

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**ETIKA NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V
POSTUPECH PERSONÁLNÍCH AGENTUR**

(Ethics in recruitment and selection in the procedures of the personnel
agencies)



Magisterská diplomová práce

Autor: Pavla Fabiánová

Vedoucí: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Olomouc

2015

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma: „*Etika nábory a výběru zaměstnanců v postupech personálních agentur*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Vdne.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla především poděkovat vedoucímu této práce, panu PhDr. Martinu Seitlovi, Ph.D., za čas, který vzniku této práce věnoval, za jeho profesionální rady, za neustálou podporu a trpělivost. Stejně velké díky patří respondentům, kteří se prostřednictvím odpovědí podělili o své cenné zkušenosti a v neposlední řadě všem kamarádům, kolegům a blízkým, kteří pro mě v těchto dlouhých měsících byli vždy podporou.

Obsah

Úvod.....	7
1 ETIKA	8
1.1 Charakteristika etiky.....	8
1.2 Historický přehled etiky	10
1.3 Etika v podnikatelském prostředí	11
1.4 Etika v psychologii a příslušné etické kodexy	12
1.4.1 Etika psychologie práce a organizace a příslušné etické kodexy.....	15
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
2.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů.....	17
2.2 Jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr zaměstnanců	19
2.2.1 Získávání zaměstnanců	23
2.2.1.1 Definice získávání zaměstnanců.....	23
2.2.1.2 Proces získávání zaměstnanců.....	25
2.2.1.3 Zdroje pracovních sil.....	26
2.2.1.4 Metody získávání zaměstnanců.....	27
2.2.2 Výběr zaměstnanců	30
2.2.2.1 Definice výběru zaměstnanců.....	30
2.2.2.2 Proces výběru zaměstnanců.....	31
2.2.2.3 Kritéria výběru zaměstnanců.....	32
2.2.2.4 Zákony upravující získávání a výběr zaměstnanců	33
2.2.2.5 Metody výběru zaměstnanců.....	34
2.2.2.5.1 Administrativní kolo výběru.....	35
2.2.2.5.2 Metody skupinové administrace	36
2.2.2.5.3 Metody individuální administrace	38
2.2.2.6 Konečné rozhodnutí.....	41
3 PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	43
3.1 Dělení personálních agentur	43
3.2 Typy služeb poskytovaných personálními agenturami	46
3.2.1 Služby pro podnikatelské subjekty.....	46
3.2.2 Služby pro jednotlivce.....	48

3.3	Procesy uvnitř personálních agentur	49
3.4	Asociace personálních agentur	50
3.5	Etické kodexy personálních agentur	51
4	NEJČASTĚJŠÍ ETICKÉ OTÁZKY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	52
4.1	Etické otázky získávání zaměstnanců	53
4.1.1	Metody získávání	53
4.1.2	Uvádění informací.....	54
4.2	Etické otázky výběru zaměstnanců	55
4.2.1	Kvalifikace personalisty.....	55
4.2.2	Práce s daty	57
4.2.3	Pohovor a dotazování.....	58
4.2.4	Práce s metodami a jejich výběr.....	61
4.2.5	Assessment Centre	64
4.2.6	Reference.....	65
4.2.7	Zpětná vazba a komunikace	66
4.3	Uzavírání kontraktu mezi personální agenturou a klientem.....	68
5	VÝZKUMY PROVEDENÉ NA TÉMA ETIKY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	70
6	VÝZKUMNÝ PROBLÉM, VÝZKUMNÉ CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	73
7	METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU	75
7.1	Etika výzkumu.....	75
7.2	Popis základního souboru.....	76
7.3	Popis výzkumného souboru.....	77
7.4	Metoda získávání dat.....	81
7.5	Popis procesu sběru dat	82
7.6	Metoda zpracování dat	83
8	VÝSLEDKY	84
8.1	Popisná statistika	84
8.2	K platnosti výzkumných otázek	107
9	DISKUSE.....	113
10	ZÁVĚRY.....	119
11	SOUHRN	120
	Seznam použitých zdrojů a literatury	123

Český abstrakt diplomové práce
Anglický abstrakt diplomové práce
Seznam příloh

Úvod

Cílem této práce je propojení třech odlišných rovin ke zjištění etické úrovně oblasti nábor a výběru zaměstnanců v postupech personálních agentur (dále PA). Na prvním místě se tedy jedná o oblast etiky, obzvláště v kontextu personálním. Na druhém místě o oblast řízení lidských zdrojů, především samotných procesů náborových a výběrových. Třetí rovinou jsou pak samotné personální agentury zprostředkovávající uchazečům zaměstnání. Situace na trhu práce v posledních letech způsobila, že tyto agentury vyrostly jako houby po dešti a dnes je již takřka nemožné zmapovat jejich přesnou četnost. Tím pádem i jejich fungování bývá mnohdy zahaleno rouškou tajemna. Stejně tak ale i poptávka po těchto zprostředkovatelích vzrostla, jak ze strany firem, tak ze strany uchazečů, a prostředník, který před pár lety nebyl úplným standardem, dnes zastává úlohu rovnocenného partnera na pracovním trhu. Aby mohla být ale personální agentura opravdu považována za partnera rovnocenného, uznávaného a solidního, je potřeba, aby kromě všech ostatních stránek této společnosti fungovala i po stránce etické, té, která není postižena zákony země, ale vychází z morálního ukotvení každého z nás. Právě tato oblast bývá mnohdy opomíjena a zanedbávána, obzvláště pak v dnešní hektické době, kdy bývá slušné jednání a chování mnohdy až na druhém místě. Věřím a doufám, že tato práce přinese kromě mnohých nežádoucích zjištění především překvapení pozitivní, dokládající, že etičnost náboru a výběru zaměstnanců je v postupech personálních agentur dostatečně a vhodně ošetřena.

Teoretická část

1 ETIKA

V souvislosti s tématem této práce je nutné vymezit oblast samotné etiky. A to od charakterizování jejího předmětu v širokém pojetí, přes historický přehled až po její prolínání se jednotlivými oblastmi, především oblastí psychologie práce a organizace.

1.1 Charakteristika etiky

Původ samotného slova etika je odvozen od řeckého slova „*ethos*“, které má hned několik významů. Označovat může jak obydlí, vlast, zvyklosti, mravy, přesvědčení, tak i morálku a charakter. Tyto různé významy jsou spojeny s vývojovými etapami lidské společnosti (Semrádová, 2009).

Dle Čipákové (2005, 5) může být etika chápána ve třech rovinách, a to jako:

- mravnost, morálka;
- nauka o mravnosti, původu a podstatě morálního vědomí a jednání;
- filozofická disciplína neboli dřívější mravověda.

Takřka ve všech oblastech života etika dnes nalézá uplatnění a obecně lze říci: „*že se etika zabývá tím, co je správné a co nesprávné; zkoumá mravní rozhodnutí lidí a způsoby, kterými se je snaží odůvodnit*“. (Thompson, 2004, 11).

Čipáková (2005) říká, že základní etické principy jsou člověku vlastní díky jeho genetické výbavě, že určitý typ morálky mají rovněž vyspělejší zvířecí druhy. Přestože jsou etické normy součástí našeho mentálního ústrojí, tak morálku a etické jednání nelze násilím vynutit. Velký význam má síla veřejného mínění, která se odvíjí od zkušeností ve společnosti a vztazích, a rovněž také zákonodárná moc. Podstatné je, že etické chování je vždy postaveno nad zákon, v tom smyslu, že právní řád pouze určuje meze pro chování beztrestné.

Etika má v současnosti čtyři základní oblasti:

Tzv. **deskriptivní etika** podle Brázdy (2010, 43) „*zaměřuje pozornost na morální prvky, kódy, hodnotové uspořádání, právní řády, popisuje je, zkoumá jejich vznik a jejich roli ve společnosti, srovnává odlišné morální systémy nebo uspořádání hodnot, aniž by přitom o nich činila normativní výpovědi*“.

Tzv. **normativní etika** se zabývá normami, o které se lidé ve svém rozhodování opírají. Zabývá se otázkami, které se týkají povinností a hodnot a je v tomto smyslu o krok napřed před etikou deskriptivní (Thompson, 2004).

Třetí oblast předmětu etiky je tzv. **metaetika**, která se zabývá významem pojmů v různých etických soudech, jako jsou slova správný, špatný, férový a rovněž tím, jak jednotlivým soudům, principům a normám rozumět (Brázda, 2010).

Aktuálně je za nejdůležitější oblast etiky považována tzv. **etika aplikovaná**, která vychází z problémů, které existují v reálném světě v jednotlivých oblastech a zkoumá tak mravní rozhodnutí a hodnoty v těchto situacích z hlediska jednotlivých teorií etiky. Oblastmi působnosti aplikované etiky jsou etika života a smrti, lékařská etika, bioetika, obchodní etika, etika v oblasti sportu, etika v oblasti práva a mnohé další (Thompson, 2004).

Důležitou funkci v jednotlivých oblastech etiky sehrává tzv. **etický kodex**. Čipáková (2005, 45) jej definuje jako „*systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity*“. Celá řada firem, organizací a sdružení si zpracovává vlastní etické kodexy, které jsou vodítkem, jež by mělo usnadňovat chod dané komunity a stanovovat morální zásady pro praxi. Přestože jeho nedodržování není právně vymahatelné, tak jeho porušení může mít v jistých situacích osudové následky.

1.2 Historický přehled etiky

Počátky etiky sahají hluboko do dějin, pro lepší a ucelenější představu o tomto předmětu uvedu hlavně ty klíčové body, které se na vývoji teorie etiky podílely, a to v myšlení západním, vše čerpáno z literatury Thompsona (2004).

Počátky jsou spjaty především se jmény **Platóna a Aristotela** ve starověkém Řecku, kteří diskutovali o dobrém životě a ideálních vlastnostech člověka, stejně tak jako vztahu mezi hledáním štěstí a ctností.

Přirozený zákon Tomáše Akvinského vyjadřuje středověkou snahu sloučit Aristotelovu myšlenku, že všechno by mělo spět ke svému cíli, a křesťanskou nauku, podle níž jsou všechny věci stvořeny Bohem, s cílem získat ucelený obraz toho, co lze považovat za přirozené a správné (13).

Za další milníky jsou považovány čtyři rozdílné přístupy. Jedná se o názor anglického filozofa **Thomase Hobbesa**, podle kterého je základem etiky smluvní dohoda mezi lidmi, na rozdíl od něj **David Hume** etiku zakládá naopak spíše na citech a rozumu. Dále pak **stoupenci utilitarismu** byli toho názoru, že etika je výsledkem očekávaných výsledků jednání, zatímco **Immanuel Kant** etické principy zakládal pouze na praktickém rozumu.

Myslitelé 18. a 19. století, jako jsou **Friedrich Nietzsche** nebo **Jean-Paul Sartre**, zastávali ten názor, že etika není dána, ale lidé si ji vytvářejí sami svými rozhodnutími, proto byla zkoumána ve vztahu osobních otázek jedince.

Ve 20. století se objevovaly taktéž spory o to, zda má etika vůbec význam a není to jen skrytý způsob vyjadřování svých preferencí a přikazování druhým. Konec 20. století je typický zájmem o aplikovanou etiku, teorii smlouvy a ctností a přezkoumáváním historických sporů v oblasti etiky (Thompson, 2004).

1.3 Etika v podnikatelském prostředí

Svoji úlohu sehrává etika také v podnikatelském prostředí, kde je dle Dyrtra a kolektivu (2006, 13) „*uplatňování etiky pokládáno za prioritu, protože souvisí s dynamickým rozvojem vědy a techniky, který nepřichází jenom se žádoucími a pozitivními přínosy, ale je spojený i s nežádoucími jevy a jejich dopadem především na mezilidské vztahy*“. Etika v podnikatelském prostředí je tak přímo aplikovatelná na prostředí personálních agentur, které nejsou ničím jiným než firmami.

Etika v této oblasti nemá dlouhou historii a tak ani teoretické zakotvení není dostačující. Obecně lze ale říci, že jde „*o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty*“ (Putnová & Seknička, 2007, 15). Mazurová-Scheinerová (2003, 23) uvádí, že v České republice „*nepůsobí téměř žádná společnost (vyjma PricewaterhouseCoopers) orientující se na problematiku firemního etického poradenství, zřejmě tedy není poptávka po těchto službách ze strany organizací*“.

Stejně jako v dalších oblastech výskytu etických dilemat vznikaly a stále vznikají etické kodexy, je tomu tak i v oblasti podniků a firem. Soušková (2007) vypracovala studii zabývající se povinnostmi zaměstnanců vůči etickým kodexům, v originále nazvanou jako Ethical Codes and Employee Obligations (The Relationship between Ethical and Legal Standards) a zpracovala zajímavé poznatky. Vymezila dvojí význam etického kodexu, kdy na jedné straně se zavazuje zaměstnavatel poskytovat ty nejlepší možné podmínky svým zaměstnancům a na straně druhé jim zavazuje své zaměstnance k vykonávání a plnění svých povinností, ať se opírají o právní základ či nikoliv. Co se týče sankcionování za nedodržování etického kodexu, tak v případě, že povinnosti vyplývají rovněž z právního základu, tak není pochyb o tom, že zaměstnanci sankcionováni být mohou. V případě, kdy se jedná opravdu o situace „pouze“ morální povahy, nikoliv podložené zákonem, tak není situace úplně jasná a závěr jednoduchý.

1.4 Etika v psychologii a příslušné etické kodexy

V souvislosti s tématem této práce je podstatná především etika v oblasti psychologie. Etická dilemata se týkají především oblasti psychologických výzkumů, obzvláště při zkoumání dětí, dále pak psychodiagnostické činnosti, psychoterapie, poradenství, sexuologie, adiktologie, soudněznalecké činnosti, komunikace jako takové a rovněž také psychologie práce a organizace, ke které blíže v následující samostatné kapitole. Obecně lze říci, že etika jako věda své uplatnění v oblasti psychologie nalézá v mnoha, ne-li dokonce ve všech směrech (Weiss a kol., 2011).

Sinclair a Pettifor (2001 in Weiss a kol., 2011, 66) vymezují deset kroků, které by měly vést k etickému rozhodnutí v rámci předmětu psychologie. Jsou to kroky jako například „*vyhodnocení průběhu a výsledků proběhlé aktivity*“ nebo „*určení jedinců nebo skupin potenciálně ovlivněných rozhodnutím*“. Při striktním dodržování všech deseti pravidel by mělo být dosaženo vysoké etičnosti.

Podstatnou funkci v souvislosti s etickými dilematy v oblasti psychologie zastávají **etické kodexy**, které plní funkci vodítek. Jak instituce, tak i jednotlivci se vyznačují mocenskými aspekty. Jaký bude výsledek tohoto počínání v případě, že tato moc nebude regulována, ukázaly v oblasti psychologie mnohé experimenty – například Philip Zimbardo a jeho Stanfordský vězeňský experiment. Stejně tak, jak se například oblast medicíny řídí Hippokratovou přísahou, tak i pro oblast pomáhajících profesí od padesátých let minulého století vznikají etické kodexy. Ty převážně vycházejí z Deklarace lidských práv a svobod, jež byla v roce 1948 přijata OSN. Současnou podobu, která ale není ve všech případech tou konečnou, dostaly až na počátku třetího tisíciletí (Weiss a kol., 2011). Je nutné mít ale na mysli slova Pope a Vasquez (2007 in Weiss a kol., 2011, 76), že „*kodexy napovídají, vedou a informují, ale rozhodně nemohou sloužit jako plně vyčerpávající návody pro složité praktické situace*“. Níže uvádím přehled etických kodexů v oblasti psychologie.

Meta – Code of Ethics - Evropská federace psychologických asociací (EFPA)

Jak je již z názvu patrné, jedná se o federaci, kterou tvoří jednotlivé asociace, aktuálně 36 asociací s 300 000 psychology z různých zemí, a právě z tohoto důvodu nebylo jednoduché vytvoření společného etického kodexu. Místo tohoto záměru byl vytvořen tzv. metakodex,

který tvoří rámec pro tvorbu etických kodexů jednotlivých asociací v různých zemích. Tento metakodex byl přijat v roce 1995 a naposledy revidován v roce 2005. Podstatou celého kodexu jsou konkrétní etické principy, kterými jsou:

- princip respektování osobních práv a důstojnosti jedince;
- princip kompetence;
- princip zodpovědnosti;
- princip integrity.

Jejich detailní okomentování se stalo východiskem pro vznik mnohých národních etických kodexů.

(Weiss a kol., 2011; European Federation of Psychologists' Associations, 2015).

APA Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct – Spojené Státy Americké

Jedná se o nejpodrobněji propracovaný etický kodex, ve kterém došlo k posledním změnám v roce 2010. Struktura tohoto etického kodexu se skládá z úvodu a aplikovatelnosti, preambule, 5 obecných principů a 10 specifických standardů. Kodex obsahuje ideální požadavky etického chování, které by měly být směrnici členům APA, ale i nečlenům a dalším psychologům a studentům. Kodex je vztažen na všechny oblasti psychologie a stejně tak probírané problémy jsou zaměřeny na různé profese, které jsou zaštiťovány psychologickým titulem a profesí samotnou.

Obecné principy, o které by měli dle tohoto kodexu všichni zúčastnění usilovat, jsou:

- beneficence a nonmaleficence – dobročinnost a nečinění zla;
- oddanost a zodpovědnost;
- integrita;
- spravedlnost;
- respekt k lidským právům a důstojnosti člověka.

Konkrétní etické standardy, které jsou pak v kodexu podrobněji rozebrány, jsou:

řešení etických otázek; kompetence; mezilidské vztahy; soukromí a důvěrnost; inzerce a další veřejná prohlášení; vedení záznamů a platby; výuka a výcvik; výzkum a publikace; psychodiagnostická činnost a terapie.

(Weiss a kol., 2011; American Psychological Association, 2015).

Etický kodex Českomoravské psychologické společnosti – Česká Republika

ČMPS je dobrovolné sdružení podporující rozvoj psychologie nejen jako vědy, ale rovněž jako profese. Svým působením se snaží o šíření odborných poznatků a zvyšování odbornosti členů a zájemců o oblast psychologie. Velkou váhu klade rovněž na oblast etiky v psychologii a v souvislosti s tím byl roku 1998 vydán Etický kodex ČMPS, který je závazný pro členy této společnosti. Určuje etické zásady a hlásá jako nejvyšší hodnotu zdraví a blaho klientů (Českomoravská psychologická společnost, 2015).

Přehled další etických kodexů upravujících oblast psychologie v jednotlivých zemích uvádí Weiss a kol. (2001, 85-90):

Code of Ethics – Austrálie

Canadian Code of Ethics for Psychologists – Kanada

Code de Déontologie des Psychologues France – Francie

Code of Ethics and Conduct – Velká Británie

The Code of Ethics of the Israeli Psychological Association – Izrael

Etický kódex psychologické činnosti formulovaný Slovenskou psychologickou spoločnosťou pri SAV a Slovenskou komorou psychológov – Slovensko

Jako doplňující kategorii lze považovat tzv. kodexy specifické, které jsou určeny pro určitou profesní skupinu – např. školní psychology nebo organizaci – např. poradnu pro matky s dětmi.

