

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

**Výběrové řízení ve společnosti
Mark2 Corporation Czech a.s.**

Lenka Zemanová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lenka Zemanová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Výběrové řízení ve společnosti Mark2 Corporation Czech a.s.

Název anglicky

A Tender of Mark2 Corporation Czech a.s.

Cíle práce

Bakalářská práce na téma Výběrové řízení ve společnosti Mark2 Corporation Czech a.s. bude směřovat k objasnění cíle, zda je proces přijímacího rozhovoru, provedený u dotyčných manažerů, pro firmu adekvátní a efektivní. Na základě nabytých znalostí z odborné literatury a dalších zdrojů ověříme efektivnost a adekvátnost procesu výběru pracovníků ve vybrané společnosti Mark2 Corporation Czech a.s. K dosažení cíle nám pomohou výběrové metody, společně s podmínkami jejich správného užívání. Výsledky dotazníkového šetření zhodnotíme společně s uskutečněnými rozhovory s uchazeči.

Metodika

Práce se bude skládat ze dvou částí. První část, teoretická, bude tvořena poznatky, které získáme pomocí analýzy dostupných zdrojů literatury nebo internetových zdrojů. Empirická část bude založena na samostatném studiu vnitropodnikové dokumentace, dotazníkovém šetření s uchazeči a telefonických rozhovory s již nekomunikujícími uchazeči. Užití výsledků dotazníkových šetření a rozhovorů, případně návrhy na změnu v procesu budou tvořit závěr práce.

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

personální práce, řízení lidských zdrojů, kritéria hodnocení, výběrové metody, přijímací rozhovor

Doporučené zdroje informací

CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0616-0.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé : strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců : metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATĚJKA, M. – VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru : jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. PhDr. Vladimír Kebza, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2017

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 02. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výběrové řízení ve společnosti Mark2 Corporation Czech a.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. PhDr. Vladimíru Kebzovi, CSc. za odborné rady a připomínky při vypracování bakalářské práce. Dále děkuji Mgr. Ondřeji Noskovi za pomoc při zpracování dotazníku.

Zároveň bych ráda poděkovala náborovému oddělení Mark2 Corporation Czech a.s., především náborovému manažerovi, za cenné informace o společnosti, průběhu výběrového řízení a za poskytnutí informací o uchazečích.

Výběrové řízení ve společnosti Mark2 Corporation Czech a.s.

Souhrn

Bakalářská práce na téma Výběr zaměstnanců ve společnosti Mark2 Corporation Czech a.s. byla zpracována s využitím informací o podniku zabývajícím se poskytováním služeb v oblasti facility managementu. Cílem práce je zhodnocení výběru nových zaměstnanců ve společnosti a analýza průběhu druhých kol výběrového řízení. Jejím hlavním přínosem pro organizaci by pak měla být vyšší úspěšnost v počtu přijatých uchazečů o zaměstnání a zařazení vhodného nástroje do příprav provozních manažerů na přijímací rozhovory. Aplikační část se věnuje zejména charakteristice vybrané společnosti a výběru zaměstnanců, který se ve společnosti odehrává. Součástí praktické části je dále využití kvantitativní metody dotazníkového šetření s uchazeči, použití kvalitativních metod rozhovoru s uchazeči, personalisty a provozními manažery a interview s náborovým manažerem společnosti. Závěr práce tvoří kontrola dosažení cílů, shrnutí a návrhy na efektivnější způsob vedení přijímacích pohovorů, které vycházejí z teoretických poznatků a analýzy.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, nábor, uchazeči o zaměstnání, výběrové metody, dotazník, přijímací pohovor

A Tender of Mark2 Corporation Czech a.s.

Summary

Bachelor thesis, named "A selection of employees at Mark2 Corporation Czech Inc." is prepared with knowledge of the enterprise engaged in the provision of services in facility management. The aim is to evaluate the process of selection of new employees in the company as well as an analysis of the second rounds of the selection procedure. Its main asset to the organization should then be a higher success rate in the number of accepted applicants together with the integration of appropriate instruments used by operation managers during job interviews. The practical part of thesis is devoted to characteristic of the company as well as to the characteristic processes in the employee selection that are carried out in this company. The thesis subsequently deals with the use of quantitative methods in the form of a questionnaire for candidates, application of qualitative methods to interview the candidates, recruiters and operational managers as well as an interview with the recruitment manager of the company. The conclusion in my thesis consists of a check of the achieved goals, a summary and general recommendations for implementing a more effective method of conducting job interviews. These recommendations are based on theoretical knowledge and analysis.

Keywords: human resources management, employee selection, recruitment, job applicants, methods of selection, questionnaire, job interview

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3. Teoretická východiska	14
3.1 Vývoj personální řízení	14
3.1.1 Řízení a management.....	14
3.1.2 Teorie organizace.....	15
3.1.3 Vývojové etapy v personálním řízení	16
3.1.4 Vývoj personálního řízení v ČR	18
3.1.5 Odpovědnost v řízení	19
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	20
3.2.1 Význam personální práce.....	20
3.2.2 Personální strategie a politika	22
3.2.3 Personální útvar	24
3.2.4 Personální činnosti	25
3.2.5 Plánování lidských zdrojů.....	26
3.3 Výběr zaměstnanců	29
3.3.1 Souvislosti se vznikem výběru zaměstnanců.....	30
3.3.2 Efektivní výběrové řízení.....	31
3.3.3 Výběrové metody a jejich užití.....	37
3.3.4 Chyby ve výběrovém řízení	43
3.3.5 Sociální důsledky	44
3.3.6 Finanční důsledky	45
3.4 Příjímání pohovor.....	45
3.4.1 Příprava pohovoru.....	46
3.4.2 Vedení pohovoru.....	49
3.4.3 Vyhodnocení pohovoru.....	52
3.4.4 Problémové situace	53
3.4.5 Diskriminace	53
4. Analytická část	55
4.1 Představení společnosti Mark2 Corporation Czech a.s.....	55
4.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti M2C	58
4.3 Dotazníkové šetření s uchazeči	61
4.4 Statistika vybraných uchazečů	73

4.5	Rozhovor s účastníky přijímacího pohovoru	77
4.6	Interview s náborovým manažerem	79
5.	Zhodnocení výsledků	82
5.1	Dosažení cíle	82
5.2	Návrhy ke zlepšení procesu	82
6.	Závěr.....	84
7.	Seznam použitých zdrojů	86
8.	Přílohy	88

Seznam obrázků

Obrázek 1 -	Obecný úkol řízení lidských zdrojů	21
Obrázek 2 -	Obecná podoba komplexního procesu personálního plánování.....	28
Obrázek 3 -	Vztah prediktoru a kritéria při validitě 0,60.....	33
Obrázek 4 -	Výběr pracovníků.....	48
Obrázek 5 -	Strategické schéma společnosti.....	56
Obrázek 6 -	Generický hodnotový řetězec	58

Seznam tabulek

Tabulka 1 -	Koncepce personální práce.....	17
Tabulka 2 -	Přístup k řešení úkolů řízení lidských zdrojů	22
Tabulka 3 -	Zásady pro výběrové řízení	32
Tabulka 4 -	Zdroje a síly náboru a výběru.....	37
Tabulka 5 -	Podpůrné činnosti organizace.....	57
Tabulka 6 -	Nabídka pracovních pozic	61
Tabulka 7 -	Souhrnná statistika uchazečů.....	73
Tabulka 8 -	Procentuální podíl uchazečů na divizi.....	74
Tabulka 9 -	Dílčí statistika uchazečů	74
Tabulka 10 -	Statistika divize hotelů a administrativních budov.....	75
Tabulka 11 -	Statistika divize obchodních center	75
Tabulka 12 -	Statistika divize retailu	76
Tabulka 13 -	Statistika divize průmyslu	76

Seznam grafů

Graf 1 –	Zdroje informací o společnosti M2C.....	63
Graf 2 -	Počet dní do pozvání na další kolo výběru.....	64
Graf 3 -	Komunikace manažerů s uchazeči o zaměstnání	65
Graf 4 -	Spokojenost uchazečů s místem konání pohovoru.....	65
Graf 5 -	Spokojenost uchazečů s dobou konání pohovoru	66
Graf 6 -	Jak uchazeči vnímají otázky manažerů	66
Graf 7 –	Spokojenost s délkou konání pohovoru.....	67
Graf 8 -	Spokojenost uchazečů s odpověďmi manažera.....	67
Graf 9 -	Necelých 90 % uchazečů dokáže popsat výkon práce, o kterou se uchází	68
Graf 10 -	Spokojenost s vystupováním manažera	69

Graf 11 - (Ne)ochota manažerů	69
Graf 12 - Příprava manažerů na pohovor.....	70
Graf 13 - Zvládnání stresu během přijímacího rozhovoru.....	70
Graf 14 - Vyjádření uchazečů k průběhu pohovoru	71

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník pro uchazeče	88
---	----

1. Úvod

Výběr pracovníků je jednou z několika personálních činností organizace. Prostřednictvím výběru i ostatních činností personálního útvaru je uskutečňována strategie organizace k dosažení stanovených cílů. To vypovídá o závažnosti celého procesu výběru. Jak vývoj řízení lidských zdrojů naznačuje, k výběru nejvhodnějšího uchazeče nestačí volba jediné metody a neřízený postup realizace výběru. Obor personalistiky se permanentně rozvíjí. Organizace si je dobře vědoma potřeby kvantity i kvality zaměstnanců. Lidské zdroje spojují zdroje ostatní za účelem výkonnosti organizace.

Smyslem bakalářské práce s názvem Výběrové řízení ve společnosti Mark2 Corporation Czech a.s. je představit organizaci a vymezit její pole působnosti, přiblížit čtenářům nastavený postup výběru uchazečů a porovnat realizaci výběru pracovníků s informacemi ze třetí kapitoly zaměřené na teoretická východiska několika odborníků, kteří se oblastí personalistiky detailně zabývají.

Aktuální problém ve výběru zaměstnanců libovolné organizace je ledabylé prověření nejen informací o uchazeči, ale i požadavků pro efektivní výkon nabízené pracovní pozice. Další potíží je nedostatečná kvalifikace členů výběrové komise. Jejich úkolem je vybrat příslušná kritéria výběru, správnou kombinaci výběrových metod a ověřit jejich validitu a reliabilitu. Nedodržení popsaného postupu může mít za následek výběr nevhodného uchazeče, ztrátu času komise a peněz organizace. V extrémních případech může dojít k pošpinění jména organizace nebo ohrožení její existence na trhu.

Společnost Mark2 Corporation Czech a.s. dělí výběr zaměstnanců na 2-3 kola výběru. Zatímco první kolo podstupují uchazeči na náborovém oddělení společnosti, kde jsou za proces výběru zodpovědní personalisté, druhé kolo výběru je zodpovědností oprávněného manažera (přímo nadřízeného úspěšných uchazečů). Do kompetencí vedení organizace nespadá řízení druhých kol výběru, které se navíc konají v odlehlých kancelářích manažerů. Tato skutečnost je motivem k volbě tématu bakalářské práce.

Záměr bakalářské práce spočívá v analýze druhých kol výběru pracovníků. Výsledkem názorů samotných uchazečů vzniká hodnocení průběhu výběru, konkrétně metody přijímacího pohovoru. Následně je možné porovnat výsledky hodnocení s teoretickými východisky a navrhnout doporučení efektivnějšího procesu výběru.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce Výběrové řízení ve společnosti Mark2 Corporation Czech a.s. je objasnit fungování druhých kol výběru pracovníků, které přísluší jednotlivým manažerům. Realizace druhých kol je přemístěna do individuálních kanceláří manažerů, kteří si své budoucí zaměstnance vybírají samostatně. Problém přetrvává v nepatrné představě vedoucích členů organizace, jak výběr řízený manažery ve skutečnosti vypadá a zda je opravdu pro společnost přínosný.

Primárním úkolem je zjistit, zda kvalita práce s uchazeči může ovlivnit počet přijatých uchazečů. Sekundárním úkolem je porovnat současnou práci manažerů při výběru nových zaměstnanců s teoretickými východiský. Na základě těchto východisek bude v případě potřeby zkvalitnění druhých kol výběrového řízení doporučena změna procesu a poskytnut její návrh.

Pro uskutečnění vymezených úkolů je vytvořen strukturovaný dotazník, cílený na názor uchazečů ohledně přípravy a vedení druhého kola výběru. Tyto odpovědi jsou doplněny o rozhovory s uchazeči, kteří se rozhodli v organizaci nepracovat. Dalším krokem ke splnění úkolů jsou rozhovory s manažery, které doplní výsledky o druhou stranu pohledu na věc.

Dosažením cíle je získání užitečných informací o druhých kolech výběru pracovníků, o kvalitě práce manažerů s uchazeči a eventuálních nedostatcích v jejich kvalifikaci pro řízení výběru.

2.2 Metodika

Metodiku definujeme jako postup řešení vybraného problému pomocí zvolených metod užitých na výzkumném vzorku. Jednotlivé kroky postupu řešení i vybrané metody by měli být přesně stanoveny. Jednoduše řečeno, jedná se o jakýsi návod k dosažení vytyčených cílů.

První část bakalářské práce je zaměřena na sběr informací z dostupných zdrojů oboru personalistiky. Výsledky komparace názorů několika autorů jsou následně použity ke zpracování druhé části práce, praktické části. Poznatky z odborné literatury autorka

práce uplatňuje k porovnání současného stavu procesu výběru ve společnosti Mark2 Corporation Czech a.s. spolu s teoretickými východisky.

Druhá část práce se zabývá přípravou a postupem řešení vybraného problému společnosti a charakteristikou vybraných metod práce.

Součástí přípravy je umožnění práce s vnitropodnikovou dokumentací za účelem popisu výběrového procesu ve společnosti. Podstatné pro přípravu je stanovení výzkumného vzorku, který byl autorce poskytnut náborovým manažerem společnosti. Další úlohou společnosti je umožnění kontaktu s vybranými manažery za účelem sběru informací od osob zúčastněných na zkoumaném jevu.

Návrh řešení problému spočívá vedle zkoumání dokumentů poskytnutých společností také v dotazníkovém šetření s uchazeči. Tím autorka získá informace o průběhu výběrového řízení ze strany uchazečů o práci. Dalším bodem je komunikace s uchazeči, kteří u výběrového řízení uspěli, a přesto se rozhodli na pracovní pozici nenastoupit. Aby autorka mohla porovnat informace od uchazečů, je nezbytné znát i názor personalistů a manažerů na průběh výběrového řízení.

K vyřešení problému je využito metody dotazníkového šetření, strukturovaného rozhovoru s uchazeči a polostrukturovaného rozhovoru s personalisty a manažery.

3. Teoretická východiska

3.1 Vývoj personální řízení

V kapitole Vývoj personálního řízení se seznámíme nejen se samotným vznikem a definicí pojmů management a organizace, ale především s průběhem vývoje řízení lidských zdrojů. Kdy a kde vznikly první myšlenky potřeby řízení pracovní síly a jak se v průběhu času vlivem obou světových válek a politických režimů myšlenka měnila.

20. století přijalo řízení lidských zdrojů jako nedílnou součást fungování každé organizace a pojetí personálního řízení začalo vstupovat do povědomí občanů. Počátkem nového tisíciletí se jeho vývoj začal ubírat dle Západního vzoru.

Organizace si uvědomují vliv vnitřních a vnějších podmínek působících na chod personálního řízení a nutnost adaptability při změně jakýchkoliv podmínek. Stejně tak jako delegování odpovědnosti na jednotlivé pracovníky za účelem zvýšení výkonnosti celé organizace.

3.1.1 Řízení a management

Teorie řízení se zabývá charakteristikou a kontrolou užití vybraných metod, umožňujících odhalit chyby nebo předvídat změny v systému a přizpůsobit se jim (Kocianová, 2012). Úspěšná organizace se snaží o co nejefektivnější využití prostředků, aby snadno a rychle dosáhla stanovených cílů. Tvůrci prvních myšlenek o teorii organizace a řízení, F. W. Taylor, H. Fayol a M. Weber, aplikovali závěry své práce do praxe prostřednictvím těchto konceptů:

- uspořádání formálních organizačních struktur a systémů,
- manažerské funkce jako soubor činností vykonávaných řídicími pracovníky,
- odborné vzdělávání produkčních pracovníků,
- manažerské vzdělání a rozvoj manažerských kompetencí,
- styly řízení a vedení lidí v organizaci (Tureckiová, 2004).

„Provázanost koncepcí organizace a specifického typu řízení, pro který se vžil pojem management a jenž byl praktikován v průběhu 20. století především v podnicích, je nasnadě“ (Tureckiová, 2004).

Rozvoj managementu ovlivnila řada vědeckých disciplín jako sociologie, psychologie, ekonomie politologie, matematika a jiné vědy. Management utváří souhrn činností organizace napříč všemi směry a manažeři prostřednictvím zmíněných činností dosahují plánovaných cílů organizace (Kocianová, 2012). Hlavní úlohou managementu je podle D. Janišové a M. Křivánka (2013) dosáhnout co největší konkurenceschopnosti firmy. Pod pojmem management lze objevit i více definic:

- specifické funkce vykonávané pracovníky v řídicím postavení,
- pojmenování řídicích pracovníků,
- předmět nebo účel studia, jež je předpokladem pro kompletní výkon profese,
- způsob práce s lidmi (Tureckiová, 2004).

Úspěšné organizace využívají efektivních schopností a dovedností manažerů, kteří by měli být inovativní a flexibilní. Lidé jsou prostředkem k dosahování cílů, a proto je teorie řízení spolu s managementem nedílnou součástí personálního řízení (Kocianová, 2012). Výsledky procesů záleží na kvalitě práce zaměstnanců všech stupňů hierarchického uspořádání organizace. Zejména záleží na tom, zda představitelé managementu dokážou firmu účelně organizovat, zda jsou schopni využít příležitostí na trhu a jakým způsobem motivují své zaměstnance k lepším výsledkům (Janišová a Křivánek, 2013).

3.1.2 Teorie organizace

Součástí každé organizace by podle F. Hroníka (2007) měla být organizační kultura. Vzniká zároveň se vznikem organizace a novým členům je předávána procesem socializace. Kultura organizace se pokaždé dělí na sdílenou (relativně nezávislou) a prosazovanou (nařízením managementu). Její význam spočívá v plnění procesu koordinace nebo motivace a tím dosahuje plánovaných cílů. Firemní kultura je soubor sdílených hodnot a představ o budoucnosti. Je součástí organizačního trojúhelníku a všechny jeho vrcholy (organizační kultura, organizační struktura a business strategie) musí být kompatibilní (Hroník, 2007).

Organizaci L. Kolman (2010) charakterizuje jako celek všech jedinců, kteří se vzájemně ovlivňují, pracují na dosažení stejných cílů a jejich vztahy jsou součástí určité struktury. L. Kolman (2010) zastává i další názory:

- organizace je tvořena převážně lidmi,
- organizace je pouze obecný termín, pod který dále řadíme firmy obchodní, průmyslové aj.,
- v organizaci by měli všichni jedinci sladit činnosti za účelem dosažení cílů, přestože ne všem jsou cíle organizace známy,
- organizace není založena pouze na jednom způsobu uspořádání, je složena z několika formálních i neformálních skupin.

Definice organizace není jednoduchá. Záleží vždy na úhlu pohledu autora, co organizací přesně míní. M. Tureckiová (2004) uvádí nejčastěji užívané obdoby pojmu organizace: systém s určitou strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky (organizační soustava), způsob propojení činností jednotlivců za účelem dosažení společného cíle (organizování) a pojem organizace v hodnotícím významu (organizovanost).

Teorie organizace úzce souvisí s teorií řízení. Zatímco instituce se generalizují jako souhrn všech společenských jednání a vztahů, organizace jsou jasně vymezeny. Rozdíl mezi institucí a organizací R. Kociánová (2012) ukazuje na jednoduchém příkladu: rodiče a konkrétní rodina, vysoké školství a určitá univerzita. Organizace je tedy konkrétní obdobou nějaké instituce.

Okruhem zájmů klasické organizační teorie, uplatňované v období první třetiny 20. století, byla dle R. Kociánové (2012) racionalizace řízení organizace, maximalizace produktivity, lidská práce vedena schopnými manažery, snižování nákladů a důraz na byrokratizaci řízení.

System byrokracie funguje na principu pevně stanovených pravidel a vymezených kompetencí pracovníků v hierarchii organizace. Součástí teorie byla i škola lidských vztahů, která bděla nad respektováním neformálních lidských vztahů a pracovních podmínek, které vedly k pozitivním výsledkům.

Moderní přístupy se v období čtyřicátých až sedmdesátých let snaží pouze o zjednodušení definice organizace a procesů v ní. Výsledným úsudkem je podobnost všech organizací, přestože jsou tak odlišné.

Postmoderní teorie osmdesátých let je zcela opačného názoru. Usiluje o přeměnu organizační struktury ve strukturu flexibilní, která se lépe přizpůsobí chaosu postmoderního světa.

Dalším významným okamžikem pro teorii organizace byla padesátá léta, kdy se organizace z izolovaného byrokratického aparátu změnila pomocí systémové teorie řízení. Více se zaměřovala na adaptaci okolnímu prostředí a z něj také čerpala nové zdroje.

Koncem šedesátých let tak vznikla nová teorie – kontingenční. Faktory vnějšího prostředí neboli kontingenční faktory působí na organizaci zvenčí (trh, ekonomika) i zevnitř (vedení, produkce). Efektivní chod organizace zajišťuje organizační struktura.

Organizační struktury R. Kociánová (2012) dělí na typy:

- organizace linie a štáb,
- divizní organizace,
- decentralizovaná organizace,
- maticová organizace,
- flexibilní organizace,
- procesní organizace.

3.1.3 Vývojové etapy v personálním řízení

V 19. století byly pracovní podmínky v továrnách velmi špatné. Ve druhé polovině tohoto století legislativa zasáhla do budoucí vědecké oblasti s názvem personalistika tím, že kladla důraz na péči o pracovníky. V USA na přelomu 19. a 20. století vznikla potřeba řízení výrobních procesů (Vojtovič, 2011). Stalo se tak v návaznosti na průmyslovou revoluci. Cílem bylo zvýšit produktivitu práce.

Na počátku 20. století byly pozice personalistů obsazovány právě za účelem dohledu nad pracovními podmínkami. Jedním z prvních personalistů, jak uvádí R. Kociánová (2012), byla Mary Woodová, která kontrolovala zacházení s ženami a dětmi na pracovišti. Vznik pojmu sociální péče o zaměstnance je spojován se začátkem 20. století, především v USA (Vojtovič, 2011).

Období první světové války bylo pro oblast personalistiky přínosné z důvodu potřeby využití více pracovní síly. Poprvé se tehdy hledělo na schopnosti a IQ zejména těch pracovníků, kteří byli pověřeni péčí o ostatní. Rané pojmenování pro tuto pracovní pozici neslo dle R. Kociánové (2012) název Pracovník pro péči o zaměstnance. Příčinou vzniku personálních oddělení v první polovině 20. století byl nárůst počtu činností vykonávaných personalisty. Tyto oddělení měly za úkol evidovat veškeré informace o pracovnících a tím vypomocť managementu organizace s náborem, výcvikem a odměňováním pracovníků spolu s dohledem nad pracovními podmínkami a morálkou.

Tabulka 1 - Koncepce personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: M. Šikýř, 2014

Personální administrativa, historicky první koncepce personální práce, zaručovala péči o pracovníky, uchovávání personálních informací a dokumentů s jejich aktualizací a komunikaci s vedením organizace. V té době měla personální oblast spíše podpůrnou funkci pro management a nijak neovlivňovala růst organizace (Kociánová, 2012). Úkolem personalistů bylo zaměstnávání lidí a řízení personální evidence. Pro období desátých až dvacátých let 20. století byla charakteristická úkolová mzda a norma pracovního výkonu (Šikýř, 2014). Smyslem bylo zvýšit efektivitu práce lidí jejím zjednodušením a přizpůsobením rutině.

Čtyřicátá až sedmdesátá léta jsou definována rozvojem druhé koncepce personální práce – personálním řízením. Vznikaly koncepce sociální a personální politiky, metody v personální oblasti, zvyšovala se odbornost personalistů a personální útvary se tak zdokonalovaly. Přestože se personální činnosti věnovaly pouze vnitroorganizačním otázkám, podle R. Kociánové (2012) byl kladen větší důraz na pracovníky a jejich vedení. M. Šikýř (2014) je naopak zastáncem názoru, že změna personální práce byla výsledkem růstu konkurence a změn v potřebách zákazníků. M. Šikýř (2014) dále popisuje období personálního řízení jako cílenou motivaci zaměstnanců a jejich optimální využití, specializaci personalistů a přidělení dalších pravomocí a odpovědnosti. Přesto možnost ovlivnit strategii personální práce v organizaci zůstala v pravomoci vedení. Po druhé světové válce nastal rozvoj manažerských pozic, organizované plánování pracovníků a vývoj personálních činností podle stanovených cílů organizace (Kociánová, 2012). V období 40. a 50. let funkci personálních útvarů S.Vojtovič (2011) z odborného hlediska popisuje jako kvalifikačně nenáročnou. Jednalo se spíše o administrativní práce.

V šedesátých letech rostl význam legislativy v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci a také se rozrostl trend diskriminace, což vyvolalo růst požadavků na profesionalitu personálních odborníků. Rozvoj nastal u činnosti výběru zaměstnanců, který se orientoval na budoucí potřeby organizace. Nepočítalo se pouze s kvantitou zaměstnanců, ale dle názoru R. Kociánové (2012) i s jejich kvalitou. V hledáčku zájmů personálního útvaru spolu s personálním ředitelem se objevuje motivace pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a odměňování pracovníků (Vojtovič, 2011). Dále vzdělání a rozvoj pracovníků směřoval k potřebám vycházejícím z průzkumu liniových manažerů a hodnocení výkonu pracovníků zapůsobilo na mzdovou složku.

V osmdesátých letech 20. století se novým postojem k personálnímu řízení stalo řízení lidských zdrojů. Příčinou změny v pojetí personální práce byla změna podmínek na světových trzích (Šikýř, 2014). Hlavním úkolem řízení byla kvantita a kvalita lidských

zdrojů. Smyslem bylo efektivně využít lidský potenciál a dále ho rozvíjet pomocí strategických plánů organizace. Personální práce se tak stává důležitou součástí ostatních oblastí řízení. Organizace si uvědomují potřebu schopných a motivovaných lidí, kteří přispívají k dosahování stanovených cílů. Lidé jsou tak nejdůležitějším bohatstvím každé organizace a reprezentují složku lidského kapitálu (Šikýř, 2014). Šikýř vyznačuje řízení lidských zdrojů jako: uplatňování strategického přístupu, respektování vnějších podmínek a zapojení liniových manažerů.

Devadesátá léta přinesla řadu novinek. Nejpodstatnějšími z nich jsou: týmová práce, oblast kompetencí, respektování organizačních politik a strategií, snižování stavů z důvodu nadbytečnosti a vznik samostatných institucí v oblasti poskytování služeb vyhledávání a vzdělávání pracovníků (Kociánová, 2012). Mezi současné trendy řadíme flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domova, částečné úvazky, smlouvu na dobu určitou a zaměstnanecké benefity.

3.1.4 Vývoj personálního řízení v ČR

R. Kociánová (2012) ve své knize píše, že personální řízení na území České republiky bylo ve dvacátém století výrazně ovlivněno dvěma světovými válkami.

Ve druhé polovině 20. století byla personální a kádrová práce zcela podrobena politickému systému. Stejně jako ve světě i v České republice byly začátky personální práce spojeny s péčí o pracovníky. Dodržení daného pracovního výkonu bylo podníceno motivací zaměstnanců a péčí o ně samotné (Vojtovič, 2011). Právní předpisy souvisely s bezpečností a zdravím pracovníků, režimem pracovního dne a povinnými dny na odpočinek, odměňováním a právem na vzdělávání.

Po první světové válce se provedla korekce legislativy, a to v oblasti práce a sociálního zabezpečení. I dvacátá a třicátá léta 20. století byla podle R. Kociánové (2012) významná. Tomáš Baťa se zasloužil o šíření vědeckého řízení na území ČSR. Byl inspirován řízením Henryho Forda. Baťův systém řízení se projevoval decentralizací, tedy systémem dílenské samosprávy, soutěživosti a týmové výkonnosti. Politika, kterou Baťa zastával, se vyznačovala odměňováním, vertikální mobilitou a vnitropodnikovou soudržností. Především se zaměřoval na potřeby zaměstnanců (bydlení a stravování, zdravotní péči, vzdělání, volný čas).

Během druhé světové války bylo vše podrobeno okupační politice. Po válce byly sice zrušeny protektorátní listiny, ale práce byla korigována dekretem prezidenta o všeobecné pracovní povinnosti. Rok 1948 přinesl řadu změn v přístupu zaměstnavatelů, přesto byl problém s mobilitou pracovních sil. Monopol komunistických orgánů na obsazování funkcí ve státních, hospodářských a kulturních institucích a společenských organizacích byl jedním z nosných sloupů komunistického režimu (Kociánová, 2012). Pod kádrovou politikou spadala veškerá činnost KSČ. Důvodem byl přísný dohled nad plněním stranických záměrů. V sedmdesátých letech podniky přišly s návrhem plánů zaměstnanosti. Na základě těchto plánů stát přiděloval počet pracovních sil, absolventů a učňů. Za překročení limitů byly podniky trestány.

Počátkem devadesátých let se začaly organizace samostatně rozhodovat v personální oblasti, avšak jen ve věcech aktuálních, konstatuje R. Kociánová (2012). V době působnosti kádrové politiky profesionalita personální práce klesla a bylo potřeba umožnit vzdělávání personálním odborníkům. Důraz na vzdělání a odbornou kvalifikaci nastal až s příchodem pracovních norem a práva sociálního (Vojtovič, 2011). Rozvoj oboru směřoval zpět k prvorepublikové teorii i praxi. Přínosné byly i zahraniční publikace

a zcela význačný přínos měl podle R. Kociánové (2012) certifikovaný systém manažerů. I po letech je stále možné se setkat s rozdíly v personálním řízení českých organizací.

3.1.5 Odpovědnost v řízení

Počátky personálního řízení zařazuje M. Tureckiová (2004) do 60.-70. let 20. století. Příčinou vzniku nové funkce organizace v čele s personálním ředitelem a podřízenými personalisty byl dle M. Tureckiové (2004) rozvoj činností souvisejících s řízením zaměstnanců a jejich postoje k organizaci. Chybně nebyly personální činnosti v této době propojeny se strategií a cíli organizace. Schopnosti zaměstnanců se využívaly nedostatečně a nedbalo se ani na jejich rozvoj. Až na přelomu 80. a 90. let 20. století se příčinou změn na trzích výrobků a na trhu práce začala rozvíjet personální práce a organizace byly v podstatě donuceny změnit přístup v řízení lidí, jak uvádí M. Tureckiová (2004). Výsledkem bylo propojení řízení lidských zdrojů se strategií organizace.

