

**Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.**  
Akademická 409  
411 55 Terezín



Bakalářská práce

# **Efektivita výběrových metod při práci personalistů ve vybrané firmě**

Marián Šebo

Vedoucí práce: Ing. et Mgr. Irena Konečná

Studijní obor:	Personální a interkulturní management
Studijní program:	Humanitní studia
Zaměření studia:	Aplikovaná psychologie
Předmět:	Bakalářská práce
Ročník:	III.
Datum odevzdání:	30.6.2019
Telefon:	774 072 564
E-mail:	mariosebo33@seznam.cz

## **Anotace**

Práce popisuje hlavní charakteristiky výběrových metod a jejich efektivní využití. Zabývá se postupem výběru pracovníků, jeho fázemi, výběrovými kritérii, jednotlivými metodami výběru, jejich výhodami, nevýhodami, užitím. Výsledkem práce je komparace použití jednotlivých metod v souvislosti s typem obsazované pozice a ve spojení zařazení metody v rámci procesu výběrového řízení. Doporučuje, jak správně zařadit jednotlivé metody do výběrového řízení.

This work describes major characteristics of selecting methods and their effective using. It focuses on process of selecting workers, its phases, criteria of acceptance particular methods, including advantages, disadvantages and use of that. The result of this thesis is a comparison of use mentioned methods connected to type of occupational workplaces conjoined with involving the method into the issue of recruitment process. Recommends how well place those methods in selection of employee.

**Klíčová slova:** výběrové řízení, výběrové metody, uchazeč, kritéria výběru, efektivita, zaměstnanec, zaměstnavatel

**Key words:** competition – selection of employee, selecting methods, candidat, selecting criteria, effectivity, employee, employer

### **Poděkování:**

Děkuji Mgr. et. Ing. Ireně Konečné za užitečné rady a především za čas věnovaný při vedení méj bakalářské práce, cením si shovívavosti a ochoty, které se mi dostávalo. S poděkováním nemohu opomenout ani studijní oddělení, ve kterém jsem cítil během svého studia vždy oporu.

### **Prohlášení:**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

*„Every good conversation starts with listening.“ – Tom Haak*

## Obsah

Úvod.....	5
1 Postup výběru zaměstnanců .....	7
2 Kritéria výběru .....	10
3 Metody výběru zaměstnanců.....	12
3.1 Zkoumání životopisu, dopisu a referencí .....	12
3.2 Osobní dotazník.....	12
3.3 Výběrový pohovor.....	13
3.4 Testy pracovní způsobilosti .....	16
3.5 Assesment centre .....	18
3.6 Další metody.....	20
4 Volba metody výběru .....	21
5 Komparace a efektivita výběrových metod zaměstnanců .....	22
6 Analýza efektivity výběrových metod zaměstnanců ve vybrané firmě .....	25
6.1 Cíl analýzy.....	25
6.2 Metodika analýzy .....	25
6.3 Předvýzkum.....	25
6.4 Kvalitativní výzkum .....	26
6.5 Popis vybrané firmy.....	28
6.5.1 Obor podnikání a jeho specifika.....	28
6.5.2 Organizační struktura obchodního oddělení vybrané firmy.....	29
6.5.3 Popis zkoumaných pracovních pozic .....	30
6.5.4 Obecné charakteristiky výběru pracovníků ve firmě .....	30
6.6 Prezentace dat kvalitativního výzkumu .....	30
6.6.1 Organizace výběrového řízení.....	30
6.6.2 Počet obsazovaných pozic a požadavky na uchazeče .....	31
6.6.3 Metody výběru .....	32
6.6.4 Délka trvání výběrového řízení.....	32
6.6.5 Uchazeči .....	33
6.6.6 Účast Brand directorů (zadavatelů) ve výběrovém řízení v roli hodnotitele .....	34

6.6.7	Spolupráce Brand directorů (zadavatelů) s personálním oddělením.....	35
6.6.8	Výsledek výběrového řízení.....	35
6.7	Vyhodnocení analýzy .....	35
6.7.1	Shrnutí hlavních výsledků.....	36
6.7.2	SWOT analýza výběrového řízení ve vybrané firmě z pohledu metod .....	39
7	Doporučení.....	42
	Závěr.....	46
	Příloha – Rozhovory s respondenty	

## Úvod

Součástí získávání pracovníků je výběr uchazečů o zaměstnání. Cílem bakalářské práce je pojmout hlavní charakteristiky výběrových metod a jejich efektivní využití. Předkládaná práce se skládá ze dvou částí.

V první části teoreticky vymezuje roli personálního oddělení a varianty procesu výběru zaměstnanců na základě informací z literatury. V úvodu se zabývá postupem výběru pracovníků, který začíná přípravnou fází, kde se zjišťují potřeby daného místa a požadavky na pracovníka, tedy kritéria výběru, jejichž definici zasvětime samostatnou kapitolu. Vyhodnocovací fáze má obvykle více kol, její součástí je předvýběr. Efektivita metod se odvíjí také od jejich správného zařazení v rámci postupu výběrového řízení. Samostatná kapitola věnuje pozornost těm kritériím výběru, která nevyplývají jen z konkrétní pracovní pozice, ale musejí respektovat i očekávání podniku a firemní klima. Obsahuje pravidla, která by měla být respektována při výběrovém řízení – tzv. zdravé zásady výběru zaměstnanců. V teoretické části jsou popsány výběrové metody, které jsou nejběžnější v českém prostředí a východiska pro volbu jejich použití. Jedná se o zkoumání životopisu, dopisu, referencí, osobní dotazník, pohovor, testy, assessment centre a krátce jsou zmíněny další metody – kontroverzní či užívané při výběru pracovníků na specifické pozice.

Ke zpracování teoretické části jsem využil metodu kritické rešerše, následně způsobem komparace nastínil druhou praktickou část. Ta představuje porovnání použití jednotlivých metod v souvislosti s typem obsazované pozice (manažerská pozice) a v souvislosti zařazení metody v rámci procesu výběrového řízení (předvýběr, první kolo, druhé kolo). Vysvětluje zařazení jednotlivých metod.

V druhé části práce zaměřuje průběh výběrového řízení v reklamní agentuře většího rozsahu. Podrobnému rozpracování praktické části věnujeme kapitolu 6 s názvem „Analýza efektivity výběrových metod ve vybrané firmě“.

Tématu výběru pracovníků se v širším kontextu, věnuje jak na zahraničním, tak českém poli mnoho autorů (např. Michael Armstrong, Jan Barták, Zuzana Dvořáková, Renata Kociánová, Josef Koubek, Alfred J. Walker), kteří ho prezentují jako jednu z kapitol personálních činností. Pro mou práci jsou klíčové především knihy J. Koubka (2009, 2011). V užším pojetí zkoumané problematiky někteří autoři (Margaret Dale, Jaroslava E. Evangelu,

Luděk Kolman, František Hroník, Martin Seitl, Luděk Vajner) analyzují výhradně výběrové metody. Prostřednictvím rozsáhlé zásoby zpracovaných zdrojů lze tedy na dané téma nahlížet komplexně.

Práce je nedílnou součástí lidského života, jestliže bereme v potaz, že průměrná týdenní pracovní doba Evropanů z roku 2017 vystihuje 41,4 hodin (Čechů pak 41,7), prakticky to znamená, že člověk v dlouhodobějším horizontu v práci prožije, nepočítaje volné víkendy, přibližně jednu třetinu svého produktivního života.<sup>1</sup> To předjímá nesmírnou důležitost směru, kterým se na pracovním trhu vydáváme. Kromě čistého úmyslu řešení neutuchajících existenciálních otázek (např. Kdo jsem? Co mám činit?), jež jsou mimojiné všem společné, lidé většinou, nikoliv však výlučně, prostřednictvím svého pracovního poměru směřují k seberealizaci, pocitu sounáležitosti a řekněme i užitečnosti. Žijeme v době neustálých globalizačních změn a restrukturalizací, ať už geopolitických, ekonomických či společenských. Rychlé změny nesou určité riziko dezorientace. Často k situaci nepřehlednosti nepřidává ani celkový mediální obraz a informační přehlcenost. Nezáleží pouze na tom, kam se lidé v rámci výběrových řízení hlásí, nýbrž i kým a jak jsou vybíráni. Právě způsob, jakým jsou vybíráni je ústředním tématem práce.

Chtějí-li majitelé firem, ale i zástupitelé veřejného sektoru v moderním světě 21. století uskutečňovat své organizační cíle, ať už v oblasti výroby, služeb, prodeje zboží nebo státní správě, vždy k tomu potřebují především schopné a kvalifikované pracovníky na správných pozicích, protože jsou to právě oni, kteří svým chováním přispívají k chodu podniku. A to i v dobách nízké nezaměstnanosti.<sup>2</sup> Existuje celá škála metod a jejich volba má zcela zásadní vliv na kvalitu výběru a nákladovost výběrového řízení. Výsledek výběru se promítá do úspěšnosti pracovníků na daných pozicích, a tedy i do výsledků celého podniku. Má vliv na fluktuaci. Vedle toho se úroveň profesionality při vedení výběrových řízení podepisuje i na celkové pověsti podniku. Téma jsem si vybral z důvodu aplikovatelnosti do praxe a jeho prostupnosti napříč vědními disciplínami a protože výběr schopných zaměstnanců považuji za stěžejní činnost podniku. Zároveň však složitou.

---

<sup>1</sup>EUROSTAT. Hours worked per week of full-time employment. [online]. 8. 11. 2016 [cit. 3.6. 2019]

Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00071&plugin=1>

<sup>2</sup>Úroveň nezaměstnanosti nyní činí 1,9%.

Český statistický úřad. Zaměstnanost, nezaměstnanost. [online]. Aktualizováno 22. 5. 2018 [cit. 15.7.2019]

Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

# 1 Postup výběru zaměstnanců

Pro pochopení širšího kontextu v souvislosti s výběrem a zaujímaných postojů k uchazečům nejprve v následujícím odstavci definujeme role personalistů. **Hlavními úlohami personálního oddělení**, krom elementárního dodržování zákonů (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)<sup>3</sup> a norem slušného chování je odhalit přednosti a negativa uchazečů o práci, přijímat nové zaměstnance s potřebnými charakteristikami (znalosti, dovednosti, zkušenosti, vědomosti, osobnostní rysy), hodnotit, odměňovat, propouštět či penzionizovat je a v neposlední řadě současně plnit požadavky managementu s co nejnižšími vynaloženými náklady.<sup>4</sup> Jinými slovy rozvážně vybírat zaměstnance, svědomitě o ně pečovat a přitom dosahovat vytyčených cílů podniku. Při výběru zaměstnanců personalisté operují na pomezí rozhodnutí, zda konkrétní kandidát na základě průběžného vyhodnocení (předkládané dokumenty, výběrový pohovor, assesment centre; podrobně v kapitole 3) vyhovuje kritériím na danou pracovní pozici a začlení se co nejefektivněji do firemní struktury. Výběrem však práce personalistů nekončí. Koubek výstižně definoval obsah personální práce takto: „*Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.*“<sup>5</sup>

V literatuře se rovněž setkáváme s pojmem **výběru pracovníků**, jehož definice zní: *Personální disciplína, jejímž cílem je rozpoznat a určit, který ze zájemců o práci v podniku, kteří byli v procesu získávání pracovníků zaregistrováni, bude nejlépe odpovídat požadavkům příslušného pracovního místa a zároveň bude všestranným přínosem pro pracovní kolektiv (podnik, tým).*<sup>6</sup> Jak již plyne z předchozího, proces výběru pracovníků se úzce prolíná s procesem jejich získávání. Výběr pracovníků lze rozdělit na přípravu a realizaci tedy na **fázi přípravnou a fázi vyhodnocovací**. Předběžná fáze výběru pracovníků spočívá v identifikování potřeby zaměstnance, tzn., že vznikne volné pracovní místo, a v definici požadavků na pracovníka, které jsou součástí nabídky zaměstnání. Na úplném začátku výběru pracovníků je tedy vznik volného pracovního místa. Prvním krokem je proto definice neboli jeho popis pracovního místa.<sup>7</sup> Stanovení základní pracovních podmínek na něm. Koubek uvádí, že „*rozhodujícím, ale nezřídka přehlíženým krokem, zajišťujícím kvalitní výběr, je totiž jasný a*

---

<sup>3</sup> ČESKÁ REPUBLIKA. 2006. Zákoník práce. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky 2006*, částka 84, s. 3149. ISSN 1211-1244. Dostupný z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006>

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. s. 32

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 15

<sup>6</sup> PALÁN, Z. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. Academia, 2002. s. 228

<sup>7</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 94

*detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno*“.<sup>8</sup> V dalším kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti či osobní charakteristiky by měl uchazeč mít, aby mohl danou práci úspěšně vykonávat. Výsledkem je **specifikace pracovního místa**. Po předběžné fázi dochází ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo – tyto činnosti jsou součástí procesu získávání zaměstnanců. Poté následuje vyhodnocovací fáze.<sup>9</sup>

Vyhodnocovací fáze spočívá v definici kritérií výběru a volby metod výběru zaměstnanců. Skládá se také z několika kroků, avšak není třeba je vždy všechny podstoupit. To závisí především na charakteru a obsahu práce na obsazovaném pracovním místě a na jeho významu pro podnik. Každý z kroků je spojen s určitou metodou nebo skupinou metod a jen výjimečně stačí jen jeden z nich. Obvykle se jedná o tyto kroky: 1. zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečům, včetně životopisů, 2. předběžný pohovor doplňující informace, 3. testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostické programy), 4. výběrový pohovor, 5. zkoumání referencí, 6. lékařské vyšetření, 7. rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče, 8. informování uchazečů o rozhodnutí. Vyhodnocovací fáze může mít podobu komplexního posuzování (neboli kompenzačního), kdy všichni uchazeči absolvují všechny kroky nebo může být použit vyřazovací postup, kdy se do dalšího kroku dostává jen výběr uchazečů a je možné i kombinace obou přístupů. Do kompenzační části, které se podrobuje jen užší výběr uchazečů se obvykle zařazují testy osobnosti a výběrový pohovor.<sup>10</sup>

Poté, co jsou shromážděny odezvy od uchazečů o zaměstnání, je nejdříve zrealizován tzv. předběžný výběr neboli **předvýběr**. Nejčastěji probíhá tak, že na základě hodnocení životopisů, případně i žádostí, se hodnotitelé rozhodují, zda je potenciální uchazeč o zaměstnání způsobilý vykonávat požadovanou práci. Nejčastěji se porovnává nejvyšší dosažené a požadované vzdělání, studijní obor, dosažená a požadovaná praxe a další znalosti a dovednosti.<sup>11</sup> Dle Dvořákové má rozbor životopisů a dopisů napovědět, zda je uchazeč nejen způsobilý nabízenou práci vykonávat, ale i zda zapadne do pracovního kolektivu a do podniku, jaký má uchazeč o zaměstnání zájem, jaká je jeho motivace o danou pozici usilovat. Jeho materiály by v tom měly napovědět.<sup>12</sup> Lze doplnit, že by měl být vybrán takový uchazeč, u

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 173

<sup>9</sup> Tamtéž.

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 173-174

<sup>11</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. s. 103

<sup>12</sup> DVOŘÁKOVÁ Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 151



kterého je i předpoklad, že si bude práce vážit, že pro něj není nouzovým nebo dočasným řešením, které by mohlo podnik poškodit. Tyto doplňující informace lze na základě materiálů jako je životopis žádost o zaměstnání či motivační dopis jen odhadovat. Uchazeči jsou posléze rozděleni na vhodné a nevhodné. Nevhodným uchazečům je zasílán odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem a vhodní uchazeči jsou pozváni do výběrového řízení. Spolehlivější informace přinese až pohovor.

V malých a středních podnicích, kde buď neexistuje samostatné oddělení HR nebo by bylo v případě nábora<sup>13</sup> více lidí (např. při nově vznikající společnosti, rozšiřování podnikových kapacit) příliš zahlceno výběrem pracovníků se setkáváme s využíváním služeb **externích personálních agentur** nebo specializovaných jednotlivců, kteří mají za úkol odborně vyřešit např. předvýběr nebo první kolo pohovorů za nás. Koubek mezi výhody spolupráce s personálním poradenstvím uvádí dobré obeznámení s problematikou dané společnosti, vzhledem k dlouhodobější spolupráci.<sup>14</sup> Oproti tomu Armstrong připomíná vysoký účtovaný honorář za tyto služby. Mluvíme přibližně o 15–20% ročního platu nově obsazované pozice v průběhu prvního roku zaměstnání za vyhledání zaměstnance.<sup>15</sup> Podle Vajnera bychom měli být při výběru personální agentury velmi obezřetní, doporučuje úvodní prověření délky její působnosti na trhu a referencí. V úvahu připadá i vyhlášení výběrového řízení, na kterém máme příležitost poznat specifika personálních agentur.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Koubek s. 70 vyjadřuje významový nesoulad mezi získáváním pracovníků a náborem. Nábor vymezuje pokrytím pracovního místa převážně z vnějších zdrojů. Čerpá z minulosti, kdy nábor znamenal pouhé obsazení pracovní pozice nezávisle na firemní kultuře a kolektivu, kdežto získávání pracovníků v moderní personalistice je daleko komplexnější záležitost symbolizující firemní harmonii, která se odráží ve vztazích a pozitivnímu přístupu k práci.

<sup>14</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. s. 20

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 355

<sup>16</sup> VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. s. 21

## 2 Kritéria výběru

Kritéria výběru pracovníka bývají nejčastěji odvozena od toho, jak daný uchazeč splňuje požadavky na pracovní místo. Druhou možností je pohlížet na uchazeče, jak „zapadne“ do celé organizace, tedy hodnotit ho nejen dle kritérií příslušného pracovního místa, ale i dle celopodnikových a útvarových kritérií. Dle M. Seitla by vybraný zaměstnanec měl být nejvhodnější ne nejlepší. „Nejlepší“ odkazuje na výkon, avšak při výběru je hledán soulad. Výběrové strategie se zaměřují na soulad uchazeče s pozicí nebo rolí, s leaderem (tedy nadřízeným), s týmem, s podnikem a s prostředím.<sup>17</sup>

**Celopodniková kritéria** odrážejí často hodnoty podniku. Jsou to vlastnosti, které podnik považuje u zaměstnanců za cenné a na základě kterých podnik předpokládá, že si uchazeč povede v zaměstnání dobře. Koubek mimo to uvádí schopnost uchazeče přijmout hodnoty kultury podniku a přispět k jeho rozvoji.<sup>18</sup> Lze doplnit, že hodnoty nemusejí vyplývat jen z rozhodnutí samotného podniku, ale třeba z jeho postavení na trhu, druhu podnikání atd. Např. start-upy oceňují kreativní přístup, neboť jejich obecným posláním je přinést něco nového. Kreativita je naopak nežádoucí ve státních institucích, kde jsou striktně dodržovány pracovní postupy, vycházející často z právních norem.