1.4.1 Etika psychologie práce a organizace a příslušné etické kodexy

Pro potřeby této práce je nejpodstatnější etika v oblasti psychologie práce a organizace. Činnosti, které bývají problematické, jsou například spjaté s ochranou osobních údajů – avšak ošetřeno zákonem, etická dilemata jsou pak častá z oblasti získávání a výběru zaměstnanců a především pro poslední roky pak Weiss a kol. (2011) přidávají ještě oblast koučování. Konkrétní nejčastější etické otázky získávání a výběru zaměstnanců jsou probrány v samostatné kapitole č. 4. Přestože je česká společnost k neetickému jednání vysoce tolerantní, etika a zákony by měly být dodržovány nejen v zájmu ochrany klientů, zákazníků, partnerů, ale také psychologů samotných (Weiss a kol., 2011).

Pokud bych se zaměřila v rámci psychologie práce a organizace přímo na personální činnosti, tak je o etice v této souvislosti možné uvažovat na třech rovinách. První z nich je obecné řízení podniku, kde je personalista členem managementu, druhou rovinou jsou činnosti personalisty v jeho hlavní profesi a třetí možný pohled na etiku, jakožto v souvislosti s jeho účastí v mezilidských vztazích a otázkách s tím spojených (Bureš, 1992).

Již zmíněné kodexy pro oblast psychologie nastavují obecná etická pravidla, která jsou aplikovatelná pro jednotlivé podoblasti psychologie, jako např. psychologie práce a organizace, přesto mají některé země nebo organizace své specifické etické kodexy detailněji zaměřené přesně na tuto oblast.

V České republice v současnosti neexistuje jednotný etický kodex přímo pro oblast psychologie práce a organizace, literatura uvádí tyto následující:

Guidelines for Professional Practice and Conduct for Occupational Psychologists – Velká Británie

Kodex o dvanácti kapitolách určuje pravidla, která by měla být minimálním standardem fungování psychologů v této oblasti. Jedná se o vodítka týkající se:

- dostatečné úroveň schopností, znalostí a zkušeností, která je s postupem času stále udržována a prohlubována,...
- chování a vztahu s klientem, střetu zájmů,...

- informovaného souhlasu, pravdivých a úplných informací,...
- záznamů, jejich shromažďování a archivování,...
- důvěrnosti informací a jejich uchovávání,...
- zodpovědnosti při používání testů, včetně jejich volby, průběhu a vyhodnocení,...
- zajištění psychologovi osobní pohody, spolupráce s kolegy,...
- spoluúčasti na výuce, tréninku, supervizi, vztahu učitel a žák,...
- neustálého profesního rozvoje a aktuálnosti používaných metod,...
- školení a pravomocí „nep psychologů“,...
- publikování a výzkumů a s tím spojenou informovaností účastníků,...
- vztahu k médiím a veřejnosti, komentování událostí,...

(Weiss a kol., 2011; The British Psychological Society, 2009).

Dalšími dílčími etickými kodexy v oblasti psychologie práce a organizace jsou např.:

Etický kodex psychologa v resortu Ministerstva vnitra

Etický kodex psychologa Hasičského záchranného sboru České republiky

(Weiss a kol., 2011).

Organizace, která se celosvětově věnuje oblasti psychologie práce a organizace a mapuje související témata, nese název **European Association of Work and Organizational Psychology**. Jako svou misi si klade propagovat a podporovat rozvoj a uplatnění psychologie práce a organizace v Evropě a usnadnit vazby mezi vědci a odborníky pracujícími v tomto oboru (Association of Work and Organizational Psychology, 2015).

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Následující kapitola bude zaměřena na rozsáhlou oblast řízení lidských zdrojů. V úvodu bude provedena stručná charakteristika tohoto oboru a dále přiblíženy jednotlivé odvětví řízení, především s důrazem na získávání a výběr zaměstnanců.

2.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Pro termín „*řízení lidských zdrojů*“, jenž patří k podstatě této práce, existuje mnoho definic. Pro lepší orientaci v následujícím textu jsou uváděny alespoň některé z nich.

Obsáhlá publikace Armstronga (2007, 27) popisuje tuto oblast jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

Tuto definici doplňují slova jiných autorů (Werther & Davis, 1992, 18), že: „*Lidé jsou společným prvkem každé organizace. Přinášejí nové metody, jimiž jsou organizace tak významné. Každý se na to díváme z pohledu organizace, lidé jsou zdroje - ne neživé zdroje, jako je půda nebo kapitál, ale lidské zdroje.*“.

Oblast řízení lidských zdrojů se potýká se značnou pojmovou rozmanitostí. Při nahlédnutí do specializované literatury je velmi patrné prolínání se se sousedními obory a neúplná konzistentnost hranic.

Nejčastěji je termín „*řízení lidských zdrojů*“ či pouze „*lidské zdroje*“ nahrazován spojením „*personální řízení*“ a naopak (Armstrong, 2007). Je možné setkat se ale také s pojmy jako jsou „*personální práce*“ či „*personální administrativa*“ nebo jen s označením „*personalistika*“. Novější prameny současně uvádí, že se rozhodně nejedná o synonyma. Nejčastěji zmiňovaný pojem personální řízení má starší kořeny než samotné označení řízení lidských zdrojů, a to je tudíž považováno za nejnovější koncept personální práce jako takové. Jako hlavní odlišnost těchto dvou oborů je zmiňováno především to, jaký kladou důraz, přístup a význam jednotlivým oblastem a otázkám (Koubek, 2007).

Současně (Koubek, 2007) uvádí významné rysy, které charakterizují koncept řízení

lidských zdrojů, a zároveň se jedná o odlišnosti od konceptu personálního řízení. Mezi ty nejpodstatnější patří:

- **strategický přístup** - k veškeré personální práci a personálním činnostem, zaměřením na dopad a perspektivu;
- **externí orientace** - zájem o faktory, jež ovlivňují pracovní sílu dané organizace. Jsou jimi např. legislativa, vývoj populace, stav životního prostředí či trhu práce, aj.;
- **personální práce se stává náplní práce všech zaměstnanců na vedoucích pozicích** - díky téměř každodennímu kontaktu k nim mají blíže než samotný personální útvar;
- **další** - silná organizační kultura; zaměřením na spokojenost zaměstnanců; jejich participace na organizaci či mnohé další.

Hendry a Pettigrew (1990 in Armstrong, 2007) svými slovy jen potvrzují fakt o odlišnostech těchto dvou oborů. Řízení lidských zdrojů je podle nich jen úhlem pohledu na personální řízení, za shodné je ale považovat nelze.

Lidské zdroje, které zmiňují předchozí definice, ale nejsou jedinými zdroji, které mají obecně podniky k dispozici. Doplňují je ještě **zdroje materiální, finanční a informační**. Je možné říci, že jsou ale těmi nejdůležitějšími, neboť uvádí do pohybu všechny ostatní. To, jak se zachází se všemi zdroji a využívá se jich, je ale potřeba řídit, neboť nejsou nekonečné. Lidské zdroje se na rozdíl od nich také vedou, nikoliv pouze řídí. V souvislostech těchto čtyř typů zdrojů je možné řízení rozdělit na procesní, to s věcnými zdroji, a personální, kde se jedná o lidské zdroje (Zlámal & Horváth, 2009).

Již bylo zmíněno, že pojem řízení lidských zdrojů je nejmladším označením personální práce. Úplný počátek budoucí personalistiky se datuje k druhé polovině 19. století ke jménu Mary Wood. Tato první personální úřednice vůbec, je uváděna jako průkopnice oblasti **péče o zaměstnance** (Foot & Hook, 2002). Další vývoj této oblasti až do podoby dnešní pak probíhal právě přes související pojmy zmíněné v úvodu této kapitoly. Jedná se o označení jednotlivých vývojových fází a samotných konceptů personální práce. Úplně nejstarší pojetí bývá označováno jako **personální administrativa**, tzv. správa. Její počátky je možné datovat k roku 1915. Tuto etapu pak nahrazuje tzv. **personální řízení** již před 2. světovou válkou, na niž kolem 50. a 60. let navazuje dnešní obor, zvaný jako **řízení**

lidských zdrojů (Sakslová & Šimková, 2009).

Řízení lidských zdrojů není náplní práce pouze personálního útvaru, jak by se na první pohled mohlo zdát, ale také všech dalších zaměstnanců na vedoucích pozicích (Sakslová & Šimková, 2009).

V následujícím textu bude užíván především termín řízení lidských zdrojů a termín personální činnosti, jakožto aktivity naplňující potenciál a obecný úkol řízení lidských zdrojů – „*sloužit tomu, aby byla organizace výkonná*“ (Koubek, 2007, 17). Ostatní pojmy budou v následujícím textu užívány v souvislosti s jejich výše zmíněným popisem.

2.2 Jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr zaměstnanců

Konat tak, aby byla dosažena požadovaná výkonnost organizace, to je úkol nelehký. Aktivit k tomu určených je velké množství a dosah působnosti této personální práce je daleký, nejčastěji bývají zmiňovány tyto činnosti (Koubek, 2007).

- vytváření a analyzování pracovních míst
- personální plánování
- získávání zaměstnanců
- výběr zaměstnanců
- přijímání a adaptace zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců
- rozmisťování a uvolňování zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- péče o zaměstnance
- personální informační systém

Bylo uvedeno, že tyto činnosti jsou určitým postupem k dosažení toho, aby byla organizace výkonná. Werther a Davis (1992) ve své knize uvádějí, že cíle personálního

managementu, jež se prostřednictvím těchto činností, ale i prostřednictvím dalších, naplňují, je možné dělit do čtyř podskupin. Zmiňují cíl společenský, organizační, funkční a osobní. Aktivitami napomáhajícími k dosažení **cíle společenského** jsou např. dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nebo respektování zákonů. **Cíl organizační** je dosahován prostřednictvím samotného plánování lidských zdrojů, výběrem zaměstnanců či jejich výcvikem, hodnocením nebo zaškolováním. Zmíněné hodnocení a umístování je ještě společně s kontrolní činností také prostředkem k dosažení **cíle funkčního**. Aby mohl zaměstnanec v organizaci dosáhnout **osobního cíle**, je potřeba podpora, motivování a vstřícnost organizace. Tomuto cíli by tedy měly být nápomocny personální činnosti, jako jsou např. odměňování, hodnocení jejich výkonu či různá školení a výcviky.

Účelem dalšího textu je představit jednotlivé činnosti tvořící řízení lidských zdrojů, avšak vzhledem k tématu této práce pouze těch nejpodstatnějších pro získávání a výběr zaměstnanců, těm jsou poté věnovány samostatné kapitoly.

• VYTVÁŘENÍ A ANALYZOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST

Jedná se o procesy, které k sobě mají velice blízko. Aby mohly být efektivně uspokojeny potřeby organizace, je třeba vydefinovat konkrétní pracovní úkoly k tomu vedoucí, a tudíž vytvořit potřebná pracovní místa (Koubek, 2007)

Obraz o daném místě poskytuje tzv. **analýza pracovního místa**. Při ní se zjišťují, uchovávají a analyzují veškeré informace k danému místu – úkoly, používané metody, vazby, podmínky, odpovědnost a další jiné okolnosti s místem spojené. Cílem je vytvoření komplexního obrazu pracovního místa, z čehož se pak vychází při sestavování formuláře zvaného „*popis pracovního místa*“ (Koubek, 2007).

Při provádění samotné analýzy se využívá mnohých nástrojů. Dvořáková a kol. (2012) uvádí jako výchozí metodu analýzu různých typů dokumentů – např. pracovní řád, organizační schéma, výkonové normy, ale i již dříve zpracované popisy pracovních míst. Při dostatečné kvalifikaci daného analytika si může i on zkusit vykonat konkrétní práci a získat tak cenné informace. Samozřejmostí je rozhovor, ať už se zaměstnancem na dané pozici, ale i s jeho nadřízenými či podřízenými nebo jinými specialisty, nebo pozorování. Využít se dá ale i dalších metod, např. dotazníku. V každém případě platí pravidlo, že čím

více metod bude použito, tím komplexnější obraz o dané pracovní pozici bude získán.

Vzniklý **popis pracovního místa** by měl obsahovat název pracovního místa; postavení v organizační struktuře - nadřízené, podřízené, zastupování a další vztahy; účel daného pracovního místa; vykonávané činnosti a úkoly; povinnosti; odpovědnosti a pravomoci; dále pak jaké jsou očekávané výsledky; neměly by chybět určité předpisy a normy pro danou práci; prostředky a zařízení nutné k výkonu; další pracovní podmínky a možná rizika dané práce. Na základě těchto údajů se poté vytváří konkrétní **profil zaměstnance**, kde jsou uvedeny nároky na něj kladené. Stručně řečeno se jedná většinou o dosažené vzdělání; délku praxe; zkušenosti; specifické znalosti a dovednosti, včetně znalosti cizích jazyků; jisté osobnostní a fyzické předpoklady a jiné další požadavky (Kociánová, 2010).

V kontextu PA lze nalézt paralelu v procesu získávání a specifikování požadavků od klienta.

• PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Obecně je možné říci, že se jedná o neustálé nalézání jisté rovnováhy mezi vizí, strategií a cílem společnosti na straně jedné a na opačném pólu nacházejícím se trhem, což umožní, aby byla firma vůbec schopná fungovat. Když by měly být všechny jednotlivé cíle této personální činnosti shrnuty do jednoho výroku, mohla by být užitá slova Hroníka (1999, 9), jež zní: „...*cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí*“. Svoji roli hraje v každém případě jak kvantita, tak kvalita pracovní síly; taktéž praxe; motivovanost; připravenost k rozvoji; být ve správný čas na správném místě a stát přiměřené náklady (Koubek, 2007).

Oblast působnosti této personální činnosti má však ještě o něco širší záběr. Kromě plánování potřeby zaměstnanců a krytí potřeby zaměstnanců, plánuje ještě personální rozvoj samotných zaměstnanců (Sakslová & Šimková, 2009). Samotné plánování poté vždy probíhá v několika krocích od informací a analýzy, až k prognóze a konkrétnímu opatření (Koubek, 2007).

Co se týče zdrojů personálního plánování, tak obecně je lze dělit na externí - např. úřady

práce, ministerstva, Český statistický úřad, aj. a interní - např. firemní a personální strategie, audity, analýzy, nemocnost, mobilita, aj.. Stejně, jako je mnoho zdrojů, tak je i velké množství jednotlivých metod plánování lidských zdrojů (Hroník, 1999).

I v kontextu PA je možné setkat se s činností plánování lidských zdrojů. Jednou ze služeb, kterou některé z nich nabízejí, je právě plánování pracovní síly pro konkrétní firmy s přihlédnutím k jejich budoucím plánům. Výkon této služby vyžaduje především bohaté zkušenosti, personální a ekonomické dovednosti, znalosti trhu práce a procesů v konkrétní firmě (Evangelu & Juříčka, 2013).

• PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Proces přijímání zaměstnanců následuje po skončení výběrového řízení a je tedy znát, kdo bude přijat a končí již během dne, kdy vybraný uchazeč nebo uchazeči nastupují na pozici. Lze jej chápat v užším a širším pojetí, v tom užším pojetí se jedná o procedury, jež souvisí s příchodem nového zaměstnance do organizace, v pojetí širším jsou zahrnuty jak tyto, tak i úkony spojené s přechodem stávajícího zaměstnance na jinou pozici v rámci organizace. Obecně je nejpodstatnějším úkonem přijímání vypracování a poté podepsání pracovní smlouvy, či jiného dokumentu, na jehož základě bude zaměstnanec pracovat. Ještě před podepsáním by měl být potenciální zaměstnanec seznámen se svými právy a povinnostmi vzhledem k povaze práce na pracovním místě, tak i ve vztahu k pracovnímu poměru. Dále se jedná o procedury jako lékařská prohlídka, zařazení do evidence a vypracování další potřebné administrativy. Poté přichází na řadu již uvedení na pracoviště, kde je svým nadřízeným opět seznámen se svými právy a povinnostmi, bezpečnostními předpisy, ostatními spolupracovníky, hygienickými a sociálními podmínkami. V případě nutnosti zaškolení je mu poskytnut školitel nebo instruktor. Na závěr je mu předáno nezbytné vybavení k výkonu, zaveden na své pracovní místo a přiděleny první úkoly. Zaměstnanci by měla být vyjádřena důvěra, povzbuzení a přání úspěchu (Koubek, 2007).

V předchozím textu už byly zmíněny některé informace, které by měly být zaměstnanci sděleny. Obecně jsou děleny na tři oblasti orientace – celopodniková, útvárová, na pracovní místo. Existuje více metod, jak orientace v jednotlivých směrech dosáhnout. Celý proces přizpůsobení zaměstnance podmínkám organizace je nazýván jako adaptace. Dělit ji

lze na dvě roviny – sociální adaptaci a pracovní adaptaci (Sakslová & Šimková, 2009).

V kontextu PA lze nalézt paralelu s tzv. adaptační fází a garanční dobou.

Nutné je podotknout, že toto byl přehled jen těch nejpodstatnějších a tudíž i literaturou nejčastěji uváděných činností personální práce. Dvořáková a kol. (2012) např. věnuje další samostatnou nemalou kapitolu **komunikaci a informování zaměstnanců**, Kociánová (2010) zase **personálnímu poradenství**, se kterým je možné se setkat i v kontextu PA, Koubek (2007) uvádí jako takové nově se objevující činnosti třeba **průzkum trhu práce, zdravotní péči o zaměstnance** nebo i činnosti spojené s **prováděním různých průzkumů**.

2.2.1 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je blízce spjat s procesem výběru, vzhledem k jejich společnému cíli získat kvalifikovaného zaměstnance, jenž je žádoucí pro potřeby dané organizace, současně při vynaložení co nejmenších nákladů. Jedná se o klíčové personální činnosti (Armstrong, 2007). Obecně je možné pod činnosti spjaté se získáváním zaměstnanců řadit vyhledávání, informování, nabízení, jednání, získávání informací, organizování, administrativní zajišťování apod. (Sakslová & Šimková, 2009).

2.2.1.1 Definice získávání zaměstnanců

Pojmová rozmanitost v celé oblasti lidských zdrojů je patrná, jisté nesrovnalosti je možné nalézt i v souvislosti s náborem, respektive získáváním zaměstnanců. Většinou autorů je pojem „*nábor*“ používán v souvislosti s obstaráváním zaměstnanců z řad vnějších. Pro případy, kdy se pracujeme jak s vnějšími, tak i s lidskými zdroji z řad již stávajících zaměstnanců dané organizace, se vžil spíše novější pojem „*získávání*“. V názvu této diplomové práce, která je psaná v souvislosti s personálními agenturami, byl proto zvolen termín nábor, jelikož tyto agentury čerpají právě ze zdrojů vnějších (Sakslová & Šimková, 2009). V souvislosti s těmito definicemi budou tato slova užívána i v této práci. Dle slov Kalnického (2012) se ale tyto dva pojmy výrazně nevyklučují, ale jde spíše o starší a novější označení.