„Odpovědnost za personální řízení v organizaci nesou vrcholové vedení, personální specialisté a linioví vedoucí pracovníci“ (Kociánová, 2012). Úkolem vrcholového vedení je stanovit personální strategii, kterou se personální specialisté neboli personální útvar řídí a v jejímž rámci plní činnosti. Linioví pracovníci jsou zodpovědní za práci podřízených zaměstnanců. Do společného pole působnosti personalistů a liniových vedoucích spadá realizace principiálních činností personálního řízení:

- integrační aktivity pro zefektivnění výkonu organizace,
- tvorba nových pracovních míst pro zajištění dostatečného množství zaměstnanců,
- řízení výkonu pracovníků,
- poskytnutí vzdělání a možnost kariérního postupu,
- hodnocení a odměňování pracovníků,
- dohled nad bezpečností a ochraně zdraví při práci,
- pracovní podmínky chráněné zákony (Kociánová, 2012).

Linioví vedoucí pracovníci neboli manažeři dosahují strategických cílů organizace tím, že řídí činnost podřízených zaměstnanců, zároveň je motivují a snaží se rozvíjet jejich schopnosti (Šikýř, 2014). Jako hlavní úkol personalistů M. Šikýř (2014) označil administrativní činnost. S tím souvisí i závislost počtu personálních pracovníků na počtu zaměstnanců (velikost organizace). Přestože neexistuje žádná norma pro přesný počet personalistů k počtu zaměstnanců, lze organizace obecně vymežit:

- malá organizace (méně než 100 zaměstnanců) se vyznačuje absencí personálního pracovníka. Jeho činnosti zastává přímo majitel nebo vrcholový manažer,
- střední organizace (100-499 zaměstnanců) disponuje buď jedním místem personalisty, nebo malým personálním útvarem složeným maximálně ze tří personálních specialistů,
- velké organizace (více než 500 zaměstnanců) automaticky zřizují personální útvar v čele s vedoucím, který je součástí vrcholového vedení organizace

a větším počtem personalistů, kterým náleží jednotlivé personální činnosti (Šikýř, 2014).

3.2 Řízení lidských zdrojů

Posláním každé organizace je plnit stanovené cíle co možná nejefektivnějším způsobem využití dostupných zdrojů jako jsou čas, peníze a lidé (Urban, 2013). Plnění těchto úkolů je zodpovědností manažerů, kteří postupují dle svých odborných znalostí (odborná dimenze) a řídí práci podřízených pracovníků (personální dimenze). Nejpodstatnější funkcí manažera není pouze zadat úkol a zkontrolovat jeho plnění, ale také zaměstnance správně vybrat, pečlivě jim vyložit úkoly, zajistit dostatečné podmínky pro výkon práce a projevit o podřízené upřímný zájem.

Dalším znakem úspěšné organizace je podle J. Urbana (2013) vzájemné propojení tradičních a nových řídicích funkcí. K tradičnímu způsobu se řadí plánování úkolů, jejich rozdělení a přiřazení individuálním zaměstnancům. Následuje kontrola výsledků a případné zásahy ze strany vedoucích podpořené nástroji řízení lidí (pravomoci vedoucích pracovníků a hrozba sankcí). Novými řídicími úkoly jsou: rozšířit schopnosti a pravomoci pracovníků, podpořit jejich vnitřní motivaci a zajistit pracovní podmínky. V podstatě se jedná o delegování úkolů z manažera na vybrané zaměstnance a tím přispět k rozvoji jejich samostatnosti a flexibility.

Pojmy obsažené v kapitole Řízení lidských zdrojů, kterými jsou personální práce, personální strategie a politika, personální útvar, personální činnosti a personální plánování, jsou úzce propojeny. Pro efektivní řízení lidských zdrojů je podmínkou využívat spolupráce všech personálních činností, které mají na starosti personalisté (členové personálního útvaru). Aby se docílilo všech úkolů organizace, musí se všichni pracovníci organizace řídit personální strategií a politikou, kterou zprostředkovává personální práce. Seznámení pracovníků se strategií a politikou organizace je odpovědností právě personálního útvaru a jeho členů. Poslední pojem, plánování lidských zdrojů, je klíčovým pro úspěch každé organizace. Bez fungování lidské síly nedojde k propojení materiálních, finančních a informačních zdrojů a stanovené organizační cíle by tak zůstaly nenaplněny.

3.2.1 Význam personální práce

V českých podnicích se personální práce stále zaměřuje na personální administrativu a činnosti související s bývalými odděleními ekonomiky práce a osobního oddělení. Orientovat by se přitom měli na úkoly poněkud náročnější. H. d'Ambrosová a kol. (2011) uvádí výtah některých z nich:

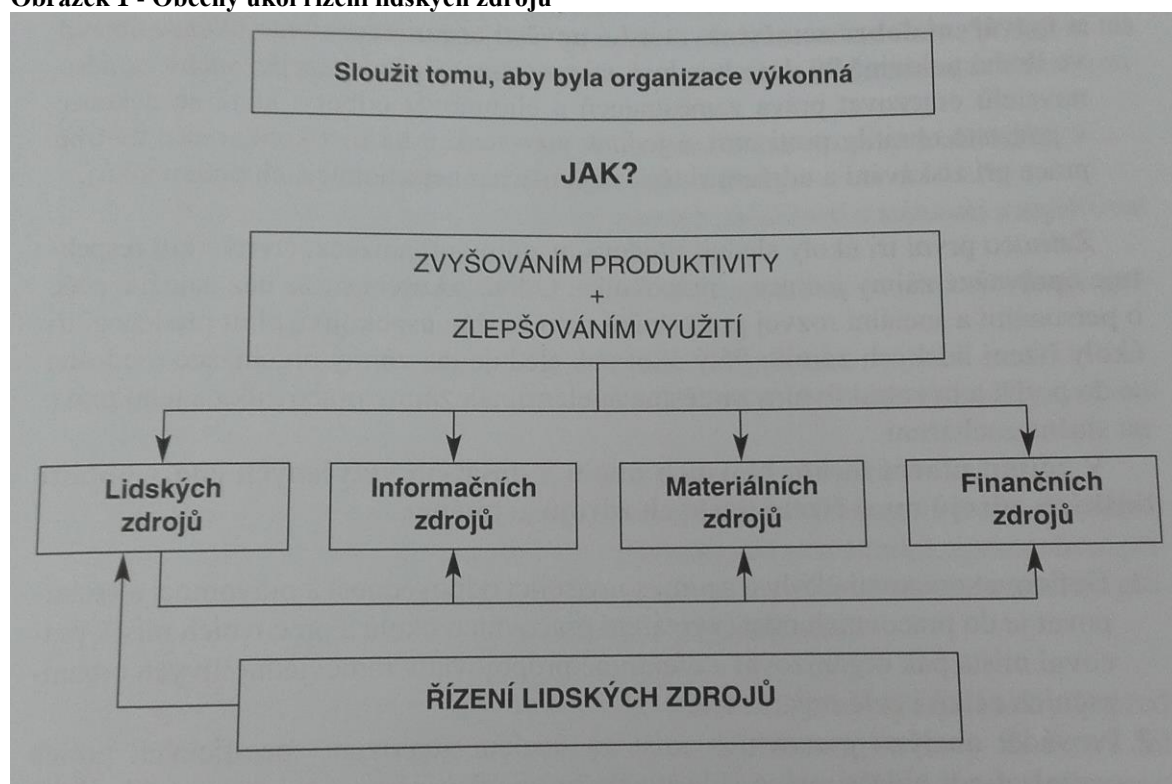
- Optimální využití a hospodaření s pracovními silami.
- Odpovídající míra schopností pracovníka vůči požadavkům pracovního místa a včasný rozvoj pracovních schopností dle budoucí potřeby požadavků pracovních míst.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků, rozvoj kariéry a osobního potenciálu.

Aby strategie byla účinná, je třeba využívat strategických operací, prostředků k dosažení strategických cílů. Jako základní strategické operace H. d'Ambrosová a kol. (2011) představuje:

- personální marketing,
- nové výrobní programy a rozvoj technologií,
- snížení nákladů,
- rozvoj potenciálu pracovníků,
- sociální program a motivační nástroje,
- zvyšování kvalifikace pracovníků.

Ke správnému fungování každé organizace J. Koubek (2015) doporučuje propojení a využívání zdrojů materiálních, finančních, lidských a informačních. Proces, který materiální a finanční zdroje propojí s lidskými zdroji a přidá navíc zdroje informační, jak můžeme vidět na Obrázku 1 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů, se nazývá personální práce neboli personalistika (Koubek, 2015).

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: J. Koubek, 2015

Personální práce jako součást řízení organizace se dle definice J. Koubka (2015) zaměřuje na člověka a vše ostatní, co ovlivňuje jeho pracovní postup. Dále autor upozorňuje na terminologii. Personální práce a personalistika jsou ekvivalenty pro tuto část řízení organizace. Jako jednotlivé koncepce či fáze vývoje jsou označovány: personální administrativa (nejstarší pojetí), personální řízení (vznik koncepce před druhou světovou válkou) a řízení lidských zdrojů (koncepce užívána od 50. let). J. Koubek (2015) pro odlišení personálního řízení od řízení lidských zdrojů předkládá tyto rozdíly:

- Propojení personalistiky se strategiemi a plány organizace.
- Personalistika se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace.
- Vedoucí personálního útvaru je členem vedení organizace.

- Různost v rozvoji lidských zdrojů a flexibilizace organizace.
- Důraz na kvalitu pracovních podmínek a spokojenost pracovníků.
- Orientace na sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na organizační kulturu a zdravé pracovní vztahy.
- Utváření dobré pověsti organizace.

V Tabulce 2 – Přístup k řešení úkolů řízení lidských zdrojů J. Koubek (2015) porovnává tradiční a nový přístup.

Tabulka 2 - Přístup k řešení úkolů řízení lidských zdrojů

Tradiční přístup	Nový přístup
Správný člověk na správném místě.	Zlepšení kvality pracovního života.
Optimální využití pracovních sil.	Zvýšení produktivity.
Formování týmů, stylu vedení lidí a mezilidských vztahů.	Zvýšení spokojenosti pracovníků.
Personální a sociální rozvoj pracovníků.	Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
Dodržování zákonů, lidských práv a vytváření dobré pověsti organizace.	Zvýšení připravenosti na změny.

Zdroj: upraveno dle J. Koubka, 2015

Aby mohla organizace postupovat podle návodu nového přístupu, měla by se zaměřit na realizaci aktivit: vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, míst a organizačních kultur, formování personálu organizace, funkčnost personálního informačního systému, plánování lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, pracovní vztahy a vztahy s odbory, pomoc pracovníkům (Koubek, 2015).

3.2.2 Personální strategie a politika

Úspěšná organizace musí mít příslušnou strategii, kterou každý člen dané organizace zná a řídí se jí (d' Ambrosová a kol., 2011). Aby mohla být strategie sestavena, je třeba si zodpovědět 3 otázky: Kde se nacházíme?, Čeho chceme docílit?, Co je pro to potřeba udělat?. Nejpodstatnější částí personální strategie je její příprava. H. d' Ambrosová a kol. (2011) vychází z následného postupu přípravy:

- Analýza připravenosti podniku a personálního útvaru na tvorbu a implementaci strategie.
- Představení dalších partnerů pro tvorbu strategie.
- Vytvoření týmu a jeho výcvik, který bude strategii tvořit, zavádět a průběžně upravovat.
- Tvorba časového rámce pro tvorbu strategie.
- Realizace zásad strategie.

Personální strategií R. Kociánová (2012) rozumí předpoklad pro splnění strategie organizace, a to vypracováním jednotlivých strategických plánů. Musí být schopna reagovat na vnitřní podmínky a přizpůsobit se i vnějším podmínkám. Podstatnými otázkami v personální strategii jsou:

- potřebná kvalifikace a schopnosti pracovníků,
- dostatečně vysoká výkonnost, která umožní vyšší ziskovost, produktivitu a lepší kvalitu výrobků a služeb,
- adaptace systému v organizaci na budoucí změny,
- využití potenciálu pracovníků,
- investice do rozvoje pracovníků (Kociánová, 2012).

Koncepcí personální strategie je personální politika. Její funkcí je vymezit pravidla pro přístup k vedení lidí a přehled procesů v personální oblasti, které zvyšují důvěryhodnost organizace. Obsahem každé personální politiky by dle názoru R. Kociánové (2012) měly být:

- politika zabývající se pracovní činností pracovníků,
- politika zaměstnanosti,
- politika vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- politika vedení,
- informační politika,
- politika odměňování (mzdová politika),
- politika rozmisťování pracovníků,
- politika uvolňování pracovníků,
- sociální politika,
- politika v oblasti sociálních vztahů.

Personální strategie je nedílnou součástí strategie organizace, tedy dlouhodobých a komplexních cílů v oblasti potřeby pracovníků a zdrojů pokrytí jejich potřeby. Jak už J. Koubek (2015) zmínil výše v textu, lidské zdroje a jejich efektivní využití v organizaci jsou základním klíčem pro realizaci organizačních cílů.

Konkrétní činnosti strategie organizace je strategické řízení lidských zdrojů, které směřuje k dosažení cílů personální strategie (Koubek, 2015). Z otázek pro obecné strategické řízení organizace plynou konkrétní otázky pro strategické řízení lidských zdrojů:

- Míra souladu mezi pracovními místy a pracovníky.
- Míra souladu úrovně produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků.
- Nezbytné změny v politice i praktické činnosti za účelem dosažení souladu mezi pracovními místy a pracovníky.

Personální politiku J. Koubek (2015) definuje dvěma způsoby:

- a) Systém neměnných zásad, kterými se subjekt personální politiky řídí při rozhodování o procesech týkajících se oblasti práce a lidské síly.
- b) Soubor opatření, kterými se subjekt personální politiky snaží ovlivnit oblast práce a lidské síly.

Personální politika by přesto měla vycházet z dané personální strategie, cílů a představ organizace. K efektivnímu fungování personální politiky navrhuje J. Koubek (2015) přispět způsobem soustavného seznamování pracovníků s jejími zásadami a respektování možných připomínek.

Jak H. d'Ambrosová a kol. (2011) dodává, v českých podnicích se z personální strategie nejčastěji provádí: plánování, nábor, výběr a optimalizace nových zaměstnanců. Naopak pozadu jsou organizace v oblasti povyšování a práce s personálními rezervami. V oblasti sociální politiky se české firmy zaměřují převážně na stravování zaměstnanců, poskytnutí zdravotní péče a nabídku rekreace, ale například ve směru zřizování firemních jeslí a školek jsou pozadu. Stejný problém je i s délkou mateřské dovolené, kterou odmítají organizace prodlužovat.

3.2.3 Personální útvar

Personální útvar J. Koubek (2015) popisuje jako pracoviště se zaměřením na řízení lidských zdrojů, speciálně na úkoly: prosazování personální strategie a personální politiky, poskytování rad a kontroly plnění úkolů vedoucích pracovníků, vyjádření k záměrům organizace a podávání vlastních návrhů v oblasti personální práce, dohled nad fungováním a zlepšováním personálních činností, které vedou k plnění úkolů personální práce.

S velikostí organizace (organizační struktury) roste i potřeba specializovaného personálního útvaru, pod který spadá výkon všech personálních činností organizace. Každou personální činnost vede specialista, jenž se danou činností zabývá. V dnešní době podle J. Koubka (2015) nestačí (není pro organizaci únosné), aby personální činnosti plnil univerzální specialista. Zvláště pak ve větších organizacích, kde existuje více činností personálního útvaru.

Činnost personálního útvaru v českých firmách výrazně zaostává v personálním marketingu, ale na druhou stranu v optimalizaci počtu zaměstnanců, kvalifikaci zaměstnanců a tvorbě souhrnných personálních strategií si stojí dobře (d'Ambrosová a kol., 2011).

H. d'Ambrosová a kol. (2011) je přesvědčena o tom, že ideální uspořádání HR managementu¹ neexistuje, jelikož každá organizace je jinak koncipována. Personální útvar je podle H. d'Ambrosová a kol. (2011) zodpovědný zejména za činnosti, jakými jsou: sumarizace požadavků jednotlivých útvarů, jejich porovnání s možnostmi firmy, projednání úprav původních požadavků a vyhotovení personálního plánu.

Personální útvar soustřeďuje propojené všechny personální činnosti a odborníky (personální specialisty). Důležitá je pro personální útvar dle R. Kociánové (2012) nejen komunikace s organizačními pracovníky (vedoucí pracovníci, individuální pracovníci), ale i s institucemi mimo organizaci (trh práce, správní úřady, aj.). Zvlášť důležitou činností personálního útvaru je zpracování a kontrola personální politiky. Dalším úkolem je vytvořit pro pracovníky takové podmínky, aby byli schopni co nejlépe využít svůj potenciál jak ve vlastní prospěch, tak ku prospěchu celé organizace. Odpovědnost personálního útvaru spočívá ve stanovení pravidel práce s lidmi a metodiky personálních činností. Vliv na zvyšování výkonnosti organizace má profesionalita personalistů i manažerů. Dle názoru Kociánové jsou znalosti a dovednosti personálního útvaru pro organizaci klíčové.

Odpovědnost liniových a vedoucích pracovníků se váže především na řízení práce a podporu podřízených pracovníků. Klíčová je snaha maximálního využití lidského

¹ Human resource management neboli řízení lidských zdrojů.

potenciálu pro dosažení cílů organizace, uvádí R. Kociánová (2012). Konkrétně se jedná o uplatnění zkušeností a dovedností každého pracovníka. Většina personálních činností je dnes postoupena na liniové vedoucí pracovníky a jejich pole působnosti zahrnuje tyto funkce: výběr a adaptace, hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků (Kociánová, 2012). Okrajově plní funkci propouštění pracovníků nebo naopak spolurozhodují o jejich kariéře. Velký důraz je kladen na kooperaci s personálními specialisty, a to buď cestou formální, nebo častější a výkonnější cestou neformální. Od specialistů se dle R. Kociánové (2012) očekává výpomoc v oblasti analýzy práce a tvorby profilu pracovních míst, získávání a výběru pracovníků, jejich rozmisťování a uvolňování a pomoc v disciplinárním řízení nebo pracovněprávních vztazích.

Novinkou pro personální útvary současných velkých organizací je outsourcing neboli využití externích služeb (Koubek, 2015). Přesto nelze na externího dodavatele přenést pravomoci a rozhodování, jde pouze o poskytnutí doporučení.

3.2.4 Personální činnosti

Pojem personální řízení, obecně personalistika nebo personální práce, má různý význam a nelze jej jednoznačně definovat, říká R. Kociánová (2012). Je to studijní obor, který zahrnuje činnosti vedoucích pracovníků, oblast činností personálních odborníků (personálního útvaru) a personální řízení jakožto řízení organizace. Hlavním úkolem personálního řízení je optimálně využít potenciál pracovníků prostřednictvím personálních činností. K tomu je zapotřebí dle R. Kociánové (2012) zajistit pracovníkům optimální prostředí, podporovat je a motivovat k lepším výkonům. Personální řízení lze také chápat jako úkol organizace a personální činnosti jako prostředky k dosažení vytyčených cílů dané organizace. Personální činnosti zahrnují:

- analýzu pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání, adaptaci a rozmisťování pracovníků,
- hodnocení a odměňování pracovníků, řízení pracovního výkonu,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení kariéry,
- pracovní podmínky a péči o pracovníky,
- personální poradenství (Kociánová, 2012).

R. Kociánová (2012) jako hlavní úkoly v personální oblasti vidí:

- soulad mezi počtem pracovních míst a pracovníků,
- optimální využití pracovníků,
- utváření týmu a mezilidských vztahů,
- sociální a personální rozvoj pracovníků,
- dodržování zákonů v oblasti práce.

J. Koubek (2015) vytyčuje z odborné literatury deset hlavních personálních činností jakožto výkonnou část personalistiky. Podmínkou je vzájemná provázanost. Lze si povšimnout, že zastává i jiné personální činnosti než R. Kociánová (2012).

1. Vytváření a analýza pracovních míst.
2. Personální plánování.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků.
5. Rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
6. Odměňování pracovníků.
7. Vzdělávání pracovníků.
8. Pracovní vztahy.
9. Péče o pracovníky.
10. Personální informační systém.

Následující personální činnosti, které J. Koubek (2015) sleduje, jsou již samostatné:

11. Průzkum trhu práce.
12. Zdravotní péče o pracovníky.
13. Průzkum, zjišťování a zpracování informací.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

3.2.5 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů si můžeme představit jako jednotu vize, strategie a cíle ovlivněné vnějším trhem práce (Hroník, 2007). Klesající obecná míra nezaměstnanosti je příčinou, proč je tak těžké najít kvalitní pracovní sílu a je potřeba procesy jejich získání a výběru permanentně rozvíjet. F. Hroník (2007) jednoduše vysvětluje pojem personálního plánování jako dosažení cílů organizace použitím personální strategie zprostředkované lidskými zdroji (vnitřními nebo externími). Laicky řečeno, mít vhodné pracovníky ve správný čas na správném místě.

Klíčem pro optimální strategii řízení lidských zdrojů je rovnováha tvrdých a měkkých faktorů (d'Ambrosová a kol., 2011). Tvrdé faktory zastávají činitelé jako počet pracovníků a jejich kvalifikace. Naopak měkkými faktory rozumíme potencial pracovníků a jejich rozvoj. Personální plánování vysvětluje H. d'Ambrosová a kol. (2011) jako plánování profesní struktury pracovníků.

Stěžejním úkolem personálního plánování, jak uvádí J. Koubek (2000), je stanovení cílů a zároveň strategických plánů k jejich dosažení. Odpovědnost za ně nese vedení organizace. Jedná se o cíle dlouhodobého charakteru, které jsou pro úspěšnou existenci organizace nezbytné. Než začneme s plánováním, J. Koubek (2000) doporučuje nastavit si určitý systém postupu, který zahrnuje základní otázky: kde?, kdy?, co?, jak?, kdo?. Podstatné je předem počítat s faktory ovlivňujícími proces plánování.

Plánování je důležitým nástrojem řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015). Personální plánování se dle definice J. Koubka (2015) zabývá procesy plánování pracovní síly, a to konkrétně v následujících bodech:

- potřebné množství (kvantita),
- potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti (kvalita),
- požadované osobností charakteristiky,
- optimální motivace k práci,
- flexibilita,
- optimální rozmístění pracovních sil,

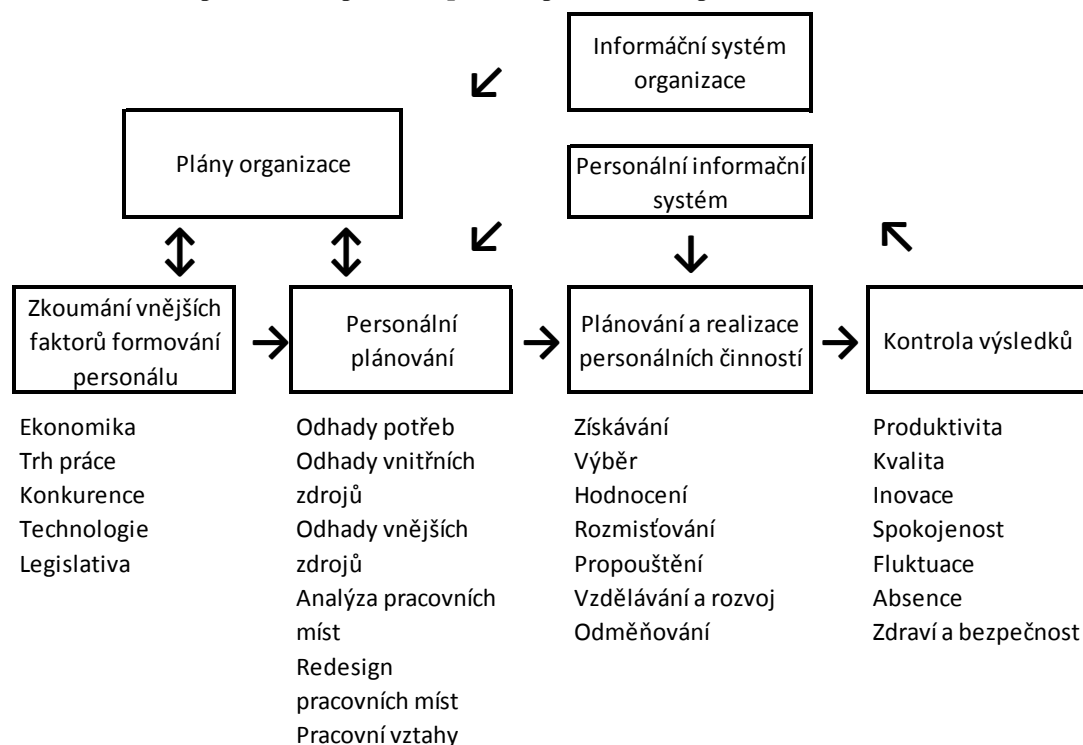
- pracovní síly ve správný čas,
- přiměřené náklady na pracovní síly.

Navazujícím tématem F. Hroníka (2007) je oblast personálního plánování, která se dělí na: *plánování potřeby pracovníků* (poptávka organizace), *pokrytí této potřeby* neboli personální marketing (nabídka trhu práce) a *plánování osobního rozvoje a vzdělávání*. Úlohu pokrytí potřeby zastává v některých případech externí firma. Větší organizace si s tímto úkolem převážně poradí sami. Problém se nachází u menších firem, kde je personální plánování spíše nahodilé. Také velmi důležitou oblastí je vzdělávání pracovníků v organizaci. Jsou to rozumně využitě náklady, které mají potenciál vyústit v lepší pracovní výkon a tím rychlejší, dokonce přesnější dosažení plánovaných cílů. Zároveň je potřeba připravit rozvojový plán pro pracovníky, které chce organizace dále rozvíjet. Na základě personálního auditu určíme, jakým směrem rozvoje se bude pracovník ubírat, zda je to kariérní růst, prohlubování odborných znalostí nebo získání dalších znalostí a dovedností (Hroník, 2007).

Nejde pouze o nábor, ale i o využití potenciálu zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti a případně omezení stavu zaměstnanců, je-li to nutné. Zájmem personálního plánování, jak uvádí H. d'Ambrosová a kol. (2011), není kvantita pracovníků, ale kvalita a snaha o maximální využití lidské síly a její rozvoj ve prospěch organizace. Nejde však pouze o výsledky hodnocení pracovníků, ale také je dle názoru H. d'Ambrosové a kol. (2011) potřeba si stanovit odhad pro budoucí potřeby pracovníků.

Pojem personální plánování neboli plánování pracovníků v sobě skrývá význam lidské pracovní síly, bez které by existence personálních činností, a celkově dosažení cílů, nebyla možná (Koubek, 2000). Vědomí organizace o potřebě kvality a kvantity pracovníků je pro dosažení cílů zásadní. Proto by mělo být v zájmu organizace o pracovníky nejen pečovat, ale snažit se rozvíjet potenciál svých zaměstnanců k jejich vlastnímu užítku a pro dobro organizace (Koubek, 2000). Proces plánování by měl mít dle J. Koubka (2000) podobu Obrázku 2 – Obecná podoba komplexního procesu personálního plánování.

Obrázek 2 - Obecná podoba komplexního procesu personálního plánování



Zdroj: J. Koubek, 2000

Stanovených cílů organizace dosáhneme, pokud správně odhadneme potřebu množství pracovníků, strukturu pracovních pozic a požadované zkušenosti pracovníků. J. Koubek (2000) radí, při odhadu možných zdrojů pracovní síly, zvážit i změny, které mohou vést k poklesu počtu existujících pracovníků (úmrť, propouštění, rezignace, povýšení, přeložení, penze, mateřská dovolená, vojenská služba). Odhad opravdové potřeby pracovníků pak vede ke třem skutečnostem:

- Potřeba pracovníků bude plně uspokojena stávajícími pracovníky. I za předpokladu možných ztrát v řadách pracovníků.
- Potřeba pracovníků bude vyšší, než má organizace k dispozici. Teprve po důkladné analýze vnitřních zdrojů práce lze přejít k variantě využití vnějších lidských zdrojů. V případě vnitřních zdrojů se jedná o možnosti: zrušení některých pracovních míst, využití pracovníků z odvolaných provozů, žádost o odložení odchodu do důchodu nebo využití přesčasové práce. Druhou možností je zefektivnit práci stávajících vnitřních zdrojů práce a to motivováním pracovníků, zvýšením jejich kvalifikace, vybavením modernější technikou a technologií, redesignem pracovních pozic či zlepšením pracovních podmínek. Pokud by žádná z uvedených možností neuspokojila potřebu pracovníků, přistoupí organizace k využití vnějších zdrojů práce a zaktivizuje personální činnosti získávání, výběru, přijímání pracovníků a jejich vzdělávání a rozvoj.
- Potřeba pracovníků bude nižší, než má organizace k dispozici. Takovou situaci organizace řeší způsobem: neobsazování a redesignem pracovních míst, zrušením přesčasů, zkrácením pracovních úvazků, předčasným penzionováním, podpory rezignací nebo propouštění pracovníků.

K propouštění dochází jen v krajních případech, aby nebylo pošpiněno jméno organizace (Koubek, 2000).

Prioritou personálního plánování, jak uvádí J. Koubek (2015), je předvídání potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby. Z toho vyplývá stanovení plánu k dosažení rovnováhy mezi poptávkou pracovních sil (v organizaci) a nabídkou pracovních sil (v organizaci i mimo ni). Jako další významný úkol personálního plánování J. Koubek (2015) uvádí plánování personálního rozvoje pracovníků, propojování zájmů pracovníků se zájmy organizace a uspokojování sociálních potřeb pracovníků.

Jak již J. Koubek (2015) zmínil, personální plánování je pouze odvozené, ale přesto je nejdůležitější součástí všech plánovacích procesů. Efektivního plánování lze docílit dodržением několika zásad. J. Koubek (2015) uvádí některé z nich:

- Znat a respektovat strategii organizace.
- Cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny.
- Personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí.

Personální plánování J. Koubek (2015) dělí na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje individuálních pracovníků. Plánování pracovníků vždy závisí na kvalitě prognóz (předpovědi) potřeby pracovních sil a zdrojů pracovní síly. Kvalitu prognóz získáme důkladnou analýzou jevů, procesů, zákonitostí a vztahů působících v oblasti problematiky pracovních sil, tedy po detailním zjištění všech informací.