Malé firmy obvykle oceňují všeobecný rozhled, širokou škálou znalostí a dovedností, schopnost rychle se učit a přizpůsobit, protože často potřebují, aby se mezi sebou zastupovali zaměstnanci i různých profesí a aby byli schopni v rámci firmy realizovat různé aktivity bez zaměstnávání specialistů, které by bylo neefektivní zaměstnávat.<sup>19</sup>

Další skupinou kritérií jsou **útvárová kritéria**. Může se jednat i o kritéria daného týmu. Tato kritéria se týkají vlastností, které by měl zaměstnanec mít, aby mohl fungovat v kolektivu lidí, se kterými se bude pravidelně stýkat. Lidé mají tendenci si do kolektivu vybírat další osoby v podobném věku, uznávající podobný životní styl atd., aby si rozuměli, tzn. podobně, jako si vybírají přátele.

**Kritéria pracovního místa** jsou taková, která korespondují s potřebami konkrétního pracovního místa, na které je pracovník obsazován. Domníváme se, že za nejdůležitější jsou považována právě kritéria pracovního místa, lze totiž shrnout, že celopodnikovým se může

---

<sup>17</sup> SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. s 9

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, 399 s, s. 170

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. s. 140

uchazeč přizpůsobit – to záleží na jeho sebereflexi a ochotě se přizpůsobit. Problematické je v praxi obsazení uchazeče, který nesplňuje týmová kritéria. Výsledkem může být neochota jeho i ostatních spolupracovat, menší uspokojení z práce, neboť lidé chodí do zaměstnání i proto, že tím získávají sociální kontakt. Správně vytvořený kolektiv může být naopak pro zaměstnance takovým benefitem, kvůli kterému je ochoten slevit z ostatních včetně finančních přínosů.

V souvislosti s výběrovými kritérii je třeba zmínit i tzv. **zdravé zásady výběru pracovníků**. Jejich hlavním principem je výběr zaměstnanců pouze na základě jejich schopností vykonávat úspěšně práci na daném pracovním místě. Neměly by být brány v potaz osobní sympatie, přátelství, příbuzenský vztah, příslušnost uchazeče k nějaké skupině (politické straně, náboženství), ale ani pohlaví či věk uchazeče. Diskriminace je v České republice zákonem zakázána. Uchazeči o zaměstnání jsou rovnoprávními partnery. Výběr je dvoustrannou záležitostí. Podnik nesmí uchazeče v rámci výběrového řízení klamat, plýtvat zbytečně jeho časem či mu způsobovat osobní problémy např. v současném zaměstnání.<sup>20</sup> Zde je třeba doplnit, že výběrové řízení musí být pro uchazeče důstojné. Neměli by být nijak znevažováni či zesměšňováni. Nemělo by se stát zdrojem získávání obchodních či osobních informací. Necitlivé je používání např. inteligenčních testů u manažerů, kteří už mají prokazatelně úspěšnou kariéru nebo testování uchazečů z vlastního podniku, kteří své dovednosti již zaměstnavateli prokázali. Nevhodné je obtěžování nadměrnými procedurami, vyžadování opětovného dodání dokumentů či různých materiálů. Další věcí je působení zástupců podniku. Ti by měli být připraveni, informovaní a schopní vést výběrové řízení včetně pohovorů na dostatečné úrovni. Celý proces by měl být jasně organizovaný, nekomplikovaný a měl by být nenáročný na administrativní práce. Pokud je výběrové řízení vedeno neprofesionálně, podnik si tím kazí pověst. Koubek navíc uvádí, že *„všechny informace poskytované uchazečem pro účely výběru by měly být považovány za důvěrné, neměly by být bez souhlasu uchazeče zpřístupňovány komukoliv a neúspěšným uchazečům by měly být všechny jimi předložené a některé další dokumenty (včetně dotazníku, referencí..) vráceny“*, pokud se zástupce podniku nedohodne s uchazečem jinak.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 184

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 185

### 3 Metody výběru zaměstnanců

V praxi je možné se setkat s mnoha metodami výběru zaměstnanců. Některé jako je např. osobní dotazník a zkoumání životopisu jsou základní a jsou zařazovány v každém výběrovém řízení. Použití jiných více záleží na obsazované pracovní pozici. Existují ale i různé speciální metody, které jsou specifické pro vybrané obory nebo jsou oblíbené jen v některých zemích. Zde jsou popsány metody běžné v našem prostředí.

#### 3.1 Zkoumání životopisu, dopisu a referencí

Zkoumání životopisu je nejpoužívanější metodou. Obvykle je kombinováno s dalšími. Posuzovatelé se soustředí na informace o dosavadním vzdělání a praxi, avšak z životopisu je možné vyzorovat i různé osobnostní charakteristiky<sup>22</sup> jako je preference lokálních či nadnárodních společností, orientace na určitý trh, jasné směřování kariéry či časté nesystematické odskoky do jiných oborů, rychlost kariéry na daném místě, posun v kariéře se vstupem na nové pracovní místo, fluktuace. Významné jsou důvody odchodů z přechodných zaměstnání a výběr konkrétních pracovních míst, což jsou informace, které je možné k životopisu doplnit kombinací s metodou pohovoru. Dvořáková doporučuje také třeba sledování mezer mezi jednotlivými zaměstnáními, jakým způsobem byla zaměstnání ukončena a zda uchazeč dokončil vzdělání, ale také kontrolovat, zda se údaje shodují s posudky.<sup>23</sup> Vývoj pracovní kariéry také ovlivňují události v osobním životě jako je např. svatba, stěhování, narození dítěte, ale i nemoci, nehody atd. Doplnující informace k životopisu také přináší **motivační dopis** uchazeče. Ten může vysvětlit motivaci, dát životopis do širších souvislostí. Zařazené informace jsou však čistě na uchazeči. Hrozí zde tedy i značné riziko kopírování. Mezi výběrové metody patří také zkoumání **referencí** uchazeče z předchozích zaměstnání. Mohou být pravdivé, ale také nemusí. Vajner komentuje, že je ku prospěchu věci referenci ověřit alespoň telefonicky.<sup>24</sup> Dle Koubka je možné použít i reference ze školy či od osob, které uchazeče znají.<sup>25</sup>

#### 3.2 Osobní dotazník

Dotazník se obvykle používá ve většině podnicích. Může být použito více druhů dotazníků. Dotazník je základním zdrojem informací a u přijatého uchazeče se zakládá do jeho

---

<sup>22</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 175

<sup>23</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 152

<sup>24</sup> VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. s. 25

<sup>25</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 183

osobního spisu. Může být tištěný nebo elektronický.<sup>26</sup> Obsahuje údaje osobní údaje o uchazeči jako je datum narození, adresa bydliště, telefonní kontakt, e-mail, informace o stávajícím pracovním poměru, možném termínu nástupu.<sup>27</sup> Součástí dotazníku mohou být otázky na ochotu pracovat přesčas, na směny, na různých odlehlých pobočkách apod. S příchodem GDPR<sup>28</sup> v letošním roce (2018) pravděpodobně v uchovávání a ukládání údajů o uchazečích nastnou změny.

### 3.3 Výběrový pohovor

Tato metoda je nejpoužívanější, nejvhodnější a také klíčová. Koubek považuje pohovor za nejspolehlivější metodu, která by měla být neopomenutelnou součástí výběrové procedury a také rozhodující metodou výběru. Musí být ale důkladně připravený a vedený kvalifikovanými osobami.<sup>29</sup>

Pohovor má tři cíle. Prvním cílem je získat dodatečné informace o uchazeči, ale i informace o jeho očekáváních, pracovních cílech. Měly by být ověřeny informace uvedené v písemných dokumentech či uvedeny na pravou míru. Druhým cílem je naopak poskytnout informace uchazeči. Především informace o podniku a o práci. Tyto informace musejí být realistické a uchazeč nesmí být vědomě uváděn v omyl. Posledním cílem je posoudit osobnost uchazeče a má se za to, že je to lepší způsob než pomocí testů. Vedle těchto tří cílů se ale někdy uvádí i čtvrtý cíl pohovoru a tím je vytvoření přátelského vztahu mezi podnikem a uchazečem.<sup>30, 31</sup>

Kolman kromě toho však ještě upozorňuje na další cíl, který psychologové obvykle opomíjejí, a tím je ověření „slučitelnosti“ uchazeče a jeho budoucího nadřízeného.<sup>32</sup> Uchazeč by měl mít pohovor s budoucím nadřízením, aby se zjistilo, zda spolu tyto osoby mohou potenciálně vycházet.

Pohovor může mít různé podoby, např. **pohovor 1+1**, kdy s jedním uchazečem vede pohovor jeden zástupce podniku. Posuzování uchazeče je potom dosti subjektivní, umožňuje

---

<sup>26</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 175

<sup>27</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 152

<sup>28</sup> Z angl. *General data protection regulation* představuje nový právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru s cílem hájit co nejvíce práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů. GDPR se týká všech firem a institucí, ale i jednotlivců a online služeb, které zpracovávají data uživatelů. [online]. [cit. 3.6. 2019] Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

<sup>29</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 185

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 179

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 286

<sup>32</sup> KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. s. 84

ale zase otevřenější atmosféru. Koubek tuto variantu doporučuje v případě obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.<sup>33</sup> Zde je možné doplnit další výhodu. Uchazeč se cítí lépe, když druhá strana není v početní převaze. Nemá pocit zkoušení před komisí.

Další možností je právě zmíněná komise – tedy **pohovor před panelem posuzovatelů**. Panel bývá tvořen 3–4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a požadavky na něj. Členy panelu by měli být: bezprostředně nadřízený, personalista a zkušený psycholog. Může být i: vyšší nadřízený, současný držitel stejného pracovního místa, představitel budoucích spolupracovníků či představitel odborů. Členové mají dopředu domluveny své role a svou úlohu. Je používán především náročnějších pracovních míst.<sup>34</sup> Výhodou je všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče. Nevýhodou je, že pohovor uchazeče více stresuje, neboť stojí sám proti přesile.

Jinou variantou je **postupný pohovor 1+1**. S jedním uchazečem se setkávají postupně zástupci podniku, kteří ho posuzují z různých hledisek.<sup>35</sup> Tento model je kombinací dvou předešlých. Výhodou je možnost navázání přátelského rozhovoru a větší otevření se uchazeče a posouzení všech stránek odborníky. Nevýhodou je časová náročnost pro uchazeče a dostavující se únava, pokud pohovory následují hned za sebou. Postupně také mizí spontánnost, neboť se uchazeč má možnost na otázky lépe připravit a přizpůsobit se dle reakcí jednotlivých zástupců podniku – posuzovatelů.

Mezi druhy pohovorů patří i **skupinový** neboli **hromadný pohovor**. Kdy panel na jedné straně tvoří uchazeči a na straně druhé jeden nebo více posuzovatelů. Používá se spíše pro dílčí posouzení některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině.<sup>36</sup> Výhodou je možnost sledování zmíněného chování uchazeče ve skupině. Na druhou stranu se zájemce o práci nemusí cítit dobře, když je s uchazeči nakládáno jako se skupinou. Taková situace se snadno stane ponižující. Nutnost vyslechnout si vždy odpovědi všech konkurentů je únavné a demotivující. Pozornosti posuzovatelů mohou uniknout nadějní uchazeči z důvodu ztráty jejich zájmu. Další nevýhodou je, že je těžké komplexní posouzení jednotlivce jako v případě postupného pohovoru nebo pohovoru před panelem.

---

<sup>33</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 189

<sup>34</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 179

<sup>35</sup> Tamtéž.

<sup>36</sup> Tamtéž.

Existují rizikové profese jako například pilot, policista, krizový manažer, pro které je odolnost vůči stresu nutná. Poodhalit racionální úsudkovou vytrvalost, sebejistotu a temperament pomáhá **stresový rozhovor**. Metoda spočívá v kladení rychle za sebou jdoucích otázek, které bývají často svou povahou dokonavé, s úštěpačným dodatkem nebo jinak útočného charakteru a kandidát na ně stěží stíhá reagovat. Z tohoto důvodu nás ani tak nezajímá slovní odpověď kandidáta jako spíše celostní zvládnutí zátěžové situace, držení linie rozhovoru či projevů neverbální komunikace. Obsahuje otázky typu: „*Můžete nám vyjmenovat nějaké vaše zkušenosti, které by nás mohli zajímat, nebo snad v této oblasti žádné nemáte?*“<sup>37</sup>

Shledáváme, že je to pozoruhodná metoda, ačkoli ptát se tímto způsobem i na pozicích, na kterých atribut zvládnutí stresu není až tak podstatný, je přehnané. Přihlížíme navíc k faktu, že vedení stresového rozhovoru by v žádném případě nemělo narušit etický kodex společnosti a osobní míru slušnosti. Morálním hlediskem disponuje individuálně každý jinak, takže je zde těžké docházet k obecnostem. Doporučujeme volbu způsobnosti i z toho důvodu, že po nástupu do práce mohou negativní emoce nabyté ve stresovém rozhovoru narušit budoucí vývoj vztahů na pracovišti. Vajner uvádí možnost, že jedním z důsledků výše popsaného stylu rozhovoru může být i fakt, že kandidát na „hru“ nepřistoupí a dále se již o místo neuchází.<sup>38</sup> Čímž vlastně neabsolvoval požadovanou zkoušku a prokázal, že k sobě zřejmě chová osobní úctu a totéž obdobně očekává i od druhých nebo nezvládá stres. V posledním případě, zvládnutí stresu můžeme mluvit o efektivitě této metody. Jestliže kandidát nápor stresu zvládá příliš dobře, nabízí se několik možností: 1. může to být právě on, koho hledáme, 2. naznačuje kandidátovu nezainteresovanost do pohovoru, tak že o práci nejeví opravdový zájem nebo 3. indikovat příznaky patologie. Vždy je nutné sledovat kontext celého rozhovoru.

Pohovor může mít také různou formu. U **strukturovaného pohovoru** jsou dopředu připraveny otázky. Výhodou je, že tento postup umožňuje jednotlivé uchazeče porovnávat dle odpovědí na danou otázku. Nevýhodou je, že předpřipravené otázky mohou být spíše všeobecné a uchazeče nezaskočí. Pokud je cílem získat spontánní reakci, může si tazatel připravit neobvyklou otázku.<sup>39</sup> Oproti tomu **nestrukturovaný pohovor** je živější. Umožňuje tazateli reagovat na odpovědi uchazeče. Pokládá doplňující otázky. Umožňuje konfrontaci, ale velkou nevýhodou je, že nelze uchazeče srovnávat dle odpovědí na otázky, které jsou rozdílné a snadno uniknou informace. V tomto případě pak sázíme více na intuici. Kombinací je

---

<sup>37</sup> VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. s. 7

<sup>38</sup> Tamtéž.

<sup>39</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 151

**polostrukturovaný rozhovor**, kdy jsou připraveny důležité otázky a k nim jsou dle potřeby pokládány doplňující.

### 3.4 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti a pracovní psychické způsobilosti, které jsou někdy označovány jako psychologické testy, tvoří skupinu testů nejrozumnějšího zaměření a nejrozumnější validity a spolehlivosti.

#### Testy znalostí a dovedností

Jedním z druhů testů jsou testy znalostí a dovedností, které zkoumají hloubku odborných znalostí.<sup>40</sup> Jejich součástí může být např. vyhotovení práce či vzorku práce na ukázkou na základě zadání.

#### Psychodiagnostické testy a metody

Psychodiagnostické metody přinášejí data pro ověření psychických vlastností uchazečů. Dle Štikara a kol. mají zvláštní význam u mimořádně náročných pozic, jako jsou manažerské, pozic se specifickými požadavky, kde se např. kladou velké nároky na interpersonální charakteristiky uchazečů nebo u pozic, kde může selhání ohrozit lidské životy či způsobit jinou velkou škodu. Psychodiagnostické testy jsou u některých pozic dokonce vyžadovány zákonem či vyhláškou. Mezi takové pozice patří např. pozice profesionálních řidičů, strojvedoucích či výpravčích drah, pilotů letového provozu, příslušníků Policie ČR nebo příslušníků Armády ČR.<sup>41</sup>

**Vlastnosti**, které je **možné zkoumat** psychodiagnostickými metodami je možné rozdělit do tří skupin. První jsou vlastnosti vyžadované u všech pracovních pozic – tj. například určitá míra intelektu, paměti, pozornosti, energičnost, zodpovědnost. Jedná se o všeobecné schopnosti. Další skupinu tvoří vlastnosti vyžadované na specifické pozici – tj. např. numerická inteligence, reakční čas, přívětivost atd. Třetí skupinou jsou vlastnosti, které jsou vyžadované jako prostředek k vytvoření vztahu – např. hodnoty, motivace.<sup>42</sup>

Mezi testy pracovní způsobilosti patří např. **testy inteligence**. Ty hodnotí duševní schopnosti, které má uchazeč mít, aby mohl úspěšně fungovat na daném pracovním místě.

---

<sup>40</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. BECK, 2007. s. 177

<sup>41</sup> ŠTIKAR, J. a kol., 2003 In SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. s. 12

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 13



Zkoumají např. paměť verbální schopnosti, motorické schopnosti neboli prostorové vidění, numerické schopnosti, rychlost vnímání, analytické schopnosti atd. S nimi se částečně překrývají **testy schopností**. Ty se používají k hodnocení existujících i potenciálních schopností, které mohou být dále rozvíjeny.<sup>43</sup> „*Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností nebo je jakoby zahrnují.*“<sup>44</sup> V těchto testech se často testuje schopnost učit se, tedy naučit se v podniku nové věci nebo také schopnost přizpůsobit se změnám.

