání veškerých potřebných informací, obodování a sečtení bodů mohou být uchazeči rozděleni do tří skupin, první skupinu tvoří vhodní

uchazeči, druhou méně vhodní tvořící jistou rezervu a třetí skupinu tvoří nevhodní uchazeči.

S vhodnými uchazeči je pak nadále prováděn výběr za použití metod výběru zaměstnanců. Výběr metod opět závisí na specifických potřebách výběru odvíjejících se od charakteristik společnosti i obsazované pozice. Vzhledem k tomu, že považuji metodu assessment centra za propojení různých výběrových metod a že je organizačně i ekonomicky náročná, ponecháme její použití ryze na rozhodnutí společnosti. V žádném výběrovém řízení by však neměl chybět výběrový pohovor, ten by měl být pro splnění předpokladu efektivity strukturovaný před komisí, jak již byl popsán v teoretické části. Pro výběrové řízení nižších pozic v organizaci je možné mít pouze dva hodnotitele, kteří si rozdělí jednotlivé části otázek pro pozorování. Pro pozice vyššího managementu však jsou nároky na výběr opět vyšší a je vhodné sestavit komisi hodnotitelů z více odborníků kompetentních k posouzení uchazeče. Jako další bych zařadila soubor psychologických testů, tento se samozřejmě odvíjí od obsazované pozice, ale v každém souboru by měly být psychologické testy osobnosti, které odhalí i skrytou část osobnosti, kterou není možné poznat při pohovoru, ale je důležité ji poznat. Minimálním rozsahem testů je zaměření na velkou pětku – extroverze/introverze, emoční labilita, příjemnost, svědomitost a otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem. Dále můžeme podle požadavků pozice testovat např. kreativitu, představitost, logiku či počítařské dovednosti.

Po provedení těchto metod zbývá jen vyhodnocení, které by mělo probíhat na základě výsledků, jež jsme metodami získali. Výsledky by měly být srovnatelné, tedy všichni uchazeči musí projít stejným postupem za stejných podmínek před totožnými hodnotiteli, aby byly zajištěny stejné podmínky pro každého z uchazečů a eliminovány zkreslující faktory. Výsledky můžeme vyhodnocovat obdobně jako při třídění uchazečů, v tomto dalším stupni je na místě aplikovat metodu biodat, která spočívá v zaznamenávání zjišťovaných informací z pohovorů, testů aj. dle požadavků na pracovní místo a jejich bodování dle důležitosti a dle stupně zjištění jednotlivých faktorů

u uchazeče. Pak už zbývá jen vybrat nejvhodnějšího uchazeče na základě snadno porovnatelných výsledků.

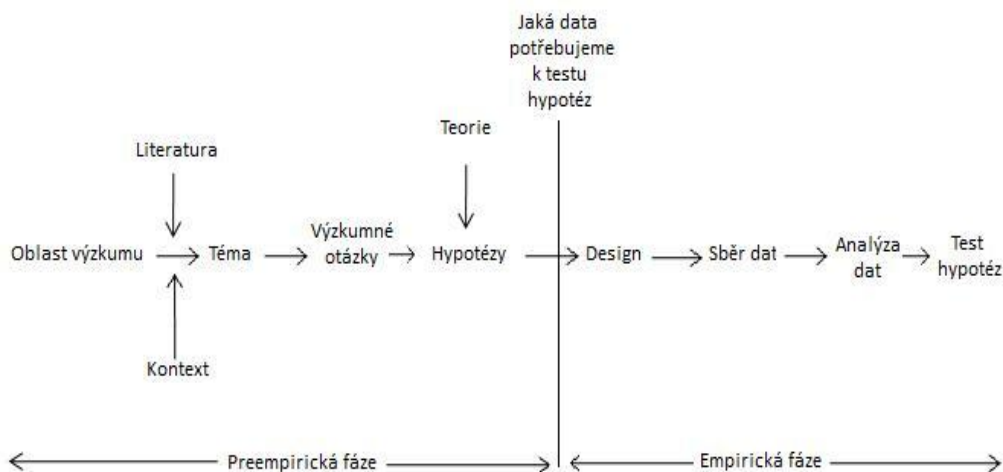
4.2. Formulace hypotéz

V předchozí části byl specifikován obecný model výběrového řízení, které by tak mělo dosáhnout vyššího stupně efektivity. Neznámou zde zůstává otázka, zda takový model funguje v praxi či nikoliv. Podle vlastních zkušeností předpokládám, že pracovníci pověřeni výběrem zaměstnanců postupují pouze na základě ustálených představ o výběrovém řízení. Pro průzkum bylo stanoveno pět hypotéz, které budou použity k porovnání stanoveného modelu s reálnou situací na pracovištích. První hypotéza říká, že není prováděna analýza pracovního místa s použitím metod k jejímu provedení, ale je prováděna pouze povrchově nestrukturovanými rozhovory s nadřízeným pracovníkem. Druhá hypotéza se zaměřuje na třídění uchazečů a říká, že uchazeči jsou tříděni na základě došlých životopisů podle subjektivního úsudku o vhodnosti uchazeče a není bráno v potaz, zda jsou informace úplné a u všech uchazečů stejné. Třetí hypotéza tvrdí, že hlavní používanou metodou jsou pohovory, které nejsou kombinovány s dalšími metodami. Pouze v případě obsazování vyšších pozic jsou kombinovány s některými výběrovými testy, případně je pro tuto příležitost vytvořeno assessment centrum. Pohovory probíhají za účasti jednoho maximálně dvou hodnotitelů. Čtvrtá hypotéza říká, že finální výběr pracovníka probíhá opět pouze na základě subjektivního názoru vytvořeného během setkání s uchazečem a jeho schopností a dovedností, nikoliv podle zobektivizovaných kritérií s použitím bodování jednotlivých vlastností uchazečů. Pátá hypotéza se zaměřuje na konfrontaci celého modelu, avšak v opačném směru, tzn. respondentům bude předložen model výběrového řízení, který byl specifikován před šetřením. Uchazeči ho budou mít zhodnotit. Hypotéza říká, že pro většinu uchazečů bude model zajímavý a bude hodnocen kladně, nebudou však chtít model zavést do své praxe. Těchto pět hypotéz bude ověřováno v dalším šetření a následně bude vyhodnoceno, zda budou potvrzeny či nikoliv.

4.3. Metodologie

Pro realizaci průzkumu byla dána přednost kvalitativnímu šetření, neboť východiskem není jednoznačná problematika, kterou by bylo možné zobecnit a ověřit kvantitativním způsobem, nýbrž je zde třeba zachovat si možnost poznat všechny aspekty rozhodnutí pro určitý postup. Kvalitativní šetření je vhodnější, protože jak říká Chráska: „Klasické (kvantitativně orientované, pozitivistické) pedagogické výzkumy vycházejí, jak již bylo uvedeno, z pozitivismu, resp. novopozitivismu. Z této filosofie vyplývá přesvědčení o existenci jedné objektivní reality, která není závislá na našich citech, postojích nebo přesvědčení. Kvalitativně orientované výzkumy vycházejí naproti tomu zejména z fenomenologie, která zdůrazňuje subjektivní aspekty jednání lidí, a tudíž kvalitativně orientované výzkumy připouštějí existenci více realit. Z rozdílných filosofických východisek vyplývají i další rozdíly (cíle výzkumu, přístup badatele apod.).“⁶⁴ Pro strukturaci celého průzkumu je v literatuře uváděn model výzkumu, Punch ho uvádí následovně:

Obrázek 5: Zjednodušený model výzkumu (s hypotézami)



Zdroj: PUNCH, K. Úspěšný návrh výzkumu, Praha: Portál, 2008

Uvedený model ukazuje, jak by měl probíhat výzkum, pro potřeby průzkumu postupů výběrového řízení ve vybraných společnostech poskytuje vstupní teoretické poznatky a téma první část diplomové práce a stanovený

⁶⁴ CHRÁSKA, M. Metody pedagogického výzkumu, s. 32

model výběrového řízení, na jehož základě byly stanoveny hypotézy. K potvrzení či vyvrácení hypotéz bylo však třeba získat teoretické poznatky týkající se nejvhodnější formy získání dat.