Zdroje personálního plánování F. Hroník (2007) rozdělil na zdroje externí (Český statistický úřad, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Úřady práce, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, společnost Trexima) a interní (firemní strategie, personální audit, firemní kultura, opinion survey, struktura fluktuace², vertikální a horizontální stabilita, nemocnost). Zde užíváme jisté metody. SLEPT analýza třídí data z externích zdrojů a SWOT analýza pracuje s informacemi z interních zdrojů (Hroník, 2007). Právě užití SWOT analýzy je pro některé organizace příčinou krátkodobé existence na trhu. Někteří specialisté nedokáží rozpoznat, co jsou slabé (S) a silné (W) stránky, co příležitosti (O) a hrozby (T) a co už je samotným návrhem řešení.

3.3 Výběr zaměstnanců

Každému procesu výběru zaměstnanců předchází potřeba změny v obsazení pracovních míst. Nejčastější příčiny jsou: zajištění návaznosti pracovních činností po odchodu zaměstnance, neuspokojivé plnění nových nároků na výkon práce nebo vytvoření nové pracovní pozice (Matějka, 2007).

U otázky, kdo je odpovědný za rozhodnutí o výběrovém řízení, by měla stát linie všech nadřazených pracovníků ve vztahu k nabízené pozici. U větších firem řešení této situace náleží příslušnému personálnímu útvaru. Nejužitečnějším podkladem pro výběr

² Pojem fluktuace lze vysvětlit jako obrat zaměstnanců v organizaci vyjádřen v procentech. Konkrétně se jedná o poměr průměrného počtu zaměstnanců k počtu rozvázaných pracovních smluv za danou jednotku času.

pracovníků je souhrn všech pracovních činností pro definování daného pracovního místa (Matějka, 2007).

Další důležitou otázkou je hledání pracovní síly v okruhu současných pracovníků nebo hledání u vnějších zdrojů. Z hlediska uchazeče je hledání nového zaměstnání způsobeno nespokojeností s vyhlídkou kariérního růstu, mezilidskými vztahy, krátkodobou perspektivou existence organizace a výší mzdy. Existují i další impulsy pro změnu zaměstnání z pohledu kandidáta: ekonomická nestálost, nevyhovující pracovní prostředí, obtížnost práce a náročnost z hlediska času (Matějka, 2007).

Výběrová řízení jsou obecně každodenní činností nás všech. Neustále se setkáváme s potřebou si vybírat. Rozhodnutí je navíc spojeno s výběrem dle určitých kritérií. Takovým typickým výběrovým řízením za použití kritérií je například výběr životního partnera. F. Hroník (2007) také vzpomíná sociální darwinismus jakožto vývoj přírodním výběrem za pomoci kritéria: přežije ten nejsilnější.

Úlohou výběru uchazečů je najít správného jedince, který vyhovuje všem kladeným požadavkům, tudíž i tento proces se řídí dle plánované strategie s důrazem na budoucí využití dovedností a znalostí uchazeče ve prospěch společnosti (Koubek, 2000). Neexistuje metoda, která by vybrala nejlepšího jedince, jenž bude plnit všechny požadavky přesně tak, jak se od něho očekává. Je důležité, dát si pozor na diskriminaci, tedy hodnotit ty znaky uchazeče, které souvisí s pracovním výkonem.

Při výběru pracovníka je dle J. Koubka (2000) nezbytné vymezit požadavky práce, prošetřit validitu (platnost) a reliabilitu (spolehlivost) kritérií, které posuzují, zda uchazeč požadavkům vyhovuje, a nakonec vybrat metody, které prokazují, zda uchazeč vyhovuje i konkrétním kritériím. Koubek (2000) upozorňuje na častou chybu při určování kritérií jako je zbytečná náročnost znalostí cizích jazyků nebo dosaženého vzdělání.

J. Koubek (2015) definuje proces výběru pracovníků nejen jako nalezení uchazeče, který splňuje požadavky daného pracovního místa, ale stejně tak je důležité, aby vybraný uchazeč přispíval ke zdravým vztahům v organizaci, akceptoval hodnoty týmu a přijal organizační kulturu, byl flexibilní a měl rozvojový potenciál z důvodu možných změn pracovního místa. Jedná se o určitý strategický proces.

J. Koubek (2015) doporučuje věnovat zvláštní pozornost skutečnosti, že výběr není pouze jednostrannou záležitostí. Nejvhodnější uchazeči často změni názor na fungování v organizaci hned po skončení výběrového řízení. Proto je třeba, aby zaměstnavatelé budili dobrý dojem u každého uchazeče, který stejně tak vybírá z více možností nabídek práce.

Všichni zmínění autoři se shodují na tom, že neexistuje žádná přesná metoda, která by spolehlivě vybrala nejlepšího pracovníka. K tomu, aby výběrem prošel nejvhodnější uchazeč, je potřeba si stanovit kritéria výběru, ověřit validitu a spolehlivost těchto kritérií a vybrat objektivní metody výběru.

3.3.1 Souvislosti se vznikem výběru zaměstnanců

Původní podoba oboru z počátku 19. století, jak uvádí L. Kolman (2010), nesouvisela ani tak s managementem jako spíše s péčí o zaměstnance. Tu provozovaly

manželky zaměstnavatelů, aby vyhověly závazkům paternalistického³ vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec. V České republice se první tendence k tomuto oboru vyskytovaly ve Zlíně, kde byla koncepce péče o pracovníky v Baťových závodech široce rozšířena (podniková stavba rodinných domů). L. Kolman (2010) uvádí, že počátky personálního řízení spadají do doby meziválečné. I tak přiznává, že už období první světové války poukazuje na vědomí o lidském potenciálu.

Každá doba po skončení světové války je významná potřebou sociálních pracovníků, kteří mají za úkol se věnovat sociálním problémům v podniku. Jednalo se převážně o absolventy vysokých škol, kteří ale průmyslu v poválečné éře nerozuměli. Jejich znalosti sahaly pouze do oboru ekonomie a filosofie. To bylo příčinou, proč sociální pracovníci spíše sympatizovali s odboráři, než aby jejich názorům čelili a tím se stali pro zaměstnavatele spíše zátěží než užitkem, konstatuje L. Kolman (2010).

Speciální pozornost by měla být věnována právě sociálním odpovědnostem, které s podnikáním a managementem úzce souvisí. Často se taková absence odpovědnosti změnila ve stávky až bouře nespokojených zaměstnanců.

Přestože naše země byla ovlivněna vládou Sovětského svazu, pronikly k nám některé ideje ze Západu, které se přizpůsobily reálnému socialismu. Takzvaný institut řízení zkoumal Západní teorie řízení, které byly v sedmdesátých a osmdesátých letech v podnicích individuálními manažery uplatněny, avšak informace o jejich původu byly zastíněny (Kolman, 2010).

Jako další podnět pro rozvoj managementu lidských zdrojů L. Kolman (2010) poznamenává výcvik vojska, a především pak důstojníků. Stěžejní byl právě výběr důstojníků, kteří se museli hromadně podrobit psychologickým testům (v kinosálech). To dalo podnět k zamyšlení představitelů všech větších organizací (těžký průmysl). Vyškolený odborník může znamenat velký přínos pro celou organizaci dle názoru L. Kolmana (2010).

Jak jsme již zmínili, období obou světových válek přispělo k budování průmyslových podniků a obrovské množství zaměstnaných lidí pracovalo právě v těchto podnicích. Po skončení druhé světové války došlo k celosvětové restrukturalizaci. Stejně jako se měnily plánované cíle podniků, musel se s nimi změnit i potenciál zaměstnanců, poznamenává L. Kolman (2010). K tomuto účelu pomáhali výcvik, školení a rekvalifikace. Zároveň se prohlubovala myšlenka striktního dodržování podnikových předpisů, a to dalo vzniknout pojmu byrokratické organizace. Z kádrových útvarů práce, založených v době socialistické vlády, které měli dohlížet nad ideologickým směřením a jednáním obyčejných lidí, se nově staly útvary personální nebo sociální práce.

Po roce 1989 došlo k politické změně a následně ke změně celého systému i s řízením podniků. Teprve počátkem nového tisíciletí se obor personalistiky rozšířil v podobě odborné literatury a vstoupil tak do vědomí dosud neosvícených jedinců, jak uvádí L. Kolman (2010).

3.3.2 Efektivní výběrové řízení

F. Hroník (2007) ve své knize sestavil desatero zásad pro výběrové řízení, viz Tabulka 3 – Zásady pro výběrové řízení, které ale nemusí být nutně dodrženo v celém jeho rozsahu. Jedná se pouze o tipy, jak správně a efektivně postupovat.

³ Obsah slova paternalistický ve smyslu podniku je chápán jako širší rodina, kde majitelé představují otce a matku a vedoucí pracovníci jsou starší sourozenci.

Tabulka 3 - Zásady pro výběrové řízení

Desatero výběrového řízení	
1.	Nejdříve je potřeba znát „koho co“, teprve pak „jak a čím“.
2.	Získávání pracovníků a jejich výběr je vždy aktivita public relations.
3.	Každý nábor a výběr ctí zásadu „3E“.
4.	Celý proces vyhledávání, získávání a výběru je nepřetržitý.
5.	Během náboru a výběru je uplatňován trychtýřový přístup.
6.	Celý proces je dokumentován.
7.	Výběr jak transplantace.
8.	Proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost za rozhodnutí je individuální.
9.	Výběrové řízení je postaveno na čtyřech pilířích.
10.	Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníků.
(11.)	Proces náboru a výběru je třeba zvládnout v nejkratším možném čase.

Zdroj: F. Hroník, 2007

Pod pojmem „3E“ se skrývá efektivnost, etičnost a ekonomičnost. Efektivností lze rozumět výběr ideálního kandidáta, jehož výkon bude pro organizaci přínosný. Etičnost výběrového procesu znamená vyvarování se diskriminaci, obeznámení s průběhem výběrového řízení a možnost uchazeče odstoupit od procesu výběru. Ekonomičnost se dá vyjádřit jako optimální poměr časové náročnosti na výběrové řízení k poskytnutým finančním prostředkům.

Efektivita výběrového řízení by se měla vždy projevit: optimální mírou fluktuace, navýšením výkonnosti firmy (části firmy) nebo relativním snížením nákladů na jednotlivé pracovníky (náklady do výběrového řízení nebo do vzdělání se vrátí později vyšším výkonem pracovníka), uvádí F. Hroník (2007).

Jak uvádí J. Koubek (2000), odborníci s dlouholetou praxí, ale i teoretičtí odborníci v oboru personalistiky se shodli na několika zásadách efektivního výběru pracovníků. Jedná se především o tyto zásady:

- Striktní dodržování zákonů, především v oblasti diskriminace.
- Posuzovat pracovníka jen na základě znalostí a dovedností potřebných k výkonu obsazované pozice.
- Zdržet se jakýchkoliv osobních sympatií, vztahů k uchazeči či jeho příslušnosti (náboženství, politika).
- Mít permanentně na mysli, že nejen organizace si vybírá vhodného uchazeče, ale i uchazeč svého budoucího zaměstnavatele.
- Uchazeč a organizace jsou si vzájemně rovni.
- Organizace uchazeči neposkytuje záměrně falešné informace a nenechá jej zbytečně v nejistotě.
- Všechny informace o uchazeči jsou důvěrné a nesmí se nikde zveřejňovat.
- Při výběru pracovníků kombinovat několik metod.
- Metoda testování je pouze doplňková, nikoliv rozhodující.
- Stanovení kritérií musí být přiměřeno povaze práce na dané pracovní pozici.
- Metody užití při výběru pracovníka nesmí hraničit s lidskými právy a důstojností.

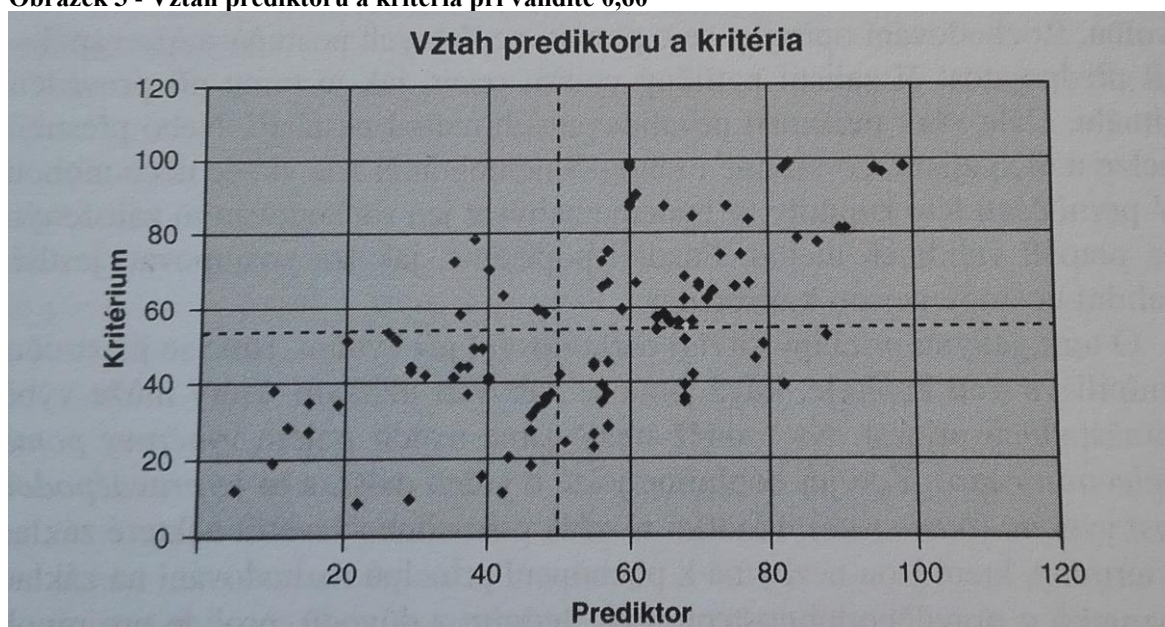
- Osoby vedoucí výběrové řízení musí být dostatečně vyškolené, znát všechny specifické požadavky nabízeného pracovního místa a mít přehled o stanovených cílech organizace i obecně o organizaci samotné.
- Povinností každé osoby, která rozhoduje o výběru pracovníka, je dostatečně se obeznámit se všemi příloženými materiály o uchazeči.
- Proces výběru musí proběhnout jednoduše a rychle, ale přesto organizovaně.
- Žádné výběrové řízení se neobejde bez výběrového pohovoru.

Výběrové řízení F. Hroník (2007) staví na 4 pilířích. Důvodem je stabilita, která organizaci ušetří následných problémů se špatným výběrem uchazeče.

- I. pilíř – hodnocení dokumentů (náborový dotazník).
- II. pilíř – testy (psychologické testy, testy chování, odborné testy).
- III. pilíř – výběrový pohovor (standardizovaný rozhovor).
- IV. pilíř – hodnocení referencí (strukturovaná reference).

Snažíme-li se o optimální rozhodnutí, je třeba při výběru uchazečů užívat vždy validních, platných metod, jak radí L. Kolman (2010). Rozhodneme-li se pro výběr nevalidních metod, neznamená to víc než ztrátu času a peněz. Pokud je výsledek validity nulový, jedná se pouze o náhodný proces výběru. V případě záporné validity bude výběrová metoda vylučovat patřičné uchazeče, a naopak doporučovat ty nevhodné. Největší potíží nastává u výběrových metod, které jsou za validní pouze považovány, tedy validita není nijak podložena.

Obrázek 3 - Vztah prediktoru a kritéria při validitě 0,60



Zdroj: L. Kolman, 2010

Na Obrázku 3 – Vztah prediktoru a kritéria při validitě 0,60 z knihy L. Kolmana (2010) jsou vprostřed grafu uvedeny hodnoty, které zastupují uchazeče. Osa x představuje hodnoty prediktoru (výsledky testů nebo hraní rolí) a osa y zobrazuje hodnoty kritéria (pracovní výkon). Pomocí dat v grafu L. Kolman (2010) vypočítá korelaci prediktoru

a kritéria neboli korelační koeficient, který stanoví hodnotu kritériální validity. Jednoduše řečeno, korelační koeficient dokáže odhalit pracovní chování přijatého uchazeče.

Zda jsou prediktory při výběru vůbec platné, zkoumá právě validita. Abychom v praxi mohli validitu použít, je zapotřebí si určit dolní hranici jak prediktoru, tak i kritéria. Dolní hranice prediktoru představuje nejnižší výsledek ve výběrovém řízení, kterého může uchazeč docílit, aby byl přijat nebo postoupil do dalšího kola výběru. Dolní hranice kritéria zjišťuje, zda se organizaci vyplatí uchazeče zaměstnávat při jeho pracovním výkonu, tedy aby byly náklady na takového zaměstnance alespoň vyrovnány s jeho přínosem společnosti. L. Kolman (2010) zastává názor, že stanovení obou dolních hranic má být postaveno spíše na praktickém hledisku než na teoretických úvahách.

Jako další využití vztahu prediktoru a kritéria L. Kolman (2010) vidí v rozdělení grafu na čtyři kvadranty podle již zmíněných dolních hranic. Tyto kvadranty zahrnují uchazeče správně přijaté i odmítnuté a dále uchazeče chybně odmítnuté či přijaté. Kritériální validita je vysoká, pokud uchazeč, který získal vysoké skóre v prediktoru, získal také vysoké skóre v kritériu a jiný uchazeč získal právě nízké skóre jak v prediktoru, tak i v kritériu.

Dále L. Kolman (2010) zmiňuje jako podmínku správného výběru reliabilitu neboli spolehlivost. Zatímco validita zkoumá, zda měření opravdu měří to, co má, reliabilita zkoumá, zda jsou výsledky po opakovaném měření pořád stejné. Úkolem reliability je tedy prověřit, zda výběrová metoda není narušena působením okolních vlivů. Stejně jako validita se měří prostřednictvím výpočtu takzvaného korelačního koeficientu. Hodnota takového koeficientu by pro praktické účely užívání měla být vyšší než 0,8.

Proces hledání vhodného kandidáta není otázkou několika dní, nýbrž ani týdnů. Je podstatné se zabývat plánováním lidských zdrojů nepřetržitě. Při praktikování trychtýřového přístupu organizace F. Hroník (2007) počítá s nepoměrem obsazovaných pracovních míst a počtem hlásících se uchazečů. Většinou se jedná o tříkolové výběrové řízení (administrativní kolo výběru, skupinové metody výběru, výběrový rozhovor). Po každém kole výběru zůstane menší počet vhodných kandidátů na volné pracovní místo, optimálně zůstane jedinec, který nejlépe splňuje všechny požadavky pracovního výkonu. Pouze v případě, kdy se nám nějaký uchazeč jeví jako vhodný kandidát a splňuje většinu kritérií, je možné s ním jednat rychleji. Zkušený personalista se tak snaží zabránit, aby tento člověk přijal nabídku jiné společnosti, zatímco bude čekat na další kolo výběrového řízení.

F. Hroník (2007) doporučuje každé organizaci, aby vedla protokol výběrového řízení s každým uchazečem a vyhnula se tak nepříjemnostem nařknutí z diskriminace, popřípadě soudnímu procesu. Protokol má podobu formuláře, kde nalezneme informace o předem daných kritériích, o výsledcích každého kola výběru a postupu při rozhodování.

Zvláštní pozornost by podle L. Kolmana (2010) měla být věnována měření pracovního výkonu. Jde o činnost, která v povědomí zaměstnavatelů přebývá jako méně podstatná, zvláště pro její jednoduchost. V praxi jde ale o náročnou a zdlouhavou disciplínu. Ke změření pracovního výkonu L. Kolman (2010) užívá poznatky o výkazu práce, disciplinárních záznamech, hodnocení ze strany nadřízených, spolupracovníků i podřízených a znalosti o rozvoji kvalifikace jedince.

Výběr nového zaměstnance je záležitostí, kterou zvládne zaměstnavatel sám. Pokud není dostatečně způsobilý, požádá o pomoc personální agenturu nebo úřad práce (d' Ambrosová a kol., 2011). Z toho vyplývá, že by žádný výběr neměl být podceněn. Vždy záleží na charakteristice pracovního místa, speciálních požadavcích na uchazeče a také na osobních vlastnostech a schopnostech uchazečů. Úkolem organizace není jen rozhodnout, kdy je zapotřebí uskutečnit výběr na pracovní pozici, ale především jakých výběrových metod použít, jak říká H. d' Ambrosová a kol. (2011).

J. Vronský (2012) přistupuje k výběru zaměstnanců velmi opatrně. Výběr je třeba provádět smysluplně a bez důkladné přípravy se o výběr nejlepšího uchazeče ani nemusíme snažit. J. Vronský (2012) je přesvědčen, že nejdůležitější částí výběru je popis pracovního místa. Bez charakteristiky práce se celý výběr stává neúčinný.

J. Koubek (2000) rozlišuje tři typy postupu výběru pracovníků: komplexní posuzování (kompenzační postup), vyřazovací postup a smíšený (hybridní) postup. Komplexní posuzování má tu výhodu, že celý soubor uchazečů zůstává až do konce bez odmítnutí jednotlivých členů a všichni mají stejnou šanci uspět. Nevýhodou je časová náročnost a vysoké náklady. Vyřazovací postup odmítne uchazeče po nesplnění jakéhokoliv kroku z celého procesu výběru. Tento postup se může zdát z pohledu úspory nákladů a času jako ideální, ale je možné, že na konci výběru nezbude ani jeden vhodný uchazeč. Nakonec smíšený postup, který se snaží fungovat na výhodách obou předchozích postupů.

J. Koubek (2015) proces výběru dělí do dvou fází: předběžnou a vyhodnocovací. Předběžná fáze spočívá pouze v definici pracovního místa a podmínek v něm, určení potřebné kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních vlastností pro výkon dané práce a nakonec specifikace požadavků na vzdělání, délku praxe a zvláštních schopností. Vyhodnocovací fáze se zakládá na použití kombinace výběrových metod, které poslouží k větší šanci výběru vhodného kandidáta.

Při výběru pracovníků zkoumáme vhodnost každého uchazeče, který se hlásí na nabízené pracovní místo. Jelikož znalosti a dovednosti uchazečů jsou znaky kvalitativní, nedají se objektivně měřit. Abychom došli k co nejmenšímu zkreslení výsledků, J. Koubek (2000) navrhuje utřídit si uchazeče do skupin podle specifických kritérií. Na základě dohodnutých kritérií už zbývá jen přiřadit každé skupině patřičnou metodu výběru, abychom dosáhly důvěryhodných informací o uchazečích. Při výběru pracovníků J. Koubek (2000) postupuje v dané rovině:

- Stanovení požadavků pracovního místa (vzdělání, praxe v oboru).
- Způsob posouzení odborné způsobilosti pracovníka (doklady o absolvování studia nebo specializovaných kurzů, dokumenty dokazující výkon praxe).
- Stanovení kritérií pro pracovní výkon (požadované pracovní výsledky a pracovní chování).
- Stanovení prediktorů úspěšného výkonu práce (vzdělání, praxe, údaje z dotazníků, výsledky testů, hodnocení pracovního výkonu, výsledky pohovorů aj.).
- Stanovení kritérií žádoucích vlastností pracovníka (důkladnost, spolehlivost aj.).

- Stanovení metod ke zjištění osobnostních charakteristik (testy, pohovory, diskuse).
- Získání objektivních a detailních informací o uchazeči.

Při posuzování vhodnosti uchazeče se zpravidla jedná o povahu pracovního místa a osobnostní charakteristiky uchazeče. Jelikož se jedná o vlastnosti špatně měřitelné. J. Koubek (2015) doporučuje před samotným výběrem vyřešit několik problémů:

- Stanovit požadavky pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka.
- Stanovit na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat.
- Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě.
- Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě.
- Stanovit týmová, útvárová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka.
- Stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a předvídání požadovaných charakteristik osobnosti.
- Vyřešit problém získávání objektivních, podrobných a věrohodných informací.

J. Koubek (2015) prosazuje názor, že již nestačí vybírat pracovníky jen podle požadavků pracovního místa, ale hned podle tří druhů kritérií: celoorganizačních, útvárových/týmových a tradičních kritérií pracovního místa.

Úspěšný výběr pracovníka je podle J. Koubka (2000) podmíněn kvalitou všech dostupných informací o uchazeči (životopis, dotazník, reference). Informace o vnějších lidských zdrojích pracovní síly nejsou tak spolehlivé a snadno dosažitelné jako informace o vnitřních pracovnících organizace. Zda bude uchazeč schopen práci vykonávat a zda je pro tuto práci vhodný předvídáme pomocí validity a spolehlivosti.

Proces validity (platnost, přiměřenost, vhodnost) vyjadřuje, do jaké míry dokáže prediktor nebo výběrová metoda předpovědět úspěšnost pracovního výkonu (Koubek, 2000). Z toho vyplývá, že jakékoliv kritérium užití při výběru pracovníka musí být validní – dokáže pracovní výkon ovlivnit. Pojem validizace lze definovat jako přezkoumání validity. Pokud je naším cílem efektivní výběr pracovníků, je nezbytné prověřit validitu každého užitého prediktoru i metody výběru.

Spolehlivostí prediktorů či metod výběru rozumíme jejich shodné výsledky u té samé osoby při stejných podmínkách, ale v různém čase. Spolehlivost J. Koubek (2000) popisuje jako kontrolu pomocí opakování, zda bude výkon uchazeče opravdu úspěšný.

Zdroje a síly nábory a výběru jsou rozděleny na dva druhy: externí a interní trh práce (zdroje), síly vlastní (personalista, manažer) a cizí (externí personální firma či specialista). F. Hroník (2007) uvádí, že jejich kombinace vždy nese určité výhody i nevýhody, které lze vidět v Tabulce 4 – Zdroje a síly nábory a výběru.

Tabulka 4 - Zdroje a síly náboru a výběru

Interní výběr	
Výhody:	Nevýhody:
Orientace do organizace.	Nedostatek nových nápadů.
Spolehlivé informace o kandidátech.	Nákladné školení a výcvik.
Nižší cena výběru.	Narušení běžné práce kandidáta.
Mobilita zaměstnanců po pracovních místech.	Přeřazení neúspěšných kandidátů.
Externí výběr	
Výhody:	Nevýhody:
Zdroj nových myšlenek.	Méně spolehlivé informace o uchazečích.
Širší okruh zkušeností.	Časová náročnost zpracování nového pracovníka.
Znalost konkurence.	Dlouhý a dražší proces výběru.

Zdroj: L. Vajner, 2007

F. Hroník (2007) dále upozorňuje na klíčový dokument personálního plánování a tím je harmonogram výběrového řízení. Takový harmonogram dokáže sjednotit dva důležité aspekty: menší časové zatížení uchazeče a krátký čas průběhu výběru, ovšem s ohledem na dostatečnou kvalitu celého procesu.

L. Kolman (2010) vychází ze tří základních okruhů, které jsou podmínkou pro kooperaci uchazeče a zaměstnavatele. Jsou to okruhy schopnost, ochota a spolupráce. Schopnost ve smyslu danou práci umět nebo být schopen se jí učit. Ochota danou věc opravdu dělat, přestože ji uchazeč dobře ovládá. Posledním okruhem je spolupráce neboli ovladatelnost, která se vyznačuje schopností být řízen vedoucím nebo s ním jen vycházet.

3.3.3 Výběrové metody a jejich užití

Mezi nejdůležitější výběrové metody, které by měly být vždy použity, J. Urban (2013) řadí profesní životopis, přijímací pohovor a reference. Jako další možné metody výběru uvádí testování, assessment centre, behaviorální rozhovory a písemné úkoly.

L. Kolman (2010) jako nejvhodnější metody výběru uchazečů doporučuje rozhovor, psychologické testy, reference, životopis, praktické zkoušky, grafologickou analýzu a assessment centre.

Životopisné údaje

Jednou z nejdůležitějších metod výběru pracovníků je životopis. Můžeme se setkat i s jinými jeho názvy jako Curriculum Vitae, zkráceně CV, nebo Rsumé. Jako u každého oficiálního dokumentu musíme při jeho konstrukci dodržovat pravidla, konkrétně patřičnou strukturu, obsah pravdivých a smysluplných informací, a dokonce i poutavý vzhled (Matějka, 2007). První částí životopisu jsou vždy údaje typu jméno a příjmení, datum narození, rodinný stav atd., pokračujeme výčtem absolvovaných škol nebo speciálních kurzů, jazykovou znalostí a dovednostmi na počítači. Poslední částí životopisu je absolvovaná praxe spolu se stručnou charakteristikou činností. Jak M. Matějka (2007) radí, vždy řadit údaje v návaznosti za sebou od posledního zaměstnání. Dalšími vhodnými

údaji pro doplnění životopisu jsou kontaktní údaje: adresa bydliště, telefonní kontakt a email. Mějme na paměti, že životopis má být stručný a výstižný.

Primárním účelem zasílání životopisů do organizace je třídění uchazečů. Zodpovědná osoba tak na základě předem stanovených kritérií vybere pouze ty uchazeče, kteří podmínky splňují a postoupí tak do dalšího kola výběrového řízení (Matějka, 2007). Ti uchazeči, kteří alespoň jedno kritérium nesplňují, jsou vyřazeni a organizace je povinna vyrozumět dotyčné oficiální formou o jejich neúspěchu. Avšak vždy je minimálně slušností poděkovat uchazečům za projevený zájem pracovat v organizaci.

L. Kolman (2010) říká, že záleží na organizaci, zda bude od uchazečů požadovat doložení životopisu či postačí jen vyplnění dotazníku.

J. Urban (2013) popisuje rozbor profesního životopisu jako selekci uchazečů na základě dosaženého vzdělání, pracovních zkušeností a pracovní nestability.

Životopisné údaje B. Clegg (2005) navrhuje prozkoumat vždy před pohovorem a vybrat nejdůležitější informace, které souvisí s požadavky pro danou práci. Kromě životopisu doporučuje pročíst i přihlášku (dotazník), ve které se sice vedoucí rychleji orientuje, jelikož forma přihlášky je mu dobře známa, ale během pohovoru nebudete mít čas zároveň zjišťovat informace z dokumentu a přímo od uchazeče.

Životopis je častou a univerzální metodou, kterou je vhodné kombinovat s ostatními metodami výběru (pohovor). Jako nejpodstatnější údaje z životopisu J. Koubek (2000) shledává vzdělání a praxi. Běžně užívanými typy jsou strukturovaný a nestrukturovaný životopis. Zatímco se strukturovaný životopis velmi podobá dotazníku, jehož strukturu zaměřenou na určitou pozici udává organizace, podoba nestrukturovaného životopisu je dána chronologickým sletem životních událostí uchazeče.