Vedle toho **testy osobnosti** představují skupinu testů různého záběru, které je možné označit jako skutečně psychologické testy. Jejich cílem je vyhodnotit různé stránky osobnosti uchazeče, zda je např. extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní. Testovaný obvykle označuje v testu činnosti, předměty či osoby a své postoje k nim nebo např. vysvětluje určitý obrazec. Těmito metodami jsou zkoumány i jeho hodnoty. Vychází se z toho, že pokud má testovaný zájmy a rysy shodné se zájmy a rysy osob, které jsou v oboru úspěšné, mohou znamenat, že se pro danou práci hodí.

Mezi testy patří i **skupinové metody výběru pracovníků**. Mohou být různé a jejich podstatou je simulaci řešení určitého problému či hraní rolí. Buď uchazeči předkládají svá řešení, argumentují a obhajují je před ostatními nebo problém řeší skupina a jednotlivci jsou hodnoceni dle svého příspěví. Tyto metody se hodí pro testování uchazečů na manažerské pozice. Mezi testy, které se příliš nepoužívají, patří také grafologie (rozbor písma uchazeče), polygraf (detektor lži – např. v USA u bezpečnostních složek), testy čestnosti či drogové testy.<sup>45</sup>

**Nevýhodou testů** je jejich náročná konstrukce tzn. postavit otázky tak, aby zjistily to, co skutečně zjistit mají. Kolman uvádí příklad otázky z testu: „*Kdybyste i mohl vybrat, byl byste raději lesníkem nebo učitelem?*“ Otázka směřuje na to, zda má uchazeč raději společnost nebo samotu. Kolman upozorňuje na nejednoznačnost výsledku – ne každý, kdo má rád společnost, by chtěl pracovat jako učitel. Problémem těchto testů je tedy validita a reliabilita, která silně omezuje jejich použití. Dalším problémem je nutnost unisexových otázek – tzn. otázek vhodných pro ženy i muže. V některých případech je problém najít ekvivalent i pro druhé pohlaví – např. učitel a učitelka, lesník a lesnice?<sup>46</sup> Inženýrka v lesnictví nemusí nutně pracovat

---

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 175

<sup>44</sup> Tamtéž.

<sup>45</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 177

<sup>46</sup> KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. s. 33

o samotě a není to ani běžné zaměstnání. Otázky mohou být potom pro uchazeče zavádějící a zmatené. Kolman uvádí, že v testech se ověřuje **reliabilita**, tzn. spolehlivost – v tomto případě se jedná především o stálost výsledků v čase. Pokud by se výsledky u jednotlivce měnily skokem každý den, nemělo by smysl se dle takového testu rozhodovat. Reliabilním testem se získávají obdobné odpovědi při více různých příležitostech.<sup>47</sup>

Dle Armstronga se od dobrých psychodiagnostických metod očekává, že budou: „dobře rozlišovat mezi jedinci; standardizované na populaci, vůči které je smysluplné srovnávat uchazeče; spolehlivé (reliabilní), a budou tedy měřit vždy to stejné; validní, tedy zjišťující to, co zjišťovat mají“.<sup>48</sup> K tomu, aby byla metoda dobrá a efektivní musí být dle M. Seitla také nastavena reálná očekávání od metody. Musí být zvolena vhodná metoda podle konkrétních požadavků situace a metoda musí být správně použita, tedy zařazena do výběrového procesu. Další podmínkou je, aby metoda byla na straně specialisty vyhodnocena a na straně výběrové komise interpretována kvalitními osobami.<sup>49</sup>

Mnoho odborníků považuje osobnostní testy za málo validní, a proto aby nemohly vést k vyřazení uchazeče, jsou zařazovány až do samého závěru výběru uchazečů. Seitl také ale uvádí výhodu a to, že přinášejí data, která není možné zcela nahradit z jiného zdroje, ačkoliv tedy samy nejsou schopny nahradit jiné zdroje.<sup>50</sup> Poukazujeme na to, že volba či tvorba správného psychodiagnostického testu je velmi náročná a obecně je považujeme za pomocný alias doplňkový nástroj výběrového řízení.

### 3.5 Assessment centre

Assessment centre neboli metoda AC měří sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti na základě specificky vytvořených simulací.<sup>51</sup> Simulace se blíží reálným situacím, a kromě uchazečů se jich účastní i nezávislí pozorovatelé, interní i externí. Předem musí být samozřejmě definovány charakteristiky, které se budou u uchazečů hodnotit. I v tomto případě je možné použít více druhů metod k hodnocení charakteristik. Závěr hodnocení je souhrnný za všechny hodnotitele.

---

<sup>47</sup> KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. s. 33

<sup>48</sup> ARMSTRONG, 2007 In SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. s. 10-11

<sup>49</sup> SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. s. 133

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 12.

<sup>51</sup> Tamtéž, s. 154.

**Výhodou** metody je reálnost situace, vyšší spolehlivost a platnost, atraktivita pro management, hodnotitele, ale i účastníky a možnost modelování situací dle potřeby. **Nevýhodou** je značná náročnost přípravy, vyšší náklady (školení hodnotitelů, honoráře externistů, náklady na vybavení programu a také ztráty času pracovníků podniku fungujících jako hodnotitelé) a také nutnost vymezení, jak bude s výsledky naloženo. Kromě toho ale také některé zdroje zmiňují, že pro uchazeče je tato metoda spojena s obavami, co je čeká. Nemůžou se připravit jako na pohovor. Také se obávají, že se mezi ostatními ztrapní nebo omylem vyradí nevhodnou informací.<sup>52</sup>

Assessment centre využívá nejčastěji metody individuální prezentace, skupinové diskuze, hraní rolí, individuální či skupinové řešení problémů, řízení porady, manažerské hry, řízený pohovor s uchazečem a doplňující psychodiagnostické metody.<sup>53</sup> Metoda využívá zadávání individuálních i skupinových úkolů, které posuzují praktici nebo psychologové. Mezi typické situace, s kterými se uchazeči musejí ve zkoušce správně vyrovnat je: *„se záměrným nedostatkem času na úkol, s nutností rozhodnout se v časové tísní, s hodnocením ostatních členů skupiny, s pocitem psychické nestability, s obtížnými až zdánlivě neřešitelnými úkoly, s nutností prezentovat a obhájit své názory“*.<sup>54</sup>

Koubek uvádí, že vzhledem k tomu, že se používá řešení simulovaných každodenních problémů manažerů, výsledek poměrně přesně koresponduje s budoucím výsledkem na pracovišti.<sup>55</sup> Je ale třeba doplnit, že simulace nepočítá s učením se a přizpůsobením se podmínkám na pracovišti. Pokud manažer na pracovišti v reálném prostředí uvidí, že určitý, jinde používaný postup nefunguje, může se přizpůsobit a volit jiný. To v rámci simulace není úplně možné, simulace dává možnost jen jednoho pokusu a není prostor na sebereflexi.

Programu se účastní kromě uchazečů ti nejdůležitější na straně podniku. Moderátor poskytuje potřebné instrukce a program koordinuje. Přítomen je budoucí nadřízený – tedy manažer, který vybírá své podřízené. Klade otázky. Dále je přítomen pozorovatel čili

---

<sup>52</sup> MACHÁLKOVÁ, J. Pozvali mě do assessment centra. Mám se bát? [online]. 2. 1. 2013 [cit. 14.5.2019]. Dostupné z <https://www.jobs.cz/poradna/pozvali-me-do-assessment-centra-mam-se-bat/>

<sup>53</sup> VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 12

<sup>54</sup> V hodnotícím centru se zapotíte. Jak na nejnáročnější výběrové řízení. [online]. 14. 2. 2014 [cit. 14.5.2019]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/assessment-centrum/>

<sup>55</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009, s. 177

hodnotitel. Může se jednat o jednu i více osob, např. personalista, obchodní ředitel, psycholog. Ti zapisují a hodnotí výsledky.<sup>56</sup> Zastoupení podniku je tedy obdobné jako v případě komise.

Koubek také vyvozuje, že univerzální programy assessment centre, jaké nabízejí některé komerční instituce, nemusejí být právě z toho důvodu nejvhodnější. Podoba assessment centre musí odpovídat obsazované pozici i podniku.<sup>57</sup>

Assessment centre je **vysoce efektivní**, především pokud jde o schopnost předvídat budoucí pracovní výkon pracovníků v nižších a středních manažerských funkcích či pracovníků prodeje. I přes vyšší náklady zaručuje vysokou efektivitu. Nicméně ani tato metoda zcela nevylučuje vliv subjektivních faktorů na straně hodnotitelů.<sup>58</sup> Metoda Assessment centre stejně jako skupinové výběrové metody nachází **využití** jen při obsazování manažerských a vedoucích míst.<sup>59</sup>

### 3.6 Další metody

V některých oborech je podmínkou **lékařské vyšetření**. Jde především o ty oblasti, kde by mohlo být ohroženo zdraví dalších lidí<sup>60</sup> – např. v potravinářství (infekční choroby) nebo bezpečnostní služby a ozbrojené složky (duševní stav a choroby).<sup>61</sup> Za výběrovou metodu lze pokládat třeba i grafologii.

Mezi další méně obvyklé metody výběru patří **přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu**. Tato metoda je jednou z nejjistějších. Nevýhodou je velká nákladnost. Metoda spočívá v tom, že podnik přijme více vhodných uchazečů, „kteří předtím prošli úspěšně sítí jiných metod výběru, a snaží se zajistit soustavné monitorování výsledků jejich práce a jejich pracovního chování. Nejlepšího pak si ponechá a ostatní ve zkušební době propustí“.<sup>62</sup> Použití této metody může ale poškodit uchazeče i narušit vztahy na pracovišti. Uchazeči, kteří by přešli na místo z pracovního úřadu, se musejí odhlašovat a poté znovu přihlašovat. V životopisech neúspěšných uchazečů se poté objeví zápis, že byli propuštěni ve zkušební době, což jim kazí pověst a pravděpodobně to musejí na všech dalších pozicích vysvětlovat. Pokud se někdo vzdá svého zaměstnání, protože věří, že bude nejlepší a podnik si ho nechá a poté neuspěje, přijde

---

<sup>56</sup> Assessment centrum: Jak uspět? [online]. 6. 2. 2015 [cit. 14.5. 2019]. Dostupné z <https://www.aprofes.cz/assessment-centrum/>

<sup>57</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 78

<sup>58</sup> Tamtéž, s. 179., s.

<sup>59</sup> s. 185.

<sup>60</sup> s. 183.

<sup>61</sup> s. 175.

<sup>62</sup> s. 183.

zcela zbytečně o své původní zaměstnání. Je pravděpodobné, že na pracovišti dojde k rivalitě mezi uchazeči a do jejich soutěžení o místo se mohou zapojit i ostatní zaměstnanci, což snadno poškodí vztahy.

## 4 Volba metody výběru

Konkretizací kvalifikace, dovedností a psychických vlastností vyžadovaných od pracovníka na obsazované pozici jsou zvolená kritéria. K jejich ověřování a predikci jsou používány metody výběrového řízení. Žádná z metod však není dostatečně spolehlivá na to, aby mohla být použita k rozhodnutí samostatně. Jak uvedl Koubek: „*Při výběru pracovníků nelze použít pouze jednu metodu, ale je třeba použít kombinaci několika metod, zejména při obsazování pracovních míst vyžadujících kvalifikovanější práci (vedoucí místa, místa specialistů, ale i mnohá administrativní či dělnická místa).*“<sup>63</sup> Každá metoda přináší primární data k určité skupině kritérií a k dalším skupinám může poskytnout data doplňková. Funkční může být pouze celek, pokud je ke všem metodám přistupováno profesionálně.<sup>64</sup> Čím více metod je použito, tím kvalifikovanější rozhodnutí proto je. Dle Koubka ani jedna z metod totiž nevylučuje, a často ani příliš nesnižuje riziko, že bude vybrán nevhodný uchazeč. Problém je v tom, že způsobilost člověka k určité práci jako každou kvalitativní charakteristiku můžeme jen velmi špatně měřit či posuzovat a v mnoha případech se navíc rozhoduje na základě nepřesných informací, ať už je jejich zdrojem sám uchazeč či jiná osoba. Zejména v případě testů nelze použít jako rozhodující, ale jen jako doplňkové metody.<sup>65</sup>

**Hlavními kritérii pro posuzování metod výběru** je: rozlišování, validita a rentabilita, slušnost, vhodnost a náklady na vývoj.<sup>66</sup> Problémem při volbě výběrové metody je validita (platnost, vhodnost, přiměřenost) a spolehlivost jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) a na nich založených metod výběru pracovníků. **Validita** se vztahuje k míře, do jaké určitý **prediktor** skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) závisí na tom, „*do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivý prediktor vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. i při opakování. Jde o to, aby prediktor spolehlivě sloužil svému účelu, tj. dával odpověď na to, zda uchazeč o zaměstnání bude či*

---

<sup>63</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 185

<sup>64</sup> SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016, s. 12

<sup>65</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 170

<sup>66</sup> KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004, s. 86

*nebude úspěšně zastávat příslušné místo“.*<sup>67</sup> Kritéria výběru a jim odpovídající prediktory a metody výběru musí být také stanoveny a používány přiměřeně obsahovanému místu a povaze práce na něm.<sup>68</sup>

Hroník doporučuje metody výběru sestavit tak, aby byla ověřena všechna definovaná kritéria alespoň jednou metodou a některá i více metodami – tzn. z různých úhlů pohledu. Navrhuje **čtyři pilíře výběrového řízení**: 1. zhodnocení osobních dokumentů, 2. znalostní a psychodiagnostické texty, 3. výběrový pohovor, 4. zhodnocení referencí. Každý z těchto pilířů potom obsahuje různou skupinu metod, které umožňují zhodnotit jiné spektrum kritérií a současně je možné pro část kritérií získat i informace z různých úhlů pohledu. Tyto čtyři pilíře umožňují jsou efektivní v tom, že umožňují postupnou redukci počtu uchazečů.<sup>69</sup>

## 5 Komparace a efektivita výběrových metod zaměstnanců

Jak vyplývá z předešlých kapitol, ve výběrovém řízení je lepší použít **více výběrových metod**, a to z několika důvodů. Žádná z metod není dostatečná a funkční při samostatném použití. Jednotlivé metody přinášejí informace o jednotlivých kritériích s různou validitou. Je třeba použít více metod, aby bylo dané kritérium hodnoceno z více pohledů. Použitím více metod se omezuje i jejich chybovost. Některé metody mají malou reliabilitu, a proto je třeba je použít jen jako doplňkové. Výběr jednotlivých metod také závisí na tom, zda je uchazeč vybírán na řadovou či klíčovou pozici pro podnik. Jaký má daná práce charakter.

Dosažení co nejlepší efektivity výběrového řízení znamená získání vhodných pracovníků při co nejnižších nákladech na použití výběrových metod. K dosažení co největší efektivity je tedy třeba volba správné kombinace výběrových metod. Použití metod dle různých hledisek prezentují následující přehledy.

Přehled je vypracován na základě shrnutí teoretických poznatků v předešlých kapitolách a na podložíc vlastních zkušeností. Z tabulky *Vhodnost výběrových metod dle obsazované pozice* je patrné, že nejuniverzálnějším metodami je zkoumání životopisu, referencí a získání informací prostřednictvím osobního dotazníku a výběrového pohovoru. U manuálních řadových pracovníků nelze např. očekávat kvalitní motivační dopis, ten je důležitější u managementu. Testy dovedností jsou vhodné pro řadové pracovníky – např. ukázka výrobku,

---

<sup>67</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. s. 171

<sup>68</sup> Tamtéž, s. 185.

<sup>69</sup> HRONÍK, 2007 In SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016, s. 11

psaní všemi deseti atd. Ačkoli mohou být stejně tak použity u specifických profesí – např. kreativní grafik. Psychodiagnostické testy jsou finančně náročné a přinášejí informace, které jsou validní v případě obsazování pozic do managementu s velkou zodpovědností, stejně tak assessment centra. Na základě prostudované literatury a logické posloupnosti navrhuji prezentaci vhodnosti výběrových metod z hlediska fáze výběru prostřednictvím druhé tabulky „Vhodnost výběrových metod dle fáze výběru“. V předvýběru je nejdůležitější zkoumání životopisu, také referencí (ty ale nemusejí mít všichni uchazeči) a dopisu uchazeče (neobsahuje však vždy relevantní informace). V prvním kole je významný osobní dotazník, který doplňuje informace chybějící v životopisu. K těmto dokumentům spolu s referencemi a dopisem se hodnotitel vrací během výběrového pohovoru, který je zásadní. Testy včetně assessment centre je vhodné použít v druhém nebo v třetím kole v závislosti na počtu kol. Testován by měl být co nejužší výběr uchazečů, protože testování je pro podnik náročné z mnoha úhlů pohledu.

Tabulka č. 1: *Vhodnost výběrových metod dle obsazované pozice*

Metoda	Řadoví pracovníci – manuální práce	Řadoví pracovníci – administrativní práce	Management	Vrcholový management
Zkoumání životopisu	xxx	xxx	xxx	xxx
Zkoumání motivačního dopisu	x	xx	xxx	xxx
Zkoumání referencí	xx	xx	xxx	xxx
Osobní dotazník	xxx	xxx	xxx	xxx
Výběrový pohovor	xxx	xxx	xxx	xxx
Testy schopností a dovedností	xxx	xxx	x	-
Psychodiagnostické testy	-	-	x	xxx
Assessment centre	-	-	xx	xxx

Pozn.: Vhodnost hodnocena body (x), minimum (-), maximum (xxx).