Jak již bylo řečeno, šetření bude probíhat kvalitativně. U kvalitativních výzkumů Punch⁶⁵ uvádí dvě pojetí nástroje kvalitativního sběru dat. Podle prvního pojetí je za hlavní nástroj sběru dat výzkumník, neboť považuje jiné standardizující nástroje za nevhodné. Podle druhého pojetí však začínají splývat nástroje kvalitativních a kvantitativních výzkumů, kdy původně kvantitativní nástroj jako je dotazník či interview, dnes existují v podobě dotazníku pro kvalitativní šetření či formuláře pro kvalitativní interview.

Pro kvalitativní šetření realizace výběrových řízení ve vybraných společnostech bude použit dotazník pro kvalitativní šetření, který se jeví jako vhodný vzhledem k možnosti promyšlení odpovědi, neboť někteří respondenti mohou mít problém s formulací odpovědi v bezprostředním kontaktu s výzkumníkem, dotazník jim dá možnost se na odpovědi lépe soustředit. Pro případ, že by se odpovědi nejevily jako dostatečné, budou po kvalitativním dotazníkovém šetření následovat polostrukturované rozhovory zaměřené na získání a doplnění chybějících dat.

Myslím, že k analýze dat bude vhodné použít nejprve metodu redukce prvního řádu, kdy budou data zbavena slovní vaty, výrazů narušujících plynulost textu a zabarvení. Poté budeme moci přejít k použití metody prostého výčtu, kde bude zhodnoceno, jak často se které jevy vyskytly. U metody vytváření trsů budeme sdružovat otázky, které je možné zařadit pod jedno téma. Podstatnou metodou pak bude kontrastování a srovnávání, neboť: „Kontrastování je velmi důležitá technika, potřebujeme-li od sebe lépe odlišit například dvě identifikované kategorie a upozornit na rozdíly mezi nimi, přestože mají zároveň mnoho společného.“⁶⁶

⁶⁵ PUNCH, K. Úspěšný návrh výzkumu

⁶⁶ Miovský, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu, s. 223

4.4. Harmonogram postupu

V další kapitole bude popsán postup realizovaného průzkumu, od zahájení přípravných prací, přes realizaci šetření a popis získávání dat až k průběhu vyhodnocování získaných dat.

4.4.1. Přípravná fáze

V přípravné fázi bylo na základě poznatků z teoretické části vytyčeno výzkumné téma, jež se zaměřuje na stanovení efektivního postupu při výběrovém řízení zaměstnanců a následném porovnání s reálnými postupy aplikovanými ve firmách. Po definování tématu bylo přistoupeno k vytvoření modelu výběrového řízení, který se zaměřuje na výběrové řízení od chvíle zjištění potřeby obsazení pracovního místa po finální výběr uchazeče a zahrnuje oblasti analýzy pracovních míst, třídění uchazečů, výběr a použití metod k výběru a východiska finálního výběru. Všechny tyto oblasti jsou popsány z pohledu realizace a zároveň z pohledu objektivního hodnocení výsledků, protože právě objektivní hodnocení je stále úskalím výběrových řízení. K takto připravenému modelu byly připraveny otázky kvalitativního šetření, tyto otázky jsou přiloženy v příloze diplomové práce. Otázky byly strukturovány do tří částí, v první části byly sdruženy otázky týkající se jednotlivých bodů výběrového řízení, jak by měly jít po sobě a ověřovaly, zda se shoduje model s praxí respondentů. V druhé části bylo zjišťováno, jak probíhají používané metody výběru v praxi. Ve třetí části se respondenti seznámili s modelem výběrového řízení a měli zhodnotit, zda jim z pohledu praxe připadá realizovatelný a vhodný, zda by s takovým modelem chtěli pracovat a měli říci, co se jim na modelu líbí/nelíbí. Hotový soubor otázek byl předán jako předvýzkumný dvěma respondentům pro zjištění, zda budou otázky zodpovězeny podle představ výzkumníka a zda budou tímto způsobem získány všechny potřebné informace. Takto bylo zjištěno, že některá místa v dotazníku nejsou dostatečně specifikována a pravděpodobně by nebyly zodpovězeny v požadovaném smyslu. Po vyhodnocení předvýzkumu byly v dotazníku provedeny některé nutné změny, čímž byl dotazník upraven do podoby, která by měla zajistit získání všech požadovaných dat. Pro kvalitativní

šetření byli získáni respondenti, kteří se ve své profesi zabývají výběrem zaměstnanců a jsou schopni podat informace použitelné pro účel šetření.

4.4.2. Realizační fáze

V realizační fázi bylo nejprve respondentům slíbeno, že nebude uveřejněn název společnosti a pro specifikaci respondentů bude použita pouze specifikace společnosti, na kterou se dotazuje první část otázek dotazníků. Následně byly připravené dotazníky rozdány všem respondentům, při předání byla výzkumníkům zdůrazněna možnost vysvětlení otázek, v případě, že by si nebyli jistí, co mají popisovat. Dva z respondentů tuto možnost využili a byl jim vysvětlen smysl a důležitost otázek. Všechny dotazníky se vrátily během dvou týdnů vyplněné v celém rozsahu s uspokojivým rozsahem odpovědí, nebylo tedy třeba se dále dotazovat a uchýlit se ke kvalitativnímu interview. Tři dotazníky byly vyplněny a vráceny v papírové podobě, dva dotazníky byly vyplněny v počítači a zaslány do emailové schránky výzkumníka. Tyto dva dotazníky byly vytištěny, aby bylo možné se všemi pracovat stejným způsobem, čímž byly dotazníky připraveny k vyhodnocení.

4.4.3. Vyhodnocovací fáze

Ve vyhodnocovací fázi byly všechny dotazníky podrobeny zbavení nepodstatných informací, které nemění výpověď a jednotlivé odpovědi byly shrnuty do krátkých informací v bodech. Takto upravené informace byly zaneseny do speciálně vytvořené tabulky, kde pro jednotlivé odpovědi byly určeny řádky a každý respondent má jeden sloupec. Jednotlivé otázky s vyplněnými odpověďmi všech respondentů byly seskupeny do oddílů, které mají vypovídací hodnotu pro určitou část výběrového řízení. Z odpovědí odpovídajících jednotlivým částem pak bylo možné si utvořit představu, jak probíhá daná část výběru v každé společnosti. Roztříděné informace do skupin neboli trsů byly konfrontovány s na počátku vytvořeným modelem, zda výběrová řízení ve společnostech probíhají stejně jako v modelu, nebo zcela jinak. Na základě výsledků kontrastování pak bylo vyhodnoceno potvrzení hypotéz.