Co konkrétního nese pojem získávání zaměstnanců, přibližuje následující definice Kalnického (2012, 68), dle níž je to: „*aktivita firmy zajišťující dostatečné množství přiměřeně kompetentních pracovníků, jejichž cíle nejsou v rozporu s cíli, se systémem hodnot a kulturou firmy, na volná pracovní místa, nebo místa vytvářející se, a to v dostatečném předstihu a přiměřenými náklady*“. Dle Koubka (2007, 126) se společně s výběrem zaměstnanců jedná o: „*klíčovou fázi formování pracovní síly organizace, neboli staffing, a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici*“. Jistým dílem tak na ní závisí úspěšnost, výkonnost a konkurenceschopnost společnosti.

Proces získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí zaměstnavatelé, kteří si konkurují ve snaze získat potřebnou pracovní sílu a na straně druhé jsou potenciální zaměstnanci, kteří si z nabídek práce vybírají tu pro ně neoptimálnější. To, jaký bude výsledek, záleží nejen na načasování aktivit obou subjektů, ale také na současné situaci, která vládne na trhu práce (Mohelská, 2009).

Pravidla získávání zaměstnanců

K procesu získávání zaměstnanců se vážou i jistá pravidla upravující jeho průběh. Přestože se politika získávání zaměstnanců organizací od organizace liší, následující výčet těch nejdůležitějších by měl být dodržován v každém případě (Koubek, 2007, 156-157).

1. Jako první by měla s nabídkou práce organizace oslovit své vlastní zaměstnance, až v případě, že místo z těchto zdrojů není možné pokrýt, by se měla obrátit na zdroje vnější.
2. Při oslovování vnějších zdrojů by nikdy organizace neměla vystupovat anonymně.
3. Všichni uchazeči by měli být předem informováni o základních charakteristikách dané pracovní pozice, pracovních podmínkách a požadavcích na jejich schopnosti, přičemž kvalita a množství těchto informací by měla být pro všechny uchazeče stejná.
4. Každý uchazeč by měl být průběžně informován o aktuálním stádiu a jeho situaci nebo mít alespoň možnost tuto informaci na požádání dostat. Taktéž při obdržení nabídky od uchazeče by mu měl být tento příjem potvrzen, poděkovat mu a sdělit mu následující hrubý časový plán průběhu procesu získávání a výběru.

5. „Organizace by se měla snažit získat možné uchazeče jen na základě jejich schopnosti vykonávat požadovanou práci.“
6. V každém případě by měla organizace při inzerování uvádět pravdivé informace, nepřehánět a neslibovat nemožné.
7. Organizace by neměla při získávání diskriminovat své uchazeče z důvodu jejich pohlaví, věku, náboženství, politické příslušnosti a jiných příčin a měli by jim být poskytnuty totožné podmínky a šance – tzv. princip equity.

2.2.1.2 Proces získávání zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno, činnost získávání zaměstnanců není izolovaným personálním úkolem, ale jedná se o proces tvořený sledem několika kroků. Tento dobře promyšlený metodologický postup je vhodné dodržovat, má-li být zabráněno ztrátám, ať už časovým, tak finančním a jiným komplikacím (Koubek, 2007).

Celý proces, krok po kroku, vypadá následovně (Koubek, 131-132):

1. **identifikace potřeby získávání nových zaměstnanců**
2. **popis a specifikace pracovního místa**
3. **zvážení alternativ** – je nutné přijímat nového zaměstnance?
4. **výběr hlavních charakteristik popisu a specifikace pracovního místa** pro následné získávání a výběr
5. **identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**
6. **zvolení metod získávání zaměstnanců**
7. **zvolení požadovaných dokumentů a informací**
8. **zformulování pracovní nabídky**
9. **uveřejnění pracovní nabídky**
10. **shromáždění informací a dokumentů od uchazečů a komunikování s nimi**
11. **předvýběr uchazečů** – na základě obdržených dokumentů a informací
12. **sestavení seznamu uchazečů**, jež budou pozváni k následnému výběru

Přesto, že se jedná o kroky navzájem opravdu propojené, je nutné podotknout, že pro jejich učinění je žádoucí disponovat odlišnými dovednostmi a znalostmi (Foot & Hook, 2002).

Hroník (1999, 130) v souvislosti s jednotlivými kroky celého náborového a výběrového řízení zmiňuje důležitost harmonogramu. Bez něj je sice možné proces zvládnout rychleji, ale na úkor výsledné kvality. Je tedy vhodné tomuto předcházet jeho vytvořením. Existuje samozřejmě mnoho variant v závislosti na typu pracovního místa a specifické situaci v dané společnosti, což je myšleno spíše v souvislosti s časovým rozsahem harmonogramu. Posloupnost jeho jednotlivých kroků, která by však měla být zachována a do harmonogramu zahrnuta, ilustruje příklad od výše zmíněného autora.

1. Týden – zadání inzerátu
2. Týden – předání podkladů
3. Týden – zveřejnění
4. Týden – kontakt a administrativní kolo – I. kolo
5. Týden – II. kolo
6. Týden – III. kolo

2.2.1.3 Zdroje pracovních sil

V úvodu této kapitoly již byly zmíněny možnosti obstarávání zaměstnanců. Koubek (2007) uvádí a dále popisuje existenci dvou „pramenů“, odkud může organizace lidské zdroje čerpat. Jedná se o tzv. vnitřní a vnější zdroje.

- **Vnitřní trh práce** - tím jsou myšleni současní zaměstnanci organizace. Konkrétně ti, co jsou uspořeni z důvodu technického pokroku nebo ti, co se vypracovali k tomu, že by mohli vykonávat náročnější práci, ale také mnozí další.

Výhodou čerpání z těchto zdrojů je především již vzájemná znalost uchazeče a organizace navzájem, zvyšování pracovní spokojenosti, morálky a motivace tohoto jedince karierním růstem a vlastně celkové zhodnocení vložených investic do něj.

Nevýhodou čerpání z vnitřních zdrojů naopak může být jistá stereotypizace myšlení díky zamezení pronikání myšlenek a podnětů z venku, narušení interpersonálních vztahů díky soupeření o pracovní pozice a jiné.

K popisu vnějšího trhu práce byla užita publikace Sakslové a Šimkové (2009), která jej

charakterizují následovně.

- **Vnější trh práce** – tento trh tvoří velká skupina lidí, a to především tzv. volná pracovní síla - např. zapsaní na úřadech práce, dále pak absolventi a zaměstnanci na jiných pracovištích, jež chtějí změnu a tzv. doplňkové zdroje, jako jsou studenti, důchodci, ženy v domácnosti nebo zdroje ze zahraničí. Čerpání z tohoto trhu práce má, stejně jako typ předchozí, jisté výhody a nevýhody.

Výhodou je v tomto případě širší nabídka uchazečů a možnost získání nových pohledů, myšlenek a zkušeností pro organizaci. Patrná je i úspora času v těch případech, kdy je získán zaměstnanec na danou pozici již kvalifikovaný a není tudíž organizace nucena činit tak sama.

Nevýhodou, která pramení z čerpání z vnějšího trhu práce, je především delší adaptace daného jedince, a to jak s firemní kulturou, tak kolektivem, prací samotnou a dalšími činiteli. S tím se pak pojí stres a tak i možné riziko odchodu. Celý tento proces je i značně nákladnější a časově náročnější.

2.2.1.4 Metody získávání zaměstnanců

Paleta těchto metod je opravdu pestrá. To, která bude zvolena, závisí na finančních prostředcích, jež jsou k dispozici, naléhavosti situace, ale především na typu a požadavcích na danou pracovní pozici (Sakslová & Šimková, 2009). Při dělení typů metod se jednotliví autoři liší. Nejjednodušší rozčlenění nabízí Armstrong (2007), a to na tzv.: inzerování; internet neboli e-recruitment či online-recruitment a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby. Toto stručnější dělení následující text doplňuje o značně podrobnější dělení autorů jiných.

- **Samostatné přihlášení uchazeče** – s tímto typem se lze nejčastěji setkat u absolventů škol, stejně tak je ale častý u žadatelů o manuální a administrativní práci. Nejedná se o reakci na konkrétní pracovní nabídku, ale o slepé oslovení organizace (Dvořáková a kol., 2012)
- **Doporučení stávajícího zaměstnance organizace** – stejně tak jako v předchozím případě se jedná o metodu pasivní s nižšími náklady a omezeným výběrem adeptů.

Obsazování některých pracovních pozic právě na doporučení nadřízeného daného zaměstnance, je pak typickým příkladem tohoto typu získávání zaměstnanců (Koubek, 2007).

- **Vývěsky s pracovními nabídkami** – ať už vyvěšování v organizaci či mimo ni, stále se jedná o jeden z těch levnějších způsobů získávání zaměstnanců. Nevýhodou ale na druhou stranu je oslovení jen omezené skupiny lidí, té, co se pohybuje v jejím okolí. Naopak toho lze ale i využít a zacílit ji na konkrétní zvolenou skupinu, např. absolventy. Poutač je taktéž typem vývěsky, avšak s omezeným množstvím informací (Koubek, 2007).
- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – sdělovacími prostředky nebo tzv. masmédií je myšlena televize, rozhlas a tisk, a to včetně odborných časopisů, aj.. Existují různé podoby inzerátů, avšak aby bylo jeho inzerování efektivní, měl by splňovat jisté zásady. Především oslovit ty, kterým je určen a podnítit jejich zájem (Kociánová, 2010).
- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi** – Kociánová (2007) uvádí, že tento typ získávání zaměstnanců ze spolupráce s různými typy škol a univerzit není zase tak častý. Avšak tyto organizace, jež takto postupují, většinou nabízejí různé stáže, stipendia a jiné stimulační prostředky.
- **Spolupráce s úřady práce** – výhodou této spolupráce je rychlost a nízké finanční náklady. Úřady práce mohou disponovat informacemi o uchazečích, což značně usnadňuje práci personalisty, na druhou však může být tento předložený seznam uchazečů značně omezený, především, co se kvalifikovanějších míst týče (Sakslová & Šimková, 2009).
- **Internet** – inzerce pracovních míst pomocí internetu je v současnosti asi nejvíce preferovanou metodou a lze předpokládat, že tomu tak bude i v budoucnu. V tom nejširším hledisku je možné internetové inzerování dělit do dvou podob. Prvním případem je zveřejňování volných pracovních míst na stránkách samotné organizace, druhým případem jsou pak specializované servery, kde mohou „vyvěšovat“ jak ti, co práci nabízejí, ale také samotní uchazeči zde mohou třeba zveřejňovat své životopisy a pracovní poptávky. Výhodou této metody je především její rychlost, možnost neustálé aktualizace, třídění a srovnávání (Zlámal & Horváth, 2009). Nevýhodou naopak je především neosobní kontakt s uchazečem (Dvořáková a kol., 2012). Získávání uchazečů pomocí internetu dnes ale z velké části patří sociálním sítím. Jedná se

především o profesní síť LinkedIn, v menší míře je využíván i Facebook a Twitter. Efektivnost této metody je velmi vysoká (Sedlák, 2013).

- **Pomocí externích zprostředkovatelů** – dříve byla tato metoda rozvinutější spíše v bohatších zemích, vzhledem k její cenové náročnosti, dnes je tento typ získávání zaměstnanců však již zcela běžný. Často provádí také kroky, jakými jsou předvýběr, ba dokonce samotný výběr. Pozitivy, které tato metoda nabízí, je např. větší zběhlost těchto zprostředkovatelů, možné databáze uchazečů, dobrá znalost trhu práce a tedy celková rychlost. To vše je ale vykompenzované již zmíněnou cenou, kterou si následně účtují. Podstatou využívání těchto externích služeb je podání pečlivé informace o tom, kdo je hledán, aby tak byla zajištěna co nejvyšší efektivita a minimalizováno tak nabízení nevyhovujících uchazečů. (Koubek, 2007).

Agentur a společností zaměřených na nábor, někdy i výběr zaměstnanců, existuje velké množství. Nejčastěji se dělí dle toho, na jak vysoko postavené pracovní pozice uchazeče hledají (Dvořáková a kol., 2012). Jednotlivé typy jsou charakterizovány takto:

- Zprostředkovatelské agentury – zajišťují manuální zaměstnance, zaměstnance v administrativě a celkově se specializují na nižší management. Konkurence na úrovni zprostředkovatelských agentur je značná (Mohelská, 2009).
- Společnosti specializující se na přímé vyhledávání a výběr – jejich služby jsou využívány především pro obsazování středního managementu. Starají se jak o inzerování, vyhledávání, tak i výběr uchazeče (Dvořáková a kol., 2012)
- Outplacement - původně společnosti věnující se outplacementu poskytovaly pomoc zaměstnancům propuštěným z nadbytečnosti. Jejich posláním je tedy poradenství a zprostředkování služeb. Na rozdíl od zprostředkovatelských agentur jsou zaměřeny na střední až vrcholový management (Mohelská, 2009).
- „Headhunteři“ - tyto společnosti nebo i jednotlivci stojí na pomyslném vrcholu pyramidy veškerých zprostředkovatelských služeb při získávání zaměstnanců. Do češtiny bývá jejich označení překládáno jako „lovci hlav“, což svědčí o tom, že se specializují právě na vyhledávání těch nejvyšších vedoucích pozic (Armstrong, 2007). Nejprve je získán požadavek na obsazení místa, specifikovány požadavky a případně vybrány společnosti, kde by se mohli vhodní kandidáti nacházet, poté vytvořen seznam potenciálně vhodných kandidátů a zrealizovány schůzky. Na základě osobního setkání

jsou ti nejvhodnější doporučení ke schůzce se zadavatelem, který provede rozhodnutí. Celý proces je ošetřen smlouvu a ve srovnání s dalšími externími zprostředkovateli se jedná o metodu mnohonásobně finančně náročnější (Evangelu & Juříčka, 2013).

Přesto, že je tento výčet metod nemalý, bývá některými autory (Kociánová, 2010) ještě navíc doplňován následujícími:

- **Přímé oslovení vhodného jedince**
- **Letáky do schránek**
- **Spolupráce s odbory, vědeckými společnostmi, aj.**
- **Veletrhy pracovních příležitostí**

2.2.2 Výběr zaměstnanců

Tento typ personální činnosti přichází na řadu tehdy, jakmile byl dokončen proces získávání. V případech, kdy je počet uchazečů takto získaných vyšší, než jakým počtem míst daná organizace disponuje, je možné tento proces přirovnat k sítu nebo filtru, který má za úkol určit toho nejvhodnějšího, jenž se stane zaměstnancem společnosti (Milkovich & Boudreau, 1993).

2.2.2.1 Definice výběru zaměstnanců

Pro stručné a výstižné charakterizování toho, o čem vlastně je výběr zaměstnanců, je možné užít následující úryvek: „*V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě, tj. porovnávají se požadavky pracovního místa s předpoklady uchazeče o práci.*“ (Sakslová & Šimková, 2009, 85). Autorky tohoto výroku dále také uvádějí, že úkolem je vybrat uchazeče, který by měl nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, ale zároveň „*přispěje i ke zlepšení pracovního a sociálního klimatu v organizaci*“ (85). Činnost to tedy není rozhodně jednoduchá, a jak dokazují předchozí slova, je kromě odborných znalostí nutné brát v úvahu také stránku osobnostní (Sakslová & Šimková, 2009).

Úryvek z knihy Kociánové (2010, 94) definuje tento proces jako strategickou činnosti a za

její hlavní úkol klade: „posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě“.

Při výběrovém řízení je ve vztahu ke konkrétní pracovní pozici hledán ten nejvhodnější uchazeče, nutno podotknout, že ten ale nemusí být zároveň tím nejlepším, který se mezi kandidáty nabízí (Seitl, 2014a).

2.2.2.2 Proces výběru zaměstnanců

Stejně tak, jak se v případě získávání zaměstnanců jedná o proces tvořený z několika kroků, je tomu tak i v případě samotného výběru. Vymezuje se okamžikem od přihlášení uchazeče až do konečného rozhodnutí organizace o přijetí jednoho z kandidátů (Kociánová, 2010). Koubek (2007, 174) tuto fázi označuje jako vyhodnocovací, která následuje po fázi předběžné, tu lze v tomto kontextu chápat jako samotné získávání zaměstnanců. Zmíněným autorem jsou uváděny tyto kroky používané k výběru zaměstnanců:

1. **Analýza** veškerých **dokumentů** předložených uchazečem
2. **První rozhovor** - k doplnění některých nejasností z předložených dokumentů
3. **Testování uchazečů** – assessment centre, testy pracovní způsobilosti
4. **Interview** – výběrový pohovor
5. **Analýza referencí**
6. **Lékařské vyšetření**
7. **Konečné rozhodnutí o výběru uchazeče**
8. **Informování uchazečů** o konečném rozhodnutí

Seitl (písemné sdělení 12. listopadu 2015) k tomuto výčtu podotkl že: „lékařské vyšetření se týká pouze pozic se zákonem vyžadovanou zdravotní způsobilostí“.

Kociánová (2010) před konečné rozhodnutí o výběru uchazeče řadí ještě předvedení konkrétního pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním kolegům.

Jednotlivé kroky fáze vyhodnocovací, ale na rozdíl od kroků fáze předběžné, nemusí být užity všechny. Jaká baterie metod bude použita se odvíjí od charakteru a obsahu práce, stejně tak od jeho významu a zvyklostí v konkrétní společnosti, ale také od počtu kandidátů. Pokud by každý uchazeč absolvoval všechny organizací zvolené kroky, jednalo by se o **postup kompenzační**, tzv. komplexní posuzování. V případě postupného snižování počtu uchazečů, po jednotlivých krocích, jde o **postup vyřazovací**. Nejčastěji bývá užíván tzv. **postup** hybridní neboli smíšený, kdy má část kroků podobu kompenzační a část vyřazovací (Koubek, 2007).

Proces výběru zaměstnanců zahrnuje na jedné straně jeho účastníky a na druhé straně výběrovou komisi. Ta by měla být tvořena následujícími členy: specialisté získávání a výběru nebo zaměstnanci personální agentury, nadřízený a kolega obsazované pozice, HR manager a psycholog (Seitl, 2014b).

2.2.2.3 Kritéria výběru zaměstnanců

Specifikace těchto kritérií není tak úplně jednoduchým krokem. U nás je obvyklé to, že by měl vybraný uchazeč odpovídat požadavkům pracovní pozice. Lewis (1985 in Koubek, 2007), ale poukazuje na zajímavou věc, a to, že při výběru zaměstnanců by se mělo řídit i dalšími kritérii, jimiž jsou tzv. **celoorganizační kritéria** (především schopnost přijmout hodnoty firemní kultury, aj.) a **kritéria útvarová** (aby dokázal zapadnout do týmu, jinými slovy přijal týmovou kulturu). Tuto trojici kritérií pak doplňují zmíněná **kritéria pracovního místa**.

Koubek (2007, 168-169) uvádí, že posuzování uchazečů na základě zvolených kritérií je klíčovým problémem výběru zaměstnanců. Každopádně, dříve než se k tomuto výběru přejde, musí být stanoveny požadavky na odbornou způsobilost včetně toho, jak bude posuzována; kritéria úspěšného pracovního výkonu včetně jeho prediktorů; kritéria žádoucích osobnostních rysů ve vztahu k týmu, útvaru a celé organizaci; stejně tak prediktory těchto charakteristik osobnosti. Nutné je taktéž vyřešit problém týkající se toho, jakým způsobem budou získávány potřebné odpovědi.