Tabulka č. 1: *Vhodnost výběrových metod dle fáze výběru*

Metoda	Předvýběr	První kolo výběru	Druhé kolo výběru
Zkoumání životopisu	xxx	xxx	-
Zkoumání motivačního dopisu	x	xxx	-
Zkoumání referencí	x	xxx	-
Osobní dotazník	-	xxx	-
Výběrový pohovor	-	xxx	xxx
Testy schopností a dovedností	-	xx	xxx
Psychodiagnostické testy	-	xx	xxx
Assessment centre	-	xx	xxx

Pozn.: Vhodnost hodnocena body (x), minimum (-), maximum (xxx). Pro lepší zobrazení je výběr rozdělen do dvou kol respektující výběr i na manažerské pozice.



## 6 Analýza efektivity výběrových metod zaměstnanců ve vybrané firmě

Analýza efektivity výběrových metod zaměstnanců ve vybrané firmě prakticky **porovnává soulad praxe s doporučeními odborníků shrnutými v teoretické části této práce**. Analýza tedy přesně navazuje na teorii, a to jak svou strukturou, použitými termíny, tak technicky. Zkoumá výběr zaměstnanců na manažerské pozice v různých týmech za stanovené období.

Pojem efektivity je zde použit v širším slova smyslu, tedy ve smyslu vhodnosti, neboť efektivita jako ekonomický pojem představuje finanční ukazatel porovnávající přínosy a náklady, které finančně vyčíslené představují výnosy a náklady.

### 6.1 Cíl analýzy

**Cíl analýzy:** popis postupu získávání zaměstnanců na manažerské pozice ve vybrané firmě a zhodnocení efektivity, respektive vhodnosti používaných výběrových metod (nástrojů).

### 6.2 Metodika analýzy

**Použité metody:**

- Předvýzkum.
- Kvalitativní výzkum – případová studie.

### 6.3 Předvýzkum

**Metoda sběru dat:** polostrukturovaný rozhovor za pomoci dotazníku.

**Respondenti:** 1 personalistka.

**Předmět výzkumu:** popis zkoumaných pracovních pozic, obor podnikání firmy a jeho specifika, organizační struktura obchodního oddělení, obecné informace o výběru pracovníků ve firmě, osoby účastníci se výběrového řízení na straně firmy.

**Cíl předvýzkumu:** získání informací za účelem zorientování se v situaci ve firmě pro návrh kvalitativního výzkumu, vytipování jeho respondentů – účastníků výběrového řízení na straně firmy.

**Dotazník:**

1. Má obor podnikání firmy nějaká specifika, která mají dopad na potřebu pracovníků a na celou personální oblast?
2. Jaká je organizační struktura obchodního oddělení? Z jakých pozic se skládají obchodní týmy?
3. Co je obecně náplní pracovní pozice Brand manažera či Project manažera v reklamní (komunikační) agentuře?
4. Mají pracovníci personálního oddělení trvale k dispozici obecné popisy pracovních pozic a požadavků na ně nebo je třeba na každou pozici definovat požadavky i popis pracovní pozice na míru?
5. Kdo se účastní výběru pracovníků na straně firmy?
6. Spolupracuje firma s personálními agenturami?
7. Jaké jsou obvyklé cesty získávání uchazečů?
8. Je v tomto ohledu pro firmu významná některá z možných cest?

## 6.4 Kvalitativní výzkum

**Metoda sběru dat:** přepisovaný strukturovaný rozhovor.

**Respondenti:** 5 zaměstnanců na pozici Brand director (nadřízený pracovníků vybíraných na manažerské pozice – Brand manažer, Project manažer), tzn. jedná se o osoby poptávající nové zaměstnance do svých oddělení neboli zadavatele výběrových řízení. Ti byli navrženi v předvýzkumu personalistou jako vhodní respondenti pro kvalitativní výzkum.

**Předmět výzkumu:** přijímací řízení na manažerské pozice v obchodním oddělení v letech 2017–2019.

**Cíl kvalitativního výzkumu:** zjištění používaných výběrových metod (nástrojů) a postupů ve vybrané firmě v souvislosti, spokojenost s postupy a výsledky.

**Metoda prezentace dat:** případová studie, analýza SWOT, přepsané rozhovory v přílohách.

**Otázky pro rozhovor:**

Cílem rozhovoru je zjistit, jakým způsobem a za s využitím jakých výběrových nástrojů (metod) jsou z uchazečů vybíráni zaměstnanci na zkoumanou manažerskou pozici do Vašeho oddělení. Sledovaným obdobím je období let 2017-2019.

***Organizace výběrového řízení:***

1. Kdo se podílí na realizaci předvýběru?
2. Kdo se podílí na realizaci 1. kola?
3. Kdo se podílí na realizaci 2. kola?

***Počet obsazovaných pozic:***

4. Kolik pracovních míst bylo za toto období otevřeno ve Vašem oddělení?

***Požadavky na uchazeče:***

5. Jak vypadá vhodný kandidát na pozici Brand manažera / Project manažera?

***Metody výběru:***

6. Jaké výběrové metody jsou používáte ve fázi předvýběru?
7. Jaké výběrové metody jsou používáte v 1. kole?
8. Jaké výběrové metody jsou používáte v 2. kole?

***Délka trvání výběrového řízení:***

9. Jak dlouho trvá předvýběr?
10. Jak dlouho trvá 1. kolo?
11. Jak dlouho trvá 2. kolo?
12. Jste spokojen/a s délkou jednotlivých kol a celkovou délkou výběrového řízení?

***Uchazeči:***

13. Kolik uchazečů se obvykle přihlásí a je hodnoceno v předvýběru?
14. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 1. kole?
15. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 2. kole?
16. Jste spokojeni s počtem přihlášených uchazečů?
17. Jací jsou uchazeči, kteří se hlásí?
18. Jste spokojen/a s tím, jací uchazeči se hlásí?
19. S čím jste nespokojen/a?

***Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – postupy:***

20. Kolik času máte na výběrové řízení do termínu nástupu nového pracovníka? Jste s tím spokojen/a?
21. Kolik času máte ve výběrovém řízení na setkání s jedním uchazečem? Jste s tím spokojen/a?

***Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – kritéria výběru:***

22. Podle jakých kritérií vybíráte kandidáty? Rychlost/nákladovost/reference?
23. Co považujete za efektivní výběr?

***Spolupráce s personálním oddělením:***

24. Jak se vám spolupracuje s personálním oddělením?
25. Jaké má silné a jaké slabé stránky?

***Výsledek výběrového řízení:***

26. Jakým způsobem firma sděluje uchazečům, zda uspěli ve výběrovém řízení?
27. Sledujete procento fluktuace?
28. Jaké je procento fluktuace?
29. Je z Vašeho pohledu vysoké či nízké?

## **6.5 Popis vybrané firmy**

Vybranou firmou je mezinárodní komunikační agentura (reklamní agentura). Vzhledem k tomu, že jsou zpracovávána reálná data, nedala agentura svolení se zveřejněním svého názvu v práci.

### **6.5.1 Obor podnikání a jeho specifika**

Pro mezinárodní komunikační agentury je specifické, že **velikost zakázek** pro určitého klienta jsou **objemné**. (Malí a střední klienti s menšími objemy zakázek se obracejí zase na malé a střední agentury, ne na mezinárodní korporace).

Klienti obvykle na každou kampaň či období vyhlašují tendr. Rozsah práce se tak v agenturách **rychle mění** a s nimi i potřeby množství pracovníků.

**Fluktuace je velká**, z velké míry závislá na úspěšnosti dané agentury v získávání zakázek. Ačkoliv někteří klienti jsou tzv. síťoví, tzn. že spolupracují s agenturou

celosvětově, a tedy i dlouhodobě (v řádu několika let). Není výjimkou, když pracovník obchodního oddělení na své pozici setrvá 2–3 roky a poté pokračuje tam, kde je pro něj nová práce – v rámci agentury či mimo. Možnost, že setrvá dlouho na dané pozici se odvíjí od faktu, zda mu byli přiděleni klienti, s kterými agentura spolupracuje dlouhodobě či nikoliv. Fluktuaci ale personální oddělení nesleduje a nevyhodnocuje.

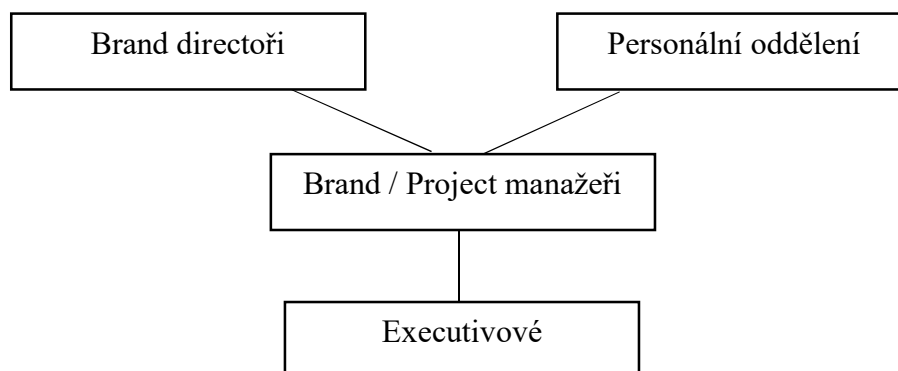
Pro úspěšnost pracovníka na obchodní manažerské pozici jsou důležité osobní sympatie s klientem a také s nadřízeným, které je téměř nemožné předem odhadnout, neboť i klienti a Brand directoři v agentuře (nadřízení manažerů) jsou osobnosti s různými charakterovými vlastnostmi.

Brand directoři mají na výběr manažerů velký vliv. Personální oddělení zajišťuje spíše organizaci a administrativu týkající se výběrových řízení včetně korespondence s uchazeči např. písemné vyrozumění o nepostoupení do dalšího kola, nepřijetí či dalšího postupu.<sup>70</sup>

## 6.5.2 Organizační struktura obchodního oddělení vybrané firmy

V agentuře, kde v současnosti pracuje celkem 196 zaměstnanců, je obchodní oddělení rozděleno na dvacet týmů, které se vždy starají o přidělenou skupinu klientů. Tým se skládá z pozice 1 Brand directora, který vede tým, určuje co a jak, zadává výběrové řízení a také se ho aktivně účastní v roli hodnotitele, 1–4 Brand manažerů (případně Project manažerů dle divize), kteří vedou jednotlivé projekty či práci pro svěřené klienty a 1–4 Executivů, kteří zajišťují administrativu.<sup>71</sup>

Pro lepší pochopení firemní struktury přikládám schéma pracovních pozic:



<sup>70</sup> Zdroj: konzultace s pracovníkem personálního oddělení vybrané agentury.

<sup>71</sup> Záleží na divizi, kterou zastupuje – Brand manažer zastupuje zpravidla ATL neboli nadlinkovou komunikaci (vytváření kreativity a značky klienta v prostoru a času) a Project manažer zastává BTL čili přímou komunikaci s klienty a další marketingové nástroje

### 6.5.3 Popis zkoumaných pracovních pozic

Brand manažer či Project manažer je zodpovědný za projekty svěřených klientů. V komunikaci s klientem zastupuje agenturu v běžné komunikaci. Rozhoduje o postupech zpracování projektů. Podílí se na tvorbě marketingové komunikace klienta v souladu s jeho zadáním a potřebami. Zastupuje klienta uvnitř agentury. Zadává práce na projektech. Zajišťuje kontrolu projektů a jejich finanční řízení.<sup>72</sup>

### 6.5.4 Obecné charakteristiky výběru pracovníků ve firmě

#### Postup

Obecná **specifikace pracovních míst** ve firmě existuje. Stejně tak jsou známy i obecné **požadavky na pracovní pozice**. Ty je možné dle potřeby pracovního místa upravit. Výběr pracovníků na manažerské pozice, tj. pozice Brand manažer a Project manažer realizuje ve firmě personální oddělení v součinnosti s nadřazeným obsazované pozice, tj. Brand directorem, který se obvykle neúčastní předvýběru, ale až dalších kol výběrového řízení.

#### Získávání uchazečů

Při získávání uchazečů o zaměstnání má firma na trhu výhodu, neboť je mezinárodní agenturou s dobrým renomé, proto se jí v mnoha případech uchazeči o zaměstnání sami oslovují. Přesto ale využívá i služeb **personálních agentur**, především v případech potřeby nábory velkého počtu pracovníků nebo v případech, kdy pracovní pozice vyžaduje speciální dovednosti, které jsou na trhu málo dostupné. Volné pozice **inzeruje i na mezinárodním webu** korporace společně s dalšími pobočkami společnosti po celém světě. Má tak možnost získávat i zahraniční pracovníky.<sup>73</sup>

## 6.6 Prezentace dat kvalitativního výzkumu

### 6.6.1 Organizace výběrového řízení

**Předvýběr** je realizován na základě zadání vytvořeného společně Brand directorem a personálního oddělení. Brand director je zadavatelem pracovní pozice a stanovuje kritéria výběru. Předvýběr, tzn. vyřazení nebo postup uchazečů do dalšího kola na základě zaslaného životopisu a průvodního motivačního dopisu a uvedených referencí realizuje

---

<sup>72</sup> Zdroj: Předvýzkum – polostrukturovaný rozhovor s pracovníkem personálního oddělení vybrané firmy.

<sup>73</sup> Zdroj: Předvýzkum – polostrukturovaný rozhovor s pracovníkem personálního oddělení vybrané firmy.

**personální oddělení.** Uchazeče vybrané do dalšího kola schvaluje **Brand director.** Ten někdy znovu zkoumá životopisy vyřazených uchazečů, zvláště v případě, že těch, kteří dle personálního oddělení splňují výběrová kritéria je nedostatek.

**1. kolo** se obvykle skládá z fáze vyplnění osobního dotazníku společně s uchazečem, což realizuje **personální oddělení** a poté následuje výběrový pohovor, který vede Brand director a účastní se ho i personalista jako konzultant a k zajištění administrativy.

**2. kolo** směřuje k vyjednání podmínek pracovního vztahu. Vede ho **Brand director** a **personalista** se ho obvykle účastní jako konzultant a k zajištění administrativy.

## **6.6.2 Počet obsazovaných pozic a požadavky na uchazeče**

Počet obsazovaných pozic na pozici Brand manažer / Project manažer bylo ve sledovaném období let 2017–2019 (**2,5 roku**) v pěti týmech celkem **11** - to je v průměru **2,2 pracovníka** na jedno oddělení.

**Vhodnými kandidáty** na pozici Brand manažera / Project manažera jsou dle Brand directorů uchazeči s těmito charakterovými vlastnostmi a dovednostmi:

- teoretické znalosti a víceleté praktické zkušenosti s vedením lidí, přirozený respekt u spolupracovníků,
- zkušenosti s vedením projektů na mezinárodní úrovni,
- převažující samostatnost, schopnost být hnacím motorem na svěřených projektech,
- vysoká odpovědnost, kolegiální otevřenost,
- sebevědomí, ale také schopnost vidět zpětně dopady vlastního dílčího jednání (sebereflexe)
- obecně přehled v oboru,
- analytické schopnosti pro řešení náročných úkolů,
- organizační dovednosti, nadání vidět věci dopředu
- schopnost odolávat velkému tlaku a stresu, zvládat složitější sociální situace
- vytrvalost a schopnost dlouhodobého optimálního pracovního nasazení,
- pružnost, časová flexibilita,
- schopnost rychlé reakce, schopnost rychle a efektivně čelit náhlým hrozbám, reagovat na rychlé zvraty,
- schopnost globálního i detailního pohledu na řešený problém,

- důsledné postupování při plnění pracovních úkolů, pečlivost
- vysoká úroveň měkkých dovedností jako je např. empatie, schopnost naslouchat, umění prodat, schopnost asertivního jednání, umět se vyrovnat s konflikty
- schopnost plánování,
- zájem o vlastní rozvoj a ochota učit se (např. cizí jazyky).

### 6.6.3 Metody výběru

V **předvýběru** jsou používány metody výběru: **zkoumání životopisu, motivačního dopisu, referencí.**

V **1. kole** jsou používány metody: **osobní dotazník, testy pracovní způsobilosti a výběrový pohovor**, který se vrací k životopisu, motivačního dopisu zaslaného uchazečem, k uvedeným referencím a testu pracovní způsobilosti.

Test schopností a dovedností si konstruuje každý Brand director sám. Jeho výsledky potom uchazeč obhájí při výběrovém pohovoru Brand directorovi. Text je např.:

- Zaměřen na vedení projektu v daném týmu a na konkrétní typ projektu. Cílem uchazeče je např. odhalit možné budoucí problémy v projektu nebo má popsat, jak by postupoval, teoreticky řešit nějakou komplikaci atd.

**2. kolo** řeší převážně podmínky nástupu, tzn. finanční ohodnocení, speciální požadavky, termín nástupu. Výsledkem je výběr vítěze, respektive vítězů, určí se jejich pořadí a čeká se, zda první přijme nabídku, případně je osloven druhý v pořadí. **Kritéria výběru** se odvíjejí od potřeb a možností agentury. Někdy jsou důležitějším hlediskem nižší finanční nároky uchazeče, jindy možnost okamžitého nástupu i za cenu vyššího finančního ohodnocení.

### 6.6.4 Délka trvání výběrového řízení

**Předvýběr** obvykle trvá **jeden týden až měsíc**. V některých případech se postupuje tak, že se nashromáždí určitý počet životopisů od uchazečů, přihlašování dalších uchazečů se uzavře a životopisy se jednorázově vyhodnotí. Dostatečný počet bývá okolo 20-50 lidí. Jindy dochází k vyhodnocování životopisů průběžně a předvýběr se prolíná s prvním kolem.



**1. kolo** obvykle trvá **jeden týden až dva měsíce**. Někdy tedy probíhá současně s předvýběrem a uchazeči do něj postupují průběžně.

**2. kolo** obvykle **trvá týden až dva týdny**.

Brand directoři jsou **s délkou jednotlivých kol spokojeni**. Avšak uvítali by v některých případech **rychlejší spolupráci personálního oddělení** – především při zpracování životopisů, motivačních dopisů a referencí v rámci předvýběru.

Brand directoři jsou **s celkovou délkou výběrového řízení víceméně spokojeni**.

### 6.6.5 Uchazeči

Obvykle se na **jednu pozici hlásí několik desítek uchazečů**, kteří jsou hodnoceni v předvýběru. Záleží na tom, zda je pozice inzerována jen na webu agentury, na který reaguje menší počet uchazečů nebo na personálních portálech, na který reaguje velký počet uchazečů, avšak podíl těch, kteří splňují kritéria je menší než v první variantě.