4.5. Charakteristika zkoumaného souboru

Zkoumaný soubor se skládal ze čtyř respondentů zaměstnaných v různých společnostech. Respondenti byli vybráni podle sídla a potažmo pracoviště všech respondentů, které se nachází v hlavním městě Praze, aby bylo dosaženo alespoň relativní soudržnosti souboru. Všechny společnosti jsou zřizovány soukromou osobou. Dva respondenti jsou zaměstnání ve společnosti zabývající se bankovníctvím, jeden respondent je z oblasti pojišťovnictví a jeden z oblasti potravinářství – výroba cukrovinek. Tři společnosti mají kolem dvou tisíc zaměstnanců v České republice, jeden má v rámci dceřiné společnosti 25 zaměstnanců, kteří pro něj pracují jako osoby samostatně výdělečně činné a 2 stálé zaměstnance.

4.6. Analýza dat

Po prvotní úpravě výsledků do podoby, kterou je možné dále interpretovat, můžeme přistoupit ke shrnutí a představení výsledků u jednotlivých respondentů.

Z odpovědí respondenta A vyplývá, že výběrové řízení u jeho zaměstnavatele probíhá následovně: Výběr pracovníků zajišťuje personální oddělení. Před zahájením výběrového řízení není prováděna analýza pracovního místa. Z oddělení, kam spadá obsazované pracovní místo, je vyžádán popis pracovního místa a požadavky na výkon činností spojených s touto pozicí. Došlé životopisy třídí opět pracovník personálního oddělení a to buď personalista, nebo personální administrátor. Životopisy jsou tříděny podle shody s popisy a požadavky pracovní pozice. Případné nedostatky v životopisech jsou doplňovány za použití dalších metod – dotazníků, telefonátů, osobních pohovorů a motivačních dopisů. Takto získané informace o uchazečích jsou srovnány s požadovanými schopnostmi podle popisů a požadavků pracovní pozice. Uchazeči, kteří jsou vyhodnoceni jako vhodní, jsou pozváni k dalšímu kolu výběru. V další fázi jsou používány různé metody, v případě výběru na nižší pozice je realizováno assessment centrum (což je zajímavé, neboť většinou je metoda AC užívána pro vyšší pozice, kde

je tato investice považována za vhodnou). Assessment centrum probíhá za účasti cca 10 uchazečů a 4 hodnotitelů mimo firemní prostory. Uchazeči jsou přivítáni při příchodu a jsou usazeni do místnosti, kde čekají na příchod všech ostatních uchazečů, když jsou přítomni všichni uchazeči, jsou pozváni do druhé místnosti, kde jsou pro ně připraveny jmenovky a kde jsou přivítáni oficiálně, uchazečům jsou sděleny informace o průběhu assessment centra. V rámci assessment centra jsou pak použity předem zajištěné testy, případové studie a uchazeč absoluuje další pohovor. Nakonec je uchazeč úspěšný v assessment centru pozván k pohovoru s ředitelem oddělení, pod nějž spadá obsazovaná pracovní pozice. Po konečném vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí/odmítnutí uchazečů jsou všichni uchazeči informováni o výsledku výběrového řízení telefonicky. Společnost dále sleduje úspěšnost výběru zaměstnanců, avšak nebylo možné sdělit výsledky tohoto sledování. Při hodnocení specifikovaného modelu respondent uvedl, že je model zajímavý, ale pro účely společnosti nevyužitelný, pravděpodobně by zajistil stejnou úspěšnost výběrového řízení. Na modelu hodnotí respondent kladně postup třídění a kombinaci metod, jako zápor uvádí náročnost na čas, který zabere bodování.

Respondent B uvádí, že nábor pracovníků má na starosti manažer a specialista (školitel). Na počátku je prováděna analýza pracovního místa, ke které však nejsou použity žádné zvláštní metody, je realizována pomocí rozhovorů a pozorování současných pracovníků. Na základě těchto postupů je vytvořen soubor požadavků na pracovníka zastávajícího činnosti spojené s pracovní pozicí. Došlé životopisy jsou tříděny školitelem na základě shod informací v životopisech se zákonnými požadavky a specifikovanými požadavky pracovního místa. K samotnému výběru jsou zde používány pouze pohovory tzv. jeden na jednoho, účastní se tedy jeden uchazeč a jeden hodnotitel. Zde dochází ke zvláštnímu rozdělení, s uchazeči jsou realizovány celkem tři pohovory. První je pohovor o uchazeči, kde jsou zjišťovány další informace o uchazeči, v druhém pohovoru je uchazeč informován o společnosti, jejím chodu a specifikách obsazovaného pracovního místa. Na začátku prvního pohovoru je uchazeč asistentkou uveden do místnosti

určené k pohovoru, kde ho vítá manažer a dává mu k vyplnění krátký dotazník, který je posléze spolu s životopisem procházen, a zjištěné informace jsou probírány do hloubky. K dotazníkovým otázkám jsou modelovány odpovědi, neboť některé odpovědi jsou preferovány a mají pro výběrové řízení větší význam. Po skončení pohovoru odvádí manažer uchazeče k východu, kde se s ním rozloučí. Manažer se pak rozhoduje na základě vlastního úsudku a poznámek o uchazečích o přijetí/nepřijetí. Konečné rozhodnutí je sdělováno telefonicky. I tato společnost sleduje úspěšnost výběrového řízení, která je zde velmi nízká, neboť mezi 50-70 % přijatých uchazečů odchází během prvních tří měsíců. Respondent B hodnotí model jako použitelný v jejich společnosti a uvádí, že by jistě zvýšil efektivitu. Model uvádí jako časově náročný a největší výhodou spatřuje v systematickosti a bodovacím systému, který zajišťuje určitou míru objektivitu.

Ve společnosti, kde je zaměstnán respondent C, je výběrové řízení rozděleno mezi respondenta jako vedoucího pracovníka a personální oddělení. Personální oddělení zajišťuje získání uchazečů a přijímání pracovníků (pracovní smlouva, vstupní školení, atd.). Samotný výběr z uchazečů je ponechán na vedoucím pracovníkovi, do jehož týmu je uchazeč vybírán. Respondent C uvádí, že analýzu pracovního místa provádí rozhovory se zaměstnanci zastávajícími obdobnou pozici. Na základě svých poznatků a informací vzešlých z rozhovorů je vytvořen soubor požadavků pracovní pozice. Přijaté životopisy jsou tříděny ručně porovnáváním informací zjištěných ze životopisů a souboru požadavků pracovní pozice. V životopisech jsou označeny schopnosti, dovednosti a zkušenosti splňující požadavky pracovní pozice, případné nedostatky v poskytnutých informacích jsou zjišťovány v průběhu pohovoru. V celém výběrovém řízení uvádí respondent použití pouze životopisů a pohovorů ve stejném pořadí. Informace zjištěné již ze životopisu jsou doplněny pohovorem, který probíhá ve složení jednoho uchazeče a dvou hodnotitelů. Pohovory probíhají polostrukturovaně, hodnotitel zná oblasti, které je během konverzace nutné upřesnit, ale nemá předem stanovené otázky ani odpovědi. Rozhodnutí o přijetí/nepřijetí kandidátů je učiněno na základě rekapitulace zjištěných informací a úvahy, zda bude

uchazeč vyhovovat požadavkům pozice. Uchazeči jsou o výsledcích informováni e-mailem nebo telefonicky. Úspěšnost výběru sledována není, ale vzhledem k tomu, že se jedná o menší oddělení, sdělil respondent, že v posledních dvou letech bylo úspěšně vybráno 80 % kandidátů, z nichž u 12% se vyskytují problémy s flexibilitou v oblasti skupinové práce. Respondent C předpokládá, že by daný model zvýšil efektivitu výběrového řízení. Na modelu se mu líbí systematicčnost, použití metod analýzy pracovních míst a rozhodování na základě bodových ohodnocení. Je však skeptický k časové náročnosti na přípravu a potřebě vyššího úsilí k realizaci výběrového řízení.