Pro organizaci je užitečné kombinovat dotazník a životopis z důvodu vzájemného doplnění a propojení všech informací o uchazeči (Koubek, 2000). Použití dotazníku J. Koubek (2000) doporučuje větším organizacím. Je důležité, aby každý uchazeč obdržel stejný univerzální dotazník. Toto pravidlo neplatí, pokud se jedná o náročnější pracovní pozici (manažerskou). V tomto případě je pro uchazeče připraven dotazník zaměřený spíše na otevřené otázky.

Přijímací rozhovor

Rozhovor je základní metodou, která se převážně užívá jako součást výběru a popřípadě je doplněna o některé další metody (Kolman, 2010). Účelem této metody je získat potřebné informace o uchazeči a dále se s ním jednoduše seznámit. Podstatné je si uvědomit, že s vybraným kandidátem bude nadřizený v kontaktu spoustu času, tím pádem je vztah zaměstnavatel-zaměstnanec důležité odhadnout už na pohovoru. Rozhovorů v praxi existuje více. Také není podmínkou, aby rozhovor vedla jen jedna osoba (komise). Moderním se stal takzvaný stresový rozhovor. Jeho použití je vhodné spíše pro manažerské pohovory, kde se na uchazeče klade požadavek zvládnutí stresových situací. L. Kolman (2010) doporučuje, aby každý vedoucí pohovoru měl předem připravenou škálu skórování.

Přijímací pohovor J. Urban (2013) charakterizuje jako strukturovaný, připravený, tematický a fázovaný rozhovor s předem připravenými odpověďmi uchazečů. Za účelem efektivně využití času vedoucího pohovoru je dobré si celý rozhovor předem rozdělit na jednotlivé fáze: uvítání a představení se, shrnutí informací o nabízené pracovní pozici, profesní otázky, zjišťování vlastností uchazeče, prostor pro uchazečovy dotazy a uzavření přijímacího rozhovoru.

B. Clegg (2005) se ve své knize zmiňuje o strukturovaném rozhovoru, který aplikací stejných otázek pro všechny kandidáty umožní přesnější porovnávání a závěry. Přesto je zastáncem jiného typu rozhovoru, který se v jeho průběhu změní ze strukturovaného na přirozený rozhovor a tím umožní dostat se do hloubky věci. Při použití takového typu rozhovoru musí být vedoucí dostatečně kompetentní.

Velký důraz klade F. Hroník (2007) na profesionalitu vedoucích pohovoru. Skupinový pohovor F. Hroník (2007) navrhuje použít v případě, kdy je v plánu na jedno pracovní místo najmout více pracovníků současně a počet kritérií není mnoho. Jedná se o propojení individuálního pohovoru se skupinovou modelovou situací. Přestože se jedná o jednu z metod časově méně náročných, důkladnou přípravu nelze opomenout. Obvykle jsou přítomni 2-3 tazatelé. Jeden klade připravené otázky, druhý pohovor dokumentuje a případně klade otázky doplňující. Tuto metodu výběru F. Hroník (2007) doporučuje hodnotit ve dvou částech. Zvlášť hodnotí odpovědi (obsah) první tazatel a odpovídání (proces) tazatel druhý.

Rozhovor neboli interview shledává H. d'Ambrosová a kol. (2011) jako klíčovou metodu každého výběru pracovníků. Rozlišuje rozhovor na dva druhy: informativní (předběžný) a přijímací (k rozhodnutí). Z charakteristiky informativního rozhovoru, který vede personální pracovník, se můžeme dozvědět sílu zájmu o pracovní místo, základní údaje o uchazeči, dohodnout další postup v případě příznivých předpokladů a získat od uchazeče dotazník spolu s životopisem a kontaktem na osoby, které by mohly poskytnout reference. Cílem ze strany personálního pracovníka je podat uchazeči informace o organizaci a předat mu propagační dokumenty. S vybranými uchazeči následuje přijímací rozhovor. Ostatní je vždy nutné kontaktovat o neúspěchu. Přijímací rozhovor řídí vždy personalista nebo výkonný manažer. V některých případech se může jednat o dvoukolový rozhovor, kdy každé kolo vede jeden z nich.

Pohovor dle J. Koubka (2000) slouží převážně k doplnění, případně k objasnění některých informací v dotazníku a dále slouží k dostatečnému informování uchazeče o pracovní pozici a funkci organizace. Úkoly pohovoru jsou: získat co možná nejvíce informací o uchazeči a také ho dostatečně informovat o dané organizaci a práci, zhodnotit osobnost uchazeče a vytvořit vzájemně přátelský vztah mezi oběma stranami. Druhý výběrového pohovoru je spousta, a proto se třídí na jednotlivé typy a formy.

První typ pohovoru, který můžeme rozpoznat, se dělí na formy dle počtu a struktury uchazečů. J. Koubek (2000) rozeznává čtyři formy dle uvedeného rozdělení a to pohovor 1+1, pohovor před komisí, postupný pohovor a skupinový pohovor.

U pohovoru 1+1 se jedná zpravidla vždy o uchazeče a bezprostředního nadřízeného. Používá se u obsazovaných pozic s menšími požadavky na kvalifikaci pro výkon práce. Přesto se jedná o nejpoužívanější typ pohovoru v Evropě (Koubek, 2000).

Další formou je pohovor před panelem, který obvykle tvoří přímý nadřízený, personalista a psycholog. Dalším členem komise (panelu) může být vyšší nadřízený, současný pracovník obsazovaného místa či představitel spolupracovníků. Vedou se diskuze, zda je vhodnější, aby pohovor vedl pouze jeden člen komise, tedy kladl otázky, a ostatní sledovali, jak bude uchazeč reagovat. Jiní autoři jsou toho názoru, aby si všichni členové komise otázky rozdělili a pohovor vedli všichni. Ačkoliv je tato forma méně častá, J. Koubek (2000) ji doporučuje využít v případě obsazování náročnější pozice.

Forma postupného pohovoru je časově náročná pro všechny členy komise, proto její užití není tak časté.

Skupinový neboli hromadný pohovor je v praxi méně častá záležitost. Obyčejně se tato forma používá k průzkumu chování jedince ve skupině.

Druhý typ pohovoru J. Koubek (2000) rozeznává podle obsahu a průběhu pohovoru. Pod tento typ spadají formy pohovoru nestrukturovaného, strukturovaného a polostrukturovaného.

Nestrukturovaný, volně plynoucí pohovor, používají k výběru pracovníka jen odborně nezpůsobilí vedoucí či personalisté. Průběh i obsah pohovoru je tvořen za chodu a většinou nemá ani žádný cíl. Vyspělé země od užívání tohoto pohovoru upustili (Koubek, 2000).

Efektivnost strukturovaného pohovoru je dána mírou připravenosti a celkovým zvládnutím jeho průběhu. Použití strukturovaného pohovoru je univerzální, tedy i široce užívané a je řazeno k nejvalidnějším metodám výběru. Strukturovaný (standardizovaný) pohovor J. Koubek (2000) charakterizuje tímto způsobem:

- Pořadí otázek, jejich obsah i vymezený čas jsou předem naplánovány.
- Každému uchazeči jsou položeny stejné otázky, ve stejném pořadí a se stejným časem na jejich zodpovězení.
- Pro vyhodnocení pohovoru slouží pro všechny stejné předpřipravené odpovědi.

Polostrukturovaný pohovor se snaží propojit výhody obou předchozích forem a zároveň eliminovat jejich nevýhody.

Testování

Další metodou výběru jsou testy. Ty F. Hroník (2007) rozděluje na testy odborné a praktické zkoušky. Použití odborných testů za účelem rozřazení uchazečů podle daných kritérií odbornosti, je levnější a časově méně náročné pro každého vedoucího pohovoru. Obvykle se jedná o testování znalostí v oblastech: stavební stroje, technika, výpočetní technika, ochod, ekonomika a cizí jazyk. F. Hroník (2007) se ve své knize zmiňuje o novodobé praxi pro testování odborné způsobilosti, která se skládá z elektronického testování, menšího odlišení hard a soft skills a zkoumání předpokladů spíše než současného stavu. Praktická zkouška spočívá v ověření předpokladů pro nabízenou práci.

Praktické zkoušky, jak je popisuje L. Kolman (2010), jsou zaměřeny na výkon činnosti, která je pro pracovní pozici typická. L. Kolman (2010) je dále dělí na dva druhy. Zkoušky pro uchazeče, kteří už s danou prací mají nějakou zkušenost a zkoušky

cvičitelnosti pro neznalé uchazeče. Úkolem druhého typu zkoušek je zjistit, zda uchazeč bude schopen práci vykonávat a zda se vyplatí ho zařadit do výcvikového programu.

Psychologické testy připravují odborníci a jejich užití i hodnocení je velice specifické, upozorňuje L. Kolman (2010). Zkoumají schopnosti a vlastnosti uchazečů, tudíž lze tyto testy rozdělit do dvou kategorií: testy mentálních schopností a osobnostní testy.

K nejpoužívanějším testům patří testy znalostí a dovedností. Těmi se snaží J. Koubek (2000) ověřit, do jaké hloubky je uchazeč obeznámen s pracovními předpisy a zda dokáže pracovat s danými přístroji.

O použití testů pracovní způsobilosti se diskutuje z hlediska hraničení s platnými zákony a základními lidskými právy (Koubek, 2000).

Další metoda, testy inteligence, jsou používány jen zřídka, a to v případech, kdy je nutné otestovat uchazečův rozvojový potenciál a schopnost řešení duševně náročné práce. Obecně jde o měření poměru věku mentálního a chronologického, jenž je vyjádřen inteligenčním kvocientem IQ (Koubek, 2000).

Testy schopností J. Koubek (2000) dělí na dva druhy a jde především o prověření manuální zručnosti, vrozených vloh, schopnosti se učit, prostorové orientace atd. Testy získaných schopností jsou si podobné s testy znalostí a dovedností. Zaměřují se na posuzování schopností nabitých vzděláním a praxí. Druhý typ, testy potenciálních schopností, je obdobný s testy inteligence. Tyto testy předvídají potenciál uchazeče pro výkon práce a jeho jednotlivých úkolů.

Dále J. Koubek (2000) zmiňuje testy osobnosti, které odhalují povahové rysy uchazeče a lze je tedy označit jako testy psychologické.

Koubkovou (2000) oblíbenou metodou jsou testy skupinové. Jejich realizace spočívá v praktické činnosti či hraní rolí. Výsledkem je buď argumentace svého řešení, nebo splnění úkolu v časovém limitu. Skupinové testy se používají zejména při obsazování manažerských funkcí.

Reference

Reference a doporučení (dobrozdání) lze definovat jako posudky pracovního výkonu bývalého nebo současného zaměstnání. L. Kolman (2010) uvádí, že se spíše uplatní až v konečné fázi výběru. Validita referencí je velmi nízká, a to z toho důvodu, že spolehlivost informací není ničím konkrétním podložena.

Z pravidla se vyžadují reference od dvou předposledních zaměstnavatelů (Hroník, 2007). Jako další druhy referencí F. Hroník (2007) uvádí: pracovní posudek (neovlivněn zaměstnancem), absolventský posudek, bankovní posudek a zákaznický posudek.

Jde o ověření informací, které nám o sobě uchazeč sám poskytl a získání nestranných informací o pracovním chování. Takové informace mohou poskytnout i spolupracovníci, konstatuje J. Urban (2013).

Zahraniční literatura neodlišuje zkoumání pracovních postupů a referencí. Zvláště oblíbená je tato metoda v USA. V podstatě jde o posudky z předchozích zaměstnání nebo ze školy. Jejich použití se týká až konečné fáze výběru, zpravidla při rozhodování u rovnocenných uchazečů (Koubek, 2000).

Při zkoumání pracovního posudku se jedná o seznámení s názorem organizace na pracovní výkon a chování jedince. Tento dokument je vytvořen přímým nadřízeným ve spolupráci s personalistou v souvislosti s povýšením pracovníka nebo častěji v případě odchodu z organizace (Koubek, 2000). Dotyčný pracovník má právo do dokumentu nahlédnout a domáhat se jeho změny.

V případě referencí se v dotazníku píše jména a adresy (telefonní kontakt) osob, které jsou schopné podat jakékoliv informace o dotyčném uchazeči. Jelikož výběr těchto osob je čistě záležitostí uchazeče, může se často jednat o podvod, upozorňuje J. Koubek (2000). Buď se jedná o stejnou osobu, která informace podává, nebo může jít o subjektivně zkreslené informace.

Assessment centre

Assessment centre je kombinací několika metod. Většinou se jedná o psychologické testy, rozhovor a praxi. Požadavkem na uchazeče je práce v týmu, ze které lze poznat, jaká pozice při spolupráci je pro uchazeče přirozená. L. Kolman (2010) metodu shledává velmi oblíbenou, i když časově náročnou a nákladnou. Opírá se o kombinace několika prediktorů, které se vzájemně doplňují, nepřekrývají se. Jedná se tedy o dobrou validitu metody výběru dle L. Kolmana (2010). Můžeme se setkat s užitím této metody i v případě rozhodování o služebním vývoji a kariéře zaměstnanců.

Metodu Assessment centre F. Hroník (2007) charakterizuje jako multisituacní zkoušku složenou ze skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostických testů. Účelem této metody je podle autora zkoumat vzorek chování v různých situacích, které mohou během pracovního výkonu nastat. Jde o velice oblíbenou metodu, jelikož zahrnuje více metod současně. Důležitým aspektem je přítomnost několika kvalifikovaných členů komise, kteří kvalitu, stabilitu/variabilitu a frekvenci měří dle stanovené metodiky. Komise by se měla skládat ze 4 členů: 2 externisté (psychologové) a 2 pracovníci firmy (personální manažer a manažer přímo nadřízený novému pracovníkovi).

Dnešní doba zaznamenala obrovský vzestup v užívání metody assessment centre. Nejčastěji se s ní můžeme setkat u výběru do manažerských pozic, jak uvádí J. Koubek (2000), a to v režii větších organizací, které si ji mohou dovolit financovat. Obsahem této metody je série typicky manažerských činností, plněných skupinově nebo individuálně. Velmi přesně tak předpoví pracovní nasazení každého uchazeče. Součástí assessment centre jsou pohovory, testy schopností a testy osobnosti (Koubek, 2000). Větší skupina uchazečů může narušit přesnost v hodnocení. Jelikož se jedná o náročný program, jehož univerzální podoba je při nejmenším zcela neúčinná, organizace se neobejde bez pomoci externích odborníků, kteří program připraví na míru obsazované pozice (Koubek, 2000).

Poslední skupinou jsou okrajové druhy testů, mezi které řadíme: grafologii (rozbor rukopisu jedince), polygraf (detektor lži), testy čestnosti a drogové testy (Koubek, 2000). Grafologická analýza by měla rozpoznat charakter uchazeče dle sklonu a tvaru písma. Po uchazeči se požaduje sepsání delšího rukopisu při běžných podmínkách. Validita těchto zmíněných metod je v podstatě nulová, dodává J. Koubek (2000). Součástí výběrových

metod mohou být i lékařská vyšetření a přijetí více uchazečů na tzv. zkušební dobu výkonu práce. Ty ale J. Koubek (2000) považuje pouze za doplňkové.

V závěrečné fázi výběru osob navrhuje J. Urban (2013) rozdělit uchazeče do tří skupin: vítězové, potenciální vítězové (některá důležitá kritéria jsou sporná) a poražení. J. Urban (2013) dále radí, aby organizace neotálela s vyrozuměním o výsledku výběrového řízení a nejvhodnějšímu kandidátovi včas učinila nabídku. Následuje dohoda pracovních podmínek, poskytnutí dokumentů spojených s informacemi o organizaci a konkrétní pracovní pozici (Urban, 2013). Pokud se s vhodným uchazečem nelze dohodnout na nabízených pracovních podmínkách, přijde na řadu skupina potenciálních vítězů.

Výběrové řízení ale nekončí pouhým rozhodnutím. Než pracovník nastoupí na danou pozici, nastává doba intermezza (Hroník, 2007). Po tuto dobu musí být organizace s novým členem neustále v kontaktu, zapojit ho do dění a podporovat ho, aby neztratil zájem o práci, přestože se může jednat i o dobu několika týdnů. Je zcela vhodné dobu intermezza považovat za součást adaptace, a proto je potřeba s ní nakládat systematicky.

3.3.4 Chyby ve výběrovém řízení

Nejčastější chybou výběru nových pracovníků jsou špatně zvolená kritéria nebo hodnocení založené na subjektivním pocitu. Abychom se vyhnuli neúspěšnému výběru, J. Urban (2013) doporučuje řídit se deseti radami:

1. Příprava otázek i odpovědí kandidáta.
2. Všem uchazečům klást stejné otázky.
3. Používat otázky otevřené.
4. Rozlišovat vlastnosti a schopnosti každého kandidáta.
5. Vyrovnané hodnocení.
6. Odhad motivace pro výkon nabízené práce.
7. Posuzovat kandidáty objektivně.
8. Zajistit příjemné prostředí.
9. Umožnit rozhovor i se spolupracovníky.
10. Použít více výběrových metod a nespokojit se pouze s rozhovorem, který neumožňuje rozpoznat předpoklady pro výkon práce.

Častou chybou při pohovoru je neznalost schopností uchazečů. K tomu slouží indikátory chování, které přítomnost určité dovednosti odhalí. Pro organizaci je velice přínosné, aby měla takový model způsobilostí již zhotoven. Podle L. Vajnera (2007) vypadá model způsobilostí následovně:

- komunikační dovednosti
- vedení lidí
- sociální dovednosti
- organizace práce a času
- týmová spolupráce
- analytické dovednosti
- prozákaznický přístup

- kreativita
- morální vlastnosti
- motivace a postoje

Jak říká F. Hroník (2007), u výběru uchazečů nás nezajímá jen to, čeho dosáhli, ale především jak a čím toho dosáhli, tedy jejich kompetence. Na rozdíl od lidských vlastností, které jsou jen těžko měnitelné, kompetence (způsobivosti) jsou ideálním kritériem při výběru uchazečů. Jsou stabilní, ale dají se rozvíjet. U individuálních pracovníků rozlišujeme tři typy: kompetence řešení problémů, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Kompetenční model využívají ke své práci zejména manažeři a jejich podřízení a správa kompetenčního modelu připadá personalistům (Hroník, 2007).

Další příčinou chybného výběrového řízení mohou být podle L. Kolmana (2010) nejasné cíle. Ty vznikají důsledkem obav, nedbalosti nebo řešením zástupného problému. Řešením může být názor jiné osoby. Převážně se jedná o externího odborníka (psychologa) nebo personální agenturu. Ale i jejich rady je potřeba zvážit, především pak zhodnotit vyplývající důsledky pro organizaci. Nic neobvyklého není ani na špatném výběru, který byl řízen neschopným manažerem.

L. Kolman (2010) upozorňuje ještě na další častou chybu ve výběru, a to nestanovení si potřeb. Bez jasné představy o požadovaných schopnostech uchazečů nebo podmínkách pro efektivní výkon práce (popis práce) se nelze optimálně rozhodnout o výběru nejlepších kandidátů. *„Při určování charakteristik, které má mít vybraný zaměstnanec, je důležité odlišit to, co je nutné a nezbytné požadovat, od toho, co by se hodilo, ale lze se bez toho obejít“* (Kolman, 2010, s. 118). Pokud máme jasné stanoveny potřeby pro danou pracovní pozici, není těžké požadavky pozměnit neboli přizpůsobit na míru nejlepšímu uchazeči.

Také autorka H. d'Ambrosiová a kol. (2011) upozorňuje na časté chyby během výběru vhodných pracovníků, kterými jsou:

- nepřipravený rozhovor,
- nevhodně zvolené otázky,
- nedostatečná znalost popisu pracovního místa,
- vedoucí pohovoru se nechá unést uchazečem a hodnocení tak není objektivní,
- vedoucí si nedělá poznámky,
- nedodržuje se stanovený průběh rozhovoru,
- vedoucí příliš mluví a přijde tím o čas na získání informací o uchazeči,

3.3.5 Sociální důsledky

Z hlediska diskriminace výběr není podložen analýzou pracovního místa ani validací prediktorů (Kolman, 2010). Jedná-li se o nestrukturované metody, jejich reliabilita a validita jsou na nízké úrovni, a právě tím vzniká možnost nespravedlivého a neslušného zacházení s uchazeči.

Pokud se chceme bavit o sociálních důsledcích, které vyplývají z výběrového řízení, nesmíme se zapomenout zmínit o takzvané kvalitě společenského života neboli slušnosti. Ta se týká nejen etnických menšin, ale například žen (Kolman, 2010). V České republice se setkáváme opakovaně s preferencí mužů při obsazení pracovní pozice, ve které pracovali prozatím jen muži.

Jako další pojetí neslušnosti L. Kolman (2010) zmiňuje běžné lidské jednání s uchazeči. Problémové jednání se vyznačuje agresí, intolerancí a bezohledností. Některé nároky mohou mít až negativní vliv na uchazečovy emoce. Doporučuje se, v rámci dobrého jména společnosti, vyvarovat nevhodnému jednání, a naopak pomoci odmítnutým uchazečům poskytnutím cenných rad.

Dále L. Kolman (2010) uvádí příklad neslušného zacházení s čerstvými absolventy ať už středních nebo vysokých škol. Takoví uchazeči o práci často narazí na problém nedostatečné kvalifikace pro výkon práce, ne-li doslova prázdného životopisu.

3.3.6 Finanční důsledky

Návratnost nákladů na výběrové řízení není těžké spočítat, pokud máme proces výběru standardně nastaven. Dokonce lze vypočítat náklady přímé a nepřímé. Pokud organizace ví, kolik jí stojí jedno procento fluktuace, dokáže vypočítat návratnost efektivity výběru (Hroník, 2007).

L. Kolman (2010) připomíná, že finanční důsledky výběru jsou ovlivňovány výběrovým poměrem počtu obsazovaných míst, počtu kandidátů a finančním prospěchem efektivnějšího pracovního výkonu. Finančně přínosný je výběr provedený na základě standardních a validních postupů, i přestože koeficient validity může dosahovat jen nízkých hodnot.

3.4 Příjímání pohovor

Před začátkem výběrového řízení jsou důležité okolnosti jako plánování lidských zdrojů obsažené v dokumentu personální strategie organizace. Než přejdeme k samotnému výběru pracovníka, je nutné si uvědomit, zda je potřeba hledat nové uchazeče nebo na místo dosadit vhodného a spolehlivého člena organizace. K rozhodnutí pomáhá analýza vnějších (politika, ekonomika, trendy) a vnitřních zdrojů (úmrť, výpověď, odchod do důchodu, strategie firmy).

Efektivní přijímací pohovor by se měl skládat z 3 částí: *příprava, vedení a hodnocení*. *Přípravou* je myšlen návrh osnovy průběhu rozhovoru a otázek pro uchazeče. Otázky jsou vytvořeny z dostupných informací o každém uchazeči samostatně a další otázky jsou tvořeny dle výsledku analýzy pracovního místa. *Vedení pohovoru* autoři popisují jako klíčovou metodu k získání co nejvíce objektivních informací o uchazečích. Součástí průběhu pohovoru je i osobní seznámení budoucího zaměstnavatele a zaměstnance. *Vyhodnocení* vždy záleží na profesionalitě vedoucího pohovoru. Nelze tuto část přijímacího pohovoru podcenit. Zkušený vedoucí se vždy rozhoduje na základě výsledků všech metod výběru, které daný uchazeč podstoupí. Jako náležitá pomůcka při rozhodování slouží poznámky z průběhu pohovoru a zaznamenané odpovědi uchazeče.

Pokud by nebyl dodržen správný postup rozhovoru, založen na jeho třech vzájemně propojených částech, mohlo by dojít k problémovým situacím, které níže popisují autoři L. Kolman (2010) a H. d'Ambrosová a kol. (2011). Nemálo častým problémem je také diskriminace, kterou objasní M. Matějka (2007) a R. Kociánová (2012).

3.4.1 Příprava pohovoru

Úspěšný výběrový pohovor je připravený pohovor. Během přípravy nesmí chybět konstrukce osnovy, která nejen zvyšuje výkon vedoucího tým, že od uchazeče dostane více informací, ale ulehčí situaci oběma zúčastněným, dokonce zlepšuje reputaci organizace.

Podle L. Vajnera (2007) existují fáze přípravy, které platí pro každý pohovor. Příprava by neměla být kratší než 15 minut, ve kterých má vedoucí možnost se seznámit s životopisnými údaji kandidáta, určit postup společně s časovým limitem a přizpůsobit otázky konkrétnímu pracovnímu místu. Pro správnou formulaci otázek slouží dokument s názvem *Popis pracovního místa*, který je nezbytný pro definici profilu ideálního kandidáta. Dokument obsahuje základní pracovní činnosti, popřípadě pozici pracovníka v organizaci a cíl jeho práce. Profil ideálního kandidáta se skládá z několika úseků: odbornost (vzdělání, kurzy), osobní charakteristiky (fyzické a psychické předpoklady), pracovní zkušenosti, speciální schopnosti (jazykové znalosti) a zvláštní okolnosti (místo bydliště, práce o víkendech). Vedoucí pohovoru se musí především seznámit s neúplnými informacemi, nejasnou minulostí, nedostatkem zkušeností nebo naopak absolvovanými kurzy, ale v první řadě se zkušenostmi z minulých pozic, které souvisí s nabízenou pozicí.

F. Hroník (2007) uvádí jako univerzální metodu analýzy pracovního místa Screening práce, který by měl poskytnout všechny potřebné informace k zahájení výběrového řízení. Screening práce se může stát součástí Assessmentu funkčního místa, který už je složitější a najde své využití u popisu rutinní práce. Kromě Screeningu zahrnuje Assessment i klasický profesiogram. Obsah částí Assessmentu vypadá následovně: popis funkčního místa, kvalifikační požadavky, profil činností a psychologické nároky práce.

Součástí přípravy na pohovor je bezpochyby tvorba kritérií (Hroník, 2007). Autor se také zmiňuje o tzv. univerzálních kritériích, která se dají použít pro libovolnou firmu a pozici. Konkrétně se jedná o zájem pracovat, důvěryhodnost, schopnost logicky uvažovat a učit se novému. Následuje stanovení programu a strategie výběrového řízení.

Pokud se organizace rozhodne pro výběr uchazeče z externích zdrojů, je podle M. Matějky (2007) více než nutné pracovní místo charakterizovat. Tento úkol náleží personálnímu útvaru společně s příslušným útvarem, který pracovní pozici nabízí. V opačném případě by mohlo dojít k výběru nevhodného uchazeče nebo dokonce k anulaci výsledků výběrového procesu. Záchytnými body tvoření definice pracovního místa, které M. Matějka (2007) používá nejprve u pohovoru a poté znovu při nástupu do zaměstnání, jsou:

- jaké pracovní místo má být obsazeno,
- pokyny k činnostem vyplývající z pozice,
- míra tolerance při neplnění požadavků na pracovní místo,
- zodpovědná osoba při výběru kandidáta,
- metody výběru uchazeče.

U přijímaných zaměstnanců je důležité si předem určit specifické vlastnosti a dovednosti, které jsou pro výkon nabízené práce nepostradatelné. Bez nich uchazeč výběrem neprojde. J. Urban (2013) tyto požadavky rozdělil do několika kategorií:

- odborné znalosti a vzdělání
- specifické pracovní zkušenosti
- řídicí schopnosti a zkušenosti
- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady
- motivační předpoklady
- speciální znalosti (jazykové, počítačové)
- osobní flexibilita
- zdravotní stav

J. Urban (2013) dále upozorňuje, že aby požadavky na uchazeče byly efektivní (měřitelné) je důležité rozpoznat, jaké požadavky jsou žádoucí a jaké může uchazeč získat až při výkonu práce. Nevyhnutelným aspektem je znalost pracovního trhu. Významnými kritérii jsou podle J. Urbana (2013) osobní vlastnosti a sociální dovednosti, do kterých patří šest charakteristik: schopnost a ochota pracovat, pracovní stabilita, pozitivní pracovní postoje, odpovědnost, inteligence a motivace. Zvláštní pozornost J. Urban (2013) věnuje příčinám individuálních rozdílů v předpokladech pro výkon práce. Porozumění jejich povaze řadí k základním východiskům řízení lidských zdrojů. Rozdíly v pracovním chování a kvalitě práce ovlivňují osobní předpoklady, do kterých patří: osobní vlastnosti a schopnosti, efektivita, pracovní tempo, pracovní postoj a motivace, kreativita a sklony k nežádoucímu chování (porušování norem a obecně platných předpisů, nerespektování organizačních pravidel).

B. Clegg (2005) doporučuje uchazeče zredukovat, než s nimi začneme jednotlivě pracovat. Jako užitečné kritérium uvádí dosažené vzdělání, způsob výběru, který nelze nijak obejít a lze jím posoudit každého uchazeče bez výjimky. Dále doporučuje využít informací z životopisu či dotazníku. V tomto případě je užitečné z několika vzorových dokumentů hledat kritéria, dle kterých následnou redukcí uchazečů provedeme (Clegg, 2005). Jako první kritérium by měl každý vedoucí zvolit nevhodnou až katastrofální úpravu poskytnutých dokumentů.

Během pohovoru není čas přemýšlet o tom, co nabízené pracovní místo v podstatě obnáší. S těmito informacemi musí být vedoucí pohovoru důsledně obeznámen, a jak říká B. Clegg (2005), měl by být schopen na základě těchto informací sestavit požadavky kladené na uchazeče neboli kritéria.

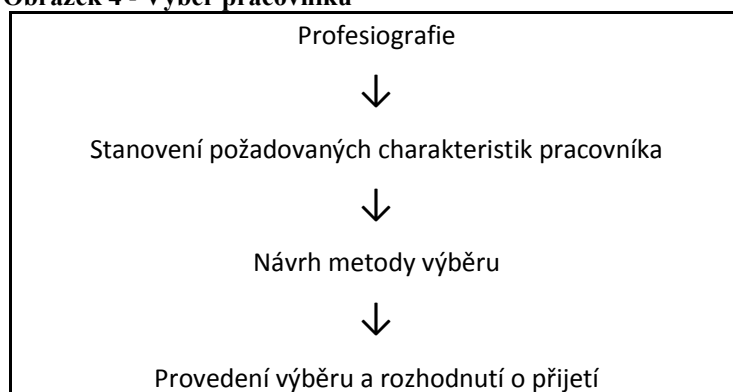
Při výběru otázek B. Clegg (2005) navrhuje zvážit průběh pohovoru. Užitečné je si připravit klíčové otázky jako výplň ticha nebo aby vedoucí neztratil směr, kterým se hodlá ubírat. Dále mít připraveny pouze základní body, kterým by se chtěl věnovat. Přínosné jsou otázky otevřené. Kandidátova odpověď může být různá, důležité je správně navázat na jeho odpověď, popřípadě hovořit částečně i na téma, které uchazeč sám načetl.