V **1. kole** je tedy obvykle hodnoceno **3 až 10 uchazečů**.

V **2. kole** je obvykle hodnocen **1 až 3 uchazeči**.

Brand directoři jsou **spokojeni s celkovým počtem přihlášených uchazečů**, avšak **nepřiliš spokojeni s počtem vhodných uchazečů**.

Na otázku „**Jací jsou uchazeči**, kteří se hlásí?“ Brand directoři odpovídali v tom smyslu, že:

- Na nabídku pracovní pozice reaguje obvykle velký počet uchazečů, kteří ale vůbec nesplňují v inzerci vypsané podmínky.
- Těch, kteří je splňují a postoupí do prvního kola je spíše nedostatek.
- V prvním kole odpadají další uchazeči, neboť se ukáže, že nesplňují kritéria, především v oblasti dovedností a charakterových vlastností.
- Bylo by vhodné budoucí pracovníky více vybírat i s ohledem na to, jak osobnostně zapadnou do týmu a jak si budou rozumět se svěřenými klienty. K tomu lze za současných podmínek ale přihlížet jen minimálně.

Respondenti uváděli např., že „*se často ukáže při testu schopností, že přes praxi a reference nedokáží rychle reagovat, nemají dostatečné analytické schopnosti*“ nebo, že by

bylo „vhodné, kdyby měl manažer zkušenosti v konkrétním odvětví klienta a dobře zapadl do kolektivu, ale ve skutečnosti jsem rád, pokud je možné vůbec sehnat někoho, kdo splňuje požadavky a je schopný danou práci zvládnout“.

Brand directori jsou **spíše nespokojeni s tím, jací uchazeči se hlásí**. Problémem není počet, ale jejich kvalita.

### **6.6.6 Účast Brand directorů (zadavatelů) ve výběrovém řízení v roli hodnotitele**

#### ***Postupy:***

Brand directori mají na výběrové řízení **do termínu nástupu** nového pracovníka obvykle měsíc až dva, někdy tři, někdy je ale potřeba získat pracovníka okamžitě, např. do týdne.

Jsou **nespokojeni, pokud musejí pozici obsadit obratem** a řeší tak pouze akutní situaci. Obvykle se tak rychle nenajde vhodný kandidát a problém s obsazením pozice je pouze posunut. Měsíc až tři na obsazení pozice je vyhovující.

**Na setkání s jedním uchazečem** mají ve výběrovém řízení dohromady cca 1,5 hodiny. Jsou s tím spokojeni.

#### ***Kritéria výběru:***

Kandidáty Brand directori vybírají z těch, kteří splňují vyjmenované požadavky na pozici. Velký význam přikládají ale především těmto **kritériím**:

- analytické schopnosti,
- psychická odolnost,
- rychlost rozhodování,
- přehled v oboru,
- osobní sympatie.

Brand directori považují za efektivní výběr, pokud mohou vybírat z uchazečů, které jim někdo důvěrný doporučil, mají s nimi zkušenosti nebo se alespoň jedná o uchazeče, kteří mají pracovní zkušenosti na stejné pozici ze stejně zaměřených (konkurenčních) agentur.

### 6.6.7 Spolupráce Brand directorů (zadavatelů) s personálním oddělením

Brand directorům **spolupráce s personálním oddělením vyhovuje.**

Na otázku „Jak se vám spolupracuje s personálním oddělením?“ Brand directori odpovídali např.: *„V podstatě dobře, občas sice dojde k nedorozumění, ale myslím, že celkově svou práci dělají dobře. Důležití jsou mnohdy i při pohovorech, v nich personalisté mají určitě taky svůj přínos.“*

**Za silné stránky** personálního oddělení považují personalisty, kteří znají reklamní trh. Na první pohled v životopisu rozliší, zda se uchazeč pohyboval ve stejně zaměřené agentuře obdobné velikosti a významu či ne, či zda je jeho přechod z jiné oblasti možný. Dále oceňují přípravu na schůzky či organizování týmových akcí pod vedením personalistů.

**Za slabé stránky** personálního oddělení považují některé pomalé kroky (zpracování životopisů v předvýběru).

### 6.6.8 Výsledek výběrového řízení

Firma **sděluje uchazečům, zda uspěli ve výběrovém řízení** formou e-mailu až po obsazení pozice.

Brand directori ani personální oddělení **sledují procento fluktuace pracovníků, ale nikterak tabulkově nezaznamenávají drobné výkyvy.**

Z jejich pohledu je **obvyklé**. Uvádějí např., že *„fluktuace je zde přibližně stejná jako v konkurenčních agenturách stejného typu. Ale určitě větší v porovnání s jinými odvětvími“*. Vysvětlují to tím, že *„potřeba pracovníků se neustále mění a záleží na tom, jak flexibilní daný zaměstnanec je, jak se dokáže přizpůsobit novému klientovi, či týmu“*.

## 6.7 Vyhodnocení analýzy

Vyhodnocení analýzy je zde provedeno nejdříve formou shrnutí hlavních výsledků a následně je realizována SWOT analýza, kde jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

**Cílem analýzy bylo vytvoření** popisu postupu získávání zaměstnanců na manažerské pozice ve vybrané firmě a zhodnocení efektivity, respektive vhodnosti používaných výběrových metod (nástrojů).

### **6.7.1 Shrnutí hlavních výsledků**

#### **Popis postupu získávání zaměstnanců na manažerské pozice ve vybrané firmě**

Výběrové řízení na pozici Brand manažer (případně Project manažer) je v agentuře zahájeno na pokyn Brand directora, který je přímým nadřízeným pro tuto pozici. Brand director oznamuje potřebu obsazení pozice personálnímu oddělení, definuje požadavky na uchazeče o pozici v konkrétním týmu, společně s personálním oddělením navrhuje postup a organizaci výběrového řízení.

Personální oddělení oznamuje zahájení výběrového řízení nejčastěji prostřednictvím inzerce na svých webových stránkách a na personálních portálech, výjimečně využívá spolupráci personálních agentur.

Personální oddělení organizuje a administrativně zajišťuje výběrové řízení. Též působí jako konzultant při hodnocení a výběru uchazečů.

Ve fázi **předvýběru** zajišťuje personální oddělení shromáždění životopisů, motivačních dopisů a referencí, které jsou nejčasněji součástí životopisů (vyjmenované reklamní kampaně, které manažeři vedli), porovnání dokumentů s požadavky a výběr uchazečů do prvního kola. Výběr uchazečů schvaluje zadavatel výběrového řízení - Brand director. Personální oddělení dále zajišťuje zvaní uchazečů a organizaci prvního kola. Předvýběr někdy běží současně s prvním kolem a uchazeči jsou tak hodnoceni a vybírání průběžně. Pokud je pozice inzerovaná pouze na webových stránkách agentury, získá agentura malé množství uchazečů s velkým podílem vhodných. Pokud využije agentura inzerci na personálních portálech, získá obrovské množství uchazečů s malým podílem vhodných, jejichž počet je však logicky větší než při použití výhradně inzerce na vlastních webových stránkách. Předvýběr trvá týden až jeden měsíc. Někdy je tedy předvýběr uzavřen a otevřeno první kolo, jindy běží obě fáze současně.

**1. kolo** se obvykle skládá z fáze vyplnění osobního dotazníku personalistou společně s uchazečem a testu pracovní způsobilosti a výběrového pohovoru, který vede Brand director a účastní se ho i personalista jako konzultant a k zajištění administrativy.

Během výběrového pohovoru je diskutován životopis uchazeče, motivační dopis, uvedené reference, doplňovány informace a diskutovány výsledky testu pracovní způsobilosti (test schopností a dovedností), respektive názory uchazeče na řešení modelové situace, která je předmětem testu nebo plnění různých úkolů. Test schopností a dovedností konstruuje každý Brand director sám a zohledňuje v něm prostředí týmu, do kterého má být uchazeč přijat. Toto kolo trvá obvykle týden až tři měsíce.

**2. kolo** směřuje k vyjednání podmínek pracovního vztahu. Vede ho Brand director a personalista se ho obvykle účastní jako konzultant a k zajištění administrativy. Výsledkem je výběr jednoho až tří vítězů, kteří jsou dle pořadí osloveni a je jim nabídnuta pracovní pozice. Kritéria výběru, a tedy i pořadí se odvíjejí od potřeb a možností agentury. Po výběru uchazeče a jeho přijmutí, je ostatním uchazečům e-mailem nebo telefonicky sdělen výsledek výběrového řízení. Výsledek bývá vyrozuměn nejčastěji ze strany HR.

### Zhodnocení vhodnosti používaných výběrových metod

Tabulka č. 2: *Vhodnost výběrových metod při obsazování manažerské pozice a jejich skutečné využití ve vybrané firmě*

Metoda	Doporučení odborníků dle tabulky č. 1	Metody používané ve zkoumané firmě
Zkoumání životopisu	xxx	ANO
Zkoumání motivačního dopisu	xxx	ANO
Zkoumání referencí	xxx	ANO
Osobní dotazník	xxx	ANO
Výběrový pohovor	xxx	ANO
Testy schopností a dovedností	x	ANO
Psychodiagnostické testy	x	NE
Assessment centre	xx	VELMI MÁLO

Pozn.: Vhodnost hodnocena body (x), minimum (-), maximum (xxx).

Ze srovnání v tabulce „Vhodnost výběrových metod při obsazování manažerské pozice a jejich skutečné využití ve vybrané firmě“ vyplývá, že agentura při výběru

pracovníků na manažerské pozice, konkrétně na pozice Brand manažer a Project manažer **využívá všechny výběrové metody, které odborníci považují za maximálně vhodné.**

Navíc ale využívá také **testy schopností a dovedností**, které považují odborníci za málo vhodné. Agentura testem schopností a dovedností ověřuje analytické a organizační schopnosti, schopnost zorientování se v problému a jeho výsledky jsou zdrojem diskuse při výběrovém pohovoru. Z odpovědí Brand directorů lze vyvodit, že není praxe ani vzdělání dokladem, o tom, že uchazeč danými schopnostmi a dovednostmi disponuje, a proto je praktický text potřeba. Ve zkoumaném případě je použití specializovaného testu z konkrétního pracovního prostředí vhodný.

Odborníci jako středně vhodnou výběrovou metodu považují Assessment centre, tedy celodenní komplexní diagnostický program, kterého se účastní skupina uchazečů a jsou použity různé metody – jak výběrový pohovor, tak psychodiagnostické testy, řešení modelových situací, komunikační dovednosti atd. Agentura ji však moc nevyužívá, neboť za 2,5 roku obsazovala pouze 11 pozic a příprava metody Assessment centre by byla časově a finančně neefektivní. Především by ale omezovala účastníky. Na jedné straně je velmi malé množství vhodných uchazečů a na druhé straně pracovní velmi vytížení Brand directori, pro které je zásadní výběrový pohovor, kterým se zkoumají nejen schopnosti a dovednosti, ale také pro Brand directori důležité kritérium – osobní sympatie. Což může působit poněkud neprofesionálně. Skupinové testování uchazečů by pro ně mohlo být dehonestující, neboť se jedná o osoby, které se dlouhodobě pohybují nejen v témže oboru, ale na konkrétních pozicích u omezeného počtu zaměstnavatelů a soutěžili by mezi sebou lidé, kteří se mnohdy znají. Agentura musí uchazečům zajistit diskretnost.

Hodnocení lze shrnout tak, že **používané metody jsou v souvislosti s typem obsazované pracovní pozice vhodné a tedy pro firmu efektivní.**

Tabulka č. 3: *Vhodnost výběrových metod dle fáze výběru a jejich skutečné využití ve vybrané firmě*

Metoda	Doporučení autorů dle tabulky č. 2			Metody používané ve zkoumané firmě		
	Předvýběr	První kolo výběru	Druhé kolo výběru	Předvýběr	První kolo výběru	Druhé kolo výběru
Zkoumání životopisu	xxx	xxx	-	ANO	ANO	NE

Zkoumání motivačního dopisu	x	xxx	-	ANO	ANO	NE
Zkoumání referencí	x	xxx	-	ANO	ANO	NE
Osobní dotazník	-	xxx	-	NE	ANO	NE
Výběrový pohovor	-	xxx	xxx	NE	ANO	ANO
Testy schopností a dovedností	-	xx	xxx	NE	ANO	NE
Psychodiagnostické testy	-	xx	xxx	NE	NE	NE
Assessment centre	-	xx	xxx	NE	NE	NE

Pozn.: Vhodnost hodnocena body (x), minimum (-), maximum (xxx). Pro lepší zobrazení je výběr rozdělen do dvou kol respektující výběr i na manažerské pozice.

## 6.7.2 SWOT analýza výběrového řízení ve vybrané firmě z pohledu metod

### Silné stránky

- **Personalisté s přehledem o reklamním trhu.** Personalisté na první pohled v životopisu mohou rozlišit, zda se uchazeč pohyboval ve stejně zaměřené agentuře obdobné velikosti a významu či ne, či zda je jeho přechod z jiné oblasti či pracovní pozice možný.
- **Zaměření výběru na nejvhodnější uchazeče – tedy uchazeče s manažerskými zkušenostmi na stejné pozici u konkurenčních firem a tím zvýšení pravděpodobnosti úspěchu obsazení pozice kvalitním pracovníkem.** Celé výběrové řízení je obvykle zaměřeno na získání uchazečů, kteří již danou práci vykonávali pro jiného zaměstnavatele. Jak je uvedeno, ideální uchazeč by měl mít „víceleté praktické zkušenosti s vedením lidí ... zkušenosti s vedením projektů na mezinárodní úrovni“<sup>74</sup>.
- **Efektivita výběrových metod z pohledu obsazování manažerských pozic.** Vzhledem k fluktuaci na obsazovaných manažerských pozicích mezi lety 2017-2019 se zdá být volba výběrových metod ve firmě efektivní.

<sup>74</sup> Výše v textu s. 31

- **Efektivita výběrových metod z pohledu jejich zařazení v procesu výběrového řízení.** Výběrové metody jsou vhodně zařazeny v jednotlivých fázích výběrového řízení a jejich zařazení je v obecném souladu s doporučeními autorů.
- **Maximalizace malého počtu vhodných uchazečů.** Malý počet vhodných kandidátů je maximalizován zadáváním inzerce na personálních portálech i za cenu navýšení objemu práce pro personální oddělení, které musí vyřazovat velký podíl nevhodných uchazečů.
- **Není analyzována fluktuace.** Fluktuaci příliš neviduje ani personální oddělení ani Brand directori. Neexistuje přehled o rychlosti výměny pracovníků na konkrétních pozicích ani celkové fluktuaci.

### **Slabé stránky**

- **Pomalejší zpracování dokumentů v předvýběru personálním oddělením** – v případě, že je pracovní pozice zveřejněna na personálních portálech, přihlásí se příliš velký počet uchazečů a personalista prochází ručně velké množství dokumentů, z nichž je převážná většina irelevantní, neboť uchazeči nesplňují požadavky. Výběrové řízení se tím protahuje.
- **Obsazení pracovních pozic méně vhodnými pracovníky v důsledku akutní potřeby.** V některých případech musí být pozice rychle obsazena a není čas na hledání ideálního pracovníka pro danou pozici. Problém s obsazením pozice je tak pouze dočasně odložen.
- **Výběrové řízení generuje malé množství vhodných uchazečů.** Do výběrového řízení se hlásí malé množství uchazečů splňujících požadovaná kritéria.
- **Nemožnost přihlížet k vhodnosti zařazení uchazeče do týmu a ke klientům.** Malý počet vhodných uchazečů znemožňuje vybírat též na základě osobnostních charakteristik a porozumění si s ostatními členy týmu, Brand directorem a svěřenými klienty.



## Příležitosti

- **Rozšíření výběrového řízení pro více uchazečů uvolněním nastavených kritérií.** Agentura může hledat vhodné uchazeče i ve vlastních řadách na nižších pozicích, tedy pozicích Brand executive a Project executive, které jsou přímo podřízeny obsahovaným pozicím Brand manažer a Project manažer. Tyto pozice nespĺňují požadavek na víceleté vedení lidí a zkušenosti s vedením větších projektů přímo, ale mají tyto zkušenosti zprostředkované od svých nadřízených, což se nejeví jako špatná možnost. Další skupinou jsou zkušení manažeři z reklamních agentur působících lokálně, kteří nemají zkušenosti s vedením větších reklamních kampaní, avšak mají aktivní znalost požadovaných jazyků a je možné je po přijmutí zaučit v pracovních postupech na mezinárodních projektech. Další skupinou mohou být zkušení a schopní manažeři na straně současných dodavatelů či klientů.
- **Snížení pracovní náročnosti předvýběru.** Ruční hodnocení životopisů a dalších písemností je příliš náročné. Tento krok je možné zautomatizovat např. prostřednictvím aplikace umístěné na webových stránkách agentury, kde zájemci nejen vloží životopis a motivační dopis, ale vyplní informace dokládající splnění požadovaných kritérií. (Např. zaškrtnou úroveň dosaženého vzdělání a tím budou automaticky vyloučeni ti, kteří místo požadované vysoké školy dosáhly učebního oboru bez maturity atd.). Jiná věc je pak ověřování autenticity těchto webových aplikací.

## Hrozby

- **Odchod klienta od agentury v důsledku vysoké fluktuace na pozici Brand manažera (či Project manažera).** Zvýšená fluktuace, tedy příliš časté výměny na konkrétní pracovní pozici, může způsobit nespokojenost klienta a jeho odchod od agentury. Brand manažer je na straně agentury pro klienta kontaktní osobou, s kterou často komunikuje každý den. Zná detailně pracovní postupy individuálně nastavené dle potřeb klienta. Časté změny snadno způsobí pokles loajality - kvality práce agentury a tím snížené hodnocení, pověst, případně vyústí v ukončení spolupráce. Bez sledování fluktuace na konkrétních pozicích není možné tuto hrozbu detekovat.