To, jaká je validita a spolehlivost prediktorů úspěšného výkonu práce je jedním z často diskutovaných problémů. Tento fakt vede k neustálé tvorbě nových metod se snahou snížit

riziku výběru nevhodného uchazeče. Složitost celého procesu výběru zaměstnanců předchozí řádky tedy jen potvrzují (Koubek, 2007).

2.2.2.4 Zákony upravující získávání a výběr zaměstnanců

V průběhu těchto procesů je nezbytné řídit se příslušnými zákony, orientace v této oblasti je proto nutnou znalostí osob v této oblasti působících (Kociánová, 2007a) Jedná se především o zákony následující:

- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce** – v souvislosti se získáváním a výběrem zaměstnanců jsou nejpodstatnější především tyto části zákoníku. Všeobecná ustanovení (§ 1-29) ošetřují zaměstnatelnost uchazeče dle věku či rovné zacházení a zákaz diskriminace. Dále pak část o Pracovním poměru (§ 30-73), kde je uváděno, že smí být po uchazeči požadovány jen údaje související s uzavřením pracovní smlouvy, o jeho způsobilosti k práci a osvědčující splnění stanovených předpokladů a jaká kritéria výběru mohou být užitá. Část Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (§ 74-77), Pracovní doba a doba odpočinku (§ 78-100), Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (§ 101-108) jsou taktéž v souvislosti s podstatou tohoto textu důležité, stejně tak jako Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmu ze základního pracovněprávního vztahu (§ 109-144), kde je ošetřeno rovné stanovování mzdy a platu (Hůrka a kol., 2014; Seitl, 2014a).
- **Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů** – v souvislosti s tématem tohoto textu jsou nejpodstatnější § 1-21. Zákon ošetřuje práva a povinnosti při shromažďování, zpracování a uchovávání osobních údajů, včetně jejich předávání dále a likvidace. Vymezuje rozdíly mezi osobním a citlivým osobním údajem a další související pojmy (Hůrka a kol., 2014).
- **Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů – tzv. antidiskriminační zákon** –

v souvislosti s tématem tohoto textu jsou nejpodstatnější § 1-9. Zákon vymezuje pojmy, jako jsou přímá a nepřímá diskriminace, sexuální obtěžování, pronásledování, nerovné zacházení, v jakých případech je rozdílné zacházení přípustné a další pojmy tématicky související. Dále také prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích (Hůrka a kol., 2014).

- **Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti** – v souvislosti se získávání a výběrem zaměstnanců jsou nejpodstatnější především části Úvodní ustanovení (§ 1-13), Zprostředkování zaměstnání (§ 14-38; § 58-84) a Zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí (§ 85-102). Zákon vymezuje některé související pojmy, které nebyly zahrnuty v jiných zákonech, práva a povinnosti uchazečů i zaměstnavatelů a věnuje se také zaměstnávání cizinců. Ošetřuje také kompetence Úřadů práce a věnuje se státní politice zaměstnanosti (Seitl, 2014a).
- **Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sil** – v souvislosti se získávání a výběrem zaměstnanců jsou nejpodstatnější především § 1-27. Tento speciální zákon ošetřuje vše související se služebním poměr v bezpečnostních složkách. Určuje práva těchto zaměstnanců, podmínky jejich přijetí, stejně tak povahu výběrového řízení, systematizaci jednotlivých pozic a jejich odměňování (Seitl, 2014a).

2.2.2.5 Metody výběru zaměstnanců

Hroník (2007) jako základ výběrového řízení uvádí čtyři pilíře. Každý pilíř se vyznačuje konkrétním typem výběrových metod, přičemž první tři se současně rovnají jednotlivým kolům výběru. Posledním, čtvrtým pilířem, je získání a zhodnocení referencí, což není bráno jako samostatné kolo výběrového řízení a je řazeno pod metody individuální administrace. Jednotlivé pilíře zajišťují rozdílnou časovou orientaci metod, individuální a skupinové postupy, kontakt písemný a osobní, jsou tedy základem stability výběru.

- I. pilíř** = **I. kolo** - administrativní, někdy zvané také jako předvýběr
- II. pilíř** = **II. kolo** - metody skupinové administrace
- III. pilíř** = **III. kolo** - metody individuální administrace
- IV. pilíř** - získání a zhodnocení referencí.

2.2.2.5.1 Administrativní kolo výběru

Někdy bývá tato část nazývána i jako tzv. předvýběr nebo personální anamnéza. Provádí se bez přítomnosti uchazečů, tedy na dálku a jeho cílem je provést jejich prvotní výběr na základě posuzování a zhodnocení obdržených dokumentů a bez výrazného subjektivního vlivu. Výsledkem by mělo být zredukování jejich počtu v důsledku splňování, resp. nesplňování podmínek. Kandidáti jsou na základě tohoto kola obvykle rozděleni na „velmi vhodné“, „vhodné“ a „nevhodné“. „Vhodní“ budou přizváni do dalšího kola v případě, že není dostatek uchazečů „velmi vhodných“, či tzv. podržení v záloze. Na rozdíl od druhého a třetího pilíře výběrového řízení se jedná o metody orientovanou do minulosti (Kalnický, 2012).

Základními analyzovanými dokumenty jsou motivační dopis, kde se uchazeč vyjadřuje k tomu, proč vlastně o práci žádá, a životopis, který může mít mnoho podob, nejběžněji ale podobu strukturovanou. Tyto dvě položky bývají většinou posílány uchazeči automaticky na základě zpětné reakce. V případě, že vzbudí zájem, mohou být vyzváni k zaslání i dokumentů dalších. Těmi jsou myšleny různé osobní dotazníky zasláné samotnou organizací, kopie dokumentů dokládající dosaženém vzdělání či kopie různých certifikátů. Vyžadovány mohou být ale i lékařské či pracovní posudky, reference, seznam publikační činnosti, výpis z trestního rejstříku nebo v případě cizinců i povolení k pobytu (Kalnický, 2012).

2.2.2.5.2 Metody skupinové administrace

Na rozdíl od předchozího kola jsou tyto metody orientovány na současný stav „tady a teď“, případně na to, co by mohlo být. Stejně tak se již nejedná o metodu na dálku, ale probíhá v osobním kontaktu s uchazeči. Cílem je prověřit odborné znalosti, psychologické kvality a další dovednosti, které jsou klíčové pro výkon pracovní funkce. K tomu jsou v různých podobách využívány především odborné testy, psychodiagnostické metody a tzv. assessment centra (Hroník, 1999).

• ODBORNÉ TESTY

Odbornost uchazeče by měla do jisté míry vycházet z požadované délky praxe, ne vždy tomu tak ale je a uchazeč může i přes absolvovanou praxi nedisponovat dostatečnými odbornými znalostmi. K tomuto zjištění slouží právě odborné testy. Nejčastěji probíhají ve formě vyplňování testu, ale zjistit je lze také rozhovorem či praktickou zkouškou, v tomto případě lze zmapovat i odborné dovednosti uchazeče. Při dosažení podprůměrných výsledků kandidát většinou už dále nepostupuje, také z důvodu vyšší finanční nákladnosti následujících metod (Hroník, 1999).

• PSYCHODIAGNOSTICKÉ METODY

Pod tyto metody je řazeno především velké množství psychologických testů. Patří sem ale také **rozhovor**, který byl popsán již v předešlém textu a pozorování.

Pozorování by mělo být při výběrovém řízení konkrétně zaměřeno a v co nejvyšší možné míře objektivní, existují totiž určité typy chyb, které mohou být při vnímání druhého člověka uplatňovány – např. tzv. haló efekt, efekt shovívavosti, efekt středové tendence a další (Hroník, 1999).

Psychologické testy – Širokou paletu testových psychodiagnostických metod dělí Seitl (2015, 15) následovně na:

- Výkonové metody

- a) Testy inteligence
- b) Testy specifických kognitivních funkcí
- Testy osobnosti
 - a) Osobnostní dotazníky
 - b) Projektivní metody
 - c) Objektivní testy osobnosti
 - d) Testy integrity
 - e) Testy situačního úsudku a kompetencí

Užívání těchto testů při výběrovém řízení je často diskutovaným tématem, mnohdy jsou znevažovány a mnohdy zase naopak přeceňovány. Podstatné však je, aby ten, kdo je provádí, k tomu měl potřebné kompetence (Hroník, 1999).

Seitl (2015) dále uvádí, že o současném užití psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců jak v České republice, tak v zahraničí, lze říci, že ve výběrových řízeních se tyto metody objevují stále častěji. Rovněž lze také říci, že těmi, kdo je užívají, jsou především střední a velké organizace.

- **ASSESSMENT CENTRE**

Assessment Centre (dále jen AC) je komplexní přístup, který, ač se toto pojmenování neužívá, by se dal přeložit do češtiny jako „*diagnosticko-výcvikový program*“.

AC se vyznačuje těmito rysy:

- pozorováno je především chování
- uchazeči jsou hodnoceni řadou metod, což slouží k získání komplexního obrazu o jejich chování, vlastnostech, dovednostech a dalších kvalitách
- uchazeči plní úkoly, které souvisejí s klíčovými aspekty pracovního místa- pracují ve skupině, prezentují, debatují, hrají role
- dodatkem k těmto úkolům mohou být testy a pohovory
- jejich výkon je měřen v několika rovinách ve vztahu k žádoucí úrovni na konkrétním pracovním místě v organizaci

- z důvodů interakce, participovanosti a větší otevřenosti je hodnoceno několik uchazečů naráz
- simulace práce pod tlakem
- účast několika hodnotitelů pro zvýšení objektivitu
- umožňuje posoudit to, jak uchazeč vyhovuje firemní kultuře a stejně tak i uchazeči umožňuje vcítit se do hodnot konkrétní organizace

(Armstrong, 2007)

Hroník (2007) kromě výše zmíněných typů metod skupinové administrace uvádí ještě:

- **ZJIŠŤOVÁNÍ BUSSINES KOMPETENCÍ**
- **SKUPINOVÝ ROZHOVOR**
- **ZPRÁVA Z PSYCHOLOGICKÉHO ZHODNOCENÍ**

2.2.2.5.3 Metody individuální administrace

Klíčovým rozdílem oproti metodám předchozím je počet uchazečů současně absolvující výběr. Toto kolo má již podobu individuálního charakteru a postupují do něj obvykle 2-3 kandidáti. Nejčastěji má podobu výběrového interview (Hroník, 2007).

- **VÝBĚROVÉ INTERVIEW**

Nebo také rozhovor či pohovor, je považován za jednu z nejvhodnějších výběrových metod a zároveň také nejčastější. Aby byl pohovor kvalitní, musí být však dobře a kvalitně připraven a proveden, nároky na profesionalitu tazatele jsou tedy na místě (Hroník, 2007). Jeho hlavní cíle lze definovat takto (Koubek, 2007, 179):

1. *„získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči“*
2. *„poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní“*
3. *„posoudit osobnost uchazeče“*

4. „založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem“

Před realizací pohovoru je nutné vymezit:

- výběrová kritéria
- druh pohovoru – standardní, screeningový, komplexní, se zkouškou a hraním rolí, behaviorální
- strategii pohovoru – strukturovaný, polostrukturovaný, nestrukturovaný
- druhy otázek – otevřené/uzavřené, direktivní/indirektivní, projektivní, atd.
- množství účastníků pohovoru – 1+1; komise; postupný pohovor – série 1+1 pohovorů
- kdo bude přítomen ve výběrové komisi
- vhodné situační podmínky – místo, občerstvení, nerušení telefonáty apod.

(Hroník, 2007)

Předchozí text potvrzuje fakt většího množství typů výběrových pohovorů, ať už dle průběhu, tak počtu účastníků. Mohelská (2009) zmiňuje další specifické typy, kterými jsou pohovory realizované kompletně telefonicky nebo v podobě společenského jednání. Dle Hroníka (2007) by ale všechny měly mít stejné fáze:

1. **úvod pohovoru** - představení se navzájem, navázání kontaktu a atmosféry
2. **jádro pohovoru** – cílem je získat co nejvíce podstatných informací
3. **závěr pohovoru** – uvolnění napětí, tak aby uchazeč odcházel klidný

Stejně tak jako všechny předchozí zmíněné metody mají nějaká negativa nebo nevýhody, není tomu jinak ani v případě výběrového pohovoru. Jedná se o nedostatečnou validitu předvídání budoucího pracovního výkonu a měření společného u jednotlivých uchazečů; nedostatečná kvalifikovanost tazatele; nezachycení nebo špatné zachycení odpovědí v důsledku průběžného nezaznamenávání odpovědí; subjektivní posuzování a obecně problematika otázek, jak jejich typů, kladení, tak i jejich etičnosti (Armstrong, 2007).

- **REFERENCE**

Zlámal a Horváth (2009) uvádí jako smysl získávání a analyzování referencí především ověření důvěryhodnosti informací sdělených uchazečem. Armstrong (2007, 365) zase jako hlavní smysl uvádí: „*získat důvěrnou a konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo*“. Jejich podoba může mít formu osobní, telefonickou nebo písemnou. V písemném styku je možné využít formuláře s otázkami typu: „*Jaká byla délka zaměstnání?*“, „*Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních dvanácti měsíců?*“, „*Zaměstnali byste jej opět (jestliže ne, pak proč)?*“. Tentýž autor ale zdůrazňuje, že s obsahem získaných referencí je třeba zacházet opatrně, obzvláště pak v případě těch velmi pozitivních a naopak. V každém případě je žádoucí vycházet z referencí alespoň od dvou předchozích zaměstnavatelů. Často diskutovaným tématem, jak v souvislosti s poskytováním, tak s žádáním o konkrétní reference, jsou etické aspekty. Těmto aspektům se věnuje samostatná kapitola této práce (Hroník, 1999).

Hroník (2007) a Kalnický (2012) dále řadí k metodám individuální administrace ještě následující:

- **PROJEKT, MANAŽERSKÁ VIZE, BUSINESS ESEJ**
- **TESTY CHOVÁNÍ V PŘIROZENÝC PODMÍNKÁCH**
- **LÉKAŘSKÉ VYŠETŘENÍ**
- **NETRADIČNÍ METODY** – grafologie, polygraf, atd.

V kontextu PA je možné se setkat s diagnostikou ve třech rovinách. První z nich je myšleno diagnostikování, lépe řečeno hodnocení stávajících zaměstnanců firmy. Druhou rovinu tvoří diagnostikování zaměstnanců potenciálních, tedy ucházejících se o pracovní pozici. Každá PA provádí proces diagnostiky dle vlastní metodiky (Evangelu & Juříčka, 2013). V důsledku použitého množství a typů výběrových metod se pak kvalita výstupů jednotlivých zprostředkovatelů výrazně liší. „*Kvalitní externí poradenské firmy při testování a výběru uchazečů o zaměstnání používají většinu uvedených metod, rovněž*

poskytují záruku na své služby a mají poměrně velké zkušenosti“ (Montag a kol., 2003). Realita je ale taková, že jednu skupinu PA tvoří ty „pomalé“, které se diagnostikou zabývají a snaží se získat výhodu u „uvědomělých klientů“, ale druhou skupiny tvoří PA zaměřené především na rychlost vyřízení jejich zakázky na úkor kvality. Diagnostika v provedení těchto PA je značně skromnější v důsledku snahy po podání co nejrychlejší nabídky uchazečů zadavateli. Třetí rovinnou diagnostiky je diagnostika pro zadavatele, který výběrové řízení realizuje sám, diagnostiku a rozhodnutí, resp. doporučení k rozhodnutí ale zadá personální agentuře, kam odkáže své/ho uchazeče (Evangelu & Juříčka, 2013).

2.2.2.6 Konečné rozhodnutí

V případě, že výběr probíhal formou síta, byla rozhodnutí o tom, kdo půjde či nepůjde dále prováděna již v průběhu řízení. Konečné rozhodnutí přichází na řadu v ten moment, kdy již byly sesbírány veškeré potřebné informace, které právě k jeho učinění slouží. V praxi je možné setkat se s chybnou tendencí připisování největší váhy poslední fázi procesu na úkor důležitých informací z kol předchozích (Foot & Hook, 2002).

Konečné rozhodnutí musí být v každém případě kvalitně provedeno. Již v průběhu je třeba systemizovat získaná data, aby mohla být nyní všechna vyhodnocena, a to jak po stránce kvalitativní, kdy si komise sama klade otázky, zamýšlejí se nad budoucími možnými scénáři, ale také po stránce kvantitativní, kde dochází ke srovnávání. Kandidáti mohou být srovnávání v jednom či více kritériích a pomocí několika metod. Např. bodování, dávání do pořadí, třídění a podobně. Ačkoliv bylo dosaženo při vyhodnocování nějakého pořadí, existují přesto dvě možnosti. Buďto se pořadím řídit anebo naopak, a pořadí tak nerespektovat (Hroník, 2007).

Jakmile je rozhodnutí známo, je třeba ještě učinit jisté záležitosti, aby mohl být proces ukončen. V případě neúspěšných kandidátů je třeba je o tomto faktu informovat, případně jim poskytnout zpětnou vazbu. U kandidáta nebo více kandidátů vítězných je na prvním místě jim nabídnout pracovní místo. To, že se o pozici někdo uchází, nemusí v konečném důsledku znamenat přijetí pracovní nabídky. V případě přijetí nabídky zajistit přijetí, dohodnout detaily jmenování, potvrdit je písemně, vyřídit potřebnou administrativu,

případně zkontrolovat kvalifikaci. Aby mohlo být řízení ukončené, je třeba připravit potřebné záznamy, zmonitorovat a vyhodnotit celý proces (Foot & Hook, 2002).

V kontextu PA probíhá utváření konečného rozhodnutí o výsledcích výběrového řízení jiným způsobem a ve většině případů je v rukou zadavatele, nikoliv zprostředkovatele, což blíže popisuje následující text (Evangelu & Juříčka, 2013).

3 PERSONÁLNÍ AGENTURY

3.1 Dělení personálních agentur

Mezi laickou veřejností, ale i samotnými uchazeči o zaměstnání a zadavateli, tedy klienty personálních agentur, panuje nízké povědomí o dělení těchto druhů firem, zvaných jako personální agentury v tom nejširším pojetí. Společně mají to, že se zabývají personální prací. Každá z firem ale jako klíčové činnosti své práce může poskytovat něco odlišného a na základě tohoto faktoru je vhodné je dělit. To, co je u jedné z firem hlavní náplní práce, může být u druhé pouze činností okrajovou. Obecně lze říci, že: *„poskytovatelem služeb s personální náplní je jakákoliv právnická nebo fyzická osoba, která na trhu práce poskytuje personální služby jako výdělečnou činnost“* (Evangelu & Juříčka, 2013, 10).

Agentura práce – jejich hlavní náplní práce je zajišťovat neboli provádět tzv. outsourcing zaměstnanců zadavateli. Tento typ zaměstnávání je nazýván jako agenturní zaměstnávání a jedná se o dočasné přidělení zaměstnance konkrétnímu uživateli. Podstatné na tomto typu zaměstnávání je to, že v pracovněprávním vztahu je zaměstnanec s agenturou, ta je jeho zaměstnavatelem. Firma, kde vykonává práci má ale oprávnění udělovat mu pokyny týkající se vykonávané práce. Někdy bývá činnost agentur práce nazývána také pojmem temporary help, jestliže se jedná o práci na krátkodobých, případně střednědobých projektech, anebo označením personální leasing, v souvislosti s projekty dlouhodobými. Některé agentury práce se sdružují v Asociaci provozovatelů personálních služeb, která má vlastní etický kodex (Evangelu & Juříčka, 2013).