Vedoucí pohovoru se rozhoduje mezi rozhovorem řízeným (standardizovaný, částečně standardizovaný, volný) či neřízeným. Dalším krokem je příprava otázek a jejich rozlišení na standardizované (pro všechny stejné), individuální (doplňují uchazečův životopis) a situační (vznikají na místě dle odpovědí uchazeče). Na základě otázek standardizovaných je možné srovnávat odpovědi různých kandidátů. Pro jaký druh pohovoru se vedoucí rozhodne, záleží dle F. Hroníka (2007) na získaných informacích z předchozích kol výběru.

L. Kolman (2010) před přípravou na pohovor vychází z následujících částí výběrového procesu: *analýza potřeb, nábor, životopis uchazeče a reference*.

Prvním krokem je vždy analýza potřeb organizace, konkrétně potřeba lidských zdrojů. Kolmanova (2010) *analýza pracovního místa*, resp. profese, spočívá ve profesiografické studii. Profesiografie má za úkol získat všechny potřebné informace o daném pracovním místě. Slouží pro upřesnění požadavků pracovního místa a na jejím základě se vybírají a upravují výběrové metody. Proces je zakreslen na Obrázku 4 – Výběr pracovníků. Z profesiografie také čerpá oblast získávání nových pracovníků, hodnocení pracovníků, volba postupu výcviku nebo třeba rozvoj kariéry. Profesiografie získává údaje ze čtyř zdrojů: písemné materiály (hospodářské výsledky firmy, školící manuál), výpověď současného realizátora práce (snímek pracovního dne, metoda kritických případů), výpověď kolegů a přímé pozorování. Následný výběr L. Kolman (2010) zakládá na psychologických kvalitách (znalosti, zkušenosti) nebo na vzorku chování (měřený výkon práce).

Obrázek 4 - Výběr pracovníků



Zdroj: L. Kolman, 2010

Následuje *nábor*, který představuje sestavení inzerátu na nabízenou pracovní pozici. L. Kolman (2010) zvláště upozorňuje na přesnou formu inzerátu, která má za cíl přilákat jen vhodné adepty o práci. Spoléhat se na práci personálních agentur L. Kolman (2010) nedoporučuje, aspoň pokud si jejich práci a výsledky organizace předem neověří.

Životopisné údaje neboli biodata jsou validními prediktory pro výběr vhodného uchazeče, tedy umožňují předpovědět pracovní výkon jedince, uvádí L. Kolman (2010). Rozeznává několik typů životopisu: chronologický (podobný strukturovanému), funkcionální a kombinovaný. Ke čtení životopisu L. Kolman (2010) přistupuje způsobem hledání mezer a známek nesouladu, které mu mohou o uchazeči napovědět víc. Podobnou funkci sběru informací zastává dotazník. Skládá se z několika otázek, které si sama organizace určí a může tak odpovědi uchazečů porovnávat. Později je dle názoru L. Kolmana (2010) vhodné tyto odpovědi využít k průzkumu odpovědí úspěšných a neúspěšných uchazečů a úspěšných a neúspěšných zaměstnanců.

Reference neboli dobrozdání L. Kolman (2010) považuje za málo validní metodu výběru a radí obsah těchto dokumentů poskytnutých uchazečem použít například pro přípravu otázek k pohovoru.

Klíčem k úspěšné přípravě pohovoru jsou předem připravené otázky, které L. Kolman (2010) navrhuje sestavit na základě znalosti požadavků pro výkon nabízené práce. Pozornost by měla být věnována Flanaganově metodě kritických případů, která dokáže nejlépe popsat, jaký by měl uchazeč být, aby práci zvládl (Kolman, 2010).

Součástí přípravy je také stanovení odpovědí uchazečů, které můžeme očekávat a jejich hodnocení. Kromě typu uzavřených a otevřených otázek L. Kolman (2010) rozeznává i další. Příkladem jsou otázky na dřívější výsledky, vyvažující otázky, otázky těžko zodpověditelné, zavádějící otázky, rozvíjející otázky, vrstvení otázek, zrcadlo a ticho nebo potvrzení negativních rysů.

Ve fázi přípravy na pohovor je dle názoru H. d'Ambrosové a kol. (2011) nutno řešit podmínky výběrového řízení, složení výběrové komise, analýzu pracovní pozice, specifikaci požadavků na pracovníka, personální plánování, formu náboru, komunikační kanál a kontakt s potenciálními uchazeči. Dle dostupných dokumentů od uchazeče sestavit otázky, spíše otevřené, na které může uchazeč volně odpovídat, a vždy si odpovědi pečlivě poznamenávat. Důležitou součástí je zajištění vhodného prostředí pro pohovor, uvádí H. d'Ambrosová a kol. (2011).

M. Matějka (2007) konstatuje, že by komise pro výběr vhodného kandidát měla sestávat z přímého nadřízeného, nadřízeného přímému nadřízenému (z důvodu odborného posouzení uchazeče) a z personalisty, který nemusí být nutně pracovníkem organizace. Vedoucí výběrového pohovoru by podle M. Matějky (2007) měl být bez pochyb teoreticky i prakticky zaškolen, být zcela objektivní a umět kriticky uvažovat.

3.4.2 Vedení pohovoru

Jak uvádí M. Matějka (2007), vlastní průběh pohovoru se týká uchazečů, kteří prošli primárním tříděním životopisů. Následují metody výběru, zejména přijímací pohovor, vyberou ideálního uchazeče nebo alespoň zúží počet potenciálních vhodných uchazečů. Není však nemožné, že se vhodný kandidát vůbec nenajde. M. Matějka (2007) rozdělil přijímací pohovor na dvě hlediska: věcné a formální. Vždy z pohledu jak zaměstnavatele, tak i uchazeče.

Věcnou stránku z pohledu zaměstnavatele tvoří příjemné prostředí. Je důležitou součástí pohovoru, pokud chceme od uchazeče dostat co nejobektivnější informace. Nikdy nesmíme zapomenout na pravidlo, že jsou si oba rovni. O uchazeči nám může leccos povědět pouhé dodržení termínu pohovoru nebo jeho řeč těla. Z hlediska *formální stránky zaměstnavatele* jde o vyrozumění o přijetí nebo nepřijetí uchazeče, a to buď návrhem uzavření pracovního poměru, nebo oficiálním oznámením o ukončení přijímacího procesu. *Věcná stránka z pohledu samotného kandidáta* znamená uvědomění si, že se dostal přes první síto výběru a jeho úkolem nyní je přesvědčit vedoucího pohovoru o tom, že je ideálním uchazečem o nabízené pracovní místo. Dobrá nálada a upravený zevnějšek je také plus. Podstatné je přijít na pohovor včas, být připraven, nestresovat se a po vstupu do místnosti se s pozdravem i představit. Není na škodu se na pár otázek sám zeptat. Uchazeč tak projeví zájem o danou pozici. Rozhodně není od věci se připravit i na časté otázky pokládané ze strany zaměstnavatele: odchod ze současného zaměstnání, motivace k výkonu práce, osobnostní předpoklady nebo administrativa technického charakteru. *Po formální stránce uchazeče* se jedná o přípravu průkazů totožnosti, dokumentů o absolvování kurzů zmíněných v životopisu a referencí či doporučení, pokud jimi uchazeč disponuje.

L. Vajner (2007) zastává názor, že existuje několik pojetí vedení rozhovoru. Mezi základní patří přístup: behaviorální, koučující, stresový, modelová situace a zkoušky dovedností a assessment centre.

Součástí pohovoru jsou dobře mířené otázky, které by měly být nejen otevřené, ale zaměřené na konkrétní činnosti nabízené pozice. Jak L. Vajner (2007) uvádí, jedná se o otázky z oblasti: odborných znalostí, pracovních zkušeností, motivace, hodnocení a sebehodnocení, sociální předpoklady, metody vedení a překonávání pracovní zátěže.

L. Vajner (2007) je přesvědčen, že pokud chce vedoucí pohovoru vybrat správného uchazeče, měl by vedoucí sám disponovat určitými znalostmi v oblasti psychopatologie a psychologie osobnosti.

Pokud vedoucí chce, aby byl jeho výkon přínosný, je třeba být na pohovor řádně připraven. B. Clegg (2005) proto radí, aby všechny klíčové otázky byly předem připravené a nenastal okamžik ticha. Sled otázek také není na škodu upravit, avšak je možné ho měnit v průběhu konverzace dle potřeby. Jako pomůcku B. Clegg (2005) doporučuje vytvořit si myšlenkovou mapu otázek.

Další užitečnou radou B. Clegga (2005) je psaní poznámek během pohovoru. Jedná o složitější činnost. Slouží jako pomůcka při hodnocení individuálních kandidátů a celkově působí velice efektivně na konečný výběr.

Vhodnou formou otázek podle B. Clegga (2005) jsou otevřené otázky. Docílíme tak nejen zisku více informací o uchazeči, ale vyzkoušíme také jeho reakce a schopnost komunikovat.

Při plánování časové náročnosti pohovoru B. Clegg (2005) radí nezapomenout na dostatečné přestávky. Logicky je lepší naplánovat si schůzku s uchazeči v ranních hodinách. Pokud se hlásí uchazečů víc, pozvete je i na odpoledne. Důležité je, aby mezi každým pohovorem byla pauza přibližně hodinová. Nejen že tak vedoucí zefektivní svůj výkon, ale i uchazeči se budou cítit lépe při rozhovoru.

Podle B. Clegga (2005) by každý pohovor měl mít předem určené cíle, které jsou jasné, srozumitelné a navzájem na sebe navazují. Pohovor by se tedy měl ubírat jejich směrem krok za krokem. Bez jasného plánu, jak vést pohovor, je to pouhá ztráta času jak pro vedoucího, tak pro kandidáta. Pro tento účel slouží klíčové otázky, které by měl mít vedoucí pohovoru vždy na očích. Není potřeba je použít v daném pořadí ani všechny otázky vyčerpát, důležitá je jejich přesná formulace a získání zásadních informací o každém uchazeči. Další související pomůckou je plán neboli osnova pohovoru.

Během řízení pohovoru je nutné přimět uchazeče, aby na všechny položené otázky odpověděl. Přestože se zkušený uchazeč, jak uvádí B. Clegg (2005), snaží vést rozhovor vlastním směrem, výhodným pro uchazeče samotné, vedoucí se nesmí nechat zmást a trvat po celou dobu pohovoru na jejich přímé odpovědi.

Kvalifikovaný vedoucí pohovoru by měl být schopen připravené otázky rozdělit na několik okruhů. B. Clegg (2005) zmiňuje tyto okruhy otázek:

- obecné otázky zkoumající osobnost
- otázky zkoumající dovednosti
- otázky zkoumající obchodní povědomí
- otázky zkoumající schopnost týmové práce
- otázky zkoumající vůdčí schopnosti
- otázky zkoumající ovladatelnost
- otázky zkoumající vlastní iniciativu

- otázky zkoumající kreativitu
- otázky zkoumající analytické myšlení
- šokující otázky

Jako nezbytnou součást pohovoru F. Hroník (2007) uvádí psaní poznámek o každém uchazeči. Rozhodně neshledává jako efektivní psaní poznámek až po skončení pohovoru. Není totiž možné, aby si pamatoval celý průběh. Proto doporučuje zaznamenávat získané informace už během rozhovoru a po jeho skončení doplnit záznam podrobněji. Jiný způsob nastává, je-li členů komise víc. Role jednoho tazatele je určena primárně psaní poznámek, případně jeden tazatel zapisuje obsah a druhý proces.

Úkolem přijímacího pohovoru není jen zjistit, zda se uchazeč na pracovní místo hodí a zda vyhovuje požadavkům, ale slouží také pro seznámení a navázání kontaktu mezi budoucím zaměstnavatelem a zaměstnancem (Kolman, 2010). Pokud vedoucí usoudí, že s uchazečem nedokáže v budoucnu navázat bližší kontakt, nemá smysl o jeho výběru dále uvažovat.

Dle názoru J. Vronského (2012), by mělo být položeno i několik otázek na téma, zda je uchazeč ochoten v organizaci pracovat za stávajících podmínek a zda hodlá v organizaci pracovat dlouhodobě.

L. Kolman (2010) preferuje užití strukturovaného rozhovoru (osnova, připravené otázky) před volným rozhovorem. Pravidlem je držet se vždy jen jednoho tématu a plynule přejít k dalšímu nebo položit uchazeči vždy je jen jednu otázku a trvat na jejím zodpovězení. Mnohdy je těžké rozhovor udržet v kolejkách, ale kvalifikovaný vedoucí dokáže rozhovor řídit a nenechá uchazeči prostor pro vybočení od tématu v jeho prospěch. Proto by kladené otázky měli být stručné a srozumitelné (Kolman, 2010).

Vedení rozhovoru musí vždy zůstat v roli vedoucího, jinak ztrácí čas, ve kterém může získat dostatek informací pro posouzení uchazeče. L. Kolman (2010) radí dodržovat pravidlo, kdy 80 % času by měl zaplnit uchazeč svými odpověďmi a zbylých 20 % připadá na otázky vedoucího.

Žádná odpověď není špatná, podstatné je reagovat. Obecně by měl uchazeč mluvit 2/3 celkového času rozhovoru, zbytek času připadá na kladené otázky zaměstnavatele (Matějka, 2007).

K realizaci pohovoru je zapotřebí kvalifikovaná komise. Tu si F. Hroník (2007) představuje jako budoucího přímého nadřízeného, specialistu řízení lidských zdrojů, pozorovatele/zapisovatele a externího pozorovatele/psychologa.

Dále F. Hroník (2007) připomíná podmínky konání pohovoru. Tím je myšleno zajištění odpovídající místnosti a sezení, dále zajištění občerstvení nejen pro komisy, zamezit telefonickému rušení a pozornost věnovat pouze uchazeči.

B. Clegg (2005) přistupuje k prostředí pohovoru velmi vážně. Vytvořil kontrolní seznam, který by si měl vedoucí osvojit a nastolit tak příjemnou atmosféru nejen během pohovoru, ale i před ním, kdy může pohodlně relaxovat a připravit se na příchod uchazeče. Do Cleggova seznamu patří: rezervace vhodné kanceláře (jiných prostor), vypnutý mobilní

telefon/pager a odpojená pevná linka, vývěsky na dveřích, zasedací pořádek, zápisník i rezervní pero, časomíra, vhodné oblečení, pohostinnost a přestávka mezi jednotlivými pohovory na dokončení poznámek a přípravu na další rozhovor.

B. Clegg (2005) se zaměřuje především na volbu vhodného místa, které bývá největší potíží. Prostor konání má vypadat profesionálně a velikost ani malá ani velká a bez narušení osobního prostoru. Místo se rezervuje vždy předem. Vedoucí se má dostavit s předstihem, aby měl čas případné nesrovnalosti opravit. Problémem mohou být moderní prosklené kanceláře, kde si uchazeč připadá jako ve vitríně. Pokud se vedoucí i přes to rozhodne pro tuto volbu, zasedací pořádek by měl vypadat tak, aby uchazeč seděl vždy zády ke skleněné stěně.

3.4.3 Vyhodnocení pohovoru

F. Hroník (2007) se po získání všech informací o uchazečích rozhoduje mezi dvěma způsoby vyhodnocení, a to kvalitativním a kvantitativním. Kvalitativní hodnocení je založeno na specificky utříděných hromádkách otázek, které komise pokládá každému z uchazečů. V tomto případě se neřídíme myšlenkou, jak novému zaměstnanci přizpůsobit pracovní prostředí, ale zda se daný uchazeč bude hodit do prostředí firmy (Hroník, 2007). Kvantitativní hodnocení přichází na řadu až po obeznámení se se všemi uchazeči a spočívá v jejich vzájemném srovnávání. F. Hroník (2007) se ptá, nakolik určitý uchazeč splňuje stanovená kritéria (jedno kritérium) a následně uchazeče porovnává pomocí tří metod: zatřídění, bodování a pořadí. Poslední metodou je srovnávání každého s každým. Přesto F. Hroník (2007) upozorňuje, že prosté metody za nás nemohou rozhodnout a tato odpovědnost stále náleží vedoucímu rozhovoru (budoucí přímý nadřízený) nebo jeho přímému nadřízenému společně s vyrozuměním všech účastníků výběrového řízení o výsledku rozhodnutí.

B. Clegg (2005) používá při rozhodování jako pomůcku výsledky testů. Pokud jsme si i po výběrovém pohovoru nejistí, může pomoci výsledek například praktických testů. Otázku, kterou si B. Clegg (2005) pokládá, je využití výsledků testů k hodnocení kandidáta před nebo po skončení pohovoru. Průzkum výsledků testů před pohovorem vede k určení uchazečovi role v týmu, vyzdvižení jeho silných a slabých stránek, ale tyto výsledky by mohly být také zavádějící. Pokud použijeme výsledky společně s poznámkami z pohovoru po jeho skončení, dostane se nám objektivnějšího hodnocení.

Další pomůckou při rozhodování je pro B. Clegga (2005) doporučení, nejlépe od předchozího přímého nadřízeného (univerzitního učitele, rodinného přítele). Nemělo by však zasahovat do osobního života, pouze potvrdit pravdivost informací o přístupu k práci a jejím výkonu, které nám uchazeč poskytl. Pozor si dejte na jediné pozitivní reference, které může poskytnout zaměstnavatel, aby se špatného zaměstnance zbavil.

Pomůckou při hodnocení průběhu pohovoru je psaní si poznámek, které jsou podrobné, srozumitelné, psané ve zkratkách (Vajner, 2007). Nikdy do nich nesmí být umožněn náhled kandidáta. Efektivnost spočívá v uspořádání myšlenek a sestavení zřejmých výstupů z hodnocení.

L. Kolman (2010) upozorňuje na haló efekt, kterým může být vedoucí ovlivněn, pokud se při hodnocení uchazeče spoléhá pouze na paměť. Spíše si zapamatuje poutavé nebo naopak nežádoucí informace, než aby si vzpomněl na informace podstatné, které je

potřeba porovnat s danými požadavky pro výkon práce. Aby nedošlo k omylu, je vhodné mít u pohovoru seznam nejen otázek, ale i možných odpovědí uchazeče, ke kterým je dobré si během pohovoru dělat poznámky. Pokud se jedná o větší počet uchazečů, měl by popřemýšlet o pořízení hlasového nebo obrazového záznamu za účelem porovnání s vlastními poznámkami (Kolman, 2010).

Pro fázi konečného hodnocení J. Vronský (2012) doporučuje řídit se všemi dokumenty: kritéria hodnocení, profil pracovního místa, záznam z rozhovoru s uchazečem a výsledky případných testů.

Po vyhodnocení všech pohovorů nastává chvíle pro zpětnou vazbu, a to jak k úspěšným uchazečům, tak i k těm neúspěšným. Je třeba neúspěšné uchazeče nekritizovat, ale naopak jim poradit, jak být u dalšího pohovoru lepší. V případě ústního podání nejdříve uchazeči představíme výběrová kritéria a následně zmíníme jeho nedostatky. B. Clegg (2005) radí ponechat si poznámky o individuálních kandidátech, protože i u zpětné vazby je důsledná příprava více než vhodná.

3.4.4 Problémové situace

L. Kolman (2010) varuje před nástrahami, které by mohly jednoduše přijímací pohovor znehodnotit. Problém může nastat tehdy, pokud vedoucí své schopnosti nadhodnotí. V tom případě podcení přípravu, pohovor ztratí na profesionalitě a je vcelku zbytečný. Jiným příkladem je odložení psaní si poznámek o uchazeči na dobu po skončení pohovoru. V tomto případě jde pouze o jakýsi literární pokus než potřebné informace. Nejnebezpečnější nástrahou zůstává nadšení nebo naopak nesympatie vůči jedinci. Pokud nepomohou ani vyrovnávací otázky, je třeba poprosit jiného kolegu o dokončení pohovoru a následně si vyslechnout jeho názor, radí L. Kolman (2010). Dalším problémem je projev soucitu nebo naopak hrubosti. Obojí do pohovoru nepatří. Vedoucí se má řídit pouze stanovenými požadavky a ničím jiným.

Aby nedocházelo k praktickým problémům ve výběrovém řízení, H. d'Ambrosová a kol. (2011) navrhuje realizovat různé analýzy za spolupráce úřadů a tím zkvalitnit personální řízení. Konkrétně tím H. d'Ambrosová a kol. (2011) míní: přehled výběrových řízení za příslušný rok, věkovou strukturu úspěšných uchazečů za příslušný rok, úspěšnost ve výběrových řízeních dle pohlaví, úspěšnost ve výběrových řízeních z interních/externích zdrojů aj.

3.4.5 Diskriminace

„Nerovné rozhodování mezi dvěma či více lidmi na základě vrozených kvalit, které bezprostředně ovlivňují jejich zapojení do nějaké činnosti“ (Matějka, 2007, s. 62). Jedná se o vrozené čili neovlivnitelné kvality lidskou vůlí. Dle M. Matějky (2007) se v ČR nejčastěji setkáváme s případy diskriminace: věk, pohlaví, etnická příslušnost, zdravotní stav a sexuální orientace. Všechny jmenované druhy diskriminace mají nevyhnutelný dopad na sféru zaměstnávání lidí. Diskriminaci věkem M. Matějka (2007) dělí tímto způsobem:

- nedostatek praxe (18-21 let)
- hrozba mateřstvím (21-30 let)

- hrozba ošetřováním, péče o dítě v předškolním věku (25-35 let)
- hrozba neatraktivit (35-45 let)
- hrozba stářím (50 a více let)

Jako speciální druh diskriminace uvádí M. Matějka (2007) překvalifikaci. Ta se stala problémem zejména vysoce postavených lidí v organizaci. V případě hledání nového zaměstnání se setkávají s odmítnutím vysvětleným jako nevyužití dovedností z předchozího zaměstnání a predikce brzkého odchodu z důvodu osobnostního neuspokojení.

Pojem diskriminace vysvětluje R. Kociánová (2012) ve dvou směrech. Jedním z nich je podpora, druhým je zavržení. V souvislosti se slovem práce chápeme diskriminaci jako obtěžování, pronásledování, znemožnění výkonu práce, ale i pokyn k diskriminaci. Obecně se jedná o znevýhodnění jedince oproti ostatním ve stejné situaci. Jak říká R. Kociánová (2012), v současnosti se můžeme často setkat s diskriminací druhu: těhotenství, mateřská dovolená nebo jen samotné mateřství a otcovství. Nepřímou diskriminací R. Kociánová (2012) rozumí odmítnutí přijmout nezbytná opatření k výkonu práce lidí se zdravotním postižením. Pozitivní diskriminací je myšleno upřednostnění zájmů znevýhodněné osoby či skupiny lidí. Kontrolu nad diskriminací a rovným zacházením má antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb.

S tématem rovného zacházení souvisí pojmy: mobbing, bullying a stalking (Kociánová, 2012). Mobbing znamená nepřiměřeně vyvíjený psychický nátlak dlouhodobějšího charakteru na určitou osobu. Příkladem tzv. mobbingu je sexuální obtěžování. Autorka rozlišuje nátlak ze strany nadřízeného (bossing) a ze strany podřízeného (staffing). Starší pojem, bullying, se dnes používá v případech šikany ve školách. Stalking neboli pronásledování znamená dlouhodobé a nechtěné obtěžování druhou osobou ve smyslu věnování nadměrné pozornosti.

4. Analytická část

Praktická část práce sestává ze šesti podkapitol. Jejich společným tématem je výběrové řízení ve společnosti M2C. První dvě podkapitoly 4.1 a 4.2 charakterizují proces fungování společnosti. Základní údaje o firmě, její profesní orientaci, a především zaměření na činnost náborového oddělení. Podkapitola 4.3 obsahuje výsledky kvantitativní metody dotazníkového šetření s uchazeči a jejich grafickou podobu. V podkapitole 4.4 je uložena souhrnná statistika o uchazečích. Dále je zde záměr čtenáři přiblížit rozdělení společnosti do jednotlivých divizí. Podkapitoly 4.5 a 4.6 jsou založeny na kvalitativním výzkumu. Výsledky z dotazníkového šetření jsou v těchto podkapitolách rozšířeny o informace od uchazečů, personalistek a provozních manažerů, kteří byli podrobeni rozhovorům a údaje od náborového manažera, které byly získány z odpovědí na interview.

4.1 Představení společnosti Mark2 Corporation Czech a.s.

Společnost Mark2 Corporation, založena v roce 1992, je veřejnosti známa jako poskytovatel služeb v oblasti facility managementu. Během 25 let své existence se M2C rozrostla o pobočky v zemích, jakými jsou kromě Slovenské republiky také Bulharsko, Maďarsko, Polsko, Rusko nebo Turecko. Spolupráce s českými i zahraničními zákazníky se vždy týká některých ze zmíněných odvětví: integrované bezpečnostní služby, softwarová řešení a technologie, komplexní facility management, dispečink integrovaných služeb a ostatní služby.

Integrované bezpečnostní služby jsou vždy přizpůsobeny požadavkům jednotlivých zákazníků za účelem co nejefektivnější ochrany předmětu jednání. Služby zahrnují jak klasickou fyzickou ostrahu, tak i specializované bezpečnostní služby. Za výkon ostrahu zodpovídají proškolení zaměstnanci. Pod odvětví integrované bezpečnostní služby spadá: bezpečnostní management, bezpečnostní audit, ostraha, recepční služby a specializované bezpečnostní služby, PO a BOZP, školení zaměstnanců, pult centrální ochrany a další typy služeb.

Společnost disponuje několika vlastními softwary, za které ručí po celou dobu jejich životního cyklu. V případě jakýchkoliv potíží je možné ihned kontaktovat oddělení IT. V rámci společnosti mluvíme o nabízeném softwaru: M2C CZECH, M2C CONTROL, M2C E-learning, M2C FACILITY, M2C LOG, M2C HELP a M2C SUPPORT.

Součástí ochrany objektu zákazníků je využití nejnovější technologie, která je v provozu nepřetržitě. Ochrana se tak stává efektivnější. Nejenže společnost nabízí svým zákazníkům konzultace, návrhy a možnosti zpracování projektů, ale poskytuje i analýzu pro samotnou realizaci projektů. Pod pojem technologie řadí M2C následující: analogový a digitální kamerový systém, poplachové zabezpečovací a tísňové systémy, systém požární signalizace, elektronické přístupové a docházkové systémy, turnikety a závory a další z mnoha technologií.

Zprostředkování služby profesionálního facility managementu vylučuje ztrátu času zákazníka s řešením podpůrných procesů. Naopak při nízkých nákladech se zákazníkovi dostane vysokého komfortu všech jeho zaměstnanců a tím i vyšší efektivnosti podnikové činnosti. Dále M2C nabízí bezplatné a nezávazné vypracování auditu nákladů na správu objektu a následně i řešení úspor dle výsledku auditu nákladů. V této oblasti společnost nabízí svým zákazníkům využití: správy a údržby, revize a odborné prohlídky, úklidové služby, administrativní a podpůrné služby, energetické služby, odpadové hospodářství a další.

Pod dispečink integrovaných služeb patří pult centrální ochrany, vzdálený monitoring a řízení provozních technologií, vzdálený monitoring a řízení bezpečnostních technologií, Helpdesk a analytické služby. Jednoduše ho lze tedy definovat jako integritu služeb facility managementu. Výhodou takového typu pracoviště, které zajišťuje vzdálený dohled je nepřetržitý provoz, automatizace procesů a vyloučení selhání lidského faktoru. Dále se vyznačuje okamžitou reakcí v případě krizových situací, dostupností všech historických požadavků online a nižšími náklady na údržbu a správu objektu. Jeho činnost je určena administrativním budovám a hotelům, průmyslovým a logistickým areálům, retailu, sportovním areálům a domácnostem.

Mezi ostatní nabízené služby společnost řadí Promo a Event management, Správu pohledávek, Projekt nemocenská, jehož účelem je snížit procento podvodné nemocnosti, a Ochranu duševního vlastnictví, kde cílem je eliminovat výskyt padělků.

Obrázek 5 - Strategické schéma společnosti



Zdroj: M2C-Facility management, [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.m2c.eu/>

Holdingová společnost, ve které Mark2 Corporation Investment SE tvoří koncern společně s Mark2 Corporation Czech a.s., Mark2 Corporation Logistic s.r.o., Mark2 Corporation Transport a.s., Mark2 Corporation Facility a.s. a Mark2 Corporation Tourist s.r.o., si zakládá na spokojenosti zákazníků a kvalitě svých zaměstnanců. Pro efektivní výkon celé společnosti se snaží dodržovat 4 základní body, viz Obrázek 5, zaměření na zákazníka, společenskou odpovědnost, inovace a udržení týmového ducha. Klíčovou roli při dosahování stanovených cílů ve společnosti hrají: individuální přístup,

kvalita, know-how a profesionalita. Na Obrázku 5 si můžete povšimnout i loga společnosti, které zní *Because We Care*. Kvalitu služeb v oblasti Facility managementu M2C garantuje zákazníkovi prostřednictvím stále se rozšiřující certifikace, pojištěním odpovědnosti, spolupráce se vzdělávacími instituty a odbornými institucemi.

Vědomí společenské odpovědnosti se ve společnosti M2C projevuje spoluprací s neziskovými organizacemi a účastí na charitativních projektech. Společnost založila nadační fond M2C Foundation a nabízí 200 pracovních míst handicapovaným. M2C Foundation podporuje studenty biomedicínského inženýrství při vývoji technologií pro potřebné. Obdobný projekt M2C Lidem je zaměřen na pomoc tělesně postiženým dětem z řad zaměstnanců společnosti.

Mark2 Corporation se za rok 2016 umístila na 47. místě v soutěži Českých 100 nejlepších. Oproti roku 2015 si polepšila o 4 místa. Dále společnost získala ocenění v kategorii Informační a komunikační technologie, a to za mobilní aplikace M2C Support a M2C T-info.