- **Disharmonický pracovní kolektiv jednotlivých týmů.** V případě nutnosti přijímat pracovníky bez ohledu na jejich vliv na atmosféru v konkrétním týmu, je pravděpodobné, že bude častěji docházet ke konfliktním situacím jako odmítání spolupráce, snižování pracovního nasazení a celkového poškozování interní kultury firmy.
- **Špatná pověst mezi zaměstnavateli.** Zapříčiněná nevhodným sestavením pracovních týmů.
- **Zhoršující osobní vztahy s klienty.** V případě, že budou pracovníci vybíráni bez ohledu na možné vzájemné sympatie či nesympatie se svěřenými klienty, dojde k celkovému narušení vztahu klientů s agenturou, který bude zřetelný především při řešení různých krizových situací.
- **Pokažená pověst s klienty.** Způsobená častým střídáním kontaktních osob.

## 7 Doporučení

Ve fázi předvýběru odpovídají výběrové metody používané ve firmě doporučením autorů, ačkoliv firma v této fázi využívá i zkoumání motivačního dopisu a referencí, tedy metody, které někteří odborníci doporučují používat spíše až v prvním kole.<sup>75</sup> Pro firmu je ale důležité k výběrovému pohovoru, který je součástí prvního kola zvát už uchazeče, kteří mají zkušenosti na relevantních pozicích v úspěšných firmách.

Doporučení zde navazuje na výsledky SWOT analýzy a je zaměřeno na udržení silných stránek, eliminaci slabých stránek, využití příležitostí a minimalizaci hrozeb.

Agentura by se měla soustředit **na udržení si svých silných stránek** působících při výběrových řízeních. Měla by se snažit udržet si personalisty s přehledem o reklamním trhu, dále se pečlivě zaměřovat ve výběrových řízeních na nejvhodnější uchazeče, tedy takové, kteří mají zkušenosti na stejné pozici u konkurenčních firem. Neměli by zapomínat

---

<sup>75</sup> VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. s. 25

ani na mladé talenty, kteří na svoje první pracovní zkušenosti ještě čekají. Agentura by měla dále používat současné výběrové metody včetně jejich zařazení v rámci procesu výběrového řízení. Při výběrových řízeních by měla dále používat inzerci na vícero personálních portálech k maximalizaci počtu vhodných uchazečů, ne inzerovat pozice pouze na svých webových stránkách.

Agentura by měla **eliminovat své slabé stránky působící při výběrových řízeních**, tedy snížit časovou náročnost a snažit se zredukovat počet nekvalitních uchazečů.

Za slabou stránkou agentury, respektive personálního oddělení spatřuji **pomalejší zpracování dokumentů v předvýběru**. Záležitost by mohli personalisté v kooperaci s brand directory řešit využitím identifikované příležitosti – **snížením pracovní náročnosti předvýběru** pomocí zautomatizování aplikací umístěnou na webových stránkách agentury, kde by uchazeči mohli vložit životopis a motivační dopis a současně samostatně vyplnit informace dokládající splnění požadovaných kritérií. Naopak kladně hodnotím vymoženost internetových stránek, kde při zájmu o pracovní místo kandidáti zaškrtnou pole „úroveň dosaženého vzdělání“ a tím by se měli automaticky vyloučiti ti, kteří místo požadované vysoké školy dosáhli učebního oboru bez maturity.

Další slabou stránkou je obsazování **pozic méně vhodnými pracovníky v důsledku akutní potřeby**, čímž se v mnoha případech pouze odkládá problém s obsazením pozice skutečně vhodným kandidátem. Popisovanou slabší stránku by mohlo být částečně možné odstranit systematickou přípravou pracovníků na o stupeň nižší pozici, tj. Brand executive nebo Project executive na kariérní postup v daném oddělení tak, aby mohl být pracovník na manažerské pozici okamžitě zastoupen, což by sice znamenalo buď navýšení pracovní náplně o práci Executiva nebo vznik neobsazené pozice Executiva. Krátkodobě může potom Executive převzít ke svým povinnostem i pracovní náplň manažera, než je obsazena jeho původní pozice. Dalším návrhem je více doplňovat týmy z jichž stávajících jiných týmů, aby se navzájem vylad'ovala potřebná koheze a týmová chemie. Z výsledků analýzy vyplývá, že je teoreticky snazší získat pracovníky s nižší kvalifikací, než je potřebná pro manažerské pozice.

Identifikovaným problémem je také **malé množství vhodných uchazečů generované výběrovým řízením**. To lze řešit využitím v analýze též identifikovanou příležitostí, kterou je **rozšíření výběrového řízení pro více uchazečů uvolněním**

**nastavených kritérií.** Uvolnění kritérií by mělo být zaměřeno na snížení např. požadavku na víceleté vedení lidí a zkušenosti s vedením mezinárodních projektů.

Nabídka uchazečů se jistě značně rozšíří, pokud bude agentuře stačit např. zprostředkovaná zkušenost na pozici executive nebo komunikační dovednosti v cizích jazycích místo přímo vedení projektů, do kterých jsou zařazeni i cizinci.

Oslovování dalších skupin uchazečů může být zaměřeno do **vlastních řad na nižší pozice**, tedy pozice Brand executive a Project executive, které jsou přímo podřízeny obsahovaným pozicím Brand manažer a Project manažer.

Další skupinou, kterou je možné oslovit jsou tedy **zkušení manažeři z reklamních agentur působících lokálně**, kteří nemají zkušenosti s vedením mezinárodních projektů, avšak mají aktivní znalost požadovaných jazyků a je možné je po přijmutí zaučít v pracovních postupech na mezinárodních projektech.

Další skupinou mohou být **zkušení a schopní manažeři na straně současných dodavatelů či klientů**.

Další slabou stránkou je **nemožnost přihlížet k vhodnosti zařazení uchazeče do týmu a ke klientům** právě z důvodu malého počtu vhodných uchazečů. Slabinu mohou devalvovat právě výše uvedeným uvolněním kritérií výběrového řízení a rozšířením nabídky uchazečů. Navíc, pokud se současným pracovníkům na pozici Executive umožní kariéerní postup na manažerské pozice, je pravděpodobné, že budou dále vycházet s klienty, s kterými již komunikovali a se svými současnými spolupracovníky. Ačkoliv, je třeba vypracovat systém kariéerních postupů, aby nevznikala v týmech naopak nepřiměřená rivalita a konflikty.

V poslední řadě navrhuji sledovat pro případné negativní pohyby v jednotlivých týmech **procento fluktuace**. Bylo by zvláště vhodné ji sledovat především ve spojitosti s manažerskými pozicemi v jednotlivých týmech, aby bylo možné monitorovat, že nedochází k příliš častému střídání manažerů, což by mohlo vést k naplnění identifikovaných hrozeb jako je **odchod klienta od agentury v důsledku vysoké fluktuace na pozici Brand manažera** (či Project manažera), nadměru soutěživý nebo nepřátelský pracovní kolektiv jednotlivých týmů, špatná pověst mezi zaměstnavateli, nabourané osobní vztahy s klienty, zhoršená pověst mezi klienty.

Procento fluktuace můžeme spočítat podle vzorce Armstrongovy metody následovně:<sup>76</sup>

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet odchozích zaměstnanců}}{\text{Počet pracovníků k počátku období}} \times 100$$

Navzdory výčtu slabých stránek a potenciálních hrozeb lze hodnocení celistvě shrnout tak, že zařazení **používaných metod v procesu výběrového řízení je vhodné a tedy efektivní.**

### **Komentář:**

S reklamní agenturou se spolupracovalo nakonec dobře, ač to zpočátku vypadalo, že nebudu mít přístup zdaleka ke všemu potřebnému, co by odpovědělo na moje výzkumné otázky. Postupem času se však dost věcí zredukovalo, a tím pádem vyjasnilo. Personalista mi ve všem vyhověl, což musím vyzdvihnout.

Výzkumná data se mi podařilo nasbírat obtížněji než jsem předpokládal, původně jsem zamýšlel pro snadnější přepis rozhovorů s brand directory využít specializovanou technologii, ale především z důvodu časové tísně jsem se musel uchýlit v posledních dnech práce k živému přenosu přes skype. I proto shledávám, že některé přesnosti v odpovědích jsem nestihl zaznamenat, ačkoli i tak věřím, že převážnou většinu potřebných informací jsem zachytil a aplikoval do bakalářské práce. Časové hledisko hodně ovlivňovalo průběh práce. Nebylo snadné uvolnit některé brand directory z jejich denní rutiny. Nejsem příliš spokojený s jasností či spíše přesností některých odpovědí ze strany respondentů. Téma jsem si vybral z důvodu prohloubení svých znalostí v oboru, nicméně i tak musím uznat nedostatky, a že abych lépe do hloubky porozuměl rozebírané problematice a moje rady mohly být ve firemním prostředí užitečné, musím nejprve do některé struktury opravdu proniknout sám.

---

<sup>76</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. s. 339

## Závěr

Cílem této práce bylo postihnout hlavní charakteristiky výběrových metod a jejich efektivní využití. Věříme, že stanovených očekávání se víceméně podařilo dosáhnout. Velký prostor byl v práci věnován jednotlivým výběrovým metodám, jejich charakteristikám, výhodám, nevýhodám, efektivnímu použití. Zkoumali jsme metody, které jsou běžné na českém trhu, avšak zmíněny byly i další, málo používané metody. Uznáváme možné nedostatky, které mohou být v budoucnu šířeji doplněny.

**Teoretická část** shrnula poznatky o postupu výběrového řízení, které jsou důležité pro volbu správných výběrových metod. Dále jsme popsali výběrová kritéria. Práce ukázala, že kromě kritérií odpovídajících požadavkům na obsazované místo je třeba uvažovat i s dalšími, tedy s požadavky podniku, které mohou vycházet z jeho kultury, postavení na trhu či zdatnosti personalistů, popřípadě personálních agentur. Výběrovým kritériem by měla být i „slučitelnost“ uchazeče s nadřízeným, avšak je třeba se vyhnout nezdravým praktikám a při výběru uchazečů nezvýhodňovat přátele a blízké osoby. Teoretickou část uzavírá kapitola zabývající se volbou metod ve výběrovém řízení. Při výběru pracovníků se nemusí vyplatit použít pouze jednu metodu, často je třeba zvolit kombinaci několika metod, a to především při obsazování pracovních míst vyžadujících kvalifikovanější práci. Každá metoda totiž přináší primární data k určitým kritériím a k jiným zase doplňkové informace. Funkční může být pouze celek obsahující správně zařazené metody a profesionálně realizované. Logicky, čím více metod je použito, tím lepší je rozhodnutí, protože ani jedna z metod příliš nesnižuje riziko, že bude vybrán nevhodný uchazeč, na druhou stranu příliš mnoho metod zase zvyšuje náklady výběrového řízení.

V praktické části byla realizována **Analýza efektivity výběrových metod zaměstnanců ve vybrané firmě**. Jejím cílem bylo vytvoření popisu postupu získávání zaměstnanců na manažerské pozice ve vybrané firmě a zhodnocení efektivity, respektive vhodnosti používaných výběrových metod (nástrojů). Analýza se skládala z Předvýzkumu a Kvalitativního výzkumu.

**Předvýzkum** byl proveden s jedním respondentem – personalistou a jeho cílem bylo získání informací za účelem zorientování se v situaci ve firmě pro návrh kvalitativního výzkumu a výběru jeho respondentů – účastníků výběrového řízení na straně firmy.

Následně proběhl **Kvalitativní výzkum**. Ten byl realizován s pěti respondenty na pozici Brand director (4 muži, 1 žena), tedy s nadřízenými pracovníky vybíraných na manažerské pozice, kteří jsou současně zadavateli výběrových řízení. Předmětem výzkumu byla přijímací řízení na manažerské pozice v obchodním oddělení v období 01/2017–06/2019. Cílem kvalitativního výzkumu bylo zjištění používaných výběrových metod (nástrojů) a postupů ve vybrané firmě, spokojenost s postupy a výsledky.

Analýza byla vyhodnocena formou **Shrnutí hlavních výsledků za pomoci SWOT analýzy**. Na její zjištění navázalo **Doporučení**. Firmě bylo např. doporučeno uvolnit výběrová kritéria s cílem získat do výběrového řízení větší množství vhodných uchazečů, respektive vhodných i po osobnostní stránce, zautomatizovat předvýběr, vytvořit kariérní systém tak, aby bylo možné manažerské pozice obsazovat operativně povýšením Executivů.

Firma by též měla sledovat fluktuaci na manažerských pozicích v jednotlivých týmech, neboť manažeři jsou mimo jiné i hlavními kontaktními osobami pro klienty.

Těmito kroky by mělo být minimalizována hrozba odchodu klientů od agentury v důsledku rychlého střídání manažerů v týmech, ohrožení vztahů s klienty, hrozba budování špatné pověsti mezi zaměstnavateli.

Ačkoliv analýza potvrdila správnost použití výběrových metod i jejich zařazení v rámci procesu výběrového řízení, věřím, že současně odhalila nedostatky a přinesla návrhy k jejich řešení včetně využití příležitostí.

## Použitá literatura a zdroje

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ČESKÁ REPUBLIKA. 2006. Zákoník práce. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky 2006*, částka 84, s. 3149. ISSN 1211-1244. Dostupný z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2007, 485 s., ISBN 80-7179-893-2.

HRONÍK, F. 2007 In SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016, 133 s., str. 11, ISBN 978-80-244-5030-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s., ISBN 80-247-6933-6.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004, 240 s., ISBN 80-86131-53-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011, 288 s., ISBN 978-80-247-3823-9

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. Academia, 2002. 282 s., ISBN 80-200-0950-7



SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016, 133 s., ISBN 978-80-244-5030-8.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016, 208 s., ISBN 80-271-9527-6.

ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5.

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

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

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5.

## **Elektronické zdroje:**

Assessment centrum: Jak uspět? [online]. 6. 2. 2015 [cit. 14.5. 2019]. Dostupné z <https://www.aprofes.cz/assessment-centrum/>

Český statistický úřad. Zaměstnanost, nezaměstnanost. [online]. Aktualizováno 22. 5. 2018 [cit. 15.7. 2019] Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

Eurostat. Hours worked per week of full-time employment. [online]. 8. 11. 2016 [cit. 3.6. 2019] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00071&plugin=1>

GDPR. [online]. [cit. 3.6. 2019] Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

MACHÁLKOVÁ, Jana. Pozvali mě do assessment centra. Mám se bát? [online]. 2. 1. 2013 [cit. 14.5. 2019]. Dostupné z <https://www.jobs.cz/poradna/pozvali-me-do-assessment-centra-mam-se-bat/>

V hodnotícím centru se zapotíte. Jak na nejnáročnější výběrové řízení. [online]. 14. 2. 2014 [cit. 14.5. 2019]. Dostupné z <https://www.aprofes.cz/assessment-centrum/>

## **Příloha: Kvalitativní výzkum – přepis rozhovorů**

**Respondent č. 1:**

### *Organizace výběrového řízení:*

#### **1. Kdo se podílí na realizaci předvýběru?**

Jako Brand director zadávám požadavky na výběrové řízení personálnímu oddělení a společně poté navrhujeme postup výběrového řízení. Předvýběr realizuje personální oddělení samo, tzn. dle zaslaných životopisů vyhledává vhodné kandidáty, které mi pak předkládá. Po mém schválení či neschválení, postupují tito kandidáti do prvního kola výběrového řízení.

#### **2. Kdo se podílí na realizaci 1. kola?**

V prvním kole personální oddělení zajišťuje administrativu jako je ověřování dokumentů a organizaci pohovorů. Personalista plní roli přísedícího při osobním pohovoru s uchazečem. Případně uchazeče dopředu testuje a poté navazuje pohovor.

#### **3. Kdo se podílí na realizaci 2. kola?**

Ve 2. kole jsou realizovány pohovory už s velmi úzkým počtem uchazečů a domlouváme podmínky možného nástupu jako odměny, benefity, dovolená a podobně. Pohovor vedu s uchazeči už jen já a následně předávám informace personálnímu oddělení ke zpracování a zajištění příjmu uchazeče na pracovní pozici a odmítnutí nepřijatých.

### *Počet obsazovaných pozic:*

#### **4. Kolik pracovních míst bylo za toto období (2017 - 2019) otevřeno ve Vašem oddělení?**

Přijímali jsme 3 Brand manažery.

### *Požadavky na uchazeče:*

#### **5. Jak vypadá vhodný kandidát na pozici Brand manažera / Project manažera?**

Především požadujeme samostatnost. Typický kandidát by měl časem téměř vše co se týče kapmaní iniciovat sám. Důležitá je také pečlivost, spolehlivost, předvídavost, schopnost vedení lidí. Upřímně, konkrétně v naší firmě musí být kandidát sebevědomý, schopný čelit útokům, řešit konflikty, mít pevné nervy, nenechat se rozhodit. Řešit situace racionálně je uměním. Občas se nechá člověk unést pod vlivem emocí. Pracovní výdrž a kuráž. To je asi to správné vyjádření. Přesčas jsou u nás celkem na denním pořádku. Každý si musí najít to svoje, jak zvládat celodenní práci v rychlém tempu.

### *Metody výběru:*

#### **6. Jaké výběrové metody používáte ve fázi předvýběru?**

Personální oddělení ověřuje životopisy, porovnává je s požadavky na pracovní pozici. Pročítají motivační dopisy. V předvýběru se zkoumá vzdělání, požadovaná délka praxe v oboru, ale i zaměření na konkrétní odvětví, jinými slovy předložené reference.

### **7. Jaké výběrové metody používáte v 1. kole?**

V 1. kole obvykle nejdříve uchazeč vyplňuje dotazník a dělá test schopností a dovedností, který je zaměřený na vedení projektu v našem týmu, tzn. už konkrétní typ projektu, kde má např. odhalit možné budoucí problémy v projektu nebo má popsat, jak by postupoval, teoreticky řešit nějakou problémovou situaci. Svě odpovědi potom obhazuje už mne během pohovoru. Téma je zdrojem ověření schopností. Například já se dost vyptávám na podrobnosti. Kandidát text dopředu nezná, takže se nemůže nijak připravit. Pokud je třeba ověřit jazykové dovednosti, obvykle pohovor převedeme z českého do požadovaného (většinou anglického) jazyka. Pohovor se zaměřuje na dosavadní praxi uchazeče, jeho plány, komentář životopisu, proč např. některé pozice opustil, jak a co mu kde vyhovovalo a zase já naopak ne, jak prezentuje předchozí pracovní místo, požadavky, kolektiv, zodpovídám mu dotazy. Výsledkem je zjištění, jestli je uchazeč vhodný a má o práci opravdový zájem.