Personální agentura – jejich hlavní náplní práce je tzv. recruitment, neboli zajišťování nábory a výběru kandidátů (Bartoníčková a kol., 2003). Tyto agentury na jedné straně hledají vhodnou práci uchazečům o zaměstnání a na straně druhé hledají vhodné kandidáty na sjednané pozice do firem, se kterými spolupracují. Od agentur práce se liší v tom, že mezi vybranými zaměstnanci a personální agenturou nevzniká žádný pracovněprávní vztah, ale zaměstnavatelem je sama firma (Tošovský, 2011).

Seitl (písemné sdělení 15. listopadu 2015) k tomuto tématu podotkl, že v zahraniční literatuře se pojmem recruitment chápe pouze získávání zaměstnanců, zatímco česká literatura toto označení nevhodně rozlišuje i na jejich výběr.

Evangelu a Juříčka (2013) uvádí, že zakázka mezi personální agenturou a zadavatelem je ošetřena smlouvou, která musí obsahovat všechny potřebné náležitosti. Uchazeč poskytuje pouze souhlas se zpracováním osobních údajů. Samotný proces recruitmentu zmínění autoři popisují v několika následujících krocích.

1. **Získání a specifikování požadavků** – tohoto kroku může být dosaženo dvěma způsoby. Firma sama kontaktuje personální agenturu a sdělí jí své požadavky nebo personální agentura kontaktuje konkrétní firmu s nabídkou svých služeb. V praxi není neobvyklé, že pro jednu firmu současně hledá vhodné uchazeče několik agentur, zapláceno pak dostane ta z nich, která dodá vhodné uchazeče jako první, praktiky se ale mohou lišit.
2. **Vyhledávání uchazečů** – pomocí náborových metod, které jsou různé. V kontextu personálních agentur je typické, že disponují vlastní databází uchazečů.
3. **Výběr vhodných uchazečů** – opět pomocí různých výběrových metod, aby byla ověřena vhodnost uchazeče na konkrétní pozici.
4. **Představení uchazeče zadavateli** – jakmile jsou provedena jednotlivá kola výběru v rámci personální agentury, může výběrové řízení pokračovat už za spolupráce samotného zadavatele, buď v jeho úplné režii, nebo za spolupráce personální agentury.
5. **Rozhodnutí** – po seznámení zadavatele s uchazeči může nastat situace, že bude uchazeč/i přijat/i, nebo budou požadováni další kandidáti. V nemalém počtu případů také může následovat celý proces od začátku, uvědomí-li si personální agentura či zadavatel, že v úvodu specifikované požadavky nebyly tak úplně přesné. Není-li dohodnuto jinak, zpravidla je tím, kdo dělá konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče, zadavatel – klient personální agentury.
6. **Adaptační fáze a garanční doba** – jakmile byla podepsána pracovní smlouva a zaměstnanec nastoupil do práce, začíná tzv. adaptační fáze a garanční doba. Garanční doba trvá většinou 3 měsíce a personální agentura během ní sleduje proces adaptace nového zaměstnance a při komplikacích je mu nápomocna. Může také nastat situace, že se zaměstnanec neosvědčí a pak je nutné situaci řešit podle předem sjednaných podmínek, nejčastěji vrácením peněz nebo vyhledáním nového uchazeče.

Poradenská agentura – aby mohla agentura používat status poradenské nikoliv personální agentury, je důležité, aby činnosti, které ve většině času provádí, převažovaly nad náborem a výběrem zaměstnanců. Jedná se o činnosti, kterými jsou: audits, konzultace s uchazeči a zaměstnavateli, Assessment Centre a Development Centre, Talent Management, Outplacement a další. Recruitment tak není jejich primární náplň práce (Evangelu & Juříčka, 2013).

Personální agentury, podporované různými typy dotací – tento typ personálních agentur funguje a existuje na základě mírně upravených podmínek. Mají daný konkrétní cíl, k jehož realizaci získali dotaci a upíná se tak k němu jejich náplň práce. Může se jednat např. o personální poradenství sociálně slabším nebo vyloučeným skupinám. V řadách personalistů těchto typů agentur se častěji vyskytují osoby s humanitárním zaměřením, vzhledem k tomu, že jejich práce je spíše individuálního charakteru. Také v souvislosti s těmito jejich osobnostními charakteristikami pak v momentě, kdy vyplácení dotací skončí, končí i fungování celé agentury, protože dravost a soutěžení na trhu práce jim není vlastní (Evangelu & Juříčka, 2013).

Personálně – vzdělávací agentura – hlavní náplň práce těchto agentur je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jedná se např. o Development Centre, konzultování, koučování, mentoring, workshopy, semináře, e-learningy, outdoor akce a další. Spolupráce personálně-vzdělávací firmy a zadavatele je opět ošetřena smlouvou. Součástí celé zakázky by mělo být i následné vyhodnocení efektivity provedené služby (Evangelu & Juříčka, 2013).

V kapitole 2.2.1.4 zmínění a blíže popsání „*headhunteri*“, kteří v případě, že nepracují jednotlivě, jsou součástí tzv. „**headhunt agentury**“.

3.2 Typy služeb poskytovaných personálními agenturami

3.2.1 Služby pro podnikatelské subjekty

Převážnou část služeb pro podnikatelské subjekty tvoří recruitment. Vzhledem k velké konkurenci a skutečnosti, že za svou práci v oblasti recruitmentu dostane zaplacená jen ta agentura, jejíž uchazeč ve finále do firmy nastoupí, nemusí to být vždycky nejspolehlivější zdroj finančního příjmu. Z tohoto důvodu se některé z nich specializují na služby jiné a finančně stabilnější (Evangelu & Juříčka, 2013).

Již jsem zmiňovala **diagnostiku, headhunting, vzdělávací a rozvojové programy, personální poradenství, personální informační systémy, dočasný leasing pracovníků či plánování lidských zdrojů** (Evangelu & Juříčka, 2013). Naopak to, co ještě nezaznělo a mnohdy také spadá mezi služby personálních agentur, jsou tyto služby následující:

- **Talent Management** – obecně se jedná o „*system získání, udržení a rozvoje talentů*“ (Horváthová, 2011, 24). Armstrong (2007) uvádí, že cílem Talent Managementu je zajistit si tok talentů v organizaci a být si jako organizace zároveň vědoma toho, že talentovaní zaměstnanci jsou zdrojem nejdůležitějším. Talent Management, jakožto služba personální agentury pro společnost, se týká vytváření programu rozvoje, který vychází jak z informací o konkrétních jedincích, tak i z informací o konkrétní společnosti a je tak šitý zcela na míru (Evangelu & Juříčka, 2013).
- **Assessment Centre (AC) / Development Centre (DC)** – PA nabízejí jako své služby také realizaci tzv. Assessment a Development Centre. „*Na rozdíl od AC, která zkoumají spíše současné schopnosti, jsou však DC zaměřena na perspektivu, na schopnosti potřebné v budoucnosti*“ (Koubek, 2003, 42).
- **Personální audit** – tato služba ve své podstatě znamená provedení analýzy personální situace v konkrétní firmě. Oblastmi zkoumání jsou lidské zdroje a personální činnosti. Přestože k provedení personálního auditu z pravidla není nutné najímat si personální agenturu, jisté výhody to ale má. Jedná se hlavně o nestrannost a objektivnost, neboť agenturní personalisté nejsou spjati s firemní situací a vztahovými sítěmi. Před zahájením auditu je důležité definovat jeho cíle a formu výstupu (Evangelu & Juříčka, 2013).
- **Interim HR Management** – tuto službu nabízejí především poradenské agentury. Její podstatou je dočasné zaměstnání externího HR managera, případně konzultanta ve

firmě klienta, která jim aktuálně nedisponuje. Tato osoba je kmenovým zaměstnancem PA a na základě zformulované zakázky je dočasně přidělena (Evangelu & Juříčka, 2013). Pojem Interim Management bývá někdy označován jako tzv. „krátkodobé řízení“ (Mohrmann, 2004, 22 in Evangelu & Juříčka, 2013).

- **Outsourcing** – tento pojem, jakožto „využívání vnějších zdrojů“ (Koubek, 2003, 119) se může týkat i služeb personálních agentur, resp. jejich zaměstnanců, kteří mohou být externě využíváni firmami, které nemají vlastní personální oddělení. Na základě domluvy pak za firmu vykonávají konkrétní činnosti řízení lidských zdrojů (Evangelu & Juříčka, 2013).
- **Monitoring nemocných zaměstnanců** – PA nabízejí v této oblasti jak monitorování neboli dohlížení na proces léčení, tak i projekty vedoucí ke snížení nemocnosti zaměstnanců nebo analyzování této oblasti z dlouhodobého hlediska. Jedná se tedy o „službu, která kromě kontroly dodržování léčebného režimu nabízí i vysoce specializované personální poradenství“ (Evangelu & Juříčka, 2013, 48).
- **Mystery Services** – jedná se o službu nabízenou PA, při které dochází ke zpětnému mapování efektivity dříve vynaložených prostředků a činností, např. školení. Prostřednictvím skrytého využití služeb a pozorování dochází k zisku informací sloužících k minimalizaci nedostatků a zvýšení efektivity. Této metody využívají hlavně společnosti zakládající si na své firemní kultuře a proklientsky orientované (Evangelu & Juříčka, 2013).

Na závěr této kapitoly bych doplnila, že ze Zákona o zaměstnanosti (§ 14 odstavce 1) jsou definovány 3 formy zprostředkování zaměstnání, a to:

1. recruitment,
2. agenturní zaměstnávání,
3. poradenství v oblasti příležitostí na trhu práce.

Oprávnění ke všem těmto činnostem mají agentury práce, zatímco krajské pobočky Úřadu práce smějí provozovat pouze recruitment a poradenství v oblasti příležitostí na trhu práce (Tošovský, 2011).

3.2.2 Služby pro jednotlivce

Evangelu a Juřička (2013) uvádí, že kromě služeb, které jsou poskytovány firmám, provozují personální agentury i služby jednotlivcům. A to jak z důvodů potřeby naplnit databáze uchazečů, získání kontaktů na odborníky, reklamě na trhu práce a dalším. Služby, které pro jednotlivce na trhu práce vykonávají, jsou dle uvedených autorů především:

- **Hledání zaměstnání** – laickou veřejností nejznámější služba, která je využívána uchazeči hledající zaměstnání. Může se jednat o cílené vyhledávání zaměstnání, které je typické spíše u vysoce specializovaných uchazečů nebo mluvíme o obecném vyhledávání. Samotný proces pak začíná zasláním životopisu a pokračuje případným pohovorem, který je obvyklý spíše u odborníků a specialistů.
- **Profesní poradenství** – tato placená služba bývá zájemci využívána v různých případech. Patří mezi ně obvykle situace týkající se výběrového řízení, jako pomoc při vypracování životopisu, příprava a nácvik důležitého pohovoru, rozhodování mezi obdržnými nabídkami, vyjednávání o platu, ale třeba i rozbor nadání zákazníka.
- **Personálně-psychologické poradenství** nabízí agentury, které mají mezi svými zaměstnanci psychologa. Jedná se o placenou službu, která může zahrnovat služby jako jsou profesní diagnostika, poradenství pro kariérní růst, právní poradenství nebo pomoc při řešení problému jako jsou mobbing a bossing.
- **Vzdělávání** jednotlivců prostřednictvím personální agentury je možné v tematických kurzech – např. psaní životopisu, zvládnání stresu, atd., při různých programech dotovaných EU nebo také formou koučinku.

Florenta (2014) ve svém článku uvádí, že nejen že personální agentury získávají mezi organizacemi na popularitě, ale taktéž zájemci o zaměstnání čím dále častěji využívají jejich služeb.

3.3 Procesy uvnitř personálních agentur

Evangelu a Juříčka (2013) uvádí, že přestože se setkáme s pozicí personalisty jak v podnicích různých velikostí, tak i v personálních agenturách, tak jejich činnost a náplň práce se značně odlišuje. Podnikový personalista pracuje s relativně zaběhlými procesy a stálým kolektivem, zatímco agenturní personalista jedná s odlišnými klienty, co do velikosti, tak do oboru a jeho záběr se tak stává širším.

Evangelu a Juříčka (2013) popisují tyto procesy:

- **Práce s databází** je denním chlebem většiny personalistů. Kromě údajů o uchazečích obsahuje i kontakty na zákazníky, a to i ty minulé. Denní zaznamenávání do této databáze je nezbytné pro další navazování rozdělané práce, třeba i jiným kolegou a pro komplexní přehled o stavu zakázky.
- **Akviziční činnost** tvoří další náplň personalistů agentur, když je potřeba navázat spolupráci s klientem. Současná situace na trhu práce způsobila, že agentury kontaktují firmy sami a doslova se jedna před druhou předhánějí a snaží se navázat spolupráci.
- Jestliže personalista svolí, obvykle následuje **pracovní schůzka**, kde dochází ke konkrétnímu zmapování situace a vyjednávání smluvních podmínek. V lepším případě je výsledkem setkání konkrétní zakázka.
- Na základě zakázky vypracuje personalista **konkrétní nabídku**, která by měla odpovídat požadavkům klienta.
- Jestliže je tato nabídka přijata, je nutné **zpracovat smlouvu** upravující podmínky spolupráce mezi těmito dvěma subjekty, jako jsou různé termíny, ohlašovací povinnosti a v neposlední řadě finanční odměnu za splnění zakázky.
- Po těchto krocích může personalista začít **pracovat na zakázce**, přičemž je obvyklé, že byla firmou zadána více stranám a tak vyhrává ten nejrychlejší. Nejdříve obvykle sahají do interních databází, poté až do těch veřejných, které jsou při požadování kontaktních údajů zpoplatněné. U vhodných kandidátů pak následuje obvykle telefonický kontakt, dále pak osobní kontakt a další testování, tak aby mohla být vyhotovena závěrečná zpráva pro prezentaci u klienta.
- Nedílnou součástí práce agenturních personalistů je i tzv. **reporting**, což znamená vykazování činnosti za uplynulé období svým nadřízeným v souvislosti s danými

normami, které se týkají počtu telefonátů, počtu pohovorů, počtu prezentací uchazečů, atd. Výsledkem jsou pak hodnocení a případná nápravná opatření.

3.4 Asociace personálních agentur

Jako i jiné podnikatelské subjekty, které jsou na trhu práce ve větším počtu, tak i personální agentury se sdružují do asociací a jiných organizací (Evangelu & Juříčka, 2013). V České republice existuje:

- **Asociace Pracovních Agentur (APA)** je neziskovou organizací, založenou roku 2001. Podstatou této asociace je sdružování personálních agentur, a to jak těch co poskytují recruitment, tak z té větší části spíše těch, co poskytující službu temporary help. Podmínkou členství je platné povolení k těmto aktivitám, dodržování stanov APA a v neposlední řadě také Etického kodexu APA (Asociace Pracovních Agentur, 2011).
- **Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS)** je sdružením nejen personálních agentur, ale i dalších subjektů na trhu práce, které se snaží vytvářet jeho podmínky od roku 2002, kdy je datován její vznik. Členové APPS dokládají vysokou kvalitu svých služeb dodržováním Etického kodexu a tzv. Zlatých standardů (Asociace poskytovatelů personálních služeb, nedat.).
- **Klub personalistů České republiky – KPČR** – „*je občanské sdružení s právní subjektivitou založené podle zákona o sdružování občanů. KPČR sdružuje právnické i fyzické osoby a veškerá činnost klubu se řídí jeho stanovami*“. Posláním této organizace je rozvoj lidských zdrojů a jejich řízení s cílem optimalizace jejich fungování a dopadů v rámci celé společnosti. Snaží se toho dosáhnout prostřednictvím pořádaných aktivit, mezi které patří semináře a rozmanitá setkání. Dále pak nabízí pomoc v jednotlivých oblastech, vytváření prezentací, participace, konzultace, nové kontakty na odborníky a jiné (Klub personalistů České Republiky, 2015).

3.5 Etické kodexy personálních agentur

Každá personální agentura by měla disponovat vlastním etickým kodexem, který bude usměrňovat jednání jejich jednotlivých členů, ale ne vždy tomu realita odpovídá.

APA má taktéž svůj **Etický kodex Asociace Pracovních Agentur**, který vyšel v platnost 25.2.2011, a v šesti článcích upravuje zásady poskytování personálních služeb, jejichž dodržování každý člen svým podpisem stvrzuje a přijímá je tak za své (Asociace Pracovních Agentur, 2011).

APPS se ve své činnosti řídí taktéž **Etickým kodexem Asociace poskytovatelů personálních služeb**. Oproti Etickému kodexu APA je rozsáhlejší se svými 7 články a závěrečným slovníčkem pojmů. Nutnost tohoto kodexu vidí pro definování partnerství s jednotlivými členy a především jako podklad pro vystupování a chování na trhu práce (Asociace poskytovatelů personálních služeb, nedat.)

Klub personalistů České Republiky se neřídí přímo etickým kodexem, ale následuje tzv. Stanovy. Ty obsahují 9 článků a zahrnují kromě formálních údajů o klubu také jeho účel, poslání, činnost, členství, orgány, jednotlivé pobočky, atd. Jsou platné od 10.4.2014, na základě schválení všemi členy KPČR (Klub personalistů České republiky, 2015).

4 NEJČASTĚJŠÍ ETICKÉ OTÁZKY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Armstrong (2007, 37) ve své publikaci uvádí, že: „*Mnozí teoretici obviňují řízení lidských zdrojů z toho, že je nástrojem manipulace – pokud není vůbec vyloženě neetické.*“. Má na mysli Wilmotta (1993 in Armstrong, 2007), který zdůrazňuje oddanost zaměstnanců organizaci a v důsledku toho manipulaci s jejich ochotou. Keenoy (1990 in Armstrong, 2007) dokonce celý proces přirovnává k vlku v rouše beránčím. Armstrong (2007), ale uvádí i názory opačné, založené například na výzkumech Guesta a Conwayho (1997), v němž zaměstnanci vyšší aplikaci postupů řízení lidských zdrojů hodnotili pozitivněji.

Kyriánová (2001, 156) přímo uvádí, že každá z metod získávání a výběru má své limity, se kterými je nutné počítat, tak aby bylo předejito neetickému jednání. Je nutné respektovat „*standardní postupy a jaksi samozřejmě se předpokládá, že každý odborník, který ovládl metody, automaticky také akceptuje a do života uvede etické principy, které s metodami souvisejí*“.

Etickým souvislostem získávání a výběru zaměstnanců se ve své publikaci věnuje Stýblo a kol. (2006, 113). Ti jako jeden z cílů tohoto procesu uvádějí mimo jiné i „*respektovat zákonné požadavky a zakazující diskriminaci pracovníků, ale ve vlastním zájmu dodržovat i základní etická pravidla výběrového přijímacího řízení*“. Dále uvádějí, že nedodržování etických zásad nejen že poškozuje celkovou image zaměstnavatele, případně zprostředkovatelů, ale taktéž motivaci samotných uchazečů, případně již přijatých zaměstnanců a jejich vztah k organizaci. Přesto, že má dnes řada firem vytvořená svá vlastní pravidla či kodexy, jak jednat se zaměstnanci, tak v kontaktu s uchazeči o práci se jimi ne vždy řídí. Zlámal a Horváth (2009, 88) uvádí, že přesto, že nejsou nikde uváděny normy pro chování v rámci výběrového řízení, tak: „*snaha o udržení dobré pověsti a dobrého jména by měla vést k serióznímu, vstřícnému a bezodkladnému vystupování a to nejen vůči úspěšným kandidátům, ale vůči všem zájemcům*“.