Facility management, který Mark2 Corporation nabízí svým zákazníkům, představuje řízení všech podpůrných procesů organizace (Vyskočil, Kuda a kol., 2011). Podpůrné činnosti obecně zahrnují správu budov a služby s ní spojené. Konkrétně se jedná o služby spjaté s prostorem a podporou zaměstnanců v organizaci. Úkolem facility managementu, dále jen FM, jak V. Vyskočil, F. Kuda a kol. (2011) uvádějí, je efektivní řízení níže uvedených činností v Tabulce 5. Za účelem funkce FM se zřizuje post interního facility manažera nebo se odpovědnost převede na externí subjekt (tzv. outsourcing). Smyslem práce manažera pro oblast FM je optimalizace výše provozních nákladů a zaručení kvality poskytovaných služeb v objektu. Dále pak sjednocení plánování a řízení správy majetku a všech ostatních podpůrných procesů. Zmíněnou výši provozních nákladů lze ovlivnit již ve fázi navrhování budovy. Úlohou facility manažera v rané fázi projektu je navrhnout takové technologie, jejichž poměr mezi provozními náklady a pořizovací cenou bude ideální (Vyskočil, Kuda a kol., 2011).

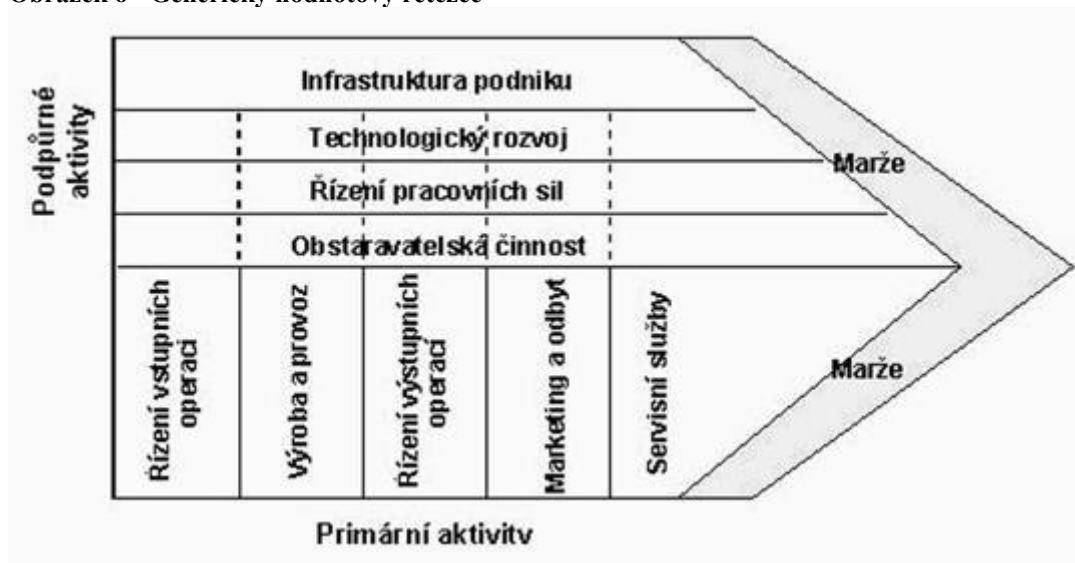
Tabulka 5 - Podpůrné činnosti organizace

Prostor a infrastruktura
Ubytovací a prostorové služby
Pracoviště
Technická infrastruktura
Úklidy a čištění
Lidé a organizace
Zdraví, bezpečnost a ochrana
Péče o uživatele objektu
ICT (výpočetní a komunikační technologie)
logistika

Zdroj: V. Vyskočil, F. Kuda a kol. (2011)

System podpůrných činností pomáhá primárním činnostem organizace, což vede k optimalizaci hodnotového řetězce (Vyskočil, Kuda a kol., 2011). Hodnotový řetězec na Obrázku 6, navržený Michaelem Porterem, definuje Kotler (2007) jako nástroj k označení možností, jak zvýšit hodnotu pro zákazníka.

Obrázek 6 - Generický hodnotový řetězec



Zdroj: Kotler (2007)

„Facility Management představuje kombinaci jednotlivých služeb až po úplně integrované, vždy z hlediska podpory primární činnosti organizace“ (Vyskočil, Kuda a kol., 2011). Požadavky na FM stále porostou, uvádí V. Vyskočil, F. Kuda a kol. (2011), a to jak v rámci národních, tak i mezinárodních ekonomických subjektů. Je tak dáno neustálým technickým vývojem a ekonomickým rozvojem.

4.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti M2C

Během 25 let své existence na trhu se společnost **Mark2 Corporation Czech a.s.** postupně modernizovala – sledovala nové trendy nábory a výběru zaměstnanců. Metody výběru, které M2C používá, jsou ověřené a personalisty v praxi osvojené. Personální útvar společnosti M2C tvoří ředitelka personálního útvaru, zástupce ředitelky, asistentka HR, asistentka pro výkon práce pracovníků OZP a HR specialista v rámci školení zaměstnanců. Oddělení personální administrativy sestává z pěti personálních referentek a oddělení nábory tvoří náborový manažer, referentka oddělení nábory a čtyři asistentky náborového oddělení. Mark2 Corporation Czech a.s. zaměstnává přes 4 000 pracovníků po celé České republice. Jedná se o správu objektů z různého prostředí. Objekty jsou rozděleny do 5 skupin: divize hotelů a administrativních budov, divize obchodních center, divize retailu, divize průmyslu a divize technologií. Pro výzkum bakalářské práce používám pouze první 4 divize, které jsou z hlediska nábory nových zaměstnanců problematičtější.

Prací personalisty je řízení lidských zdrojů v organizaci, které začíná získáváním a výběrem zaměstnanců a pokračuje i dále starostí o zaměstnance. Postavení personálního řízení v organizaci závisí vždy na rozhodnutí managementu. Zásadou pro výkon dobré práce každého personalisty je nejen praxe v oboru, ale i teoretické znalosti a dovednosti. Ty je potřeba rozšiřovat, jelikož se jedná o neustále se rozvíjející obor. Pro výkon práce personalisty nestačí ani pouhé znalosti z odvětví personalistiky, ale je potřeba vědět o dění ve společnosti a vždy práci přizpůsobit aktuálním potřebám. Personalista, jako člen společnosti, by měl znát především organizační politiku, kulturu, strategii, prostředí organizace a vnější faktory, které společnost bezprostředně ovlivňují. V případě práce

s lidmi by měl být personalista otevřený kompromisům, ale na druhou stranu rázný v dodržení určitých pravidel organizace. Důležitými schopnostmi personalisty by tak mělo být vedení a motivace lidí, schopnost s lidmi jednat, disponovat komunikačními schopnostmi, dokázat pracovat v týmu, být empatický, flexibilní a pečlivý.

V současné době na **trhu práce** převažuje poptávka nad nabídkou. Z toho vyplývá, že jsou si uchazeči vědomi větší šance uplatnění na trhu a mohou si tedy mezi společnostmi vybírat. Právě s touto znalostí je potřeba správně naložit. Jak už bylo řečeno, aktuálním problémem je převaha pracovní poptávky nad nabídkou, a tak se každá společnost snaží přijít s čerstvými nápady, které by mohli uchazeče přilákat a při výkonu práce uspokojit. Spokojený zaměstnanec odvádí práci lépe, a to je cílem náborového oddělení. Jde o rovnost mezi spokojeností pracovníků a vedení organizace.

Proces náboru zaměstnanců v Mark2 Corporation Czech a.s. probíhá ve 2-3 kolovém řízení. Uchazeči o zaměstnání si sami prostřednictvím Zelené linky telefonicky domluví schůzku s recepční na náborovém oddělení dle jejich časových možností. Účast na **výběrovém řízení** je závislá na splnění několika podmínek: dosažení plnoletosti, české občanství, trvalý pobyt v České republice a čistý trestní rejstřík. Jednou z podmínek nástupu je i ochota absolvovat test znalostí nabitých studií materiálů, které jsou v elektronické podobě poskytnuty uchazeči po pohovoru s budoucím přímým nadřízeným. Společnost M2C je v souladu se zákonem č. 179/2006 Sb. (ve znění pozdějších předpisů) autorizovanou osobou pro provádění zkoušek profesní kvalifikace STRÁŽNÝ (kód 68-008-E)⁴. Ekvivalentem certifikátu je vysokoškolské vzdělání. Náborové oddělení navštíví denně kolem deseti zájemců o práci.

První kolo výběru zajišťují personalistky přímo na náborovém oddělení. Strukturovaný životopis a vyplněný náborový dotazník jsou nejdůležitější dokumenty pro práci s uchazečem. V životopise si personalistka přečte informace o uchazeči a jeho profesním životě. Fakta z životopisu si ověří i během pohovoru. Vyplněný náborový dotazník slouží už bezprostředně pro účely pohovoru, jelikož je koncipovaný na fakta ohledně pracovního místa, jakými jsou kromě základních osobních údajů o uchazeči i dosažené vzdělání a dosavadní praxe, jazykové dovednosti, práce s počítačem, vlastnictví certifikátů a průkazů, předpokládaná hodinová sazba, preference místa výkonu práce a o jaké pracovní místo nebo místa by měl uchazeč zájem. Úkolem personalistky vedoucí pohovor je kromě zmíněné práce s dokumenty i představení společnosti, upozornění na stabilní zaměstnání u přímého zaměstnavatele, možnost kariérního růstu, objasnění výkonu práce a podmínek s výkonem spojených, zdůraznění potřeby vlastnictví certifikátu Strážného. Dále by měla zjistit, co uchazeče vedlo k příchodu na pohovor a jaká je jeho motivace pro další spolupráci. Předpokladem dobrého pracovníka jsou vyhovující schopnosti, motivace pro výkon práce a respekt firemní kultury a ostatních zaměstnanců. Personalistka je pověřena rozšířit obzor možností, přiblížit prostředí firmy a pracovní podmínky. Snažit se vyjít vstříc i podmínkám uchazeče a najít společné řešení, je pro firmu nejefektivnější. Lidské zdroje jsou přeci jen motorem každé organizace, a tak na jejich výběru opravdu záleží. Důležité je také vysvětlit obsah práce, což ušetří čas jak uchazečům, tak i samotným personalistům, manažerům, i spoustě dalších lidí, kteří s novým pracovníkem přijdou do styku. Místo pro otázky by mělo přijít až na konci pohovoru. Pokud uchazeč neklade žádné otázky, předpokládáme, že o práci nemá takový zájem a není ani dostatečně motivovaný pro pracovní činnost. Další možností

⁴ (M2C - Facility management, [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.m2c.eu/zkousky-profesni-kvalifikace.html>)

je skutečnost, že personalistka pracovní místo objasnila na 100 %. Nedílnou součástí každého pohovoru by měli být vlastní poznámky personalistky, a to jak k životopisu uchazeče, tak jeho vyplněnému dotazníku. Poznamenat si vše, na čem se během hovoru dohodli. Právě nepatrné odlišnosti, kterými se jednotliví uchazeči rozlišují, mohou být kolikrát klíčové při rozhodování o výběru správného uchazeče. Pokud se uchazeč s personalistkou na všem domluví a zájem je oboustranný, pošle personalistka kontakt na uchazeče příslušnému manažerovi objektu, jenž vede druhé kolo výběru.

V prvním kole pohovoru může uchazeč mluvit nejen s personalistkou, ale i s **referentkou nábory nebo přímo s náborovým manažerem**. K tomu dojde v případě, kdy se uchazeč hlásí na technickou nebo manažerskou pozici. Zbylé a častěji vyhledávané provozní a administrativní pozice mají na starost personalistky. Pohovor s referentkou či manažerem je zpravidla formálnější a delší než běžný přijímací pohovor. Důraz je kladen i na iniciativu uchazeče. Měl by sám mluvit o předchozí praxi, jaký je důvod pro změnu stávajícího zaměstnání, případně z jakého důvodu z předchozího zaměstnání odešel. Důraz je kladen na znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Společně s náborovým dotazníkem, který je odlišný od dotazníku pro provozní a administrativní pozice, vyplňuje uchazeč také krátký test z angličtiny. U každého uchazeče se zkoumá především schopnost samostatnosti v hledání řešení, spolupráce ve skupině, zvládnutí časově náročných úkolů a dobrá schopnost komunikace. Na základě těchto kritérií přijde na řadu výběr nejvhodnější pracovní pozice tak, aby mohli být uchazečovi schopnosti a potenciál co nejefektivněji uplatněny v pracovním procesu. Celý výběr vedoucí pohovoru upravuje podmínkám klienta tak, aby byl s doporučenými pracovníky vždy spokojený.

Na **druhé kolo výběrového řízení** musí uchazeč trpělivě čekat. Mluvíme o řádu několika málo dnů, kdy má manažer čas na rozmyšlenou, zda doporučeného zájemce o práci pozve na pohovor či nikoliv. Rozhodnutí závisí na referencích z náborového oddělení a životopisu uchazeče. Druhé kolo výběru probíhá v kanceláři manažera, a to v čase, na kterém se obě strany dohodnou. Jelikož se jedná o budoucího přímého nadřízeného, je vhodné, aby se oba účastníci pohovoru viděli a komunikovali. Zjistí tak, zda není případná spolupráce zbytečná, zda spolu budou ochotni vycházet. Manažer by měl uchazeči vysvětlit výkon dané práce co nejpodrobněji, seznámit ho s chodem na pracovišti a základními pravidly. Dále se spolu musí domluvit na termínu nástupu, zaškolení, a především termínu konání zkoušek profesní kvalifikace pro obdržení certifikátu Strážného, pokud uchazeč není jeho vlastníkem. Vybraný kandidát je informován prostřednictvím manažera. Následující kroky ze strany manažera zahrnují poskytnutí informací o následujícím: podpis pracovní smlouvy, přeměření postavy kvůli pracovnímu oděvu, přeposlání materiálů ke studiu na kvalifikační zkoušky a místo, den a čas nástupu.

V některých případech se uchazeči musí potýkat i se **třetím kolem výběru** a tím je posouzení samotného klienta, který si společnost M2C vybral jako prostředníka výběru zaměstnanců. Zejména se jedná o pozice, kde uchazeč vystupuje na veřejnosti a podmínkou je příjemné vystupování, uplatnění jazykových dovedností a reprezentativní zevnějšek. Klientovi jsou předloženy fakta o zaměstnanci, hodnocení ze strany personalisty a manažera a až na základě jeho usouzení je uchazeč vybrán či nikoliv. Poslední třetí kolo výběru ovšem není na škodu, přestože je třeba obětovat čas jak uchazeče samotného, tak i klienta a manažera. Klient své pracoviště dobře zná a ví, co je potřeba umět nebo dokázat, aby byl výkon práce co nejefektivnější. Dobrá znalost výkonu práce a kritických situací, které mohou během služby nastat, je zásadní při výběru pracovníků na jakoukoliv pracovní pozici.

Co se výběru **pracovních pozic** týká, na webových stránkách společnosti najde uchazeč všechna aktuálně nabízená pracovní místa, včetně práce mimo Prahu a okolí. Pokud uchazeč hledá práci v Praze a nejbližším okolí, například Říčany, Úvaly nebo Kladno, absolvuje výběrové řízení na náborovém oddělení v centru Prahy. Ostatní uchazeči o práci, kteří hledají práci mimo Prahu, jsou delegováni přímo na příslušného manažera objektu. Platí proto, že jak personalisté na náborovém oddělení, tak i všichni manažeři prošli speciálním školení personálního řízení.

Tabulka 6 - Nabídka pracovních pozic

Provozní pozice:
hospodyně/komorník, uklízeč/ka, studentská brigáda, strážce/ná, ostraha ambasády, podpora prodejny, strážný/á objektu se zvýšenou ostrahou, mobilní technik, kontrolor/ka ve skladu, ochranka objektu, vrátný/á, zásahová jednotka, velitel/ka směny
Technické pozice:
Operátor/ka CCTV, kamerový systém, samostatný provozní technik, systémová administrátor/správce aplikací, operační důstojník/ce, garážmistr
Manažerské pozice:
marketingový manažer/ka, senior mzdová účetní, junior bezpečnostní manažer/ka
Administrativní pozice:
recepční

Zdroj: M2C-Facility management, [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://m2c.jobs.cz/>

Společnost **M2C rozdělila práci personalisty** právě mezi náborové oddělení, personální oddělení a jednotlivé manažery. Náborové oddělení má na starost analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr nových zaměstnanců. Personální oddělení obstarává veškerou administrativu ohledně přijímání nových pracovníků nebo ukončení pracovního poměru a spravuje jejich dokumenty po dobu výkonu práce u společnosti. Odpovědností přímých nadřízených manažerů jsou následující personální činnosti: adaptace pracovníků, měření pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků a péče o podřízené zaměstnance.

Obrat zaměstnanců ve firmě, který se vyjadřuje v procentech, může být velkým problémem nespočetného množství firem. Minimalizace nákladů ve společnosti úzce souvisí s minimalizací **fluktuace zaměstnanců**. Řešením je správně fungující personální oddělení, které si dá sice práci s tím, aby našlo vhodné zaměstnance, ale práce personalistů se vyplácí. Ačkoliv personalisté jsou pouze zprostředkovateli, mají zároveň bezprostřední vliv na úspěch celé organizace.

4.3 Dotazníkové šetření s uchazeči

Dotazníkové šetření s uchazeči bylo provedeno na základě informací poskytnutých náborovým manažerem, který v průběhu sledovaného období podával autorce vždy aktuální informace o nových uchazečích. V příloze práce je uložen dotazník, který obdržel prostřednictvím emailu každý uchazeč, který absolvoval obě kola výběrového řízení. Prostřednictvím odpovědí dotazovaných uchazečů vznikla analýza průběhu druhého kola výběru, která bude stěžejní i pro další kapitoly v závěru práce.

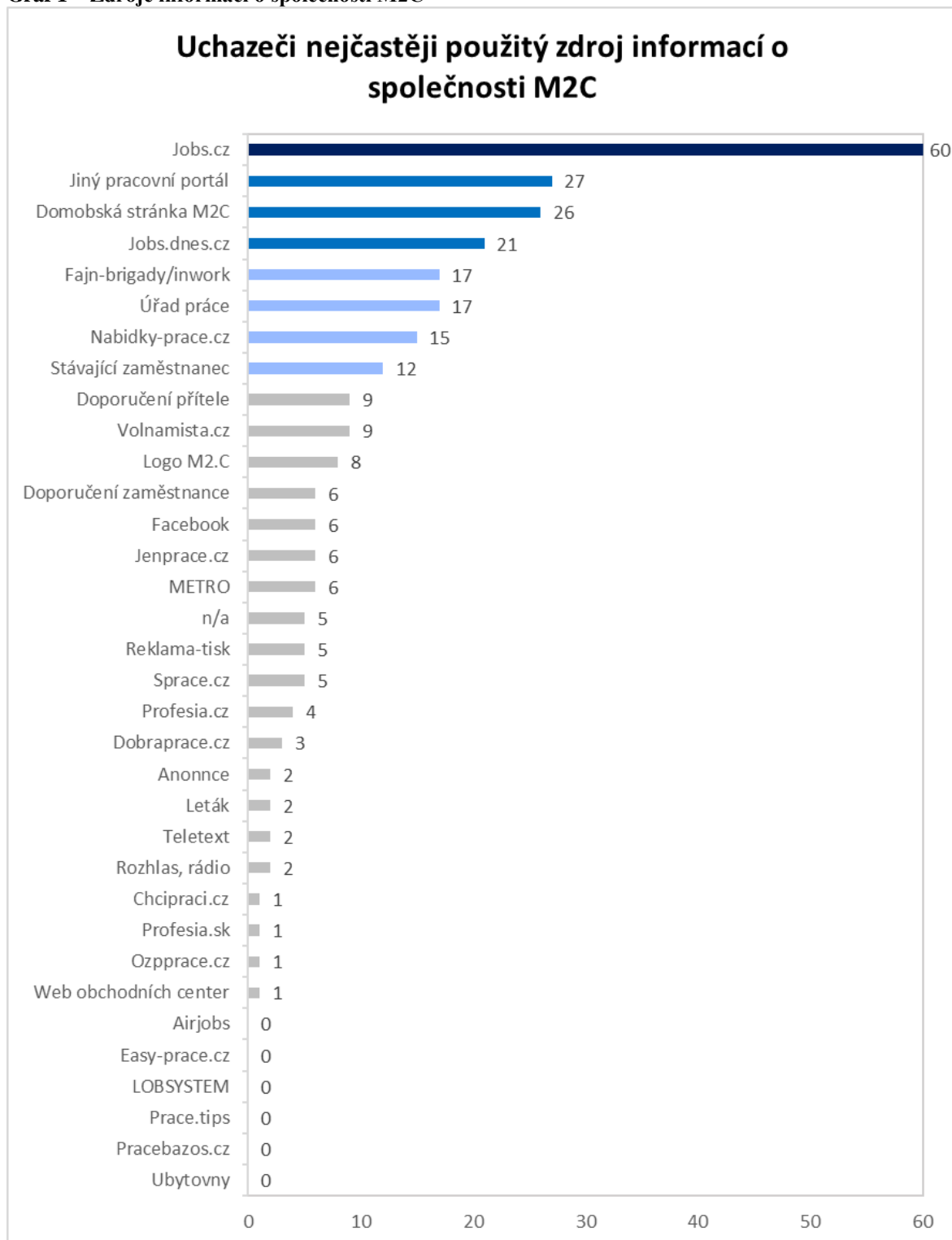
Z první odpovědi v dotazníku je patrná struktura podle **pohlaví respondentů**. Celkem odpovědělo 157 mužů a 68 žen. Důvodem, proč 70 % respondentů jsou muži, je charakteristika nabízených pracovních pozic. Jedná se především o provozní techniky, operační důstojníky nebo ostrahu, jejichž poptávka je nejrozšířenější. V zásadě tuto práci může vykonávat i žena, ale její schopnosti pro výkon této práce nejsou adekvátní. Podíl 30 % respondentů žen je srovnatelné i s 28 % žen z celkového počtu uchazečů, kteří se přihlásili o zaměstnání ve společnosti M2C během sledovaného období květen-listopad 2016.

Věková struktura respondentů vyšla podle dotazníku překvapivě souměrně. Největším úsekem se stali uchazeči ve věku 15-24 let. Ti tvoří 25 % všech respondentů. Zbylé věkové kategorie se procentním vyjádřením moc neliší. Druhou největší skupinou jsou naopak nejstarší uchazeči. Respondentů ve věku nad 55 let je 49, což v přepočtu vykazuje 22 %. Třetí nejpočetnější skupinou, která tvoří 21 % respondentů, jsou muži a ženy ve věku od 45 do 54 let. Zbylé věkové kategorie v rozmezí 25-34 a 35-44 let jsou obě zastoupena 16 % respondentů. Tím autorka potvrdila domněnku, že o práci se ve společnosti uchází především mladí lidé po skončení studií, a naopak lidé v předdůchodovém věku, kteří z důvodu obměny personálu za nové pracovníky se svěžími nápady a zdravou motivací nebo jen z plánovaného snížení nákladů na zaměstnance často přijdou o zaměstnání.

Vzdělanostní struktura už je poněkud rozmanitější než struktura věková. Pouhých 9 % dotazovaných označilo jako nejvyšší stupeň vzdělání základní školu. Z odpovědi respondentů je patrné, že většina disponuje středoškolským vzděláním. Celkem 99 uchazečů, kteří dotazník vyplnili, tedy 44 %, ukončilo střední školu s maturitou. Další skupinou jsou uchazeči s výučním listem. Jejich počet 44 vyjadřuje 20 %. Zbylých 17 uchazečů se statusem pouze střední školy znázorňuje 7 %. Celkem tedy 71 % všech respondentů dosáhlo nejvyššího dosaženého vzdělání na střední škole. Zbylých 20 % je rozděleno mezi 38 uchazečů s vysokoškolským vzděláním a 7 uchazečů, kteří absolvovali vyšší odbornou školu.

Na otázku, z jakého kraje České republiky **uchazeči pochází**, označilo 122 dotazovaných jako svou odpověď město Praha. Více než polovina uchazečů, přesněji 54 %, pochází z hlavního města ČR. Druhou největší skupinu zaujímají uchazeči původem z kraje Středočeského. Ti pak tvoří počtem 62 jedinců 28 % všech dotazovaných. Zbývajících 18 % respondentů pochází z různých krajů celé republiky. Třetí nejpočetnější skupinu tvoří původní obyvatelé Ústeckého kraje. Příčinou velkého počtu respondentů pocházejících ze středu Čech je zaměření výzkumu na výběr pracovníků na objekty ve městě Praha a okolí.

Graf 1 – Zdroje informací o společnosti M2C



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1 vykresluje nejpočetnější způsoby zisku informací o poptávce pracovníků společnosti M2C. Nejvíce uchazečů o práci zvolilo jako zdroj informací právě internetový portál Jobs.cz. Šedesát respondentů, tedy 27 %, využilo služby tohoto portálu.

Dále je vhodné zmínit zdroje jako Jobs.dnes.cz nebo domovskou stránku M2C, které použilo téměř 50 uchazečů z celkových 225 respondentů. Poměrně velký počet uchazečů (27) si při vyplňování dotazníku nevzpomněl, z jakého zdroje čerpal informace o společnosti. U škály 10-19 uchazečů se v grafu vyskytují zdroje: Fajn-brigády/inwork, Úřad práce, Nabídky-práce.cz a stávající zaměstnanec, které firma může považovat za užitečné a zároveň uchazeč jako důvěryhodné zdroje informací. Zbývající zdroje, které během sledovaného období použilo méně než 10 uchazečů, tvoří 59 % z celkového množství 34 možných zdrojů. Dokonce 18 % zdrojů během sedmi kalendářních měsíců nebylo zájemci o práci využito vůbec. Jedná se o internetové pracovní portály a ubytovny. U otázky, jakých zdrojů informací využili uchazeči při hledání práce, bylo možné vybrat i více odpovědí.

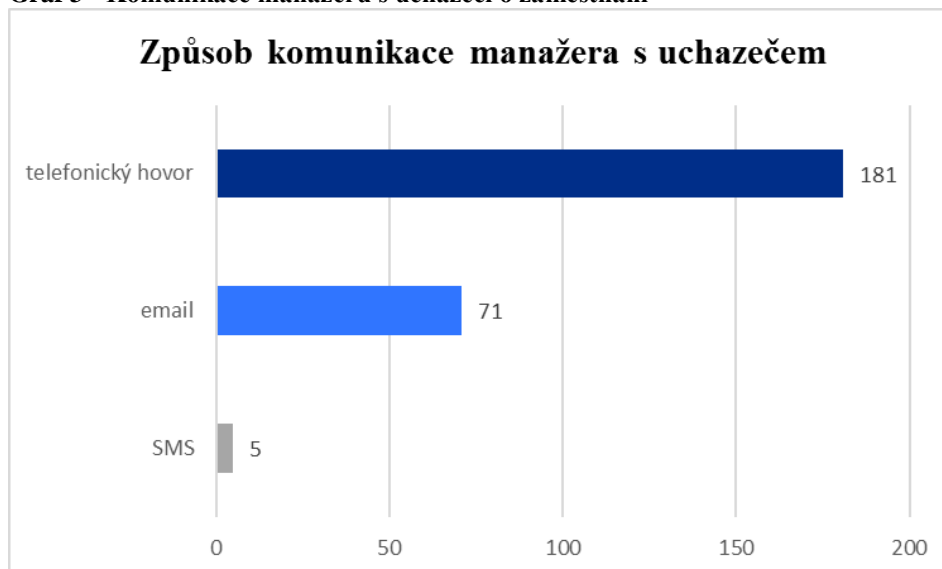
Graf 2 - Počet dní do pozvání na další kolo výběru



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2 znázorňuje počet dní, kterých museli respondenti vyčkat, než se jim po absolvování prvního pohovoru na náborovém oddělení ozval manažer. Jakým způsobem se manažer nejčastěji s uchazeči spojil, si ukážeme v grafu č. 3. Navázání kontaktu s manažerem spočívá v domluvení místa a doby druhého pohovoru, který si manažer řídí sám. Čekací doba je mnohdy ovlivněna zaneprázdněností příslušného manažera, proto je důležitá trpělivost uchazečů. U 61 % dotazovaných se manažer ozval do 3 pracovních dnů. Dále 4-6 dnů čekalo 26 % respondentů a 8 % čekalo na spojení s manažerem více jak týden. Zbýlých 5 % dotazovaných čekalo i více než 10 dní. Nejen pracovní vytížení manažerů má na dobu čekání uchazečů vliv. Sami manažeři si vybírají uchazeče z dostupných informací z jejich životopisů a doporučení od personalistek vedoucích první kola výběru. Určí si tak pořadí, se kterými uchazeči se chtějí sejit nejdříve, a naopak které si nechají až nakonec.

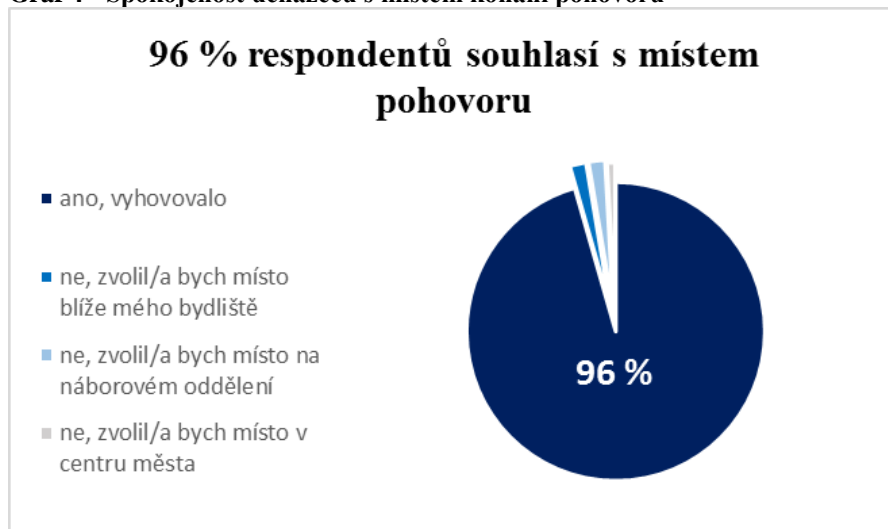
Graf 3 - Komunikace manažerů s uchazeči o zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 3 jsou vidět tři možné způsoby, jakými se provozní manažeři spojují s uchazeči o práci. Stejně jako u grafu č. 1 byla i zde na výběr více než jedna odpověď. Jednoznačně nejužívanější metodou je klasický telefonický hovor. Prostřednictvím právě telefonického hovoru se o následném pohovoru dozvědělo podle odpovědí z dotazníku 181 uchazečů. Ti tvoří 70 % všech dotazovaných. Celkem 28 % bylo kontaktováno emailem a pouze 2 % uchazečů obdrželo informace o pohovoru v podobě SMS zprávy. Manažeři častěji využívají ke spojení s uchazeči právě telefonický hovor, a to z důvodu jeho rychlosti. Především mohou uchazeče zastihnout prakticky kdykoliv a uspořádat tak domluvené setkání.