Respondent D popisuje analýzu pracovního místa jako sjednocení myšlenek vzniklých úvahou vedoucího pracovníka a požadavků vzešlých z rozhovoru s pracovníky na pozici podobné obsazovanému pracovnímu místu, výstupem z této syntézy je soubor poznámek. Třídění uchazečů probíhá na základě úsudku o vhodnosti uchazeče a dostatečnosti jeho kompetencí na základě konfrontace informací ze životopisu a soupisu požadavků pracovního místa. Informace jsou doplňovány při pohovorech s již protříděnými uchazeči. Jako metody výběru jsou respondentem D používány životopisy, pohovory a v některých případech je použita simulace pracovní situace, pokud je tato metoda vyhodnocena jako vhodná (např. u telefonistů). Nejprve jsou získány životopisy, poté je absolvován pohovor, v jehož průběhu může být požadována simulace práce. Pohovoru se účastní vždy jeden uchazeč a jeden nebo dva hodnotitelé (podle časových možností). Hodnotitel vyzvedává uchazeče na recepci budovy, odkud přivádí uchazeče do menší zasedací místnosti. V průběhu pohovoru jsou, za průběžného tvoření poznámek, kladeny otázky, které byly předem stanoveny bodovým výčtem informací, které je třeba zjistit nebo doplnit. Dále je věnován prostor pro uchazečovy dotazy a informování o společnosti, případně je věnován čas simulaci práce. Poté je uchazeč doprovázen k východu z budovy, kde se s ním hodnotitel rozloučí. Konečné rozhodnutí provádí hodnotitel(é) na základě zjištěných informací ze životopisu, pohovoru s využitím zapsaných poznámek v konfrontaci s požadavky pracovního místa. Při rozhodování je zdůrazňován předpoklad

uchazeče k začlenění do týmu. Uchazeči jsou informováni emailem nebo telefonicky. Životopisy vhodných uchazečů, u kterých nakonec nedošlo k přijetí, jsou předávány dalším oddělením, které je mohou případně využít pro obsazení jiné pozice, pokud budou mít kandidáti zájem. Respondent uvádí úspěšnost výběrových řízení v 75% výběrů. S použitím předloženého modelu by souhlasil, pravděpodobně by se jeho aplikací zvýšila efektivita výběru. Respondentovi se líbí organizovanost postupu, způsob analýzy pracovního místa, kombinace metod a bodovací škály. Záporně na modelu hodnotí zvýšenou časovou náročnost k přípravě i vyhodnocení.

Nyní můžeme přejít k metodě kontrastů a srovnávání a porovnat výsledky v jednotlivých oblastech u všech respondentů. V oblasti otázek zaměřující se na provádění analýzy pracovního místa vyšlo najevo, že ač bez použití speciálních metod k analýze určených je prováděna analýza pracovní pozice u tří ze čtyř respondentů. Přičemž jediný respondent, který analýzu neprovádí, získává popisy a požadavky pracovní pozice od liniových nadřízených obsazovaných pozic, zde se dá předpokládat, že období analýzy pracovní pozice provádí tito liniovní nadřízení, kteří jsou k vytvoření popisu kompetentní vzhledem k důvěrné znalosti pracovního prostředí. Ve všech třech ostatních případech je analýza prováděna pomocí rozhovorů se zaměstnanci na obdobných pozicích, takto vytvořené soupisy požadavků pracovní pozice jsou doplněny požadavky dle uvážení pracovníka nadřízeného obsazované pozici. Těmito postupy jsou vždy vytvořeny soubory požadavků na pracovní pozici, se kterými se dále pracuje při výběrovém řízení.

Další zkoumanou oblastí je prvotní třídění uchazečů. Zde se ukazuje, že ve všech čtyřech případech jsou životopisy tříděny dle subjektivního posouzení hodnotitele, který bez použití bodových škál či jiného nástroje posuzuje, zda uchazečovy schopnosti a zkušenosti odpovídají specifikovaným požadavkům pracovní pozice. Doplnění či upřesnění potřebných informací probíhá ve třech případech až v průběhu pohovoru, který však následuje až po prvotním roztřídění. Pouze v jednom případě jsou tyto informace doplňovány ještě před rozhodnutím formou dotazníků, telefonátů či osobních pohovorů. Třídění tedy

v daných případech probíhají dle vysoce subjektivních měřítek a často za neúplnosti informací, která může vést ke zkreslení údajů pro vyhodnocení.

Třetí oblastí bylo samotné výběrové řízení, zde jsme se opět setkali se shodou, neboť tři respondenti uváděli jako hlavní výběrové metody analýzu životopisů a pohovory, z toho ve dvou případech jsou pohovory doplňovány simulací práce. V jednom případě se postup liší zařazením assessment centra, které je užíváno k výběru zaměstnanců na nižší pozice, v rámci assessment centra pak respondent využívá testy, případové studie a pohovor. Pokud se blíže podíváme na realizované pohovory, vždy se jedná o pohovor s jedním uchazečem a jedním nebo dvěma hodnotiteli, které jsou na pomezí pohovorů mezi čtyřma očima a pohovorů před panelem posuzovatelů. V dvou případech nedochází k přesné formulaci otázek, které budou při pohovoru položeny. Avšak v jednom případě dochází ke specifikaci otázek a modelaci odpovědí, které budou preferovány. Ve všech případech se jedná spíše o doplnění informací potřebných ke konečnému rozhodnutí o přijetí/nepřijetí. Ke konečnému rozhodnutí opět nedochází za použití hodnotící techniky, je pouze přihlédnuto ke shodě mezi požadavky pracovní pozice a dispozicemi uchazečů, společně s vytvořeným subjektivním obrazem uchazeče je pak rozhodováno o vhodnosti uchazeče a jeho přijetí.

Poslední oblast se zaměřovala na pohled respondentů na navrhovaný model výběrového řízení. Třem respondentům model připadal aplikovatelný v jejich praxi a předpokládali zvýšení efektivity výběrového řízení. Jeden respondent je spokojen se svým postupem a nemyslí si, že by předložený model mohl zvýšit úspěšnost výběru. Pokud se podíváme na oblasti, které byly na modelu hodnoceny kladně, jsou to hlavně bodové škály, použití metod při analýze pracovního místa, kombinování více metod, organizace a systematickosti postupu výběrového řízení. Naopak záporně byla hodnocena časová náročnost na přípravu, vyhodnocování a náročnost na přípravu před zahájením výběrového řízení.

4.7. Interpretace výsledků

Po provedení analýzy výsledků přejdeme k interpretaci výsledků, která bude probíhat na základě kontrastování trsů odpovědí vůči stanoveným hypotézám.

První hypotéza říká, že není prováděna analýza pracovního místa s použitím metod k jejímu provedení, ale je prováděna pouze povrchově nestrukturovanými rozhovory s nadřízeným pracovníkem. Z trsu odpovědí k této oblasti vyplývá, že jeden respondent analýzu pracovní pozice neprovádí, neboť ji provádí vedoucí oddělení, kam spadá obsazovaná pozice. Ostatní tři respondenti analýzu pracovního místa provádí všichni, dle jejich popisu bylo zjištěno, že je analýza prováděna pouze formou rozhovorů s pracovníky na podobném pracovním místě, z takto získaných informací pak hodnotitel výběrového řízení sestaví soupis požadavků pracovní pozice. Vzhledem k tomu, že nejsou používány žádné další metody k provedení analýzy, můžeme vyhodnotit, že pro dotazované pražské společnosti byla první hypotéza potvrzena v celém znění.