Dodržování etický zásad a určitých pravidel získávání a výběru zaměstnanců taktéž napomáhá ke snižování možných stížností, jež se mohou ze stran neúspěšných uchazečů později objevit. Samozřejmostí je celkový přínos ke kvalitě výběrového řízení (Sakslová & Šimková, 2009).

Kyriánová (2001, 1) uvádí zajímavou myšlenku, a to, že: „*Personalisté – nep psychologové pod vlivem komerčního prostředí často vůbec nechápou, proč by se něčím takovým měli zabývat a smutné je, že často se ani psychologové o prosazování etických principů v této oblasti psychologie příliš nesnaží.*“. Jako důvod pak nejčastěji uvádí ekonomickou stránku, neznalost, komplikace, nezájem s leností a kromě finanční také časovou tíseň. Stejně tak ale podotýká, že organizace, které dbají na dodržování etiky, budou vyhledávány kvalitnějšími uchazeči a zaměstnanci stávající budou chtít spíše setrvat než pokud by tomu tak nebylo. Dále ještě dodává, že následování etických principů je úzce spjata a smysl bude mít pouze tehdy, bude-li osoba, je dodržující, pro ostatní autoritou s odbornou prestiží. Právě tyto faktory jsou totiž těmi, které jsou pro jejich prosazování klíčové.

4.1 Etické otázky získávání zaměstnanců

Metoda předcházející samotnému výběru zaměstnanců, zvaná jako získávání, se taktéž potýká s etičností tohoto procesu. V následujících odstavcích budou rozebrány etické otázky týkající se metod získávání a poté uvádění informací.

4.1.1 Metody získávání

Každá z metod získávání má jak svá pozitiva, tak i svá negativa, jak bylo podrobněji popsáno v jedné z předchozích kapitol. Někdy bývá užíváno i tzv. ústního inzerování, které ale nemůže být považováno za doporučené, neboť může být značně diskriminující, a to z toho důvodu, že lidé mají tendenci doporučovat lidi podobné jim samotným, tedy z jejich okruhu (Foot & Hook, 2002).

Novinkou posledních let je tzv. on-line recruitment, setkat se s ním lze především v oblasti získávání a předvýběru uchazečů, jedná se různé kroky, které jsou činěny elektronicky – např. filtry dotazníků, heuristické metody pomocí softwaru, psychologické testy, třídění životopisů, ačkoliv tyto metody zcela jistě mají mnoho pozitiv, nesou s sebou i jistá rizika v podobě globalizace, masovosti, neosobnosti a jiná. V souladu s etikou je lze považovat přinejmenším za diskutabilní (Navrátil, 2003).

4.1.2 Uvádění informací

Podstatné v této fázi získávání je uvádění reálných podmínek na daném místě a odpovídající úrovně potřebné kvalifikace. Mnohé organizace s vidinou získání toho nejlepšího uchazeče svoje požadavky nerealisticky nadhodnocují, což nejen, že komplikuje jejich nalákání, ale ti, co byli přijati, později zjišťují, že jejich potenciál není plně využíván. Stejně tak je nebezpečné a nežádoucí podhodnocování, není ale tak časté (Armstrong, 2007). Koubek (2007, 134) uvádí, že: „*v nabídce zaměstnání je vhodné uvést všechny nezbytné požadavky na pracovníka a vybrané požadavky žádoucí, popřípadě vítané*“.

Nepřesné uvádění informací, co do požadovaných kompetencí je častější u externích zprostředkovatelů. Agentury by tedy měly být pečlivě informovány, protože jen přesným sdělením požadavků je možné snížit riziko nabízení nevyhovujícího uchazeče (Koubek, 2007).

Samotný text inzerátu je nutné přizpůsobit zákonům dané země, čímž jsou myšleny především zákony antidiskriminační. Nepřípustné je upřednostňování uchazeče dle pohlaví, např. „*hledáme číšnici*“, samozřejmě existují výjimky, ale v případě, že tomu tak není, je vhodné uvést neutrálního označení, obojího nebo jednoduše zdůraznit, že pohlaví uchazeče nehraje roli. To stejné platí v souvislosti s národností, rasou, věkem a dalšími faktory. Opět platí jisté výjimky, obzvláště v souvislosti s věkem – např. náročná fyzická práce. Vždy by měl inzerát obsahovat hlavičku, kde bývá nejčastěji uveden název pracovního místa, dále pak informace o: organizaci; pracovním místě; požadavcích; tom, co nabízí zaměstnavatel; místě pracoviště; jakým způsobem reagovat (Armstrong, 2007)

V případě, že už inzerát obsahuje potřebné náležitosti, je vhodné jej také správným způsobem odprezentovat. Specifická je situace, kdy je pro tyto účely použit rozhlas – v takovém případě by nabídka neměla uchazečům uniknout a měli by možnost si ji stihnout zaznamenat, nejlépe na ni být předem upozorněni. Za do jisté míry neetické jednání je chápáno i lákání uchazečů na „*vznešeně znějící název zaměstnání*“. Módní v současné době totiž je, uvádění názvu takřka veškerých pozic v angličtině. Toto je typické právě pro zprostředkovatelské agentury ve snaze být módní za každou cenu a ukázat svoji světovost a odbornost (Koubek, 2007, 150).

Za do jisté míry neetické lze považovat také to, že při inzerování zprostředkovatelských agentur není ojedinělým případem, že jejich klient vystupuje anonymně. Důvodem je i to, že jedním inzerátem jsou hledání uchazeči pro více zaměstnavatelů. Toto jednání je přinejmenším také diskutabilní (Koubek, 2007). Anonymní inzerování zprostředkovatelskými agenturami uvádí také Mikšová (2003) a zdůvodňuje jej tím, že firma z různých důvodů nechce, aby se o záměru obsadit nějakou pozici na trhu práce vědělo, např. kvůli konkurenci.

Seitl (písemné sdělení 16. listopadu 2015) k tomuto tématu podotkl že: „*Inzerce není problematika sdělování informací během naboru vyčerpána. Naopak, jde jen o jednu část. Významná je dále role informací, které jsou sdělovány uchazeči, pokud o to telefonicky nebo e-mailem projeví zájem.*“. V kontextu tohoto tématu je tedy patrně diskutabilní, jak zajistit, aby byla informovat všech uchazečů stejná, projeví-li některý z nich větší zájem o související informace a druhý nikoliv. Stejně tak je otázkou, jaké informace by měly být uchazeči dostupné a které již nikoliv.

4.2 Etické otázky výběru zaměstnanců

Obecně lze říci, že: „*Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmějí se dotýkat jejich lidských práv a důstojnosti.*“ a uchazeč by měl být celou dobu chápán jako rovnocenný a rovnoprávný partner (Koubek, 2007, 185).

4.2.1 Kvalifikace personalisty

S měnícím se významem řízení lidských zdrojů se tak mění i profil personalisty. Moderní personalista je pracovník tvůrčí a ne pouze administrativní, jak tomu bylo dříve (Koubek, 2007).

Kalnický (2012) uvádí, že na pozici personalisty je možné se setkat s lidmi s různým **vzděláním**. Nejčastěji jsou jimi sociologové, andragogové, psychologové či ekonomové. Sakslová a Šimková (2009) rovněž zdůrazňuje, že personalista by měl být tak trochu psychologem a právníkem a navíc doplňuje danou kvalifikaci ještě o znalosti technické,

společně s orientací se v nových technologiích, ale také ve vnějších faktorech, které ovlivňují pracovní sílu.

Kompetence firemního personalisty a konzultanta v personální agentuře se dle Jurečka a Evangelu (2013) v mnohém liší. U obou typů pozic se shodují na výborné znalosti PC, **osobnost personalisty** by se měla vyznačovat samostatností, organizovaností práce a výborným time-managementem. Konzultanti personálních agentur by dle nich měli být ještě více odolní vůči stresu, schopni se sami motivovat a především proklientsky zaměření.

Ať už je vzdělání tohoto zaměstnance jakékoliv, měl by disponovat určitými znalostmi a dovednostmi odvíjejícími se od daného oboru. Měl by být schopen velmi dobře jednat s lidmi, tvůrčím a organizačním typem, který je flexibilní a ochotný se dále rozvíjet. Ať už se jedná o psychologa, andragoga nebo právníka jeho aplikační činnost by se měla od tohoto faktu odvíjet (Kalnický, 2012).

Nedostatečná komunikace a nedetailní požadavky na obsazovanou pozici pak dělají z personalisty zprostředkovatelské agentury náborového a výběrového pracovníka do jisté míry nekompetentního. Tím, že nejsou zaměstnanci dané organizace, jsou značně omezeni v posuzování. Tím, že postrádají např. nadřazeného dané pozici, těžko posoudí, zda má uchazeč nejen odbornou způsobilost, ale zda dobře zapadne do kolektivu a další jiné faktory, které se mohou objevit třeba až v průběhu výběru (Koubek, 2007).

Téma **kvalifikace testujících** pomocí psychodiagnostických metod přinesla 20. léta 20. století, kdy došlo k velkému rozvoji těchto testů. Tehdejší výhody jejich užití způsobily nárůst jejich používání, což způsobilo, že se začaly dostávat i do neodborných rukou a v důsledku toho začaly být jejich výsledky nekriticky přeceňovány. Štikar a kol. uvádí, že: *„psychologické vyšetřovací metody může plně a vhodným způsobem využít jen odborník s příslušným psychologickým vzděláním, který si náležitě osvojil teorii a techniku práce s nimi“* (Štikar a kol., 1998, 40). Bedrnová a Nový (2007 in Kociánová, 2007b) navíc ještě zmiňují, že orientovat se v psychodiagnostice nestačí, žádoucí je mít taktéž znalosti a zkušenosti z oblasti psychologie práce. Přestože jednotlivé kroky jako jsou zadávání a vyhodnocování testů nemusí provádět výslovně psycholog, volení té vhodné metody a její interpretace je již výlučně v kompetencích pouze tohoto zkušeného odborníka (Hroník, 2007).

Důležitost kvalifikovanosti při práci s testovými metodami dokládá i fakt, že British Psychological Society má přímo schválené standardy tréninku pro užití různých druhů testů a jejich interpretaci (Foot & Hook, 2002).

Praxe, kdy jsou všichni zaměstnanci v jisté míře instruováni o administraci a vyhodnocení testů také není správná. Nejen, že jejich užíváním se mezi laickou veřejností začínou dostávat nekvalitní informace, ale i jejich pohled na psychologii nabere zjednodušeného rázu. Při užívání dotazníků a testů z internetu nemůže být o profesionalitě řeč (Podlesná, 2000).

Stejně stanovisko zdůrazňují i Sakslová a Šimková (2009, 88), které uvádí, že: „*provádění testů patří zásadně do rukou odborníků a jejich použití je třeba pečlivě zvažovat*“. Obecně lze říci, že „*všechny metody by měl používat někdo dostatečně vyškolený k používání dané metody*“ (Kyriánová, 2001, 157).

4.2.2 Práce s daty

Práce s daty je dalším diskutabilním tématem. V České republice tuto oblast ošetřuje zákon, z něhož vyplývá, že uchovávání dat je možné pouze na základě výslovného oprávnění dotyčného. Právě u zprostředkovatelských agentur je možné se setkat s databázemi uchazečů o zaměstnání, které jsou mnohdy budovány bez souhlasu kandidátů a v tomto případě neetickým způsobem (Koubek, 2007). Foot & Hook (2002, 75) doslova uvádí, že: „*zaměstnavatel může získávat o uchazeči jen ty informace, které nezbytně potřebuje pro rozhodnutí, s kým a zda vůbec uzavře pracovní smlouvu*“.

Veškeré informace, které uchazeč poskytne při získávání a výběru je nutné považovat za důvěrné. Není možné, aby byly bez souhlasu uchazeče předávány dále a v případě neúspěchu by neměly být dále uchovávány a navraceny – např. dotazníky, vyšetření, osvědčení, atd. Výjimkou je svolení neúspěšného uchazeče s následným uchováváním dat pro případ další pracovní nabídky (Koubek, 2007).

Je potřeba taktéž dbát na diskrétnost při rozhovorech, předchozí kandidáti by se s těmi následujícími neměli potkávat (Stýblo a kol., 2006).

4.2.3 Pohovor a dotazování

Gilarová (2003) uvádí, že potíže během dotazování a obecně během celého výběrového řízení mohou nastat tehdy, není-li užita jednotná metodologie všemi zúčastněnými, proto jako vhodné uvádí zavedení skupinových tréninků pro náborové a výběrové specialisty, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity a jednotnosti, důraz je při nich také velkou mírou kladen právě na etiku.

Z různých typů pohovorů, které byly již zmíněny, je z etického hlediska nejproblematictější typem pohovor individuální, který je náchylný k chybnému a povrchnímu rozhodnutí, protože stojí jen na závěru jednoho tazatele (Armstrong, 2007). Validita a reliabilita výběrového pohovoru je velmi nízká zejména při jeho využití v podobě nestrukturované (Montag, 2003).

Obecné etické zásady výběrového pohovoru uvádí Stýblo a kol. (2006):

- Být seznámen s veškerými dokumenty uchazeče, především životopisem. Jeho čtení během pohovoru je nevhodné, jak z důvodu menšího přizpůsobení otázek jednotlivým uchazečům, tak i signalizování nezájmu o jeho osobu.
- Být seznámen s bližšími informacemi o obsazovaném pracovním místě, z důvodů objektivního informování uchazeče, nedodržení dříve sdělených informací – např. finanční ohodnocení, obsah práce, aj. Důsledky těchto chyb mohou být velmi drahé.
- Není vhodné úmyslně zvyšovat zátěž kladenou na uchazeče, je tedy dobré přizpůsobit uvolněné atmosféře i prostředí. Není vhodné rozhovor přerušovat telefonáty, příchody a odchody jiných osob a celkově rozptylováním jak uchazeče, tak toho, kdo s ním pohovor vede. Obzvláště za neetické jsou považovány metody působení na uchazeče s cílem mu imponovat a zároveň jej znejistit tak, aby se stal ovlivnitelným. Výjimkou jsou odůvodněné případy, kdy kandidát má být dostán pod tlak, protože je to jedním z výběrových kritérií. Této situaci tedy musí být vystaveni všichni uchazeči na konkrétní pozici. Vhodné je tento druh situace „zarámovat“ - uvést a uzavřít.
- Dotazování v průběhu přijímacího pohovoru je nutné brát jako dvoustranou záležitost. Uchazeč by měl mít možnost získat v jeho průběhu takové informace, které jsou podstatné pro učinění jeho rozhodování. Otázky z jeho strany, vztahující se k pracovní

pozici i firmě, by mu měly být umožněny, zároveň lze na základě jejich podoby mnohé posoudit.

- Samozřejmostí je diskrétnost výběrového pohovoru.

Další doporučení, které je při výběrovém rozhovoru vhodné respektovat uvádí Kociánová (2007a):

- Délka pohovoru by neměla přesahovat 60 minut, v opačném případě je žádoucí udělat pohovorů více.
- Tazatel by měl být převážnou dobu pohovoru v roli naslouchajícího – min. 60% a odpovědi uchazeče doprovázet komentáři, aby mu dal najevo, že jej poslouchá a tak s ním udržovat kontakt.
- Samozřejmostí je respektování osobnosti uchazeče a projevení vlídnosti na stejné úrovni, jak u vyhovujícího, tak nevyhovujícího kandidáta.
- Tazatel by měl mít na paměti, že při vnímání je možné dělat chyby – subjektivní posuzování, přisuzování větší váhy informacím získaným na počátku pohovoru nebo při provádění více rozhovorů za sebou tendence přeceňovat nebo podceňovat průměrné uchazeče v kontrastu s těmi předcházejícími, tzv. halo efekt a jiné.

Výše zmíněné Kociánová (2007a) ještě doplňuje výčtem chyb, kterých se tazatelé dopouštějí:

- nesoustředěnost, rozptýlenost
- k otázkám do hloubky přechází velmi rychle
- svými otázkami navádí k odpovědi – tzv. sugestivní otázky
- klade sérii uzavřených otázek - výslech
- místo toho, aby rozhovor vedl, mu vládne – monolog
- klade velké množství hypotetických otázek – „*Co by, kdyby..?*“
- klade nejasné, nelogicky formulované, vícenásobné otázky
- komentuje odpovědi a sděluje svůj názor
- nechá se ovládnout vlastními antipatiemi k uchazeči
- přehlíží detaily, nedoptává se a neklade „nepohodlné“ otázky
- jednotlivým slabým nebo silným stránkám věnuje neúměrnou pozornost
- překrucování odpovědi uchazeče a vkládání mylných obsahů

- dopustí se hodnotitelských chyb
- hraje si na psychologa přesto, že jim není
- dělá předčasné závěry
- nedělá si poznámky – vede ke zkreslení a vyhodnocení spíše na základě dojmů

Organizace pohovoru by pak dle Armstronga (2007) neměla postrádat tyto zásady:

- nutné sdělit kdy, kam mají uchazeči přijít a po kom se dotazovat
- diskutabilní je doba konání pohovoru – mnohdy se uchazeč nemůže uvolnit ze stávajícího zaměstnání a tak je nezbytné se mu přizpůsobit
- čekat na pohovor v klidném prostředí, informování, kde jsou toalety
- během pohovoru by měl být vyhrazen čas na otázky uchazeče – o podniku, pracovní pozici, pracovních podmínkách
- uchazeči by mělo být sděleno, co bude po pohovoru následovat
- po učinění rozhodnutí o odmítnutí či přijetí uchazeče uvést důvody, proč tomu tak bylo na základě (ne)způsobilosti pro danou pozici

V souvislosti s antidiskriminačním zákonem existují určité **protiprávní otázky**, které jsou při přijímacím pohovoru nepřijatelné, uchazeči mají v tomto případě právo zvážit, jak přesnou uvedou informaci. Jedná se o soukromé otázky týkající se např. politické příslušnosti, těhotenství, plánování rodiny, onemocnění či handicapu, stávajícího platu, dluhů a podobně. Vyjma dotazu na plánování rodiny a stávajícího platu mohou být tyto otázky položeny i v souladu se zákonem, a to za určitých okolností. Např. dotaz na těhotenství je přípustný tehdy, jedná-li se o obsazování pozice, která nesmí být dle vyhlášky Ministerstva zdravotnictví obsazena těhotnou ženou. Uchází-li se kandidát o finančně citlivé místo, je otázka na případné dluhy také povolena, stejně tak na členství v politické straně, jestliže se uchazeč o členství v politické straně zrovna usiluje (Müller-Thurau, 2011).

Všechny předchozí body a faktory ve svém počátku vychází z proškolenosti tazatelů, což je klíčovým faktorem k tomu, aby pohovor vypadal tak, jak by měl (Armstrong, 2007).