Graf 4 - Spokojenost uchazečů s místem konání pohovoru

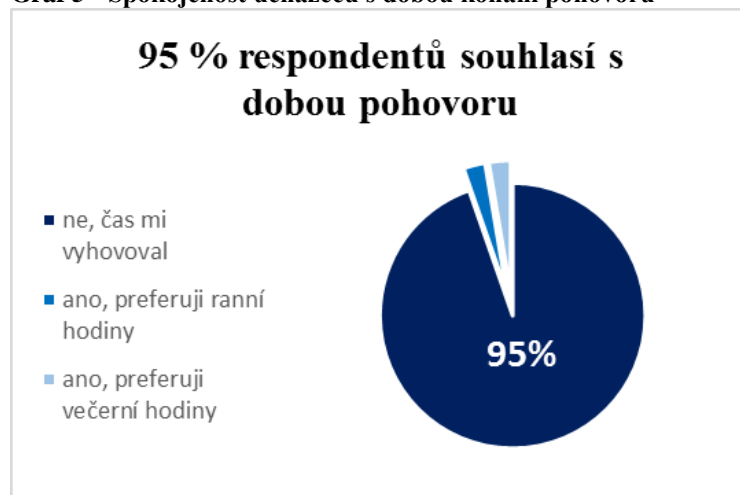


Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost uchazečů s místem konání druhého pohovoru, který vždy vede manažer, dosáhla hodnoty 96 %. Jak ukazuje graf č. 4, celkem 215 respondentů by místo pohovoru

neměnilo. Počet 10 respondentů by zvolilo raději jiné místo konání pohovoru. Z nabízených možností hlasovali 4 uchazeči pro místo blíže jejich bydliště, 4 byli pro konání i druhého kola výběru na náborovém oddělení a jen 2 z nich dali svůj hlas možnosti konání pohovoru v centru města. Nízký podíl nespokojených uchazečů nenaznačuje potřebu měnit místo setkání s provozním manažerem.

Graf 5 - Spokojenost uchazečů s dobou konání pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř stejně vysoká spokojenost jako v grafu č. 4 je i spokojenost 95 % respondentů s denní dobou konání pohovoru. Podle grafu č. 5 vyhovoval zvolený čas manažerem 213 dotazovaným. Ostatních 12 by raději zvolilo jinou denní dobu. Prvních 6 uchazečů hlasovalo pro pohovor v ranních hodinách a zbylých 6 by preferovalo večerní hodiny. Stejně jako u předchozího grafu č. 4 není potřeba v zaběhnutém systému nic měnit dle velkého podílu spokojených respondentů. Avšak neměl by být v případě nevyhovujícího termínu problém se s manažerem dohodnout na jiném čase schůzky.

Graf 6 - Jak uchazeči vnímají otázky manažerů



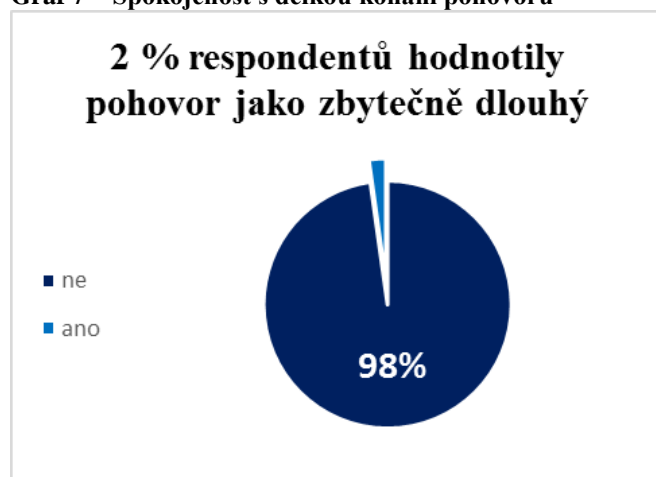
Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky, zda uchazečům nepřipadaly dotazy manažera příliš osobní až nevhodné, odpovědělo 210 z nich, že žádná z položených otázek jim nepřipadala nepřiměřená situaci.

Celkem tedy 93 % respondentů nemělo proti otázkám manažera výhrady. Jak už vidíme z grafu č. 6, tak 7 % uchazečů během pohovoru zaznamenalo nepříjemný dotaz ze strany manažera. Nicméně jen jednomu uchazeči z celkového počtu 225 respondentů se zdála být nevhodná většina otázek položených při pohovoru. Definovat nepřiměřenou otázku při pohovoru je však složité a rozpoznání nevhodně předložených otázek je individuální záležitostí.

Uchazeči se v dotazníku u nepovinné **otázky č. 11**, zda jim připadala některá z otázek manažera příliš osobní, nezmínili o žádné, která by se jim zdála osobní až nepříjemná.

Graf 7 – Spokojenost s délkou konání pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

U další otázky v dotazníku byli uchazeči tázáni na spokojenost s délkou trvání pohovoru, která je znázorněna v grafu č. 7. Délku pohovoru by 220 dotazovaných neměnilo. Zbývajícím pěti, kteří tvoří 2 % respondentů, připadal pohovor zbytečně dlouhý. Opět se jedná o individuální přístup. Manažer sám nedokáže odhadnout čas, který s každým s uchazečem stráví. Přesto by měl mít čas rozvržen, aby během pohovoru dosáhl patřičných výsledků a zároveň uchazeče neodradil dlouhým a nudným monologem.

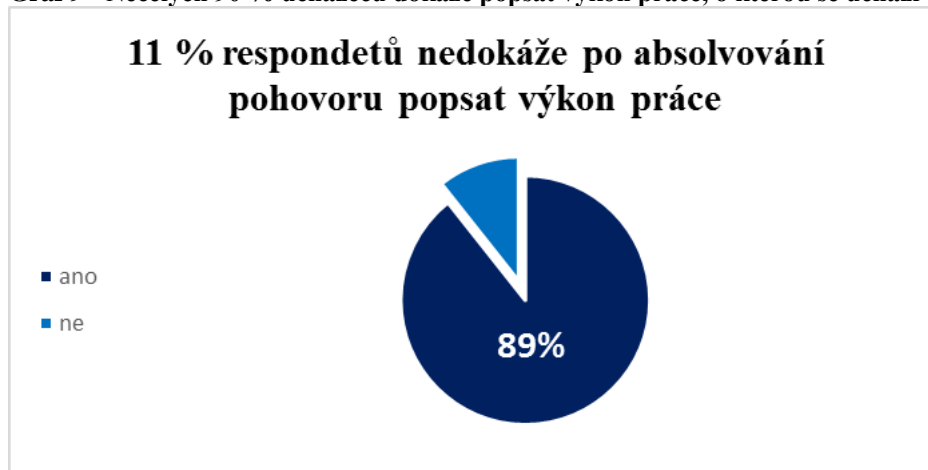
Graf 8 - Spokojenost uchazečů s odpověďmi manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

U grafu č. 8 celých 23 % respondentů nebylo spokojeno s odpověďmi manažera, jakých se jim dostalo. Z toho 3 % se nedočkali žádné odpovědi na jejich otázku ohledně nabízené pracovní pozice. 45 uchazečů, tedy 20 %, si vyslechlo odpověď jen na některé z položených otázek vedoucím pohovoru. Přestože 174 respondentů uvedlo, že každá jejich předložená otázka byla patřičně zodpovězena, jedná se o ¾ dotazovaných. Problém nedostatku informací nebo špatných informací může být při výkonu práce kritický. Manažeři by proto měli klást větší důraz objasnění všech nejasností a snažit se pobízet ostýchavé uchazeče, aby se v případě nesrozumitelného projevu manažera ozvali.

Graf 9 - Necelých 90 % uchazečů dokáže popsat výkon práce, o kterou se uchází



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 9 poukazuje na další záležitost, které by měla být věnována pozornost. I když 89 % dotazovaných dokáže po pohovoru charakterizovat výkon nabízené práce, 24 uchazečů odpovědělo negativně. Pokud uchazeč nastoupí do zaměstnání, kterému nerozumí a neumí si představit, co výkon práce v praxi obnáší, může se často stát, že zaměstnanec pracovnímu kolektivu uškodí. V extrémních případech by výběrem takového uchazeče mohla utrpět i společnost. Aby manažer takové chybě ve výběru předešel, měl by se zaměřit na uchazečovo zapojení do průběhu rozhovoru a nechat ho o práci mluvit.

Graf 10 - Spokojenost s vystupováním manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 10 znázorňuje spokojenost respondentů s vystupováním manažera. Na 94 % uchazečů působil celý jeho výstup během pohovoru pozitivně a jen na 14 uchazečů zapůsobil neprofesionálně. Dokonce 3 ze zmíněných 14 respondentů uvedli, že byli s jednáním manažera nespokojeni. Dojem, který manažer zanechal na uchazečích po pohovoru, mohl být ovlivněn několika různými faktory. Nemuselo se jednat ani o špatné vystoupení manažera, nýbrž o nerudného uchazeče. Přesto bych zhodnotila ocenění manažerů jako úspěšné.

Na nepovinnou **otázku č. 16** odpovědělo jen málo uchazečů. Mezi odpověďmi se vyskytl názor, že by manažeři měli vědět více detailů o nabízené pracovní pozici. Někteří uchazeči u manažerů postrádali profesionalitu a přiměřené vystupování. Jiní uchazeči si stěžovali na neschopnost manažera komunikovat. Našla se i taková odpověď, kdy si uchazeč ztěžoval na nezohlednění jeho praxe u ostrahy.

Graf 11 - (Ne)ochota manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka vstřícnosti manažerů, stejně jako jejich vystupování při pohovoru, může být ovlivněna vnějšími okolnostmi. Podle grafu č. 11 bylo 93 % respondentů ochotou manažera uspokojených. Zbýlých 7 % namítá, že by manažer na své ochotě vyjít uchazečům vstříc, mohl zapracovat. Z toho 9 uchazečů označilo manažera jako méně ochotného, přesto ale byl nápomocný v záležitostech, které po něm uchazeči vyžadovali. 6 dotazovaných uchazečů charakterizovalo manažera jako neochotného a nekompromisního. V rámci celkem 225 respondentů nehraje 6 nespokojených zásadní roli.

Graf 12 - Příprava manažerů na pohovor



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 12 poukazuje na vnímání přípravy manažerů k pohovoru ze strany uchazečů. U 88 % respondentů bylo vše v pořádku a nezpochybovali, že by manažer většinu času improvizoval. Naopak právě 13 uchazečů v dotazníku uvedlo, že přestože si občas manažer nevěděl rady, dokázal improvizovat a vše náležitě proběhlo. Dalších 13 uchazečů shledalo celý pohovor jako zmatečný a nejednoznačný. Což samozřejmě není chybou uchazeče, ale manažera. Celkem tedy 12 % uchazečů zaznamenalo nedostatky v řízení pohovoru.

Graf 13 - Zvládání stresu během přijímacího rozhovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším bodem v dotazníku byla také otázka na zvládnání nervozity uchazečů při pohovoru. Podle grafu č. 13 nezaznamenalo žádnou známku stresu 167 uchazečů, což je v přepočtu 74 % uchazečů, kteří na dotazník odpověděli. 18 % respondentů přiznalo, že bylo nervózních alespoň ze začátku rozhovoru s manažerem. Celkem tedy 58 uchazečů se někdy v průběhu pohovoru cítilo nejistých, ale pouze 18 z nich se doznalo, že se cítili být nervózní po celou dobu trvání pohovoru. Takovou skutečnost manažer bohužel neovlivní.

Graf 14 - Vyjádření uchazečů k průběhu pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka v dotazníku měla zjistit, jak se uchazeči celkově staví k průběhu pohovoru. Graf č. 14 téměř rovnoměrně dělí odpovědi uchazečů na třetinové úseky. 39 % dotazovaných bylo vystupováním manažera příjemně překvapeno. Další úsek 36 % uchazečů byl s rozhovorem spíše spokojen a jen 25 % respondentů pojalo pohovor jako běžný. Charakteristikou tohoto grafu je 169 pozitivních ohlasů. Přesto odpověď zbývajících 56 uchazečů naznačuje, že by se manažeři v této oblasti profese měli dále vzdělávat, aby docílili co nejvíce pozitivních reakcí.

Z údajů dostupných o uchazečích jsme se dozvěděli následující informace. V rámci **věkové škály** žen, které se přihlásily o zaměstnání ve společnosti, byla odlišná úroveň věku 15-24 a 55-64 let. Dokonce stejný počet osmnácti žen za sledované období u obou věkových extrémů. Vysvětlit by se tento jev mohl tím, že nejmladší ženy hledají nové a zároveň mnohdy i první zaměstnání potom, co ukončí studia na škole. U nejstarších žen by se mohlo jednat o hledání jiné práce, a to z důvodu výměny starších pracovníků za mladší a energičtější jedince převážně v zahraničních a expandujících firmách, kde už tyto ženy nesplňují předepsanou kvalifikaci pro výkon práce jako doposud. Naopak nejméně žen, které se hlásí o práci v M2C je ve věku 35-44 let. Jedná se buď o matky na mateřské dovolené, nebo ženy, které už po kariérním žebříčku stoupají v jiné společnosti. Z věkové hranice mužů, kteří se hlásí o práci u M2C vyplývá, že především nejmladší a nejstarší z nich chtějí pracovat ve spolupráci s touto korporací. Ve sledovaném období se jedná u několika věkových úrovní o číslo nad 30 uchazečů, zatímco u střední hranice 25-44 let se jejich počet nevyšplhal nad 28 zájemců. Svědčí to o faktu, že kolem věku 30 let muži hledají práci v jiných profesních oblastech nebo už mají zázemí u jiné společnosti, kde se snaží dosáhnout svých cílů.

Preferovanou **roční dobou** ucházení se o zaměstnání ve společnosti M2C je z rozsahu sledovaných měsíců května až listopadu právě měsíc září a následuje ho srpen ve vysokém počtu uchazeček. Zatím co u žen byl bohatým měsícem v počtu přihlášek srpen a září, tak u mužů zůstalo také atraktivní září, ale měsíc srpen vystřídal říjen a poměrně hodně pracovních přihlášek bylo reflektováno i v měsíci listopadu a prosinci. Tato změna by se dala vysvětlit jako důsledek sezónní nezaměstnanosti. Mnoho lidí zaměstnaných přes letní měsíce v oblasti zemědělství nebo stavebnictví hledá práci právě na konci letní sezóny.

Dalším zkoumaným prvkem je **vzdělanostní struktura**. Převážná většina uchazeček disponuje středoškolským vzděláním. Dále je zřetelný vysokoškolský stupeň vzdělání, který s sebou nese další doplňující informaci. Uchazečky s vysokou školou v rozmezí 25 až 44 let zvolili při hledání zaměstnání populární internetový portál Jobs.cz. Uchazečky s vysokou školou v rozmezí 55–64 let přicházejí výhradně z úřadu práce. Vzdělanostní struktura uchazečů je taková, že naprostá většina mužů disponuje středoškolským vzděláním. Jen malé procento z nich jsou vysokoškoláci. Největší počet vysokoškolských uchazečů překračuje hranici 44 let. Vysokoškolští uchazeči nižšího věku, stejně jako ženy, používají nejčastěji služby Jobs.cz.

Z celkového počtu respondentů se pouze 15 z nich dozvědělo o práci u M2C přes úřad práce. Jednalo se o převážně věkově starší uchazeče. Pouhým 3 uchazečům z úřadu práce bylo méně než 35 let. Dnes už spíše ojedinělým způsobem **získání nových zaměstnanců** je reklama přes teletext, rozhlas, rádio nebo tisk. Během sledovaného období pouze dva uchazeči zvolili pro hledání zaměstnání teletext, dva uchazeči se o práci v M2C dozvěděli v rádiu/rozhlasu a dalších pět se o nabídce práce dozvěděli z reklamy/tisku. Všech 9 zmíněných uchazečů, užívající už spíše tradiční způsoby hledání zaměstnání, bylo starších než 55 let věku. Nejčtenějším způsobem hledání práce je podle odpovědi respondentů portál Jobs.cz. 27 % respondentů hledalo práci právě na tomto portálu. Služby Jobs.cz využívají převážně uchazeči s vysokoškolským vzděláním. Především pak uchazeči ve věku 25-44 let, kterým je způsob hledání práce na internetu bližší než ročníkům užívající formu rozhlasu, teletextu nebo tisku.

Od 225 respondentů jsme se z dotazníku dozvěděli, že pouhých 12 uchazečů preferuje konání pohovoru v jinou denní dobu než odpoledne, které manažer nabízí. Z toho 5 uchazečů by zvolilo i jiné místo konání pohovoru. V porovnání s celkovým počtem respondentů nemusíme brát tuto drobnou odchylku v potaz. Pokud by **čas nebo místo pohovoru** uchazeči opravdu nevyhovovalo, manažer se přizpůsobí situaci tak, aby oběma stranám vyhovoval.

U nadpoloviční většiny žen všech věkových kategorií nebyla zaznamenána delší **doba čekání** než 3 pracovní dny, ve kterých se uchazečkám příslušný manažer ozval za účelem domluvení druhého kola výběru. Dále je z dat zřejmé, že větší zájem mají manažeři o mladší a fyzicky odolnější jedince. U takových je doba čekání na telefonát od manažera kratší než u starších uchazečů. V řádu dní se zpravidla jedná o 1-3 dny.

Následným sledovaným prvkem přímo v rámci konání druhého pohovoru je **zodpovězení položených dotazů** směrem k manažerovi. Zde už nastal problém u přibližně třetiny žen v libovolném věku, kterým se nedostalo odpovědi na položenou otázku. Důvod může být různý. Manažer nemusel znát odpověď na otázku, a tak se zodpovězení raději vyhnul nebo příčinou mohl být i ostych ze strany uchazeček. Nedostatečných odpovědí na otázky k manažerovi se dostalo třetině mužů ve věku 55-64 let. Přestože manažer vyzve uchazeče, aby se ptali, pokud jim není něco jasné, je potřeba

je ujistit v tom, že je lepší se zeptat rovnou. Později se bez dostatečných informací v práci nevyznají. Starší ročníky uchazečů je zkrátka nutné podpořit v jejich dotazech.

Dalším problémem, který se u druhého rozhovoru vyskytl, je **popis pracovní pozice** ve zpětné vazbě k manažerovi. Zde manažeři volí správný postup zpětné vazby, aby se ujistili, zda uchazečka správně pochopila, o jakou práci se konkrétně jedná a jestli rozumí všem pracovním podmínkám. V ohledu na věkovou hranici uchazeček je problém nejvíce rozšířen u nejmladších a současně nejstarších z nich. Je tedy zapotřebí, aby se manažer při vysvětlení pracovní náplně více zaměřil právě na tyto ženy. Problém neschopnosti charakterizovat výkon práce na základě získaných informací od manažera se projevil spíše u mužů od 35 let. S touto informací je nutné při pohovorech pracovat, aby nedošlo k situaci, kdy přijatý zaměstnanec vypoví pracovní smlouvu po brzké době od nástupu, a to jen z toho důvodu, že si výkon práce představoval jinak. Největší potíže dělal popis práce právě nejstarším uchazečům, a to konkrétně od věku 55 let.

S **vystupováním manažera** bylo spokojeno téměř 100 % uchazeček. Avšak je nutné poznamenat, že s narůstajícím věkem žen spokojenost lehce klesala. Zde je tedy opět nutné podotknout, aby se manažeři na ženy nad 44 let věku více zaměřili a snažili se jim vyjít vstříc, pokud je to možné. Také podrobněji a zároveň pomaleji vše vysvětlit a pobízet uchazečky ke vzájemné komunikaci. Ovšem i na to je potřeba si dát u starších žen pozor. Spokojení s vystupováním manažera byli především nejstarší a nejmladší muži. Dokonce polovina mužů ve věku 25-34 let a i věku 45-54 let byla příjemně překvapena celým průběhem pohovoru.

Přibližně čtvrtina žen věku nad 44 let uvedla, že u nich během pohovoru převládal pocit **nervozity**. Tento faktor může negativně ovlivnit průběh výběru, ne-li dokonce ovlivnit výběr jinak vhodné uchazečky o zaměstnání. Nervozita při rozhovorech byla častěji zpozorována u mužů. Téměř 1/3 všech uchazečů se přiznala, že jim pohovor byl alespoň ze začátku nepříjemný.

4.4 Statistika vybraných uchazečů

V kapitole *Statistika vybraných uchazečů* použijí ke znázornění systému náboru ve vybrané společnosti číselné hodnoty a procenta. Všechna dostupná data pocházejí z dokumentu, který poskytl pro výzkumnou část práce náborový manažer M2C. Jedná se o stejný dokument, který pomohl ke sběru informací pro kapitolu *Rozhovor s účastníky přijímacího pohovoru*, a stejně tak pomohl i při dotazníkovém šetření. Kapitola 4.4 obsahuje několik názorných tabulek, které poskytují informace o sledovaném počtu uchazečů, počtu přijatých uchazečů a podílu mužů na celkovém počtu žadatelů o práci. Další informací, která tato kapitola poskytuje, je charakteristika uchazečů za jednotlivé divize společnosti.

Tabulka 7 - Souhrnná statistika uchazečů

UCHAZEČI	649	100%
PŘIJATI	258	40%
MUŽI	470	72%

Zdroj: Vlastní zpracování

Praktická část práce, která je zaměřena na výběrové řízení ve společnost Mark2 Corporation Czech a.s., hodnotí především druhá kola pohovoru. Ta se konají u provozních manažerů, kteří jsou potencionálními nadřízenými uchazečů. K uskutečnění výzkumu

autorka použila data z poskytnutého dokumentu náborovým oddělením, která obsahují informace o 649 uchazečích, kteří prošli procesem náboru v období od května 2016 do listopadu 2016. Z celkového počtu uchazečů jich za sledované období bylo přijato ke spolupráci v rámci korporátu Mark2 Corporation celkem 258. Tato hodnota se rovná 40 %. Z toho lze odvodit, že ani polovina přihlášených uchazečů o zaměstnání neprojde některým z pohovorů. Informace vypovídá o pečlivém výběru pracovníků do týmu. Dle Tabulky č. 7 je možné usoudit i bez viditelných hodnot, že většina přihlášených uchazečů budou muži. Ženy se uchází převážně o pozice hospodyně, uklízečka nebo recepční. Zbylá pracovní místa jsou vhodnější spíše pro muže. Pro představu čtenářů z 649 uchazečů je mužů 470, což je v procentním vyjádření 72 %.

Tabulka 8 - Procentuální podíl uchazečů na divizi

A10	19%
A50	31%
A70	24%
A90	26%

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulce č. 8 je zobrazen podíl uchazečů, kteří se ve sledovaném období hlásí o práci ve společnosti M2C. Tabulka je rozdělena do čtyř zkoumaných divizí, kde zkratka A10 představuje hotely a administrativní budovy, A50 obchodní centra, A70 retail a A90 průmysl. Největší počet uchazečů spadá pod divizi obchodních center. Nejméně pak mají uchazeči zájem o práci v divizi hotelů a administrativních budov. Lze konstatovat, že neexistuje velký rozdíl mezi oblíbeností jednotlivých divizí. Větší počet uchazečů v divizi A50 je možné vysvětlit trendem obrovských obchodních center po celé republice. Hotely a zejména administrativní budovy se nachází spíše ve větších městech.

Tabulka 9 - Dílčí statistika uchazečů

	UCHAZEČI	PŘIJATI	ODPOVĚĎ
květen	86	36	5
červen	104	22	12
červenec	90	27	10
srpen	106	35	42
září	92	47	81
říjen	95	59	53
listopad	76	32	22
SUMA	649	258	225
PODÍL [%]	100%	40%	35%

Zdroj: Vlastní zpracování

U Tabulky č. 9 je celkový počet uchazečů rozdělen do jednotlivých kalendářních měsíců za sledovaného období tak, jak se k výběru sami hlásili. Frekventovanými měsíci na náborovém oddělení jsou viditelně červen až říjen. Vysoký počet uchazečů v letních měsících je zapříčiněn čerstvými absolventy, kteří si hledají první zaměstnání, ale i obdobím letních prázdnin, kdy studenti hledají možnost přivýdělnku v podobě brigády. V období podzimu stoupá průměrný počet uchazečů z důvodu ukončení sezónních prací.

Jak už jsme se zmínili u Tabulky č. 7, pouhých 40 % uchazečů u výběru uspělo. Nejvyšší počet přijatých uchazečů do společnosti přísluší měsícům září a říjen. V tomto období se hlásí spíše zkušenější a starší uchazeči s větší motivací pro práci a stálý příjem. V letních měsících počet účastníků sice také vzrostl, ale jedná se o nezkušené uchazeče bez zdravé motivace. Častokrát se jedná o první pohovory těchto mladých uchazečů o práci či brigádu.

Tabulka č. 9 je pro čtenáře zdrojem další informace a tou je počet účastníků pohovoru, kteří odpověděli na dotazník ohledně konání druhého kola výběrového řízení. Z celkem 649 uchazečů jich vyplnilo dotazník pouhých 225, což je 35 % všech účastníků pohovoru během sedmi sledovaných měsíců. Nejvíce vyplněných dotazníků se vrátilo v měsících srpnu, září a říjnu, kdy také navštívilo náborové oddělení nejvíce lidí.

Tabulka 10 - Statistika divize hotelů a administrativních budov

A10			
	UCHAZEČI	PŘIJATI	MUŽI
květen	17	10	9
červen	20	3	15
červenec	17	4	15
srpen	19	5	13
září	17	11	11
říjen	20	8	10
listopad	12	7	11
SUMA	122	48	84
PODÍL [%]	100%	40%	69%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 10 představuje statistiku uchazečů za divizi hotelů a administrativních budov. Do divize A10 se hlásilo během sledovaného období celkem 122 zájemců o práci. Jejich počet se během sledování nijak zvlášť neměnil. Procentuální úspěšnost přijetí je stejná jako úspěšnost pro divizi a tedy 40 %. Září bylo pro uchazeče o práci v této neúspěšnějším měsícem. 84 uchazečů z celkových 122 byli právě muži.

Tabulka 11 - Statistika divize obchodních center

A50			
	UCHAZEČI	PŘIJATI	MUŽI
květen	41	17	19
červen	31	8	19
červenec	40	13	28
srpen	26	7	18
září	19	11	8
říjen	22	12	20
listopad	23	12	21
SUMA	202	80	133
PODÍL [%]	100%	40%	65%

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulce č. 11 je možné vidět průběh nábory v divizi obchodních center. Dohromady 133 mužů a 69 žen se hlásilo o práci v této oblasti. Rozdíl oproti předchozí Tabulce č. 10 lze vidět v počtu uchazečů za jednotlivé měsíce. Zatímco u A10 se průběžný počet zájemců neměnil, u A50 má spíše klesavou tendenci. Přesto úspěšnost přijetí zůstává u divizí A10 a A50 stejná jako celková úspěšnost 40 %. Při podrobnějším zkoumání tabulky autorka zjistila, přestože počet zájemců pomalu klesal v průběhu měsíců, že procentuální úspěšnost přijetí naopak stoupala. Ve druhé polovině sledovaného období se vyšplhala až nad hranici 50 %.

Tabulka 12 - Statistika divize retailu

A70			
	UCHAZEČI	PŘIJATI	MUŽI
květen	7	2	5
červen	16	2	13
červenec	13	1	11
srpen	23	13	18
září	35	18	22
říjen	38	29	34
listopad	24	5	20
SUMA	156	70	123
PODÍL [%]	100%	45%	79%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 12 shrnuje informace o výběru nových zaměstnanců do divize retailu. Divize A70 je poutavá dvěma údaji. Nejvyšším počtem přijatých uchazečů a největším zastoupením mužů v rámci všech zkoumaných divizí. Z počtu 156 uchazečů získalo zaměstnání ve společnosti 70 z nich, tedy téměř polovina přihlášených. Dalším zajímavým údajem je, že v divizi retailu má zájem pracovat pouze 33 žen. V přepočtu nedosáhne počet žen ani na čtvrtinu všech přihlášených zájemců v rámci A70. Pokud se zaměříme na úhrn uchazečů v rámci jednotlivých měsíců, nejvíce se jich hlásilo o zaměstnání v září a říjnu. Stejně tak i úspěšnost přijetí byla v těchto dvou měsících vysoká v porovnání s ostatními sledovanými měsíci u A70.

Tabulka 13 - Statistika divize průmyslu

A90			
	UCHAZEČI	PŘIJATI	MUŽI
květen	21	7	16
červen	37	9	26
červenec	20	9	16
srpen	38	10	29
září	21	7	17
říjen	15	10	12
listopad	17	8	14
SUMA	169	60	130
PODÍL [%]	100%	36%	77%

Zdroj: Vlastní zpracování

Údaje o poslední sledované divizi lze zkoumat v Tabulce č. 13. Divize průmyslu je odlišná v počtu přijatých uchazečů (60) k celkovému počtu zájemců (169) o práci v této divizi. Pouhých 36 % z nich bylo při výběrovém řízení úspěšných. Důvodem by mohla být větší důkladnost při výběru zkušených pracovníků ve sféře průmyslu. Výhodou je určitě odborné vzdělání a praxe v oboru. Stejně jako u divize retailu i divize průmyslu je atraktivnější u mužů než u žen. Svědčí o tom informace o 77 % uchazečů mužského pohlaví. Přepočtení uchazečů za jednotlivé měsíce divizi průmyslu vypovídá o klesající tendenci zájmu o práci v podzimních měsících.

4.5 Rozhovor s účastníky přijímacího pohovoru

Součástí práce jsou rozhovory s účastníky výběrového řízení, tedy rozhovory s uchazeči o práci, rozhovory s personalistkami náborového oddělení, které mají na starost první kola výběru a rozhovory s provozními manažery, kteří řídí druhá kola výběru. V kapitole 4.5 jsou uvedeny nejčastější důvody, proč uchazeči nebyli u společnosti zaměstnání a z jakých důvodů se sami rozhodli na místo nenastoupit.

Co vedlo uchazeče k tomu, aby nabídku práce odmítl, i když na přijímací pohovor dorazil, má hned několik příčin. V textu níže jsou uvedené některé důvody, které uvedli právě účastníci náboru společnosti M2C. Samozřejmě se najdou i takoví, kteří na domluvený pohovor nedorazí, a to i bez omluvy. S takovými uchazeči o zaměstnání se personalistky snaží telefonicky spojit a zjistit, z jakého důvodu na pohovor nedorazili a zda mají stále zájem se o práci ucházet. Následně se snaží obě strany dohodnout na novém termínu rozhovoru, který by nejlépe vyhovoval jak uchazeči, tak náborovému oddělení.