Druhá hypotéza se zaměřuje na třídění uchazečů a říká, že uchazeči jsou tříděni na základě došlých životopisů podle subjektivního úsudku o vhodnosti uchazeče a není bráno v potaz, zda jsou informace úplné a u všech uchazečů stejné. Podle zjištěných informací z otázek v této oblasti se opět rozdělují výpovědi respondentů. V jediném případě jsou informace o uchazečích doplňovány již při třídění uchazečů, a to formou dotazníků, motivačních dopisů, telefonátů a osobních pohovorů, které probíhají jako předvýběr. U třech respondentů nedochází ke zjišťování a doplňování informací o uchazeči, respondenti uvádějí, že k doplnění dochází při pohovoru (jediném, který ve výběrovém řízení probíhá). Zjištění v této fázi výběrového řízení by nebylo problémem, pokud by však nedocházelo k vyřazení uchazečů z výběrového řízení podle neúplných informací. Pokud jsou však k pohovoru zváni i uchazeči, o kterých respondenti nemají úplné informace, jednalo by se o vynaložení času a úsilí na realizaci pohovoru bez reálného důvodu, neboť mohou být k pohovoru pozváni uchazeči naprosto nevhodní pro firmu. Všichni

čtyři respondenti dále uvádějí, že rozhodnutí o vyřazení či postupu uchazeče je prováděno na základě porovnání požadavků pracovní pozice a schopností a zkušeností uchazečů. Pro toto rozhodnutí nejsou použity žádné bodovací stupnice ani jiné metody, můžeme tedy opět hovořit o subjektivním rozhodnutí, kde subjektivita může být zavádějící, v kombinaci s neúplnými informacemi o uchazečích může dojít k vyřazení vhodných uchazečů a k postupu nevhodných uchazečů. U druhé hypotézy tedy můžeme říci, že pro zkoumaný soubor respondentů byla hypotéza potvrzena většinově v první části, druhou část hypotézy nelze zcela potvrdit, neboť jeden z respondentů zjišťuje chybějící informace před rozhodnutím o vyřazení či postupu uchazeče a ostatní respondenti tyto informace zjišťují později (zde nebylo zjištěno, zda jsou uchazeči bez úplných informací vyřazeni, nebo jsou všichni pozváni k pohovoru).

Třetí hypotéza tvrdí, že hlavní používanou metodou jsou pohovory, které nejsou kombinovány s dalšími metodami. Pouze v případě obsazování vyšších pozic jsou kombinovány s některými výběrovými testy, případně je pro tuto příležitost vytvořeno assessment centrum. A že probíhají za účasti jednoho maximálně dvou hodnotitelů. Ve třetí oblasti otázek se odpovědi respondentů rozcházejí. Respondent A kombinuje metody za použití assessment centra, kam jsou zařazeny testy, případové studie a pohovory, přičemž oproti předpokladům je assessment centrum používáno při obsazování nižších pozic. Respondenti B a D používají pohovory, které doplňují simulacemi práce a výsledky dále kombinují s poznatky zjištěnými z doručených životopisů. Pouze respondent C používá jen metodu pohovoru bez jakýchkoliv dalších metod, jediným dalším zdrojem informací je životopis. Na výběrovém řízení respondenta A se účastní cca 10 účastníků a 4 hodnotitelé, u respondenta B probíhá výběrové řízení ve složení 1 uchazeč a 1 hodnotitel a u respondentů C a D se účastní vždy jeden uchazeč a 2 hodnotitelé. Podle zrekapitulovaných informací tedy nelze stanovenou hypotézu pro zkoumaný soubor potvrdit ani vyvrátit, neboť kombinace metod byla vyvrácena, ale složení účastníků metod bylo částečně potvrzeno.

Čtvrtá hypotéza říká, že finální výběr pracovníka probíhá opět pouze na základě subjektivního názoru vytvořeného během setkání s uchazečem a jeho schopností a dovedností, nikoliv podle zobjektivizovaných kritérií s použitím bodování jednotlivých vlastností uchazečů. V otázce konečného rozhodnutí o přijetí/nepřijetí uchazeče došlo ke vzácné shodě, kdy všichni respondenti vypověděli, že se rozhodují podle shody mezi požadavky pracovní pozice a poznatky o uchazeči z výběrového řízení. K rozhodnutí mají respondenti k dispozici pouze své poznámky o uchazeči a životopisy, zde buď dochází k označení požadavků, které uchazeč splňuje, nebo hodnotitel dochází k rozhodnutí na základě svého úsudku. Zdá se tedy, že nedochází k použití žádných hodnotících škál ani tabulek, kam by byly zaznamenávány podstatné informace o uchazečích. Z těchto informací vyplývá, že čtvrtá hypotéza může být pro zkoumaný soubor respondentů potvrzena v celém rozsahu.

Pátá hypotéza se zaměřuje na konfrontaci celého modelu, avšak v opačném směru, tzn. respondentům bude předložen model výběrového řízení, který byl specifikován před šetřením. Uchazeči ho budou mít zhodnotit. Hypotéza říká, že pro většinu uchazečů bude model zajímavý a bude hodnocen kladně, nebudou však chtít model zavést do své praxe. V hodnocení navrhovaného modelu se respondenti shodli v 75 %, tři respondenti by si dokázali představit aplikaci předloženého modelu výběrového řízení v praxi a připustili, že by v jejich případě pravděpodobně došlo ke zvýšení efektivity výběrového řízení, jeden z respondentů si byl zvýšením efektivity jistý. Pouze respondent A takto model nehodnotil, což je pochopitelné vzhledem k postupu, jaký při výběrovém řízení používá, postup respondenta A je systematický s použitím různých metod výběru, jediným úskalím je subjektivní hodnocení, pro které však respondent není ochoten přijmout bodovací škály kvůli časové náročnosti. Zbývající tři respondenti také vidí problém modelu v časové náročnosti a náročnosti na přípravu před výběrovým řízením. Předpokládám však, že reálně použití bodovacích škál není tak časově náročné, jak se respondenti domnívají, dokonce je možné, že by naopak došlo k úspoře času, v případě že by měli respondenti k dispozici jasné výsledky a nemuseli by se u každého uchazeče dlouze rozmýšlet, zda bude pro pracovní pozici vhodný či

nikoliv. Respondenti na vypracovaném modelu kladně hodnotili několik aspektů, kterými byly systematicčnost a organizace postupu, použití speciální metody při analýze pracovního místa, kombinace metod při výběrovém řízení a tři respondenty zaujaly zmíněné bodovací škály, které sice zhodnotili jako časově náročné, ale přitom jako užitečné pro použití v praxi. Podle takto interpretovaných odpovědí můžeme pro daný soubor respondentů zhodnotit hypotézu jako potvrzenou zčásti, neboť předpoklad, že bude model pro uchazeče zajímavý, byl splněn zcela. Hypotéza také stanovuje, že respondenti nebudou ochotni model aplikovat v praxi, avšak tři respondenti uvedli, že by podle vytvořeného modelu výběrové řízení bylo možné upravit s předpokladem, že by byl úspěšnější než model stávající. Druhá část hypotézy byla tedy pro daný soubor vyvrácena.