### **8. Jaké výběrové metody používáte v 2. kole?**

V druhém kole už řešíme převážně podmínky nástupu, tedy finanční ohodnocení, speciální požadavky, termín nástupu. Výsledkem je výběr kandidáta nebo kandidátů, v případě, že potřebujeme víc lidí. Určí se jejich pořadí a chvíli se čeká, jestli přijme naši nabídku k úvazku. Pakliže ne, oslovujeme druhého v pořadí.<sup>77</sup>

#### ***Délka trvání výběrového řízení:***

### **9. Jak dlouho trvá předvýběr?**

Životopisy HR zpracovává prakticky ihned, jak přicházejí. Obvykle se čeká tak 2 týdny, než dojde dostatek životopisů, které se shodují s požadavky, přirozeně, aby bylo z čeho vybírat. Potom postupně zveme uchazeče vybrané do prvního kola.

### **10. Jak dlouho trvá 1. kolo?**

První kolo probíhá částečně současně s předvýběrem. Pozveme vybrané uchazeče, kteří postoupili, ale stále je zveřejněn inzerát a personální oddělení eviduje nové uchazeče.

### **11. Jak dlouho trvá 2. kolo?**

Druhé kolo se realizuje cca do týdne – pokud je mezi uchazeči vhodný kandidát, jinak si musíme na to správné ovoce počkat.

### **12. Jste spokojen/a s délkou jednotlivých kol a celkovou délkou výběrového řízení?**

---

<sup>77</sup> Dovětek brand directora na otázku „Jak dlouho se zhruba čeká?“ je: „Týden, maximálně tři, to se odvíjí, od toho, jak nám na něm potenciálně záleží.“

V podstatě ano, jen příprava výběrového řízení by mohla být někdy rychlejší.

***Uchazeči:***

**13. Kolik uchazečů se obvykle přihlásí a je hodnoceno v předvýběru?**

To záleží na tom, zda zveřejníme inzerát pouze na webu agentury nebo se dává i na personální portály. Na web agentury reagují řádově desítky zájemců, na inzerát na personálních portálech i víc...

**14. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 1. kole?**

Osobní pohovor a testování se dělá obvykle s 5–7, ale ne více než 10 uchazeči.

**15. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 2. kole?**

Vybrán je jeden až tři uchazeči a s nimi se vyjednávají už bližší podmínky ohledně pracovního místa.

**16. Jste spokojen/a s počtem přihlášených uchazečů?**

Jak kdy. Počet uchazečů bývá dostatečný. Problém je počet vhodných.

**17. Jací jsou uchazeči, kteří se hlásí?**

Často se bohužel hlásí velký počet uchazečů, kteří vypsané podmínky vůbec nesplňují. Ti, kteří jsou vybráni do prvního kola k osobnímu pohovoru je už splňují. Poslední dobou jich je ale strašně málo a vůbec ne všichni jsou charakterově vhodní na obsazovanou pozici. Musím se snažit odhadnout, jak by daná osobnost fungovala v souladu s chemií daného týmu a hlavně, jak by si uchazeč rozuměl s konkrétními klienty, které bude mít na starosti. Také se často ukáže při testu schopností, že přes praxi a reference nedokáží rychle reagovat, nemají dostatečné analytické schopnosti.

**18. Jste spokojen/a s tím, jací uchazeči se hlásí?**

Všeobecně je problém malý počet vhodných uchazečů. Bylo by vhodné, kdyby měl manažer zkušenosti v konkrétním odvětví klienta a dobře zapadl do kolektivu, ale ve skutečnosti jsem rád, pokud je možné vůbec sehnat někoho, kdo splňuje požadavky a je schopný danou práci zvládnout.

**19. S čím jste nespokojen/a?**

Kvalita uchazečů. Vhodných je opravdu málo.

***Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – postupy:***

**20. Kolik času máte na výběrové řízení do termínu nástupu nového pracovníka? Jste s tím spokojen/a?**

Obvykle tak měsíc až dva. Stalo se mi i, že poslal někdo člověka na doporučení a to bylo ze dne na den.

**21. Kolik času máte ve výběrovém řízení na setkání s jedním uchazečem? Jste s tím spokojen/a?**

V prvním kole trvá pohovor tak půl hodiny, v druhém kole plus minus hodinu. Dohromady tedy hodinu a půl. To mi celkem vyhovuje, ale i tak každé výběrové řízení představuje práci navíc a hodně mě zatěžuje nad rámec běžných pracovních povinností.

*Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – kritéria výběru:*

**22. Podle jakých kritérií vybíráte kandidáty? Rychlost/nákladovost/reference?**

Analytické schopnosti, psychická odolnost, rychlost rozhodování, přehled v oboru. Snažím se vyvarovat aha efektu – osobním sympatiím. Ale i tak se nechám někdy učarovat. Proto je dobré využívat přísedících personalistů. Vždycky se lépe hodnotí ve dvou. Jeden si všimne čeho druhý ne a naopak. Oba přináší své vhledy, což je určitě přínosné.

**23. Co považujete za efektivní výběr?**

Nejlepší je oslovit napřímo známého z oboru, např. bývalého spolupracovníka na volné noze, nebo někoho, kdo má vynikající výsledky v marketingu a ví se o tom. Jinak sbíráme samozřejmě kontakty prostřednictvím firemního webu. Ten sledují hlavně lidé, kteří se v oboru pohybují, vědí, které zaměstnavatele vyhledávat a uchazeči, kteří se hlásí už mají určité předpoklady.

*Spolupráce s personálním oddělením:*

**24. Jak se Vám spolupracuje s personálním oddělením?**

Nemůžu si stěžovat (haha), jsou to takové pilné včeličky. Perfektně odvádějí svou práci. Což je hodně administrativy a organizace provozních činností.

**25. Jaké má silné a jaké slabé stránky?**

Silnou stránkou jsou ti personalisté, kteří zde pracují déle a znají povahu trhu. Někteří jsou tak daleko, že na první pohled v životopisu rozliší, zda se uchazeč pohyboval v agentuře obdobné velikosti a významu či ne. Slabou stránkou je asi vytíženost personálního oddělení. Někdy to papírování bere příliš mnoho času.

*Výsledek výběrového řízení:*

**26. Jakým způsobem firma sděluje uchazečům, zda uspěli ve výběrovém řízení?**

Informace o průběhu výběrového řízení zasíláme uchazečům až po obsazení pozice.

**27. Sledujete procento fluktuace?**

Tak zhruba vím, kdo od nás odchází a kdo k nám přichází, ale statistiky na to nevedeme. Takže spíše ne.

**28. Jaké je procento fluktuace?**

To vám takhle z hlavy neřeknu.

## **29. Je z Vašeho pohledu vysoké či nízké?**

Myslím, že fluktuace je zde stejná jako v konkurenčních agenturách stejného typu. Ale určitě větší v porovnání s jinými odvětvími. Potřeba pracovníků se neustále mění a záleží na tom, jak flexibilní daný zaměstnanec je, jak se dokáže přizpůsobit novému klientovi, nadřízenému či týmovému duchu.

### **Respondent č. 2:**

#### ***Organizace výběrového řízení:***

##### **1. Kdo se podílí na realizaci předvýběru?**

Personální oddělení. To mi následně předkládá uchazeče vybrané do prvního kola a z nich vybírám ty, které pozveme. Spíše prověřuji výběr personálního oddělení. Můžu se vrátit i k těm vyřazeným.

##### **2. Kdo se podílí na realizaci 1. kola?**

Na realizaci prvního kola se zase podílíme společně - personální oddělení a já. Personalisté zajišťují hlavně administrativní a organizační práce jako je zkoumání životopisů, doplňování informací v rámci dotazníku, organizace osobního pohovoru. Někdy pomáhají s testováním. Obvykle je při mém rozhovoru s uchazečem personalista jako přísedící. Dělá poznámky a poté společně konzultujeme výsledky testovaného uchazeče.

##### **3. Kdo se podílí na realizaci 2. kola?**

Na realizaci druhého kola se opět účastníme ve dvou – někdo z personálního společně se mnou. V druhém kole jsou už zváni ti, kteří nám připadají vhodní na pozici a my řešíme podmínky jejich nástupu. Tady je úloha personálního větší, protože se vyjednávají i finanční podmínky, termín nástupu. Na tom se již musím s personálním oddělením více domlouvat, zatímco výběr je spíše na mně.

#### ***Počet obsazovaných pozic:***

##### **4. Kolik pracovních míst bylo za toto období (2017 – 2019) otevřeno ve Vašem oddělení?**

Na pozici manažera jedna.

#### ***Požadavky na uchazeče:***

##### **5. Jak vypadá vhodný kandidát na pozici Brand manažera / Project manažera?**

Musí mít teoretické znalosti a víceleté praktické zkušenosti s vedením lidí, také přirozený respekt u spolupracovníků, sebevědomí, přehled na trhu. Musí se do kolektivu hodit a sednout si s klientem. Měl by být schopný vytvářet pozitivní vztahy. Jinak se to nedá. Myslím si, že výběr nevhodného člověka může pokazit charakter celé skupiny.

### ***Metody výběru:***

#### **6. Jaké výběrové metody používáte ve fázi předvýběru?**

Hodnocení životopisů, průvodních dopisů.

#### **7. Jaké výběrové metody používáte v 1. kole?**

Vyplnění dotazníku, který obsahuje doplňující informace k životopisu. Dále používáme různé testy a následně osobní rozhovor.

#### **8. Jaké výběrové metody používáte v 2. kole?**

V druhém kole se především zjišťují finanční požadavky, možnost nástupu už ke konkrétnímu datu, např. požadavky na dovolenou, protože někdy uchazeči přicházejí už s tím, že si potřebují vybrat volno k určitému termínu. Také se řeší jejich nároky, co se týče studia při zaměstnání a potřebují uvolňovat nebo mají-li momentálně nějaké zdravotní problémy.

Délka trvání výběrového řízení:

#### **9. Jak dlouho trvá předvýběr?**

Tak týden až dva, pokud dojde dostatečný počet životopisů a je z čeho vybírat.

#### **10. Jak dlouho trvá 1. kolo?**

Mám pocit, že ve vašem zkoumaném období, výběrové řízení, které jsme dělali trvalo něco okolo týdne.

#### **11. Jak dlouho trvá 2. kolo?**

Rozhodnutí proběhne většinou během týdne.

#### **12. Jste spokojeni s délkou jednotlivých kol a celkovou délkou výběrového řízení?**

Ano.

### ***Uchazeči:***

#### **13. Kolik uchazečů se obvykle přihlásí a je hodnoceno v předvýběru?**

Ve výběrovém řízení, které jsme dělali, se přihlásilo cca 60 zájemců.

#### **14. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 1. kole?**

V daném případě byli v 1. kole čtyři nebo pět uchazečů.

#### **15. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 2. kole?**

Jednali jsme potom se dvěma uchazeči a jednoho nakonec vybrali.

#### **16. Jste spokojeni s počtem přihlášených uchazečů?**

S tím kolik se jich hlásí ano, horší to je s tím jací se hlásí.

#### **17. Jací jsou uchazeči, kteří se hlásí?**

Aha. Tak každý má něco co do sebe, ale většinou poznám už podle řeči o koho se jedná. Nevím, jak je to v jiných krajích, ale tady v Praze mám zkušenost většinou s příjemnými lidmi, solidními zájemci o práci, řekněme.



**18. Jste spokojen/a s tím, jací uchazeči se hlásí?**

Moc ne, ačkoli vždycky se najde někdo, kdo nás přesvědčí a my přesvědčíme jeho. Je to trochu sázka do loterie, ale takový život prostě je.

**19. S čím jste nespokojen/a?**

Například s tím, že si přinášejí nevhodné pracovní návyky od předchozích zaměstnavatelů. Kupříkladu, když někdo hraje hodně na sebe, to mi osobně docela vadí.

*Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – postupy:*

**20. Kolik času máte na výběrové řízení do termínu nástupu nového pracovníka? Jste s tím spokojen/a?**

V daném případě začalo výběrové řízení měsíc před nástupem a nástup vyšel akorát. Takže to bylo v pořádku.

**21. Kolik času máte ve výběrovém řízení na setkání s jedním uchazečem? Jste s tím spokojen/a?**

To záleží na každém z nás (brand directorovi), já osobně si dávám maximálně hodinu, takže ano. Myslím, že to stačí.

*Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – kritéria výběru:*

**22. Podle jakých kritérií vybíráte kandidáty? Rychlost/nákladovost/reference?**

Kvalita versus kvantita. To je věčný boj. Nákladovost je omezující. Samozřejmě je důležité, abychom pracovní pozici obsadili co nejdříve. Takže čas taky.

**23. Co považujete za efektivní výběr?**

Když se nový zaměstnanec rychle zaučí a zapadne do kolektivu. Výsledky se dostaví časem.

*Spolupráce s personálním oddělením:*

**24. Jak se vám spolupracuje s personálním oddělením?**

S personálním oddělením jsem nadmíru spokojený.

**25. Jaké má silné a jaké slabé stránky?**

Silnou stránkou je určitě orientace na trhu s nabídkou reklam. Dokáží správně vytipovat vhodné kandidáty. Slabé stránky nevím. Nic mě nenapadá.

*Výsledek výběrového řízení:*

**26. Jakým způsobem firma sděluje uchazečům, zda uspěli ve výběrovém řízení?**

To u nás zajišťuje právě personální oddělení.

**27. Sledujete procento fluktuace?**

Nevím o tom. Vidíte, to je zajímavý nápad.

**28. Jaké je procento fluktuace?**

Nabírali jsme jednoho a poslední dobou si své zaměstnance držíme.

## **29. Je z Vašeho pohledu vysoké či nízké?**

V našem týmu určitě nízké. Jak se to dá vypočítat?

### **Respondent č. 3:**

#### ***Organizace výběrového řízení:***

##### **1. Kdo se podílí na realizaci předvýběru?**

Předvýběr dělá personální oddělení. Eventuálně můžu ale předvýběr realizovat i já. Na vybraných uchazečích o manažerské pozice se společně domlouváme a personální oddělení je potom zve. Obvykle je to ale převážně na nich. Dobře se vyznají v personálních agenturách na trhu a dokáží si představit, jakého manažera potřebujeme.

##### **2. Kdo se podílí na realizaci 1. kola?**

V prvním kole personální oddělení zajišťuje pozvánky uchazečů, doplnění informací v rámci dotazníků. Já s nimi proto dělám testy a provádím diskusi nad výsledky a celý pohovor, kterého se obvykle účastní i personalista, ačkoliv ho vedu já. Testy si vytváříme sami.

##### **3. Kdo se podílí na realizaci 2. kola?**

Zase jak já, tak personální oddělení. U vyjednávání o možném nástupu ale musí být personalista. To hlavně kvůli tomu, jaké platové rozmezí si můžeme dovolit.

#### ***Počet obsazovaných pozic:***

##### **4. Kolik pracovních míst bylo za toto období otevřeno ve Vašem oddělení?**

Dva projektoví manažeři.

#### ***Požadavky na uchazeče:***

##### **5. Jak vypadá vhodný kandidát na pozici Brand manažera / Project manažera?**

Vhodného kandidáta si představuji tak, aby uměl hlavně dobře komunikovat. To jak s klienty, tak s vedením. Oceňuji, když je někdo pozitivní. Tím myslím ne škrobeně, ale opravdově. V tomto prostředí musíme ale navíc umět odolávat větší psychické zátěži. Hodně našich kolegů chodí ráno běhat nebo do posilovny. Zpět ale k vaší otázce. No, měl být také vytrvalý a schopný dlouhodobě podávat požadovaný výkon. Samozřejmě, každý má své slabší chvíle, ale je potřeba se s tím tak říkajíc umět vypořádat. Časová pružnost je určitě výhodou, protože hodněkrát se stává, že abychom projekt dokončili, musíme do toho dát vše. S tím souvisí rychlost při stíhání deadlinu. Když má takový kandidát nekonvenční nápady, které mohou naši kulturu posunout vpřed, určitě to není na škodu. Ale zase toho nesmí být až moc. Vlastně hledáme vybalancované lidi, kteří si svůj život umí uspořádat a od toho se potom taky odvíjí jejich efektivita práce. V neposlední řadě je důležité, aby nebyl agresivní a vůči svým kolegům či klientům. To by

v žádném případě nedělalo dobrotu. Jedna věc je umět se prosadit, druhá věc je, zůstat při tom ohleduplný.

### ***Metody výběru:***

#### **6. Jaké výběrové metody používáte ve fázi předvýběru?**

Předvýběr. Hezky jste to nazval. No v počáteční fázi výběru klasicky pročítáme došlé životopisy, v případě zájmu se dovoláváme referencí, které v nich uchazeči uvádějí jako zkušenosti.

#### **7. Jaké výběrové metody používáte v 1. kole?**

Osobní dotazník, test, pohovor.

#### **8. Jaké výběrové metody používáte v 2. kole?**

Nic speciálního. Takové ty klasiky. Pohovor, testy dovedností, pokud je třeba. Uchazeč je vybírán na základě toho, jak se jeho požadavky a možnosti shodují s našimi. Někdy třeba vhodný uchazeč nemůže nastoupit v potřebném termínu a my nemůžeme ustoupit, protože potřebujeme manažera na začátek měsíce nebo nadcházejícího kvartálu, což se překrývá s odchodem manažerů nebo manažerek třeba na mateřskou. Někdy se setkávám s tím, že mají uchazeči nereálné požadavky ohledně pracovní doby.

### ***Délka trvání výběrového řízení:***

#### **9. Jak dlouho trvá předvýběr?**

Předvýběr trvá tak dlouho, dokud personální oddělení nezíská dostatek kandidátů, kteří vypadají, že by mohli být vhodní. Co vím, není výjimkou, že se životopisy zkoumají průběžně.

#### **10. Jak dlouho trvá 1. kolo?**

Dejme tomu, že týden.