Nejčastějším důvodem ukončení jakékoliv spolupráce se společností, který bývalí uchazeči uvedli, je **zájem o jinou práci**. Nezávisle na tom, zda už absolvovali 1. kolo výběru či nikoliv. Tuto příčinu lze dále dělit. Část uchazečů během čekání na 1. nebo i 2. kolo našlo jiné a v jejich pohledu atraktivnější zaměstnání. Tomu nelze konkurovat. Další část uchazečů přijala jinou pracovní nabídku z důvodu potřeby co nejrychlejšího výdělků. Přestože obě dvě kola výběru může uchazeč projít během několika málo dní, čekání na zkoušky profesní kvalifikace mohou určitě některé ze zájemců odradit, pokud se nachází ve finanční tísní. Někteří odmítli počkat několik dní do třetího kola výběru s majitelem objektu. Našlo se i pár takových uchazečů, kteří dali přednost práci v rodinné firmě, během čekání na vyrozumění o výsledku rozhovoru. Jiní uvedli jako příčinu své absence rodinné důvody. Zda byla tato omluva podložena fakty nebo se uchazeči nechtěl vysvětlovat pravý důvod nepřítomnosti, už nikdo nezjistí. Některým uchazečům se jen nelíbilo, že jim byla nabídnuta jiná pracovní pozice, než na jakou se původně hlásili. Ovšem to záleží převážně na úsudku personalistek, na kterou práci se bude uchazeč nejlépe hodit dle jeho schopností a dovedností.

Mezi všemi vážnými zájemci o práci se našli i ti, kteří nakonec odřekli svou účast na pohovoru se slovy, že už jsou dlouhou dobu nezaměstnaní a pořád se jim ještě pracovat nechce. Představa pravidelného docházení do práce je pro některé dlouhodobě nezaměstnané nežádoucí. Uchazeči, kteří přijdou na náborové oddělení se žádankou z **úřadu práce**, jsou ve většině případů rozhodnutí nepracovat. Žádají personalistky o pouhé vyplnění papíru se zamítnutím výkonu práce. Avšak se mezi nimi najdou i poctiví

žadatelé, kteří se práce nebojí a jsou naopak rádi za každou možnost uplatnění v oboru doposud známém či neznámém.

Další skupině uchazečů, kteří se rozhodnou dále nepokračovat v kooperaci s M2C, nevyhovují dané podmínky. Většina má problém s **finančním ohodnocením**. Ačkoliv jsou během pohovoru všichni účastníci upozorněni na skutečnost, že hodinová sazba se odvíjí od kvality práce, spolehlivosti, přesnosti a dalších faktorů, které manažeři u svých podřízených sledují, tak nabízenou práci za základní hodinovou sumu odmítnou. Nejenže se peněžní ohodnocení výkonu na pracovišti může rychle změnit, pokud je s prací zaměstnance manažer či majitel objektu nadměru spokojen, existují i zaměstnanecké benefity, které jsou taktéž u pohovoru zmíněny. Jiným nevyhovujícím předpokladem práce je **směnný provoz**. Některým se nezamlouvá dvanáctihodinová pracovní doba, někteří preferují dokonce jen šestihodinové směny. U většiny nabízených pracovních pozic společnosti M2C se jedná o klasický směnný provoz, který zahrnuje i práci o víkendů nebo i v noci. Což byl také problém u některých uchazečů, kteří pracovat přes víkend nebo v noci odmítli.

Jiným uchazečům o zaměstnání vadí dlouhé **dojíždění** na místo výkonu práce. Přestože se personalistka vždy snaží najít volnou pracovní pozici co nejbližší bydliště uchazeče, ne vždy se podaří najít řešení, které vyhovuje oběma stranám. Faktem zůstává i problém špatného dopravního spojení v brzkých hodinách na některé objekty, které se nachází na okraji Prahy.

Výjimkou zůstávají uchazeči, kteří se omluví z důvodu nečekaných **zdravotních komplikací**. Dle jejich výpovědí se převážně jedná o hospitalizaci nebo zlomenou končetinu. Další neobyčejnou příčinou ukončení vzájemné komunikace je prohlídka potenciálního **místa výkonu práce**. To lze zhodnotit jedinečně tak, že uchazeči špatně pochopili popis výkonu nabízené práce a nepočítali s pracovními podmínkami, které dané pracoviště obnáší. Několika málo jedincům přišlo na obtíž **studium na zkoušky profesní kvalifikace**, bez kterých nelze ve společnosti M2C pracovat. Důvod mohl být pouhý strach z neúspěchu, z mluvení před komisí nebo pouhá neochota se učit novým věcem. Posledním uvedeným příkladem, kdy se strany nedohodli na další spolupráci v rámci společnosti, byla nemožnost v kombinaci směn ještě s jinou prací, kterou už uchazeč delší dobu má, třebaže jen jako brigádu nebo práci na poloviční úvazek.

Na problematiku ukončení spolupráce při výběru nových zaměstnanců do společnosti se dá nahlížet i ze strany personalistek a manažerů vedoucích přijímací pohovor. Nejčastější příčiny právě vedoucích rozhovorů jsou odlišné. Mezi takové patří odmítnutí uchazeče, který se **opakovaně hlásí na různé pracovní pozice**, aniž by dorazil na domluvený pohovor nebo práci nakonec neodmítl. Další nepříjemnou situací pro personalistky je odmítnutí nabídky uchazečů, kteří se zajímají o již obsazenou pozici nebo z důvodu jejich nedostatečných schopností neproveditelnou práci. Především se jedná o **fyzicky méně zdatné jedince**, kteří by nezvládli dvanáctihodinové směny na nohou. Takový výkon práce může dělat problém i mladým mužům. Proto jsou na tuto skutečnost všichni uchazeči předem upozorněni. Jednou z posledních nejčastějších příčin ukončení poměru mezi uchazečem a vedoucím pohovoru je nabídka práce pouze na **plný nebo zkrácený úvazek**. Stává se velmi často, že se obě strany nedohodnou na této triviální záležitosti.

Další nepříjemností je **neomluvená absence** na domluveném pohovoru. Ať už uchazeč nedorazil záměrně, zapomněl se omluvit nebo měl jen strach z nepříjemného sdělení, nahlíží na takovou situaci jak náborové oddělení, tak i budoucí nadřízený vždy

negativně. Existují i takoví uchazeči, kteří se na pohovor nedostaví opakovaně a později se doprošují o další náhradní termín. Někteří z nich jsou po telefonu agresivní a hrubí. Opakem jsou takoví uchazeči, kteří už na volání personalistky či manažera vůbec neodpoví.

Oprávněným důvodem pro nepřijetí uchazeče kvůli nesplnění předepsaných kritérií pro správný výkon práce je například nedostatečná **znalost práce na počítači**. Pokud je nutné znát alespoň základní pravidla, jak pracovat s programy a systémy spojenými s pracovním výkonem, nelze uchazeče na takovou pozici přijmout. Podobným problémem může nastat u nedostatečné **jazykové vybavenosti**. Pokud výkon nabízené pozice vyžaduje alespoň minimální znalost cizího jazyka, musí uchazeč takovou dovedností disponovat. Stejně tak cizinec, který žádá o práci, by měl ovládat úřední český jazyk na dané úrovni.

Méně častými problémy, se kterými se přesto vedoucí pohovoru setká, je **nevhodné nebo nepřiměřené vystupování** zájemce o práci a mnohdy i zcela neodpovídající zevnějšek. Může se také stát, že ač se zdá být uchazeč vhodným kandidátem na výkon práce, nezapadne do konceptu majitele objektu, a to ať po fyzické nebo psychické stránce. V ojedinělých případech se lze na pohovoru setkat i s člověkem, který přijde opilý nebo je z něj minimálně **alkohol** cítit. S takovým uchazečem nelze navázat důvěryhodný pracovní vztah.

Na poslední chvíli může přijetí uchazeče překazít **zpráva od doktora**, která mu nepovolí práci vykonávat. Ze strany uchazeče se může jednat o neproveditelnost okamžitého nástupu do pracovního procesu.

4.6 Interview s náborovým manažerem

Kapitola *Interview s náborovým manažerem* vznikla za účelem zjištění názoru manažera příslušného oddělení na průběh výběrových řízení, které svým postavením zastřešuje. Cílem autorky bylo zjistit, jak vypadá spolupráce náborového a personálního oddělení, které fungují samostatně a v jakém vztahu jsou provozní manažeři s každým oddělením. Další okruh dotazů se týkal úrovně školení manažerů, jejichž náplní práce je i vedení přijímacích pohovorů a jak probíhá jejich kontrola. Manažer měl dále zodpovědět dotazy ohledně výběrových metod a kritérií výběru uchazečů. Autorku zajímal i názor manažera na charakteristiku řízení prvního a druhého kola výběrového řízení společně s vyrozuměním uchazečů o přijetí/nepřijetí.

1. Co je úkolem náborového oddělení?

„Náborové oddělení zodpovídá za obsazení požadavků na volná místa napříč všemi společnostmi holdingu.“

2. Jaké činnosti zastává personální oddělení?

„Oddělení zajišťuje personální administrativu spojenou zejména s nástupy a výstupy zaměstnanců, komunikaci s příslušnými úřady, přípravu podkladů pro mzdy a podporuje provozní manažery v administrativní části řízení lidských zdrojů.“

3. Jak funguje součinnost náborového a personálního oddělení ve společnosti M2C?

„Činnosti se vzájemně prolínají. Obecně platí, že náborové oddělení se stará spíše o uchazeče o zaměstnání od získání kontaktu po podpis smlouvy a personální oddělení si přebírá již zaměstnance, o kterého se stará po celou dobu jeho kontraktu se společností a často i po jeho ukončení.“

4. Kolika stupni výběrového řízení musí uchazeč projít?

„Obvykle uchazeč absolvuje dvě kola výběru.“

5. Jestliže je výběrové řízení obvykle dvoukolové, jaké jsou tedy výjimky?

„Výjimky tvoří složitější pozice, málo času k vyhledání kandidáta apod.“

6. Jak probíhá komunikace náborového a personálního oddělení společně s manažery, kteří vedou druhá kola výběrového řízení?

„Personální oddělení do tohoto procesu nevstupuje. Komunikace náborového oddělení s manažery ohledně pohovorů probíhá na základě individuálního přístupu. Často náborové oddělení podporuje provozní manažery tím, že za ně „myslí“ na uchazeče a připomínají manažerům nezbytnost včasné součinnosti ohledně nástupu. S ideálními manažery proběhne komunikace tak, že v náborovém softwaru si provozní manažer najde uchazeče, který se již účastnil prvního kola a sám si ho do 24 hodin pozve na pohovor. Následně požádá personální oddělení o podpis smlouvy a na náborové oddělení podá informaci o (ne)dohodě s uchazečem.“

7. Existuje ve společnosti kontrola průběhu druhých kol výběrového řízení?

„Ano, existuje evidence druhých kol výběrového řízení, ale fyzická kontrola probíhá pouze u THP pozic, nebo v případě výskytu stížnosti na konkrétního manažera.“

8. Projde každý manažer řádným zaučením v záležitostech výběru zaměstnanců?

„Každý manažer je pravidelně školen a po nástupu absolvuje obsáhlé vstupní zaškolení, které obsahuje i zaškolení od náborového manažera na otázky tohoto typu.“

9. Podporuje společnost konání školení ohledně nejnovějších trendů v oboru výběru zaměstnanců?

„Ano. Náboráři i manažeři jsou školeni dle nejnovějších trendů, často ve spolupráci s LMC s.r.o. či Profesia CZ, což jsou jedničky na trhu práce v ČR.“

10. Jaké výběrové metody jsou užívány v jednotlivých kolech výběrového řízení?

„V prvním kole jde o osobní pohovor se zaměřením na kontrolu všech tvrdých kritérií. Ve druhém kole pak opět osobní pohovor, ale se zaměřením na motivaci pracovníka a jeho dispozice pro přijetí kolektivem.“

11. Jaká jsou hlavní kritéria přijetí či nepřijetí uchazeče?

„Hlavní kritéria jsou: čistý rejstřík trestů, zdravotní způsobilost, certifikát profesní kvalifikace.“

12. Pokud jsou kritéria rozdílná na prvním a druhém kole, v čem se liší?

„V druhém kole se spíše ověřuje, zda uchazeči vyhovuje lokalita, dostupnost a manažer posuzuje, zda se hodí do pracovního kolektivu.“

13. Jak by měl personalista postupovat při vedení prvního kola výběru?

„Měl by se držet několika základních bodů: úvod do výběrového řízení, představení společnosti, prověření tvrdých kritérií, briefing měkkých kritérií, nalezení ideální pozice z hlediska geografického, finančního a na základě potenciálu uchazeče, popis pozice, motivace zaměstnance pracovat v M2C, shrnutí a následný postup.“

14. Jakým způsobem by měl manažer řídit druhé kolo výběru?

„V tomto má volnou ruku. Doporučení, které dostává, se skládá spíše z toho, co by dělat neměl dle antidiskriminačního zákona a zákoníku práce. Běžný postup je představení objektu, ve kterém dotyčný bude pracovat a seznámení se s budoucími kolegy. Opět by mělo být zakončeno shrnutím následného postupu.“

15. Jak se uchazeč dozví výsledek rozhodnutí o (ne)přijetí na pracovní pozici?

„O výsledku v případě neúspěchu informuje zpravidla náborové oddělení formou emailu nebo telefonicky. O úspěchu informuje již nadřízený manažer.“

5. Zhodnocení výsledků

5.1 Dosažení cíle

Cílem bakalářské práce je zhodnotit výběr nových zaměstnanců do společnosti Mark2 Corporation Czech a.s. a ověřit, zda souvisí práce s uchazeči na počtu přijatých uchazečů. K dosažení cíle autorka práce využila jak teoretických východisek, získaných analýzou odborné literatury, tak užitím kvantitativních a kvalitativních metod v analytické části práce.

Největší přínos pro práci mělo dotazníkové šetření s uchazeči. Na základě odpovědí respondentů byli zjištěny informace jak o samotných uchazečích, tak o průběhu přijímacích pohovorů a chování manažerů, kteří vedli druhá kola výběru. O uchazečích byl zjištěn poměr mužů a žen, věková struktura uchazečů, vzdělanostní struktura, jejich původ a zdroj informací, ze kterého čerpali potřebné informace o společnosti. Poměr mužů představuje 2/3 respondentů. Důvodem je profesní zaměření pracovních pozic. Věková struktura respondentů je téměř vyrovnaná, přesto nejvíce respondentů odpovídá úseku 15 až 24 let. Z grafu vzdělanostní struktury vyšlo jako nejčastější nejvyšší dosažené právě středoškolské vzdělání. Vysoké procento uchazečů pocházejících z Prahy a okolí je příčinou zkoumání výběrového řízení pro pozice nabízené na území hlavního města Prahy. Jako nejčastěji použitý zdroj informací o společnosti je internetový portál Jobs.cz a následuje ho domovská stránka M2C. Výsledky dotazníku zaměřené na průběh přijímacího pohovoru vypovídají o spokojenosti uchazečů především s místem a časem konání pohovoru, stejně jako s délkou jeho trvání. První komunikace mezi manažerem a uchazečem proběhla převážně prostřednictvím telefonického hovoru, a to v řádu několika pracovních dní. Odpovědi uchazečů se začali lišit až u otázek ohledně charakteristiky výkonu práce a zodpovězení dotazů manažerem. 23 % respondentům nebylo odpovězeno na jejich dotazy a 11 % respondentů přiznalo, že po skončení pohovoru nedokáže výkon práce popsat. Přesto bylo 94 % respondentů s vystupováním manažera spokojeno a pouze u 6 % dotazovaných se manažer nesnažil vyjít vstříc požadavkům jednotlivých uchazečů. Celkové hodnocení průběhu pohovoru skončilo dle odpovědí uchazečů pozitivním dojmem a pouze 25 % všech dotazovaných ho označilo jako běžný přijímací pohovor.

Poznatky z dotazníkového šetření lze doplnit o informace z rozhovorů a interview. Nejčastějšími důvody uchazečů pro odmítnutí zaměstnání u společnosti byla nabídka práce jiného podniku, která byla pro uchazeče atraktivnější. Stejně tak finanční ohodnocení nebo směnný provoz, které uchazečům často nevyhovují, nejsou v silách manažera nijak ovlivnit a změnit tak i názor uchazeče. Jediným možným nástrojem, jak uchazeče motivovat ke spolupráci se společností, jsou zaměstnanecké benefity. Avšak než tuto možnost manažer nabídne, je nutné zvážit potenciál uchazeče pracovat a odhadnout úroveň jeho motivace. Výběr nevhodného zaměstnance by mohl uškodit nejen pracovnímu kolektivu, ale i celé společnosti. Právě z tohoto důvodu jsou provozní manažeři školeni v oblasti výběru zaměstnanců, jak v interview uvedl náborový manažer společnosti.

5.2 Návrhy ke zlepšení procesu

Obsahem kapitoly 5.2 je soubor návrhů, které vznikly během průzkumu výběrového řízení ve společnosti. Zdrojem nápadů, jak zefektivnit náborový proces, jsou především

odpovědi uchazečů z dotazníku. V otázkách, kde se odpovědi dotazovaných výrazněji liší, je potřeba změnit přístup manažerů k vedení přijímacích pohovorů.

Výhodnou úsporou času náborového oddělení by mohlo být zavedení skupinových prezentací nabízené práce. Uchazeči, kteří se přihlásí o jednu konkrétní nabízenou pozici, by podstoupili před individuálním pohovorem s personalistkou skupinové promítání prezentace, jejímž obsahem by byly podstatné informace o práci, podmínkách práce, pracovním kolektivu a prostředí, ukázka uniforem a používané techniky, popřípadě videonahrávka z místa výkonu práce. Po skončení prezentace budou mít uchazeči možnost odejít nebo podstoupit přijímací pohovor.

Důraz by měl být kladen především na osobnostní a motivační stránku uchazeče. Personalistka i manažer vedoucí výběrové řízení by měli být schopni poznat uchazeče, který má o práci opravdu zájem. Existuje několik případů uchazečů, kteří si chtějí práci jen vyzkoušet nebo na poslední chvíli spolupráci se společností vypoví. Tato skutečnost se dá považovat i za chybu vedoucích pohovoru.

Selekce ve druhém kole by mohla probíhat na základě testů schopností. Ukáže se tak schopnost člověka poradit si v různých situacích, vypořádat se s časem, podstoupit úkoly pod stresem, otestovat chybovost pod stresem nebo limit paměti. Jedná se o zcela objektivní posuzování schopností uchazečů, na které se nelze připravit. Samovolná selekce ze strany uchazečů je pro společnost žádoucí jev. Sami kandidáti na sebe prozradí nedůvěru v ně samotné, neochotu a strach. Takový zaměstnanec by mohli být často i problémoví. Manažer si v tomto kole výběru vybírá jen ty nejlepší, jejichž výsledky testů stojí za zkoušku v praxi.

Autorka práce by dále navrhla manažerům pracovat s ohledem na věk uchazečů. Odlišné věkové kategorie uchazečů vyžadují i odlišný přístup manažera k vedení pohovoru. Zejména nejmladší, a naopak nejstarší uchazeči shledali pohovor jako méně užitečný nástroj získání dostatečných informací o pracovní pozici. Manažeři by se měli více zaměřit na odpovídání dotazů, a ne se jim záměrně vyhýbat. Naopak by měli podpořit uchazeče v dotazování a snažit se jim poskytnout co nejvíce informací, aby pochopili podstatu výkonu práce. S tím souvisí i další problém zmíněných věkových skupin, a to charakteristika náplně práce na základě informací od manažera. Zejména mladí a nejstarší uchazeči se potýkají s problémem, že po skončení pohovoru netuší, co výkon práce obnáší. Úkolem manažera je časté dotazování, zda uchazeč rozumí všemu, co bylo řečeno, zda se nepotřebuje na něco zeptat nebo něco vysvětlit. Aby se problém neschopnosti popisu práce neprojevil v praxi, měl by každý manažer chtít slyšet od uchazeče alespoň naznačení hlavních kritérií výkonu práce.

Dalším doporučením autorky je zvýraznění reklamy práce ve společnosti M2C na nástěnkách v pražských ubytovnách, kromě dalších zdrojů informací jakými jsou například internetové portály nebo masová media. Žádný z uchazečů za sledované období neoznačil jako zdroj informace o nabízené pracovní pozici právě reklamu z ubytovny, viz Graf č. 1. Přičemž právě uživatelé bydlení v ubytovnách jsou často registrovaní na úřadu práce.

6. Závěr

Řízení lidských zdrojů lze považovat za významnou činnost každé prosperující organizace. Zaměstnanci jako lidský zdroj jsou důležitým nástrojem, kterým organizace dosahuje stanovených cílů. Proto by měl být výběr zaměstnanců prováděn pečlivě a za jeho výkon by měli být zodpovědní kvalifikovaní personalisté. Jelikož se obor neustále rozvíjí, je třeba trendy sledovat. Přizpůsobit novinkám v personální oblasti i fungování personálního oddělení za účelem zkvalitnění pracovní síly, která povede k efektivnějším výsledkům celé organizace. Vysoce nízká nezaměstnanost je jedním z důvodů, proč by organizace měla více dbát na výběr nových zaměstnanců. Nejenom, že se o práci hlásí méně lidí, ale nezaměstnaní jsou si vědomi možnosti výběru z velkého množství nabídek práce.

Cílem bakalářské práce je objasnit fungování výběru zaměstnanců ve společnosti Mark2 Corporation Czech a.s. a provést analýzu druhých kol výběrového řízení. Za chod prvních kol, která probíhají na náborovém oddělení, jsou zodpovědné personalistky, které pracují pod dohledem náborového manažera společnosti. Problémem jsou druhá kola výběru, která vedou provozní manažeri ve svých kancelářích a právě průběh přijímacích pohovorů mimo náborové oddělení je předmětem zkoumání.

Teoretická část práce je založena na analýze dostupných zdrojů informací z oblasti řízení lidských zdrojů. Obsahem této části je historie vzniku oboru personalistiky, charakteristika často se vyskytujících pojmů, porovnání názorů několika autorů na efektivní proces výběru zaměstnanců a podrobnější charakterizování přijímacích pohovorů od jejich přípravy až k vyhodnocení.

V analytické části autorka využila kvantitativních a kvalitativních metod. Nejprínosnější metodou je dotazníkové šetření s uchazeči, kteří odpovídali na otázky týkající se druhého kola výběrového řízení. Informace získané z odpovědí respondentů dále autorka doplnila o odpovědi z rozhovorů s vybranými uchazeči, personalistkami a provozními manažery a odpovědi náborového manažera, se kterým bylo provedeno interview.

V bakalářské práci je objasněno fungování náborového oddělení a jsou navrženy změny ve výkonu přijímacích pohovorů vedených provozními manažery. Návrhy ke změnám jsou založeny na základě odpovědí uchazečů na dotazník, kteří druhé kolo výběru absolvovali. Aplikací návrhů do praxe je možné eliminovat zaměstnání nevhodných uchazečů a také zvýšit spokojenost uchazečů s přijímacím pohovorem a tím vylepšit jejich pohled na celou společnost.

U prvních kol výběru autorka navrhla zavedení skupinových prezentací, které představují obecné informace o výkonu jedné pracovní pozice. Tím se ušetří čas nejen personalistkám, ale i uchazečům, kterým se charakteristika pracovního výkonu nebude zamlouvat. Individuální pohovory po skončení prezentace mohou podstoupit jen ti uchazeči, kteří o práci stojí i po předání obecných informací. Tím se prokáže jejich motivace k pracovnímu výkonu.

U druhých kol výběru vedených manažery autorka navrhla zavést test schopností. Test nejen poukáže na uchazečovi schopnosti, které manažer zhodnotí, zda jsou pro výkon práce adekvátní, ale odhalí i uchazečovu motivaci a sebedůvěru. Jedná se tedy o oboustrannou selekci. Další doporučenou změnou je orientace na výkon manažerů. Těm je doporučeno se při pohovorech zaměřit na nejmladší a nejstarší uchazeče, kteří se nejčastěji hlásí o práci ve společnosti M2C. Zmínění uchazeči mají problém s nedostatkem informací o výkonu práce, kterých se jim podle odpovědí z dotazníku

od manažera nedostává. Pokud se manažeři zaměří na věkové kategorie 15-24 a 55-65 let a také změni přístup, který byl prozatím stejný pro všechny uchazeče, vedlo by to k většímu počtu přijatých uchazečů do společnosti a k nižšímu počtu takových zaměstnanců, kteří po několika dnech v pracovním provozu skončí. Častým důvodem je právě nepochopení výkonu práce, nedostatečné nebo špatné informace. Změna přístupu vedoucích pohovorů by měla spočívat v podnětu samotného manažera, který uchazeče vybízí k otázkám ohledně práce. Dále ujištění uchazečů, že opakované dotazování není na škodu a také snaha o to, aby sami uchazeči na konci pohovoru zkusili výkon práce popsat vlastními slovy. To poslouží především při konečném hodnocení pohovoru.

7. Seznam použitých zdrojů

CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 94 s. ISBN 80-251-0616-0

ďAMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Vyd. 4. Olomouc: Anag, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5

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

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 5. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

MATĚJKA, Marek. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd.1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-3948-9

VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6

VYSKOČIL, Vlastimil K. a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 492 s. ISBN 978-80-7431-046-1.

M2C - Facility management, Bezpečnostní služby. c2016. Bezpečnostní agentura - M2C [online]. Praha: FlexiSystems [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.m2c.eu/>

8. Přílohy

Příloha 1 - Dotazník pro uchazeče

Dobrý den,

jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Žádám Vás o vyplnění dotazníku, který poslouží ke zkvalitnění přijímacích pohovorů.

Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi jsou určeny pouze pro zpracování bakalářské práce Výběrové řízení ve společnosti Mark2 Corporation Czech a.s.

Děkuji za Váš čas a přeji hezký den.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

- 15-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64

3. Jaký je Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání?

- základní vzdělání
- střední vzdělání
- střední vzdělání s výučním listem
- střední vzdělání s maturitou
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské vzdělání

4. Z jakého kraje pocházíte?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Hlavní město Praha | <input type="checkbox"/> Středočeský kraj |
| <input type="checkbox"/> Jihočeský kraj | <input type="checkbox"/> Plzeňský kraj |
| <input type="checkbox"/> Karlovarský kraj | <input type="checkbox"/> Ústecký kraj |
| <input type="checkbox"/> Liberecký kraj | <input type="checkbox"/> Královehradecký kraj |
| <input type="checkbox"/> Pardubický kraj | <input type="checkbox"/> Olomoucký kraj |
| <input type="checkbox"/> Moravskoslezský kraj | <input type="checkbox"/> Jihomoravský kraj |
| <input type="checkbox"/> Zlínský kraj | <input type="checkbox"/> kraj Vysočina |

5. Odkud jste se o práci ve firmě Mark2 Corporation Czech a.s. dozvěděl/a?

- | | |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> stávající zaměstnanec | <input type="checkbox"/> Facebook |
| <input type="checkbox"/> n/a | <input type="checkbox"/> Jobs.cz |

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> úřady práce | <input type="checkbox"/> jiný pracovní portál |
| <input type="checkbox"/> doporučení přítele | <input type="checkbox"/> doporučení zaměstnance |
| <input type="checkbox"/> domovská stránka M2.C | <input type="checkbox"/> logo M2.C |
| <input type="checkbox"/> leták | <input type="checkbox"/> reklama-tisk |
| <input type="checkbox"/> METRO | <input type="checkbox"/> Anonnce |
| <input type="checkbox"/> rozhlas, rádio | <input type="checkbox"/> teletext |
| <input type="checkbox"/> Sprace.cz | <input type="checkbox"/> Profesia.sk |
| <input type="checkbox"/> volnamista.cz | <input type="checkbox"/> web obchodních center |
| <input type="checkbox"/> Fajn-brigady/inwork | <input type="checkbox"/> dobrá práce.cz |
| <input type="checkbox"/> Práce.bazos.cz | <input type="checkbox"/> JenPráce.cz |
| <input type="checkbox"/> ubytovny | <input type="checkbox"/> ozprace.cz |

6. Kolik dní jste čekal/a na pozvání od manažera k přijímacímu pohovoru?

- 1-3 dní
- 4-6 dní
- 7-9 dní
- 10 a více dní

7. Jakým způsobem Vás manažer kontaktoval?

- telefonický hovor
- SMS
- e-mail

8. Vyhovovalo Vám místo konání pohovoru?

- ano, vyhovovalo
- ne, zvolil/a bych místo blíže mého bydliště
- ne, zvolil/a bych místo v centru města
- ne, zvolil/a bych setkání na personálním a náborovém oddělení

9. Zvolili byste jinou denní dobu konání pohovoru?

- ne, čas mi vyhovoval
- ano, preferuji ranní hodiny
- ano, preferuji večerní hodiny

10. Zdály se Vám některé otázky manažera příliš osobní?

- ano, většina otázek
- ano, některé otázky
- ne, žádné otázky

11. Pokud ano, vybavíte si nějakou nepříjemnou otázku?

.....

.....

.....

12. Přišel Vám pohovor zbytečně dlouhý?

- ano
- ne

13. Dostalo se Vám dostatečných odpovědí na otázky ohledně pracovní pozice, na kterou se hlásíte?

- ano, všech odpovědí
- ano, některých odpovědí
- ne, žádné odpovědi

14. Dokázal/a byste na základě odpovědí popsat, co vše by výkon práce obnášel?

- ano
- ne

15. Byli jste spokojeni s vystupováním manažera?

- ano, zcela spokojen
- ano, ale výstup mohl by zlepšit
- ne, byl/a jsem nespokojen/a

16. Pokud jste nebyli spokojeni, co by mohl na svém přístupu manažer změnit?

.....

.....

17. Vyšel manažer vstříc Vaším požadavkům nebo změnám v původní dohodě?

- ano, byl nápomocný
- ano, ale neochotně
- ne, byl nekompromisní

18. Připadaly Vám otázky manažera nesrozumitelné, neuspořádané a nepřipravené?

- ano, celý rozhovor
- ano, ale umí si poradit
- ne, vše bylo v pořádku

19. Cítil/a jste se během pohovoru nepříjemně?

- ano, ze začátku
- ano, po celou dobu
- ne, nikdy

20. S jakým dojmem jste z přijímacího rozhovoru odcházel/a?

- příjemně překvapen/a vystupováním manažera
- spíše spokojený/á
- běžný pohovor
- spíše nespokojen/a
- doporučuji manažerům školení