4.8. Závěr průzkumu

Zhodnocením hypotéz byl průzkum ukončen. Rekapitulací zjistíme, že první hypotéza, znějící: Není prováděna analýza pracovního místa s použitím metod k jejímu provedení, ale je prováděna pouze povrchově nestrukturovanými rozhovory s nadřízeným pracovníkem, byla šetřením zcela potvrzena. U druhé hypotézy: uchazeči jsou tříděni na základě došlých životopisů podle subjektivního úsudku o vhodnosti uchazeče a není bráno v potaz, zda jsou informace úplné a u všech uchazečů stejné, byla potvrzena první část konstatující třídění uchazečů na základě subjektivních dojmů utvořených na základě životopisů a druhá část o nedoplňování informací o uchazeči byla vyvrácena. Třetí výzkumná hypotéza stanovovala, že hlavní používanou metodou jsou pohovory, které nejsou kombinovány s dalšími metodami, tato hypotéza byla však zcela vyvrácena. Čtvrtá hypotéza tvrdí, že finální výběr pracovníka probíhá opět pouze na základě subjektivního názoru vytvořeného během setkání s uchazečem a jeho schopností a dovedností, nikoliv podle zobjektivizovaných kritérií s použitím bodování jednotlivých vlastností uchazečů, byla šetřením potvrzena. U páté hypotézy se opět výsledky rozdělují a první část předpokládající, že pro většinu uchazečů bude model zajímavý a bude hodnocen kladně, je možné spíše potvrdit, zatímco druhá část

hypotézy, která stanovovala domněnku, že respondenti nebudou mít zájem o zavedení modelu do své praxe.

Realizací průzkumu a zhodnocením hypotéz bylo zjištěno mnoho důležitých informací. Cílem šetření bylo zjistit, zda je v době rozvoje personálních činností věnován dostatek pozornosti potřebě zodpovědného výběru zaměstnanců, který sníží ekonomické zatížení společnosti, pokud je prováděn podle odborníky stanovených postupů a dojde k výběru vhodného uchazeče, který v organizaci setrvá po dobu několika let. Podle zjištěných informací se lze domnívat, že u zkoumaného vzorku by měla být do budoucnosti zvýšena pozornost věnovaná výběru zaměstnanců, neboť stávající postupy nejsou dostatečně propracovány a neposkytují náborovým pracovníkům možnosti objektivního hodnocení uchazečů a výběru, které by jim při správném postupu mohli usnadnit práci. Vzhledem k tomu, že byly zjištěny všechny potřebné informace v dostatečné kvalitě, lze říci, že cíle průzkumu bylo dosaženo.

Průzkum založený na specifikaci a následné konfrontaci teoretického modelu výběrového řízení s reálným obrazem výběrových řízení byl úspěšně dokončen. Vzhledem k ohlasům respondentů, je možné říci, že hlavním přínosem byla osvěta části respondentů - nedostatečně proškolených náborových pracovníků a poskytnutí jiného širšího pohledu na výběrové řízení, než byl doposud jejich pohled.

5. ZÁVĚR

V diplomové práci byla přiblížena specifika oblasti výběrového řízení zaměstnanců s hlavním zaměřením na metody. Pro možnost správného využití moderních metod výběrového řízení bylo nutné se seznámit s výběrovým řízením jako celkem, proto byla nejprve rozebrána analýza pracovní pozice, jak je vhodné při ní postupovat, a byly vyzdvihnuty některé přínosné metody, jako je mřížka prvků práce, která napomáhá utvoření systematického popisu se zaměřením na některé detaily, které mohou být pro následné stanovení požadavků pracovního místa podstatné. Poté jsme nahlédli do oblasti získávání pracovníků, které se v dnešní době rychle mění, díky rozvíjejícím se možnostem získávání prostřednictvím internetu. K získávání je možné použít mnoho různých metod, jejich použití záleží mimo jiné na rozhodnutí, zda budou uchazeči získáváni z interního nebo externího prostředí. A nakonec jsme se zabývali výběrem zaměstnanců, který je pro tuto diplomovou práci stěžejní. Byly zde specifikovány některé body výběru, které bezprostředně ovlivňují kvalitu výběru. Velmi důležité pro výběrové řízení je dodržování hlavních zásad, jako výběr ze tří až pěti kandidátů, důsledná verifikace informací poskytnutých uchazečem a posuzování předpokladů v kontextu s požadavky pracovní pozice. Důraz byl kladen také na předvýběr uchazečů, ze kterého vychází pouze několik kandidátů, ze kterých je následně vybíráno. Ve výběru se také nesmí zapomínat na posouzení uchazečových předpokladů k začlenění do stávající pracovní skupiny, neboť vzhledem k množství času strávenému v zaměstnání, je velmi důležité, aby se zde pracovník cítil dobře, k čemuž by nemohlo dojít, pokud by byl kandidát povahově zcela odlišný od ostatních zaměstnanců. Pro utvoření představy o přesnosti výběrových metod bylo v diplomové práci použito schéma, kde jsou zakresleny metody podle stupně přesnosti, který mohou poskytnout.

V další kapitole jsme se věnovali jednotlivým výběrovým metodám, které jsou v dnešní době užívány a jejichž poznání bylo cílem diplomové práce. Jednalo se o životopisy, dotazníky, reference, pohovory, assessment centra a testy, které jsme rozlišili na psychologické, testy schopností, testy vzorků

práce a grafologické testy. U každé z metod jsme se seznámili s možnostmi organizace a provedení, se zásadami realizace metody i s úskalími a možnostmi jak jim předejít. Seznámením se s těmito metodami byl splněn první cíl diplomové práce a mohlo dojít k plnění dalšího cíle, jímž bylo sestavení modelu v praktické části a jeho konfrontace s reálnými modely výběrových řízení.

Na základě poznatků získaných z teoretické části práce byl vytvořen rámcový model výběrového řízení, jak si představuji, že by mohlo přinášet nejlepší výsledky za vynaložení přiměřeného úsilí. K vytvoření modelu vedlo mínění, že nikde není popisován žádný komplexní model výběru, i když by mohlo být jeho vytvoření zajímavou záležitostí, a to hlavně pro pracovníky, kterým bylo svěřeno výběrové řízení, aniž by byla věnována odpovídající pozornost jejich proškolení v této oblasti. Tento model nemá sloužit jako přesný návod k postupu výběrového řízení, spíše jako návodná osnova, kterou si může pracovník při realizaci výběrového řízení pozměňovat, ale přitom bude mít stanovenou osu, podle které by se měl víceméně pohybovat. Hlavní smysl vytvoření modelu je spatřován v konfrontaci s názory pracovníků provádějících výběrová řízení na realizaci výběru zaměstnanců. Tak aby byly potřebné skutečnosti ověřeny, byl podle modelu vytvořen kvalitativní dotazník s možností doplnění provedením interview s respondenty. Dotazník byl rozdělen do dvou částí, z nichž první se zabývala získáním informací o průběhu výběrových řízení, jak je provádí respondent a druhá zjišťovala, jaký má respondent názor na vytvořený model. Dotazník byl prověřen předvýzkumem a poté byl předán respondentům k vyplnění. Po provedení analýzy a interpretaci výsledků můžeme říci, že výběrové řízení není prováděno podle všech hlavních zásad a možností výběrového řízení, pro většinu respondentů by bylo vhodné přehodnotit postup výběru a zavést některé změny. Tato skutečnost je zřejmá i podle toho, že respondenti přijali model kladně a byli by ochotni podle modelu provádět výběrová řízení, neboť předpokládají, že by se aplikací modelu do praxe zvýšila efektivita prováděných výběrových řízení.