#### **11. Jak dlouho trvá 2. kolo?**

Tak týden až dva.

#### **12. Jste spokojeni s délkou jednotlivých kol a celkovou délkou výběrového řízení?**

No to si určujeme sami, takže ano.

### ***Uchazeči:***

#### **13. Kolik uchazečů se obvykle přihlásí a je hodnoceno v předvýběru?**

Obvykle okolo 30-70 uchazečů. To je těžké ohraničit jedním číslem.

#### **14. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 1. kole?**

V jednom výběrovém řízení může být 5 v druhém klidně 10 i víc.

#### **15. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 2. kole?**

V závěru jsme jednali vždy se 2 uchazeči.

#### **16. Jste spokojeni s počtem přihlášených uchazečů?**

V jednom případě ano, dalo se z nich vybrat. V druhém jsme ale dlouho čekali, až se přihlásí vhodní adepti. Počet byl dobrý, ale stále mezi nimi nebyli takoví uchazeči, kteří by splňovali alespoň základní požadavky pro danou pozici.

**17. Jací jsou uchazeči, kteří se hlásí?**

Hlásí se často úplně bez ohledu na požadavky. Zkrátka to zkouší, protože se jedná o atraktivní odvětví. Lidé si za práci v reklamní agentuře představují hromadu zábavy, tak si asi řeknou, proč to nezkusit, tam taky pošlu životopis.

**18. Jste spokojen/a s tím, jací uchazeči se hlásí?**

Spíše ne, ale je možné z nich v závěru vybrat.

**19. S čím jste nespokojen/a?**

Malé množství vážných zájemců splňujících požadavky uvedené v inzerci.

*Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – postupy:*

**20. Kolik času máte na výběrové řízení do termínu nástupu nového pracovníka? Jste s tím spokojen/a?**

V jednom případě to bylo měsíc, ve druhém případě 3 měsíce. Měsíc je dost málo, ale vyžadovala to situace, kterou nebylo možné ovlivnit. S časem na výběrové řízení jsem byl v podstatě spokojen.

**21. Kolik času máte ve výběrovém řízení na setkání s jedním uchazečem? Jste s tím spokojen/a?**

Kolem 3 hodin včetně druhého kola. To bohatě stačí.

*Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – kritéria výběru:*

**22. Podle jakých kritérií vybíráte kandidáty? Rychlost/nákladovost/reference?**

Sympatie, nákladovost, rychlost nástupu, pokud je nutný rychlý nástup.

**23. Co považujete za efektivní výběr?**

Testování řešení modelových situací ukáže mnohé.

*Spolupráce s personálním oddělením:*

**24. Jak se vám spolupracuje s personálním oddělením?**

Dobře, akorát při zpracování životopisů v předvýběru by mohli být rychlejší.

**25. Jaké má silné a jaké slabé stránky?**

Dobře umějí vytipovat uchazeče i ohodnotit. Horší je to s rychlostí zpracování dokumentů.

*Výsledek výběrového řízení:*

**26. Jakým způsobem firma sděluje uchazečům, zda uspěli ve výběrovém řízení?**

Personální oddělení zasílá zprávu uchazečům.

**27. Sledujete procento fluktuace?**

Ne.

### **28. Jaké je procento fluktuace?**

Nevím, není to pro mě podstatné. Princip nábora z mého pohledu funguje dobře.

### **29. Je z Vašeho pohledu vysoké či nízké?**

V reklamě je určitě všeobecně vysoké, co tak slýchám od kolegů z konkurence, ale troufám si říct, že u nás fluktuace není vyšší, než je nějaký standard.

## **Respondent č. 4:**

### *Organizace výběrového řízení:*

#### **1. Kdo se podílí na realizaci předvýběru?**

Předvýběr realizuji společně s personálním oddělením. Personální oddělení zajišťuje administrativu, ale i hrubý výběr uchazečů do prvního kola. Jejich výběr následně kontroluji a diskutujeme o nich.

#### **2. Kdo se podílí na realizaci 1. kola?**

Personální oddělení a já. Personalista zajišťuje administrativu, vyzývá účastníky k pohovoru, potažmo vyplnění dotazníku. Někdy i zadává test, podle toho, jak stíhám. Moje práce je naopak důležitá při diskusi nad testem a při pohovoru, toho se účastní personalista jen, když je to časově možné.

#### **3. Kdo se podílí na realizaci 2. kola?**

Já společně se zástupcem personálního oddělení.

#### **4. Kolik pracovních míst bylo za období (2017 – 2019) otevřeno ve Vašem oddělení?**

1 Brand manažer.

### *Požadavky na uchazeče:*

#### **5. Jak vypadá vhodný kandidát na pozici Brand manažera / Project manažera?**

Jednak by měl dobře zapadnout do kolektivu a druhak mít dostatečné kvality. Manažer má u nás obrovskou zodpovědnost. Musí umět rychle reagovat na změny. Tato práce je plná rychlých zvrátů. Ze dne na den se např. změní zadání kampaně nebo různé podmínky a to vyžaduje umět se rychle přizpůsobit změnám zvenku, ale i zevnitř. Co to pro celý proces znamená? Musí se umět na problém dívat globálně i detailně. Organizační schopnosti nebo pečlivost, která se obecně požaduje od manažerů, se u nás požaduje už na nižší pozici, takže na manažerské je naprostou samozřejmostí.

### *Metody výběru:*

#### **6. Jaké výběrové metody používáte ve fázi předvýběru?**

Výběr kandidátů dle životopisů.

### **7. Jaké výběrové metody používáte v 1. kole?**

Kandidáti vyplňují dotazník, kde jsou navíc informace k životopisu, dále máme připraveny různé testy, v kterých se řeší modelové situace, které by mohly nastat v našem týmu na konkrétních projektech a pakliže vše dopadne dobře, vedeme s uchazečem osobní pohovor. Během osobního pohovoru diskutujeme nad životopisem. Uchazeč ho komentuje. Vysvětluje např. co se mu kde líbilo, nelíbilo, jak mu jaký typ práce vyhovoval, vysvětluje svoji motivaci k nástupu do naší agentury. My mu zase vysvětlíme naše představy. Přitom se ověří jak jeho analytické schopnosti, tak komunikační.

### **8. Jaké výběrové metody používáte v 2. kole?**

V druhém kole se s uchazeči, kteří splňují kritéria, co se týče vzdělání, schopností, dovedností, zkušeností atd. jedná o skutečných možnostech jejich nástupu. Projednávají se jejich finanční požadavky a další.

*Délka trvání výběrového řízení:*

### **9. Jak dlouho trvá předvýběr?**

Dělali jsme jedno výběrové řízení a u něj trval předvýběr 2 týdny.

### **10. Jak dlouho trvá 1. kolo?**

U daného výběrového řízení trvalo 1. kolo 2 týdny.

### **11. Jak dlouho trvá 2. kolo?**

S vybranými uchazeči jsme schopní se sejít během týdne. Odvíjí se to samozřejmě i od jejich programu. Jestliže je s nimi domluva schůdná a umí si najít čas, pro nás to znamená, že budou zřejmě dobře plánovat svůj time management.

### **12. Jste spokojeni s délkou jednotlivých kol a celkovou délkou výběrového řízení?**

S celkovou délkou jsem celkem spokojený. Ta záleží na tom, jak rychle se přihlásí vhodné uchazeči. Rychlejší by mohlo být to zpracování životopisů a motivačních dopisů.

*Uchazeči:*

### **13. Kolik uchazečů se obvykle přihlásí a je hodnoceno v předvýběru?**

Kolem asi 50.

### **14. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 1. kole?**

Do prvního kola bylo vybráno 6 uchazečů.

### **15. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 2. kole?**

2 uchazeči.

### **16. Jste spokojeni s počtem přihlášených uchazečů?**

Bylo z čeho vybírat, takže odpověď zní ano. Na začátku je vždy nutné důkladně projít zaslané životopisy, ale to je naše práce.

**17. Jací jsou uchazeči, kteří se hlásí?**

Uchazečů s odpovídajícími charakteristikami je minimum. My si je časem zaučujeme podle potřeb firmy.

**18. Jste spokojen/a s tím, jací uchazeči se hlásí?**

V poslední době je nouze o každého člověka, takže ano i ne.

**19. S čím jste nespokojen/a?**

Když vyřadíme ty zcela nevhodné, zbyde jen malá skupina, z které je možné vybírat, a to by bylo potřeba přihlížet k osobnostním charakteristikám, aby člověk zapadl do kolektivu, rozuměl si klientem.

*Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – postupy:*

**20. Kolik času máte na výběrové řízení do termínu nástupu nového pracovníka? Jste s tím spokojen/a?**

V uvedeném případě byl čas tři měsíce, což stačí.

**21. Kolik času máte ve výběrovém řízení na setkání s jedním uchazečem? Jste s tím spokojen/a?**

Relativně spokojená. U mě to trvá asi 2 hodiny, pokud se počítá i první kolo..

*Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – kritéria výběru:*

**22. Podle jakých kritérií vybíráte kandidáty? Rychlost/nákladovost/reference?**

Vždy si ho představuji, jak mi prodává nějaký produkt – třeba náš, a z toho vyvodím, je-li vhodný či ne. Značnou roli v dnešním světě hraje také znalost jazyků a navazování kontaktů, ale na to, abych poznala člověka komplexně hodina až dvě opravdu nestačí. Splnění nákladovosti je podmínkou. Psychická odolnost a analytické schopnosti jsou rovněž velmi důležité.

**23. Co považujete za efektivní výběr?**

Osvědčuje se sledovat uchazeče, jak by řešil reálný úkol či problém v součinnosti s oddělením, kam se hlásí.

**24. Jak se vám spolupracuje s personálním oddělením?**

Máme výborné vztahy. Akorát náročně zvládají výkyvy v objemu práce, např. pokud se nedaří najít rychle dostatek vhodných kandidátů a musejí zpracovávat velká množství dat.

**25. Jaké má silné a jaké slabé stránky?**

Jsou skutečnou podporou. Výběrové řízení vedli přehledně. Nevýhodou jsou jejich malé kapacitní rezervy. Zpracování životopisů jim potom dost trvá.

*Výsledek výběrového řízení:*

**26. Jakým způsobem firma sděluje uchazečům, zda uspěli ve výběrovém řízení?**

Personalista zasílá e-mail uchazečům.

**27. Sledujete procento fluktuace?**

Ne. To není potřeba.

**28. Jaké je procento fluktuace?**

V mém týmu mám 5 manažerů, hledali jsme jednoho, takže 20% za dva a půl roku? To je přijatelné.

**29. Je z Vašeho pohledu vysoké či nízké?**

Asi obvyklé.

**Respondent č. 5:**

*Organizace výběrového řízení:*

**1. Kdo se podílí na realizaci předvýběru?**

Personální oddělení společně se mnou jako Brand manažerem. Zajišťují výběr uchazečů a já potom schvaluji, kteří do prvního kola skutečně postoupí. Personální oddělení zařizuje domlouvání schůzek s nimi, vesměs tedy organizační práci kolem výběrového řízení.

**2. Kdo se podílí na realizaci 1. kola?**

Zase personální oddělení společně se mnou. Personální zajišťuje spíše zvaní a administrativu včetně zpracování dotazníku s uchazečem a jeho evidenci. Já vedu pohovor, jehož součástí je test. Pohovoru se někdy personalista účastní, někdy ne. Spíše ho realizuji sám a výsledek zasílám personálnímu oddělení, které potom zajišťuje komunikaci s uchazečem a vyrozumí ho o tom, jak dopadl.

**3. Kdo se podílí na realizaci 2. kola?**

Personální oddělení a já. Jednání o podmínkách nástupu řešíme vždy ve třech – uchazeč, já, personalista.

*Počet obsazovaných pozic:*

**4. Kolik pracovních míst bylo za toto období (2017-2019) otevřeno ve Vašem oddělení?**

4 pracovní místa na pozici Project manažer.

*Požadavky na uchazeče:*

**5. Jak vypadá vhodný kandidát na pozici Brand manažera / Project manažera?**

Kromě obecných požadavků, které jsou na manažery, je na této pozici důležitá vysoká úroveň měkkých dovedností jako je např. empatie, naslouchání, asertivita. Manažer se nesmí se nechat



rozhodit. Jinak by nemohl podávat vysoké výkony. Důležitá je samozřejmě schopnost plánovat. Musí mít zájem o svůj vlastní rozvoj. Měl by být ochotný se učit. V druhé řadě je důležitá schopnost udržovat pracovní vazby s nadřízeným, tzn. se mnou, ale i s budoucími kolegy, klienty.

#### ***Metody výběru:***

#### **6. Jaké výběrové metody používáte ve fázi předvýběru?**

Třídění životopisů dle toho, zda uchazeči splňují základní kritéria uvedená v inzerci.

#### **7. Jaké výběrové metody používáte v 1. kole?**

Především osobní pohovor. Dotazník slouží spíše k identifikaci. Když je potřeba, tak taky testy jsou zaměřené na řešení možných situací v našem týmu. Testují se ale i např. jazykové komunikační dovednosti. Ale upřímně, testy moc nepoužívám. V našem týmu je potřeba hlavně dobrá znalost anglického jazyka. Vše ostatní uchazeče rádi doučíme.

#### **8. Jaké výběrové metody jsou používáte v 2. kole?**

V druhém kole jsou obvykle uchazeči, o které má už agentura zájem a jedná se s nimi o podmínkách přijetí. Obvykle je určeno pořadí a začíná se jednat s nejlepším. Pokud se nedomluvíme na podmínkách nebo se to z nějakého důvodu protahuje, pokračuje jednání s dalším v pořadí.

#### ***Délka trvání výběrového řízení:***

#### **9. Jak dlouho trvá předvýběr?**

Pokud je problém získat vhodné kandidáty, běží předvýběr během celého výběrového řízení, takže třeba i měsíc.

#### **10. Jak dlouho trvá 1. kolo?**

Může trvat týden až dva, ale i dva měsíce.

#### **11. Jak dlouho trvá 2. kolo?**

(...) Bude to něco kolem dvou týdnů.

#### **12. Jste spokojeni s délkou jednotlivých kol a celkovou délkou výběrového řízení?**

Já si nestěžuji. Délka se přizpůsobí tomu, jak rychle je třeba místo obsadit. To ale může být na úkor kvality. Párkrát jsem se s kolegy (brand directory) setkal, že trvalo zpracování vstupních údajů víc než bylo zrovna zapotřebí.

#### ***Uchazeči:***

#### **13. Kolik uchazečů se obvykle přihlásí a je hodnoceno v předvýběru?**

V rozmezí 10 až 100. Ale většina z kvanta je úplně mimo naše požadavky.

#### **14. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 1. kole?**

5 až 9.

**15. Kolik uchazečů je obvykle hodnoceno v 2. kole?**

1 až 3.

**16. Jste spokojeni s počtem přihlášených uchazečů?**

Počet je obvykle v pořádku. Problém je, že je velký balast. Hlásí se kdekdo bez ohledu na vypsání požadavky. Těch, kteří je splňují, je málo.

**17. Jací jsou uchazeči, kteří se hlásí?**

Jsou to spíše zájemci o daný druh práce, než, že by k ní měli jakékoliv předpoklady. To je tak polovina. Druhá polovina má alespoň třeba zkušenosti na daném trhu. Vhodných kandidátů je minimum.

**18. Jste spokojen/a s tím, jací uchazeči se hlásí?**

Ne. A je s tím spousta zbytečné práce.

**19. S čím jste nespokojen/a?**

Je útlé množství těch, kteří splňují podstatná kritéria a jejich vyhledání ve velkém množství dokumentů je časově náročné.

*Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – postupy:*

**20. Kolik času máte na výběrové řízení do termínu nástupu nového pracovníka? Jste s tím spokojen/a?**

Někdy byl nutný nástup ihned po odchodu ve zkušební době, jindy díky odchodu na mateřskou byl čas tři měsíce. K získání náhrady je potřeba alespoň měsíc, takže náhlý výpadek na manažerské pozici je problém a nejsem s časem na výběrové řízení spokojen. Pokud je to tři měsíce dopředu, tak je to v pořádku.

**21. Kolik času máte ve výběrovém řízení na setkání s jedním uchazečem? Jste s tím spokojen/a?**

1,5 hodiny.

*Vaše účast ve výběrovém řízení v roli hodnotitele – kritéria výběru:*

**22. Podle jakých kritérií vybíráte kandidáty? Rychlost/nákladovost/reference?**

Je nutné, aby uměl čelit pracovnímu tlaku. Reference moc neřeším. Reference ve smyslu realizovaných kampaní jsou otázkou příležitosti a štěstí. Ve smyslu doporučení nadřízených také neřeším, že si kandidát nesedl s někým neznamená, že mu to nebude klapat zrovna u nás nebo že nemůže vyhovovat našim klientům.

**23. Co považujete za efektivní výběr?**

Efektivní je zaměstnat pracovníky, kteří už mají zkušenosti ze stejného typu agentury a ze stejné pozice. I tak je u nich ale vhodné přihlížet, jak řeší v praxi zadané úkoly. K tomu užíváme pracovní testy.

***Spolupráce s personálním oddělením:***

**24. Jak se vám spolupracuje s personálním oddělením?**

Mám výhrady k rychlosti zpracování dokumentů v předvýběru. Na druhou stranu kvalita je většinou dobrá. Dobře se orientují v oboru. Celkově je spolupráce uspokojivá, až na ty termíny.

**25. Jaké má silné a jaké slabé stránky?**

Zmíněná kvalita výběru na základě orientace v oboru je určitě obrovskou výhodou. Slabou stránkou je zpracování životopisů získaných na základě inzerátů. S tím by se snad dalo něco dělat.

***Výsledek výběrového řízení:***

**26. Jakým způsobem firma sděluje uchazečům, zda uspěli ve výběrovém řízení?**

Obsah znění zasílám personalistovi, ten ho připraví a přepošle uchazečům.

**27. Sledujete procento fluktuace?**

Ne.

**28. Jaké je procento fluktuace?**

V týmu? Netuším.

**29. Je z Vašeho pohledu vysoké či nízké?**

Pracovníci se v našem týmu střídají dost, ale není to v oboru nijak výjimečné.