Ještě předtím ale než rozhovor začne, tak by měl být uchazeč seznámen s jeho obsahem a přibližnou délkou trvání, přičemž vhodné je také uchazeči přiblížit náplň práce personální agentury, jestliže pohovor probíhá zprostředkovaně. Následující pohovor by pak měl být uzpůsoben ve vztahu ke konkrétní pozici a dobře připraven a naplánován (Podlesná, 2000).

Problém při dotazování může nastat také v tu chvíli, je-li u pohovoru současně více uchazečů – tzv. skupinový pohovor. Ten je zdrojem nepříjemností v té podobě, že se musí prosazovat vůči dalším kolegům, jelikož pozornost není věnována jen jemu, nicméně to může být někdy žádoucí. Především jde ale o sdělování informací, které musí třeba nechtěně před ostatními uvést nebo je nucen je zamlčet. V těchto situacích je tak ještě více, než je tomu při individuálním pohovoru, nevhodné žádat po uchazečích informace ze soukromého života, ale také o detailech z minulého nebo současného zaměstnání. Nevhodné u těchto typů pohovoru může být třeba jen oslovení celým jménem (Kyriánová, 2001).

Personální agentury ještě navíc ve své praxi používají dotazníků sloužící ke zjištění potřebných informací od uchazeče o práci, který by měl v jisté míře korespondovat s popisem dané pracovní pozice od klienta pro rychlé porovnání s uchazečem (Podlesná, 2000).

4.2.4 Práce s metodami a jejich výběr

Již při tzv. předvýběru a vyhodnocování životopisu se mohou objevit komplikace, a to z toho důvodu, že mnohdy může být velkým zdrojem omylů a navozovat mylný dojem, proto je vhodné v případě nejasností si je s uchazečem vyjasnit, ať už osobně či alespoň telefonicky a ihned jej vyřazovat jen v případě, kdy je absolutně nevhodný (Kyriánová, 2001). Podlesná (2000) uvádí zajímavý fakt, a to, že některé agentury pracují jen s životopisy, které jsou opatřeny fotografiemi, což svědčí o značně nekvalitní práci.

Obecně platí, že při předvýběru na základě předložených dokumentů, by se uchazeči neměli porovnávat mezi sebou a výsledný seznam by měl být sestaven jen na základě

abecedního pořadí, nikoliv preferencí. Pořadí by se mělo formovat až na základě použití všech výběrových metod (Koubek, 2007).

Při předvýběru je nutné vyhodnocovat jen kritéria vztahující se ke schopnostem kandidáta vzhledem k výkonu dané pozice. Ostatním kritériím je nutné se vyhýbat. Je žádoucí, aby tento krok provedli dvě na sobě nezávislé osoby. Někteří autoři na rozdíl od Koubka (2007) uvádí, že již při tomto kroku by mělo být vytvořeno pořadí (Foot & Hook, 2002).

Saksllová a Šimková (2009, 89) uvádí jako hlavní zásadu výběru zaměstnanců *„rozhodování na základě skutečných schopností a předpokladů uchazeče“*. Tento úryvek jen potvrzuje nezbytnost správné volby výběrové metody.

Výběru musí tedy předcházet stanovení kritérií hodnocení a metod sloužících k tomu zhodnocení. Jak kritéria, tak metody musejí být vůči obsazovanému místu přiměřené. V procesu výběru se tak vždy porovnávají okolnosti spjaté s obsazovaným místem s okolnostmi zjištěnými nebo předpokládanými ve vztahu k danému místu na straně uchazeče (Koubek, 2007). Konečné rozhodnutí by mělo tedy vycházet ze zhodnocení těchto kritérií, mělo by být zdůvodněno a zaznamenáno (Foot & Hook, 2002). Wagnerová a kol. (2011, 17) doslova uvádí, že: *„zaměstnavatel musí být schopen prokázat, že zásadní rozhodnutí v pracovněprávních vztazích učinil na základě validních a nediskriminačních postupů“*.

Celkový proces aplikace psychologických metody je náročnou činností, kde je nezbytné dodržovat mnohé zásady, řídit se jejím zaměřením, významem a cílem. Je žádoucí tento typ posuzování zapojit do širších souvislostí a provádět taktéž kvalitativní rozbor získaných skutečností. Samozřejmostí je určitý minimální stupeň reliability, validity a objektivity, tak aby mohl být prostředek vůbec nazvaný psychologickým testem (Štikar a kol., 1998). Úspěšnost při vykonávání psychologických testů je podmíněna jak výběrem vhodné metody, tak i způsobem jejího užití – správná administrace a optimálnost ostatních pomůcek. Optimálností ostatních podmínek je myšleno to, že by měly být uchazeči připraveny všechny podmínky k dosažení toho nejlepšího výkonu. Správná administrace se musí řídit jak obecnými zásadami dané testu, zároveň ale záleží také na účelném určení pořadí jednotlivých zkoušek. Přitom by mělo být přihlíženo k typu a náročnosti, k zájmu, únavě a pracovnímu úsilí (Štikar a kol., 1998).

Procházka a kol. (2013, 83) varují před užíváním testových metod s nejasným původem – nejsou dostupné informace k jejich konstrukci a standardizaci. Dle nich se jedná především o testy volně dostupné na internetu, v popularizační literatuře – knihách, příručkách, časopisech, ale také zmiňují testy, „jež nabízejí firmy poskytující služby v oblasti *personální práce*“. Obavy z toho, že takovými testy nebude změřeno to, co být mělo, jsou při jejich užití na místě.

Vždy je nutné, aby užitý test splňoval kritérium nástroje citlivého, standardizovaného, spolehlivého a validního (Armstrong, 2007). Využíváno by mělo být především těch, které mají české normy a jež jsou aktuální (Kyriánová, 2001). Wagnerová (2011) tento výčet doplňuje ještě o požadavek na to, aby byl nástroj legálně užíván.

Weiss a kol. (2011) uvádí, že v praxi mnohé firmy užívají testové metody, které rozhodně nemohou být považovány za validní, jelikož si je firmy vytvořily sami. Není také vhodné, aby administrace probíhala na okopírovaném formuláři.

V souvislosti s testovými metodami, stanovil Britský Institute of Personnel and Development (1997 in Armstrong, 2007) 6 kritérií k jejich užití:

1. Nutnost vyškolení toho, kdo test užívá.
2. Před užitím testu ověřit jeho vhodnost.
3. Před užitím testu ověřit zda faktory testem měřené odpovídají dané pracovní pozici.
4. Před užitím testu ověřit statistické parametry testu.
5. Zajistit stejné podmínky pro všechny absolvující.
6. Rozhodnutí by nikdy nemělo vycházet pouze z výsledků testů.

Kociánová (2007b) doplňuje o:

7. Zpráva z psychologického vyšetření = důvěrný materiál.
8. Výsledky psychologického posouzení by měly být uchazeči sděleny, a to nejlépe samotným psychologem.

Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2003 in Kociánová, 2007b) navíc uvádí, že testové metody by měly pocházet ze stejného kulturního prostředí a stejné oblasti společenské praxe.

Při užívání psychologických testů v procesu výběru zaměstnanců je žádoucí dodržovat následující pravidla:

- interpretace výsledků je možná jen kvalifikovaným psychologem
- pro umožnění kvalitního rozhodnutí je potřeba provést dostatečný počet testů
- psychologické testy jsou vždy pokládány za metodu podpůrnou, která nemůže být jedinou metodou výběru
- během testování je žádoucí provádět taktéž pozorování a rozhovor, k doplnění „mozaiky“
- před každým testováním musí být zformulováno zadání toho, co má být testováno, co je potřeba se o uchazeči dozvědět, až na základě toho volit vhodnou metodu

(Hroník, 2007).

Přestože výše uvedený autor označuje psychologické testy jako metody podporné, dovolím si na tomto místě nesouhlasit a upravit tento názor spíše do formy takové, že se jedná o metodu rovnocennou metodám ostatním, která by však neměla být užívána jako jediná diagnostická metoda.

Co se týče dalších metod výběru zaměstnanců, tak například grafologii nelze považovat za validní metodu výběru zaměstnanců. Etika bývá v souvislosti s touto metodou diskutována také tehdy, jsou-li rozborů písma prováděny bez vědomí jeho autora (Armstrong, 2007).

4.2.5 Assessment Centre

Kociánová (2007b, 119) doslova uvádí, že: „*realizace AC má určité zásady a vyžaduje dodržování určitých etických principů*“. Jako konkrétní uvádí tyto následující:

- informovanost jejich účastníků, a to jak o účelu této metody, jejím průběhu, tak o výstupech, jež poskytuje
- tzv. moderátor a jednotliví hodnotitelé by měli být v dané oblasti proškoleni – nejlépe sebezkušeností, aby bylo hodnocení co nejobjektivnější – nejvhodnější je složení komise z externích i interních posuzovatelů různých oblastí a jejich počet by neměl přesahovat počet uchazečů

- naopak složení skupiny z uchazečů interních a externích současně není příliš vhodné
- chovat se k uchazečům vhodným způsobem, a jestliže to nevyžaduje obsazovaná pozice, tak je nevystavovat nadbytečnému stresu a zátěži
- pro užití psychodiagnostiky v jeho průběhu platí stejné zásady jako mimo něj
- se získanými údaji je nakládáno zákonným způsobem a od uchazečů je třeba souhlasu k účasti
- po skončení je vhodné poskytnutí zpětné vazby kompetentní osobou – měla by vycházet z požadavků kandidáta a být sdělována opatrně v případě citlivých informací
- pro volbu metod platí stejné zásady jako v předchozí kapitole č. 4.2.4 a harmonogram by měl být uspořádán tak, aby se aktivity různě střídaly dle typu a jejich náročnosti, rovněž se zařazením přestávek
- rizika v hodnocení se rovněž překrývají s riziky v předchozí kapitole č. 4.2.3, hodnotitelé by neměli výsledky poskytovat nikomu jinému a ani se kriticky vyjadřovat o dalších hodnotitelích
- výstupní zpráva by měla vycházet z hodnocení všech hodnotitelů a neměla by vysloveně říkat, co je a není špatné nebo dobré

Důležité je, aby stejně tak, jak je tomu v průběhu celého výběrového řízení, měly i metody, jež jsou součástí AC, souvislost s pracovní náplní a úlohy nebyly příliš obecné. Co se jeho délky týče, mělo by se jednat o metodu 1-2 denní a ne jak tomu někdy v praxi také bývá, dvouhodinovou.

4.2.6 Reference

Hroník (2007) uvádí, že: „*je třeba prosazovat praxi, aby reference byly získávány za vědomí a adresného souhlasu uchazeče*“. Této praxi zatím brání především obavy z toho, že uchazeč odsouhlasí kontaktování jen těch osob, které zaručují pozitivní hodnocení a budou tak reference jednostranné.

Armstrong (2007) prosazuje taktéž praxi toho, aby nebyly reference obstarávány bez vědomí uchazeče. Po jejich získání je vhodné optat se kandidáta, zda má vůči nim nějaké námítky.

Stýblo a kol. (2006) uvádí za obzvláště nevhodné obstarávání si referencí od stávajícího zaměstnavatele a požadovat jiné informace než ty, co se vztahují k pracovnímu chování.

Montag (2003, 77) v souvislosti se získáváním referencí uvádí, že: *„seriózní a pravdivé informace by neměly být podávány telefonicky neznámému člověku – vyplatí se udělat si čas a příslušným personalistou nebo manažerem, který může reference poskytnout, se sejít osobně“*.

4.2.7 Zpětná vazba a komunikace

Při komunikaci s potenciálními uchazeči se doporučuje vstřícný přístup, tak aby nebyli vhodní uchazeči odrazeni (Koubek, 2007).

Obecně je v praktické rovině nutná zdvořilost, úcta, ohled, věnovat čas a uznání důstojnosti a přirozených práv druhého člověka, přestože pro nás třeba užitečný není (Bureš, 1992). Dále pak také jednat konkrétně a věcně s respektem a slušností (Weis a kol., 2011).

Komunikace s uchazečem by měla být dostatečná i po stránce obsahové, a to v tom smyslu, že: *„Kandidát by měl předem obdržet informaci o tom, jakou formu bude mít plánované výběrové řízení. Pokud půjde např. o AC, měl by vědět, jak dlouho bude trvat, ale také být alespoň rámcově seznámen s programem.“* Stejně tak by měl být předem seznámen i s tím, nebude-li u pohovoru sám, ale hovořit ve společnosti dalších uchazečů. Dále není vhodné držet uchazeče v nejistotě, jestliže se má situace tak, že uchazeč dále jistě postupovat bude a naopak, zda je tomu jistě tak, že nebude. Vhodné je přímo u pohovoru zhodnotit fakta, která hrají pro úspěch a neúspěch důležitou roli, tak abych uchazeč věděl, na čem je a nepřikládal případně svým šancím velkou váhu. Zmiňuje dále praxi, se kterou je možné se setkat zejména u zprostředkovatelských agentur. Jedná se o to, že se snaží u všech uchazečů navodit pocit toho, že mají práci doslova nadosah a odůvodňují to tím, že chtějí u kandidátů navodit dobrý a zdvořilý pocit. Po nějaké době je mu zaslán odmítavý dopis, někdy dokonce s dodatkem, že se umístil na druhém místě, ale byl přijat pouze ten první. Případ, kdy je uchazeči poskytována zpětná vazba nevhodným způsobem, je často důsledkem nekompetentnosti jejího poskytovatele a může tak mít traumatický dopad na uchazeče (Kyriánová, 2001, 157).

Eticky problematický bývá v kontextu psychologických posudků obsah takových informací, které nejsou potřebné, jejich srozumitelnost a uvádění číselných výsledků. Tak, aby byla zachována jeho obsahová informace, je třeba jej pro čtenáře psát v laické podobě, v případě odborné formy je nutné doplnit jeho obsah o komentář. Obzvláště důležité je zacházet s posudky zákonným způsobem, a proto je vhodné jej mít na uzamčeném místě, nejlépe jenom pod dohledem psychologa, a skladovat alespoň 1 rok, pro případ stížností (Kyriánová, 2001). Výsledky testů v písemné podobě, tak aby byla ústní interpretace psychologem k dispozici, ale ne jako jediný výstup (Benák, 2003).

.Mohelská (2009) uvádí, že dopis odmítající uchazeče by měl obsahovat jeho jméno s titulem a adresou; poděkování za ucházení se o pracovní pozici; ocenění jeho kvalifikace a zkušeností; důvod jeho neúspěchu; v případě, že je reakce opožděná, tak omluvu; dopis by měl být zakončen přáním budoucích úspěchů a originálním podpisem perem. „*Odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni – nejlépe písemně.*“ (Koubek, 2007, 149).

Aktuálně je v praxi možné se setkat se přímo v inzerátu s dodatkem týkající se zpětné vazby, ve smyslu – „*Neozveme-li se Vám do určité doby, nepostoupili jste ve výběrovém řízení dále.*“. Kyriánová (2001) tento přístup nepovažuje za úplně špatný, nicméně uvádí, že stále je možné setkat se s firmami, které se tímto způsobem zachovají, aniž by dodatek k inzerátu uvedli.

Mnohdy se v případě personálních agentur je možné setkat s jejich automatickou odpovědí, např. na zaslání životopisu. V tomto případě lze také diskutovat o etičnosti dané situace (Evangelu & Juříčka, 2013)

Špatná komunikace a zpětná vazba je mnohdy problémem i mezi zprostředkovatelskou institucí a zadavatelskou organizací. Nežádka se vyskytující špatnou součinnost mezi zprostředkovatelskou institucí a zadavatelem zmiňuje i Koubek (2007) a potvrzuje důsledek tohoto jednání v podobě doporučení nebo přijetí nevhodného uchazeče na základě nedostatečných informací. Tento problém by se dal do jisté míry řešit zpětnou vazbou organizace vůči zprostředkovateli. Ne vždy se jí ale dostane, a stejně tak, ne vždy o ni samotní zprostředkovatelé usilují. Kromě definování požadavků na pracovní pozici by měla „*představit i způsob, jakým chce být firma prezentována uchazečům*“, stejně tak by

měla zprostředkovatelská firma pochopit firemní kulturu a na základě toho hledat kandidáty (Mikšová, 2003, 13).

Weiss a kol. (2011, 294) uvádí, že: „zpětná vazba by měla být nabídnuta vždy“ a to formou srozumitelnou a citlivou.

4.3 Uzavírání kontraktu mezi personální agenturou a klientem

Armstrong (2007, 356) uvádí náležitosti nezbytné ve vztahu zprostředkovatelské firmy a zadavatele:

- přesně dohodnout postup a podmínky
- zprostředkovatele informovat o organizaci, o tom proč je místo nutné obsadit, o termínech a specifických požadavcích
- zprostředkovatelům poskytnout detailní informace o požadavcích na pracovní pozici a poskytnout veškerou pomoc
- pečlivě promyslet návrh postupu - inzerát, předvýběr, výběru
- určit si finanční podmínky – z čeho se bude honorář odvozovat
- vše projednávat s člověkem, který bude mít zakázku přímo na starost

Vždy by měly být dojednány podmínky týkající se kontaktu s uchazeči i stávajícími zaměstnanci, např. toho, zda a za jakých podmínek může případně stávající zaměstnanec oslovit s jinou nabídkou. Důležité je také ošetření případného střetu zájmu při práci zprostředkovatelské agentury s jinou firmou, obzvláště konkurencí. Rozsah nabízených služeb musí být v každém případě jednoznačně vyjasněn, v opačném případě pak může dojít k nesplnění očekávání a následným komplikacím (Mikšová, 2003).

Evangelu a Juříčka (2013, 53) uvádí, že: „*jedná-li se o seriózní personální agenturu, je smlouva vytvořena ve stylu win-win, tj. není výhodná jen pro jednu stranu*“.

V případě uzavírání smlouvy mezi klientem a personalistou, psychologem či dalšími osobami je taktéž žádoucí korektní přístup (Weiss a kol., 2011).

Mikšová (2003) obecně uvádí, že při výběru externího dodavatele a sjednávání podmínek by měla být právě etická pravidla tím, co hraje nemalou roli.

Kyriánová (2001) definovala deset pravidel získávání a výběru zaměstnanců, která by měla být dodržována:

1. Dát šanci všem uchazečům, kteří se zdají, že šanci na úspěch mají.
2. Průběžně informovat uchazeče o aktuálním stavu výběrového řízení a jeho budoucím průběhu
3. Užívat pouze ty metody, které jsou svoji náročností relevantní k obsazované pozici. Pokud není jedním z výběrových kritérií odolnost vůči stresu, uchazeči by mu neměli být zbytečně vystavováni a jejich časem by nemělo být plýtváno. Wagnerova (r., 293) k míře stresu uvádí, že: *„za eticky přijatelné považujeme, pokud v rámci výběrového řízení jsou metody, které nepřesahují maximální míru stresu“*.
4. Reference o uchazečích jsou obstarávány pouze s jejich souhlasem a není jim přikládán nepřiměřený význam.
5. Všichni uchazeči by měli být informováni o výsledku řízení, ať kladném či záporném v termínu, který byl dohodnut, případně maximálně do 14 dnů.
6. Jejich sdělování by mělo probíhat alespoň telefonicky, aby měl uchazeč možnost doptat se na detaily.
7. Po užití psychodiagnostických metody či AC je poskytnuta kandidátům zpětná vazba nebo alespoň nabídnuta.
8. Při vypracování psychologického posudku jsou do něj zahrnuty jen ty informace, které jsou relevantní k posouzení vhodnosti uchazeče na danou pracovní pozici, přičemž jeho forma by měla být srozumitelná.
9. Psychologické posudky by měly být přístupné pouze oprávněným osobám a uloženy na bezpečném místě. Jejich manipulování s nimi prostřednictvím emailu či faxu není vhodné.
10. Samotný personalista by měl k etickému smýšlení při získávání a výběru vést také své okolí.