Díky všem zjištěným informacím věřím, že pro dotazované personalisty, vedoucí pracovníky provádějící výběrová řízení a další čtenáře diplomové práce bude poskytnutý model přínosem, pokud se byť jen částečně inspirují navrhovaným řešením a alespoň některé oblasti výběru změní. V budoucnu hodlám i já aplikovat vypracovaný model výběrového řízení ve své praxi a sledovat, zda budou dosaženy odpovídající výsledky výběru a sníží se fluktuace zaměstnanců v počátečním období tří až šesti měsíců.

6. SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3 (Váz.)

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 113 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6 (BROŽ.).

CARTER, Philip. *Testy osobnosti: [40 testů pomůže stanovit profil vaší osobnosti : navíc 3 sady testů IQ]*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 188 s. Management (Grada). ISBN 80-722-6705-1.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Vyd. 2. Praha: Mowshe, 2007, 231 s. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-802-3999-464

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: nejnovější trendy a postupy*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9 (BROŽ.).

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9 (BROŽ.).

MATĚJKA, Marek. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 193 s. Management (Grada). ISBN 80-247-0215-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

NIERENBERG, Alan H. *Přijímací pohovor do zaměstnání a jak jej úspěšně složit*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 159 s. Management (Grada). ISBN 80-251-0779-5.

PUNCH, Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7 (BROŽ.).

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7 (BROŽ.).

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.

VASKOVÁ, Vladana. *Assessment centrum?: Ano - záleží ale na situaci*. HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia, 2011, roč. 2011, s. 2. ISSN 1801-4690

VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1731-9 (BROŽ.).

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

7. SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

HODGSON, Susan. *Brilliant psychometric and other selection tests: tests you might have to sit, and how to prepare for them*. London: Prentice Hall Business, 2003. ISBN 978-027-3661-658.

PRITCHARD, Christopher W. *101 strategies for recruiting success: where, when, and how to find the right people every time*. New York: American Management Association, c2007, 209 s. ISBN 9780814474075 (PBK.).

YEUNG, Rob. *Successful interviewing and recruitment: tests you might have to sit, and how to prepare for them*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, 176 s. ISBN 978-074-9451-646.

8. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: VÝBĚR PRACOVNÍKŮ, PROCES PLÁNOVÁNÍ A VALIDACE	14
OBRÁZEK 2: PŘESNOST NĚKTERÝCH METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	27
OBRÁZEK 3: OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍKY.....	44
OBRÁZEK 4: MATRICE KOMPETENČNÍCH CVIČENÍ V RÁMCI ASSESSMENT CENTRE.....	48
OBRÁZEK 5: ZJEDNODUŠENÝ MODEL VÝZKUMU (S HYPOTÉZAMI)	56

Seznam tabulek

TABULKA 1: MŘÍŽKA PRVKŮ PRÁCE PRO ANALÝZU PRACOVNÍHO MÍSTA.....	52
TABULKA 2: TABULKA PRO ZAZNAMENÁNÍ SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA	52
TABULKA 3: TABULKA PRO ZÁZNAM REALIZOVANÝCH KROKŮ U JEDNOTLIVÝCH UCHAZEČŮ .	53

9. SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ	I
PŘÍLOHA B - DRUHÁ ČÁST DOTAZNÍKU KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník kvalitativního šetření

Vážený respondente,

Dostává se Vám do rukou dotazník výzkumu k diplomové práci nazvané Moderní metody výběrového řízení, zaměřený na situaci ve výběrových řízeních v dnešní době. Na počátku tohoto výzkumu byl definován vzorový model výběrového řízení, jak by mělo vypadat, aby zajistilo úspěšnost. A nyní je ověřováno, zda takový model funguje, nebo se organizace uchylují k jednoduššímu postupu výběrového řízení. Dotazník zůstane anonymní, tedy nikde nebudou figurovat informace o Vaší totožnosti ani jméno společnosti. Prosim o důsledné vyplnění otázek tak, aby dotazník neztratil smysl. V případě zájmu o výsledky výzkumu Vám je ráda po vyhodnocení poskytnu. Předem děkuji za spolupráci a vyplnění dotazníku.

Pavla Šimková

Specifikace společnosti:

1. Jaký je obor/oblast podnikání společnosti?
2. Kolik má společnost zaměstnanců?
3. Kdo je zřizovatelem? (stát/soukr.osoba/jiné)
4. Kde společnost sídlí (společnost nebo její pobočka, kde pracujete)?
5. Kdo zastává nábor ve společnosti? (Je svěřen personálnímu oddělení?)
6. Je na nábor určen 1 personalista, nebo má tuto oblast na starosti vedoucí pracovník?)

Příprava výběrového řízení

Analýza pracovního místa,

7. Provádíte analýzu obsazovaného pracovního místa? (V případě odpovědi ne přejděte k otázkám třídění uchazečů)
8. Jak analýza probíhá?
9. Jsou používány některé metody analýzy pracovních míst?
10. Jak vypadá výstup z analýzy, se kterým se dále pracuje?

Třídění uchazečů

11. Jakým způsobem jsou tříděny prvotně došlé životopisy? A kdo je třídí?
12. Pokud jsou tříděny ručně podle názoru tříditele, podle jakých kritérií?
13. Pokud jsou tříděny s použitím počítače, má společnost program na jejich vyhodnocení?
14. Jsou k vyhodnocování stanoveny bodové škály, podle kterých se udělují jednotlivým položkám životopisu body?
15. Používáte k získání všech potřebných informací o uchazeči jiný postup než životopis? (Dotazníky, Telefonáty uchazečům k doplnění informací,...)
16. Jak vypadá postup při nasazení této metody?

Výběrové řízení s uchazeči vyhodnocenými jako vhodné podle životopisů/dotazníků

17. Jaké používáte výběrové metody (životopisy, dotazníky, reference, pohovory, testy, assessment centra,...)? Vypište všechny používané a uveďte, kdy jsou užívány (při výběru administrativního pracovníka, analytika, manažera,...).
18. Kombinujete při výběru různé metody? A které
19. Jak vypadá standardní sled výběrových metod ve Vaší společnosti?
20. Na základě čeho probíhá finální rozhodnutí?
21. Jak jsou uchazeči o rozhodnutí informováni?
22. Ponecháváte si některé z uchazečů v tzv. rezervě pro případ, že by vybraný uchazeč odešel ve zkušební době, nebo by se uvolnilo jiné podobné místo?
23. Sledujete úspěšnost výběrových řízení? Můžete v procentech určit, kolik uchazečů bylo vybráno úspěšně? A kolik procent odchází ve zkušební době?

Zde prosím vždy vypište název metody, která je ve Vaší společnosti používána a zodpovězte otázky, jak je používána. Popište prosím všechny Vámi používané metody, nebo alespoň stěžejní, které jsou používány ve většině výběrových řízení.

Metoda 1:

Kdy je použita?

V jakém probíhá složení (počet účastníků/hodnotitelů)?

Jak vypadá organizace metody?

Jsou zváni uchazeči v jednom dni?

Přicházejí v podobných nebo stejných časech?

Mají možnost se setkat?

Jak vypadá uvedení uchazeče do budovy a do pohovorové místnosti?

Jak vypadá odchod uchazeče?

Jaká je příprava k použití metody?

Stanovujete předem kladené otázky?

Modelujete předem odpovědi na kladené otázky a určujete, které budou hodnoceny jako vyhovující a nevhovující?

Jak probíhá, jaká je struktura a průběh výběrové metody?

Podle jakých kritérií a jak jsou výstupy vyhodnocovány?

Příloha B - Druhá část dotazníku kvalitativního šetření

Na počátku je vždy potřeba obsazení pracovního místa, ať už vzniklá neočekávaně či plánovaně uvolněním pozice nebo vytvořením nové pracovní pozice. V souvislosti s vyřešením této potřeby musí být realizováno mnoho kroků. Nejprve musí být provedena analýza pracovního místa, ideální pro zpřesnění výsledků by bylo provést analýzu pomocí workshopu, jehož výsledkem bude mřížka prvků práce, tyto prvky pak detailně popíšeme podle získaných informací buď již v průběhu workshopu či následnými rozhovory s nadřízenými a podřízenými pracovníky a pracovníky zastávajícími stejnou pozici. Mřížka má následující uspořádání:

Prvek práce	Prvek práce	Prvek práce	Prvek práce
činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis
činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis
činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis
činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis
činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis	činnost + popis

Takové uspořádání nabízí přesný přehled činností pracovního místa, je také snadněji uchopitelný a svou přehledností poskytuje možnost kontroly, zda byly již všechny činnosti popsány, neboť se při tvorbě popisů postupuje strukturovaně. S takto vytvořeným popisem pracovního místa je možné stanovit si požadavky na nového pracovníka, který by měl být schopen všechny činnosti zastat. Specifikace požadavků pak bude vypadat podle množství a struktury požadavků, podle již zmiňovaného Armstrongova⁶⁷ soupisu by mohla struktura vypadat následovně:

Odborné schopnosti	Schopnost	Znalost	Dovednost	Dovednost
Chování a postoje	Postoj	Postoj	Chování	Chování
Odborná příprava a výcvik	Vzdělání	Vzdělání	Výcvik	Výcvik
Zkušenosti a praxe	Zkušenost	Zkušenost	Praxe	Praxe

⁶⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 344

Zvláštní požadavky	Řidičský průkaz	Kurz	Požadavek	Požadavek
Vhodnost pro organizaci	Schopnost symbiózy	Postoje vs. hodnoty	Vhodnost	Vhodnost
Další požadavky	Cestování	Pracovní doba	Pracoviště	Požadavek

Nyní je stanovena specifikace požadavků a můžeme se podívat dále. Následujícím bodem je získávání uchazečů, to je však velmi specifická oblast, kterou nelze zobecňovat a způsob a postupy musí být stanoveny dle aktuálních a přesných východisek. Když jsou získáni uchazeči je možné pro přehled postupu výběrového řízení vytvořit tabulku, kde budou zaznamenáni všichni uchazeči a kolonky pro záznam provedených kroků. Tabulka může na konci výběrového řízení vypadat následovně:

Uchazeč	Životopis	Dotazník	Pohovor	Testy	Přijetí	Rezerva	Odmítnutí
Jana K.	x	x	x	x			x
Jiří L.	x	x	x	x	x		
Josef H.	x					x	

Dalším bodem postupu je třídění uchazečů, což je neméně důležitá část výběrového řízení, neboť zde můžeme při chybném postupu třídění ztratit vhodné uchazeče a pustit dál sítem uchazeče, kteří jsou pro potřeby společnosti naprosto nevhodní. Pokud je to časově a personálně možné, preferuji třídění na základě bodových škál, kdy bude předem stanoveno, jakou hodnotu pro výběr mají jednotlivé požadavky a podle té budou rozděleny body. Před rozdělením je třeba stanovit, jak bude s body zacházeno, zda rozdělíme každému z požadavků body na stupnici od jedné do deseti či budeme rozdělovat 100 bodů mezi všechny požadavky. Pro sběr dat mi připadají vyhovující zaslané životopisy uchazečů, informace ze životopisů mohou být rovnou ohodnoceny a později doplněny prostřednictvím písemného požadavku na doplnění, případně může být uchazečům dán k vyplnění dotazník, ve kterém budou dotázány všechny požadavky. Pokud však není dotazník součástí prvního kontaktu uchazeče, přikláním se k předběžnému bodování informací ze životopisů, již zde je jistě

možné rozpoznat nevhodnost některých uchazečů a bylo by ztrátou času i navyšováním ekonomických nákladů se jich dále dotazovat. Po získání veškerých potřebných informací, obodování a sečtení bodů mohou být uchazeči rozděleni do tří skupin, první skupinu tvoří vhodní uchazeči, druhou méně vhodní tvořící jistou rezervu a třetí skupinu tvoří nevhodní uchazeči.

S vhodnými uchazeči je pak nadále prováděn výběr za použití metod výběru zaměstnanců. Výběr metod opět závisí na specifických potřebách výběru odvíjejících se od charakteristik společnosti i obsazované pozice. Vzhledem k tomu, že považuji metodu assessment centra za propojení různých výběrových metod a je organizačně i ekonomicky náročná, ponecháme její použití ryze na rozhodnutí společnosti. V žádném výběrovém řízení by však neměl chybět výběrový pohovor, ten by měl být pro splnění předpokladu efektivity strukturovaný před komisí, jak již byl popsán v teoretické části. Pro výběrové řízení nižších pozic v organizaci je možné mít pouze dva hodnotitele, kteří si rozdělí jednotlivé části otázek pro pozorování. Pro pozice vyššího managementu však jsou nároky na výběr opět vyšší a je vhodné sestavit komisi hodnotitelů z více odborníků kompetentních k posouzení uchazeče. Jako další bych zařadila soubor psychologických testů, tento se samozřejmě odvíjí od obsazované pozice, ale v každém souboru by měly být psychologické testy osobnosti, které odhalí i skrytou část osobnosti, kterou není možné poznat při pohovoru, ale je důležité ji poznat. Minimálním rozsahem testů je zaměření na velkou pětku – extroverze/introverze, emoční labilita, příjemnost, svědomitost a otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem. Dále můžeme podle požadavků pozice testovat např. kreativitu, představitost, logiku či počítařské dovednosti.

Po provedení těchto metod zbývá jen vyhodnocení, které by mělo probíhat na základě výsledků, které jsme metodami získali. Výsledky by měly být srovnatelné, tedy všichni uchazeči musí projít stejným postupem za stejných podmínek před totožnými hodnotiteli, aby byly zajištěny stejné podmínky pro každého z uchazečů a eliminovány zkreslující faktory. Výsledky můžeme vyhodnocovat obdobně jako při třídění uchazečů, v tomto dalším stupni je na místě aplikovat metodu biodat, která spočívá v zaznamenávání zjišťovaných informací z pohovorů, testů aj. dle požadavků na pracovní místo a jejich bodování dle důležitosti a dle stupně zjištění jednotlivých faktorů u uchazeče.

Pak už zbývá jen vybrat nejvhodnějšího uchazeče na základě snadno porovnatelných výsledků.

Myslíte si, že by takový model mohl být realizován ve Vaší společnosti?

Chtěl(a) byste podle takového modelu postupovat?

Myslíte, že by výběrové řízení realizované podle tohoto modelu zvýšilo efektivitu?

Co se Vám na modelu líbí?

Co se Vám na modelu nelíbí?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Pavla Šimková

Obor: Andragogika

Forma studia: prezenční

Název práce: Moderní metody výběrových řízení

Rok: 2012

Počet stran: 78

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů české literatury a pramenů: 20

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Vladka Fischerová-Katzerová