5 VÝZKUMY PROVEDENÉ NA TÉMA ETIKY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ

Analýza personálních agentur v České republice – 2012

Zajímavá analýza byla provedena na 150 personálních agenturách prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření. Výzkum mapoval například dobu potřebnou k založení jednoho uchazeče do databáze kandidátů. Tento proces je pochopitelně ovlivněn mnoha faktory, jako je typ používaného programu, zkušenosti personalisty či vnitřní procesy agentury. Přibližně jedna třetina dotazovaných zakládá nového uchazeče „do jedné hodiny“, stejně velké množství zvolilo možnost „do jednoho týdne“ a poslední třetina respondentů uvedla buď možnost „do jednoho dne“ nebo „dříve než týden nebo je velmi specifické“. Čím delší je proces zakládání nových uchazečů, tím se samozřejmě snižuje konkurenceschopnost jednotlivých personálních agentur a především pravděpodobnost uplatnění uchazeče na trhu práce. Druhá zajímavá oblast, která byla výzkumem mapována, se týká rychlosti kontaktování uchazeče o práci. Podstatné je, že pouze přibližná polovina oslovených personálních agentur je schopná kontaktovat uchazeče do jedné hodiny. Rozhodující v těchto případech je, zda je agentura orientována na rychlost nebo na kvalitu („Analýza personálních agentur“, 26. dubna 2012).

Etika náboru a výběru zaměstnanců – zkušenosti uchazečů – 2013

Stanislava Gauchet Kobzová (2013, 135) věnovala svoji diplomovou práci tématu etiky z pohledu zkušeností samotných uchazečů o práci. Výsledky tohoto výzkumu vycházejí z odpovědí 170 klientů úřadů práce s průměrným věkem 32 let. Problematika byla mapována prostřednictvím dotazníkového šetření, kdy bylo zajímavých výsledků zjištěno především v těchto souvislostech. „*Dvě třetiny zaměstnavatelů nedodržují etická pravidla při náboru, 1/5 zaměstnavatelů se nechová eticky během výběru, 36 procent zaměstnavatelů, kteří používají psychodiagnostické testy nedodržuje etická pravidla, 1/3 zaměstnavatelů uchazečům nepodává informace o výsledcích znalostních testů a podstoupených psychodiagnostických metod. Potenciální zaměstnavatel nedodržuje svá*

ujednání u 12 procent respondentů tím, že porušuje slib o uzavření pracovní smlouvy.“ Obecně lze na základě výzkumu říci, že oblast etiky v procesech získávání a výběru má své nemalé deficity.

Etika náboru a výběru zaměstnanců – postupy a zkušenosti zaměstnavatelů - 2015

Ondřej Zíma (2015, 127) věnoval svoji diplomovou práci tématu etiky získávání a výběru zaměstnanců v souvislosti se zaměstnavateli středních a velkých firem Olomouckého kraje. Mapoval jak jejich praktiky, tak zkušenosti těchto personalistů s uchazeči o zaměstnání. Dotazník o 48 položkách a jeho vyplnění u 28 firem přineslo zajímavé informace, které Zíma shrnuje následovně: *„Výsledky, které jsme získali, svědčí o přítomnosti neetických praktik zaměstnavatele vůči uchazečům v průběhu náboru a výběru zaměstnanců. Dochází zde k porušení nepsaných etických pravidel v mnoha případech, jmenovitě jde například o nedodržování etického pravidla rovných podmínek, tedy diskriminující či jinak nerovné jednání, nesdělení kompletních informací, problematiku komunikace s uchazečem jak z pohledu časové prodlevy, tak způsobu této komunikace, neposkytování dostatečných informací o průběhu výběrového řízení a použitých výběrových metodách, neposkytování informací o výsledcích výběrových metod, nadměrné využívání stresových otázek, zadávání psychodiagnostických metod osobou k tomu nevhodnou a dalších. Současně jsou zde výsledky, které svědčí o neetickém jednání ze strany uchazečů o zaměstnání. Jde o problematiku komunikace s potenciálním zaměstnavatelem, plýtvání času zaměstnavatele, sdělení nepravdivých informací, sdělení informací o výběrovém řízení, či další.“* Stejně tak jako Gauchet Kobzová, tak i Zíma svým výzkumem doložil, že etická stránka získávání a výběru zaměstnanců je nemálo zanedbávána.

Analýza působnosti personálně psychologických agentur v oblasti řízení lidských zdrojů - 2000

O zmapování fungování personálně psychologických agentur na území Prahy se roku 2000 pokusila Lenka Podlesná. Přes vcelku značnou neochotu jednotlivých subjektů zúčastnit se výzkumu a podávání jakýchkoliv informací, nakonec autorka na vzorku 49 agentur zjistila následující zajímavé informace. Jedná se o diskriminaci střední a starší generace, kdy u

mnohých inzercí byla pozice omezena věkovým limitem 30-35 let. Dále byla pochybení zjištěna v souvislosti s užitím psychodiagnostických metod, ať už se jednalo o nevhodnou metodu nebo skutečnost, že byly tyto metody používány neodborníky v této oblasti. V souvislosti s tímto výzkumem je třeba brát na vědomí fakt, že výsledky jsou k dnešnímu dni cca 15 let staré a situace se za uplynulé období, doufejme, posunula kupředu (Podlesná, 2000).

Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci - 2011

Neméně zajímavý výzkum byl proveden v roce 2011, jenž zkoumal projevy diskriminace v pracovní inzerci na portále www.prace.cz. Na vzorku 12 044 inzerátů se ukázalo, že 16,9% z nich skýtalo prvky diskriminace. Nejčastěji to bylo z důvodu věku – 11% nebo pohlaví – 7%. V minimální míře, která ale také stojí za zmínku, se diskriminace vyskytovala i z důvodu zdravotního stavu, státní příslušnosti a rodinného stavu – méně než 1%. Autoři výzkumu zkoumali taky souvislost mezi typem povolání, resp. potřebné úrovně vzdělání a četností diskriminace. Výsledky jasně ukazují, že *„diskriminace se ve větší míře objevuje v inzerátech pro pozice vyžadující středoškolské vzdělání, než pro pozice vyžadující vysokoškolské vzdělání“* („Výzkum veřejného ochránce práv“, 2011, 26).

Je samozřejmé, že na téma získávání a výběru zaměstnanců bylo provedeno doposud velké množství výzkumu, v souvislosti s etickou stránkou těchto procesů jich už ale bylo méně, ještě méně pak v souvislosti s personálními agenturami.

Výzkumná část

6 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, VÝZKUMNÉ CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V návaznosti na teoretické ukotvení tématu této práce je **výzkumným problémem** chápán aktuální stav a s tím spjatá problematika etičnosti náborových a výběrových procesů v postupech personálních agentur na území celé České republiky. Vzhledem k jejich velkému nárůstu v posledních letech a s tím spojenou poptávkou po jejich službách, jak ze strany uchazečů o zaměstnání, tak těch, kteří je nabízejí, se jedná o služby, které jsou aktuálně na vzestupu a procesy na půdě personálních agentur se v jisté míře stále stabilizují. Lze tak předpokládat, že některým z nich nebude věnována pozornost v dostačující míře. Již při samotné rešerši základního souboru k výzkumné části pro tuto práci jsem se setkala s „přešlím všemožných agentur“, přičemž mnohé z nich dle poznatků uvedených v teoretické části by se za personální agenturu v žádném případě ani považovat neměly a samotná jejich prezentace prostřednictvím internetu již o etičnosti jim vlastní mnohé prozrazuje. Z toho důvodu a především z důvodů obsažených v teoretickém ukotvení této práce se domnívám, že etická stránka procesu náboru a výběru v postupech personálních agentur je hodna bližšímu výzkumnému probádání tak, aby mohly být vyvráceny domněnky a potvrzena fakta.

Na základě této výzkumné problematiky byly stanoveny konkrétní **výzkumné cíle**, které mají být prostřednictvím této práce dosaženy. Obecně se tedy jedná o zmapování etiky v průběhu procesu náboru a výběru zaměstnanců v postupech jednotlivých poboček personálních agentur na celém území České republiky. Konkrétně mě zajímá především úloha etického kodexu, kvalifikovanost jednotlivých členů podílejících se na těchto procesech, praxe při užití psychodiagnostických metod a vzájemná komunikace a informovanost mezi PA a oběma typy klientů, které PA může mít. Cílem tedy je zhodnotit aktuální situaci této výzkumné problematiky.

V souvislosti s výše popsanou výzkumnou problematikou a výzkumnými cíli byly stanoveny následující **výzkumné otázky**:

1. Řídí se PA v procesech náboru a výběru zaměstnanců etickým kodexem nebo psaným souborem pravidel?
2. Jakým způsobem získává PA informace o obsazované pozici od zadavatele?
3. Jaká je kvalifikace členů výběrové komise v PA?
4. Jaká je informovanost uchazečů o procesech během výběrového řízení?
5. Jaká je praxe v postupech PA při výběru psychologických testů?

7 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

Metoda, která byla zvolena pro výzkum, je dotazníkové šetření, tzn. jednalo se o kvantitativní typ výzkumu, což je „*ve společenských vědách metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, která popisuje zkoumanou skutečnost pomocí proměnných (znaků), které lze vyjádřit čísly*“ („Kvantitativní výzkum“, 19. dubna 2015).

7.1 Etika výzkumu

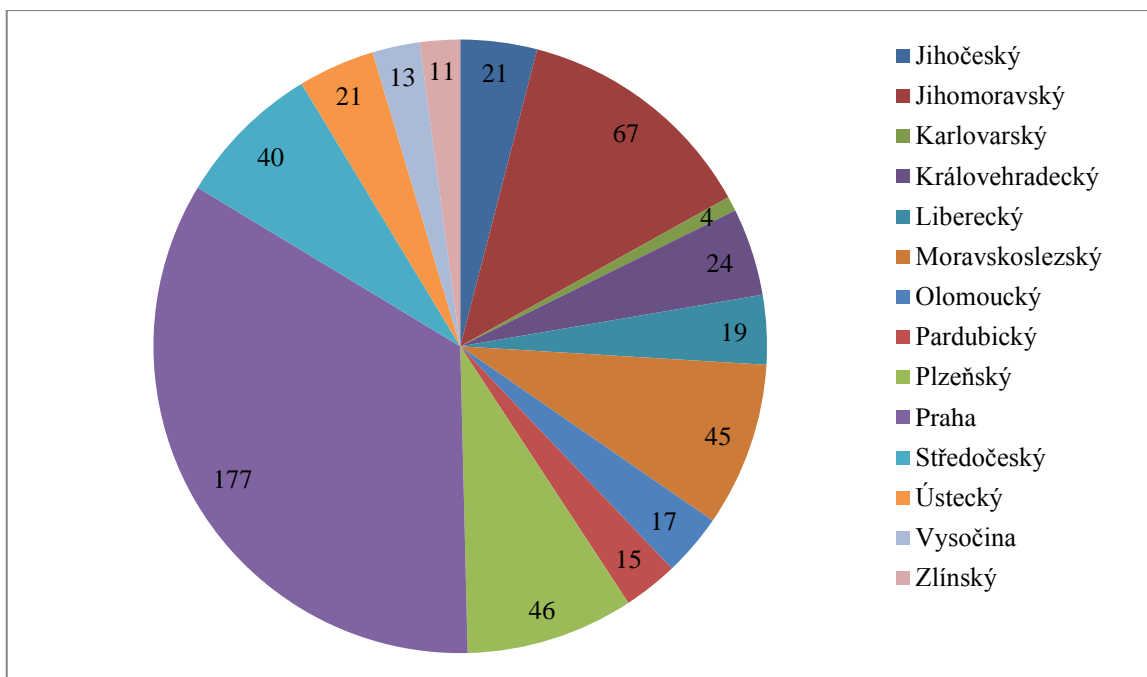
Stejně tak, jako je touto prací zkoumána etičnost, tak i výzkum k tomu určený se jistými etickými pravidly musel řídit. Základním etickým pravidlem dotazníkového šetření bylo zachování anonymity jednotlivých účastníků a v žádném případě po nich nebylo vyžadováno jméno jejich nebo personální agentury, kde působí. Druhým podstatným faktem šetření byla dobrovolnost samotné participace, která byla ponechána jen na svobodném rozhodnutí osloveného probanda. Jednotliví účastníci byly kontaktováni prostřednictvím emailových adres, které měly veřejně dostupné na webových stránkách jednotlivých personálních agentur. Každý z účastníků byl kontaktován samostatně, konkrétně jeho příjmením, tak aby se oslovení navzájem v adresátech emailu neviděli a byli si tak jisti, že je email adresován právě jim. Pouze v případech, kde nebyla uvedena konkrétní osoba za danou agenturu, bylo oslovení pojato neurčitě. V průvodním dopise jsem se představila, včetně výzkumu samotného a jeho záměru, zdůraznila dobrovolnost, anonymitu, přibližný čas potřebný k vyplnění výzkumu odvíjející se od zkušebních vyplnění, uvedla dostupnost výsledků a kontakt na vedoucího této diplomové práce pro případné další dotazy. K emailu byl přiložen odkaz na dotazník samotný. Již bylo na každém probandovi, zda se výzkumu v následujících hodinách nebo dnech zúčastní či nikoliv. V případě, že by účastníci chtěli znát výsledky dotazníkového šetření, byli již v průvodním emailu odkázáni na stránky Katedry psychologie s konkrétním časovým údajem, kdy zde budou zveřejněny. Z toho důvodu ani pro tyto účely nebyly emailové nebo jiné adresy vyžadovány. Žádný z účastníků za svou participaci nedostal finanční ani jinou odměnu a ani mu nebyla předem přislíbena.

7.2 Popis základního souboru

Základní soubor pro účely této práce tvoří všechny pobočky všech personální agentury na území České republiky dle jejich definice uvedené v kapitole č. 3.1. Konkrétně tedy těch agentur, které vyhledávají práci, jak pro uchazeče o zaměstnání, tak samotné zaměstnance pro zaměstnavatele a tento tzv. recruitment tvoří jejich klíčovou činnost. Od agentur práce, na které tato práce zaměřena nebyla, se liší v tom, že mezi vybranými zaměstnanci a personální agenturou nevzniká žádný pracovněprávní vztah, ale zaměstnavatelem je sama firma (Tošovský, 2011). Jak už jsem zmínila, nezajímá nás pouze zástupce dané agentury, nýbrž zástupce každé její pobočky v naší republice. Domnívám se totiž, že náborové a výběrové praktiky se mohou kraj od kraje lišit a tudíž nemusí být v rámci jedné agentury napříč republikou zcela konzistentní.

Jak velký je tento základní soubor je velmi obtížné odhadovat, jelikož údaje na internetu odkazují na velmi odlišná čísla. Prvotně jsem za spolehlivý údaj považovala výčet na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí ¹. Který k datu 26. října 2015 uvádí, že povolení ke zprostředkování zaměstnání má 1106 agentur. Po detailnějším projití jednotlivých agentur jsem však došla ke zjištění, že některé z nich již aktuálně nefungují, zprostředkovávání zaměstnání je jejich okrajovou činností, jsou v tomto výčtu vedeny vícekrát pouze s malými změnami, jedná se o živnostníky, není možné k jejich oslovení sehnat jakýkoliv kontakt, atd. Obecně řečeno nespĺňují charakteristiku personální agentury pro účely této práce. Žádného dalšího výčtu, který by byl oficiálním a pravdivým podkladem základního souboru, se není možné bohužel dohledat. Z toho důvodu jsem zvolila variantu vlastní rozsáhlé internetové rešerše, ve které jsem došla ke konečnému číslu 520 poboček personálních agentur splňujících definici tohoto subjektu pro záměr této práce. Rozložení jednotlivých poboček tohoto základního souboru dle krajů dokládá graf č. 1. Čerpala jsem z údajů na portálech www.firmy.cz, www.profesia.cz, www.eurec-prace.cz, www.firmy.cz, www.personalniagentury.cz, www.dobraprace.cz, www.personalniagentury4you.cz, www.hledampraci.cz.

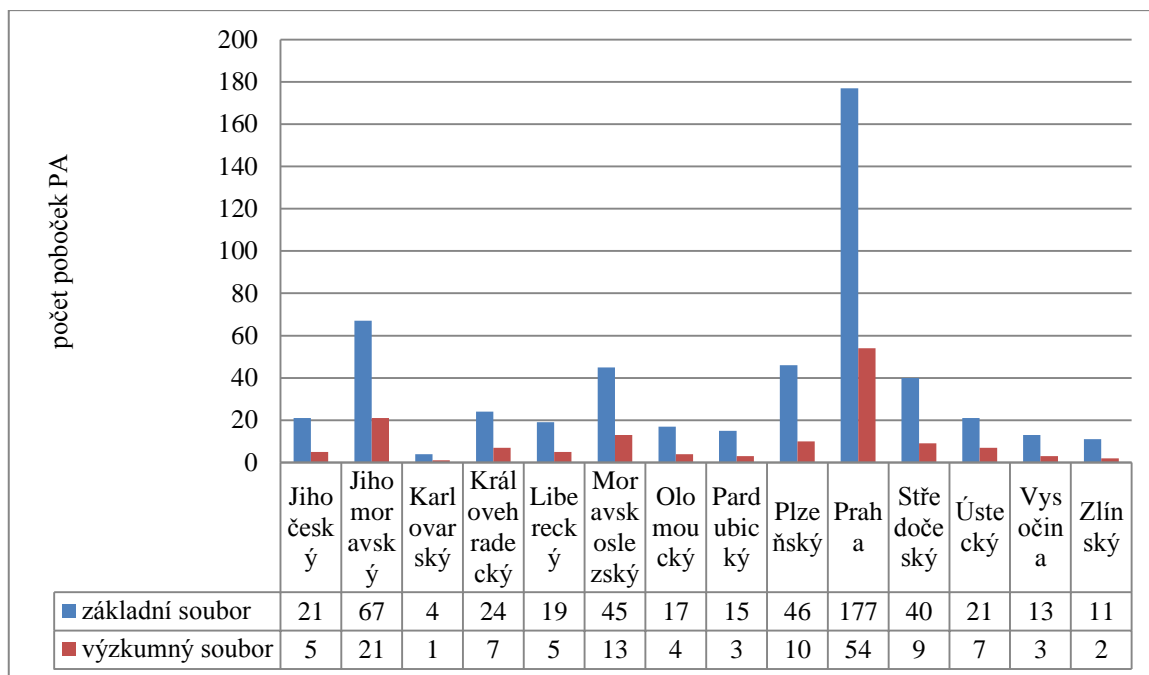
¹ Dostupné zde: https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace



Graf č. 1 – Rozložení poboček PA dle jednotlivých krajů v základním souboru.

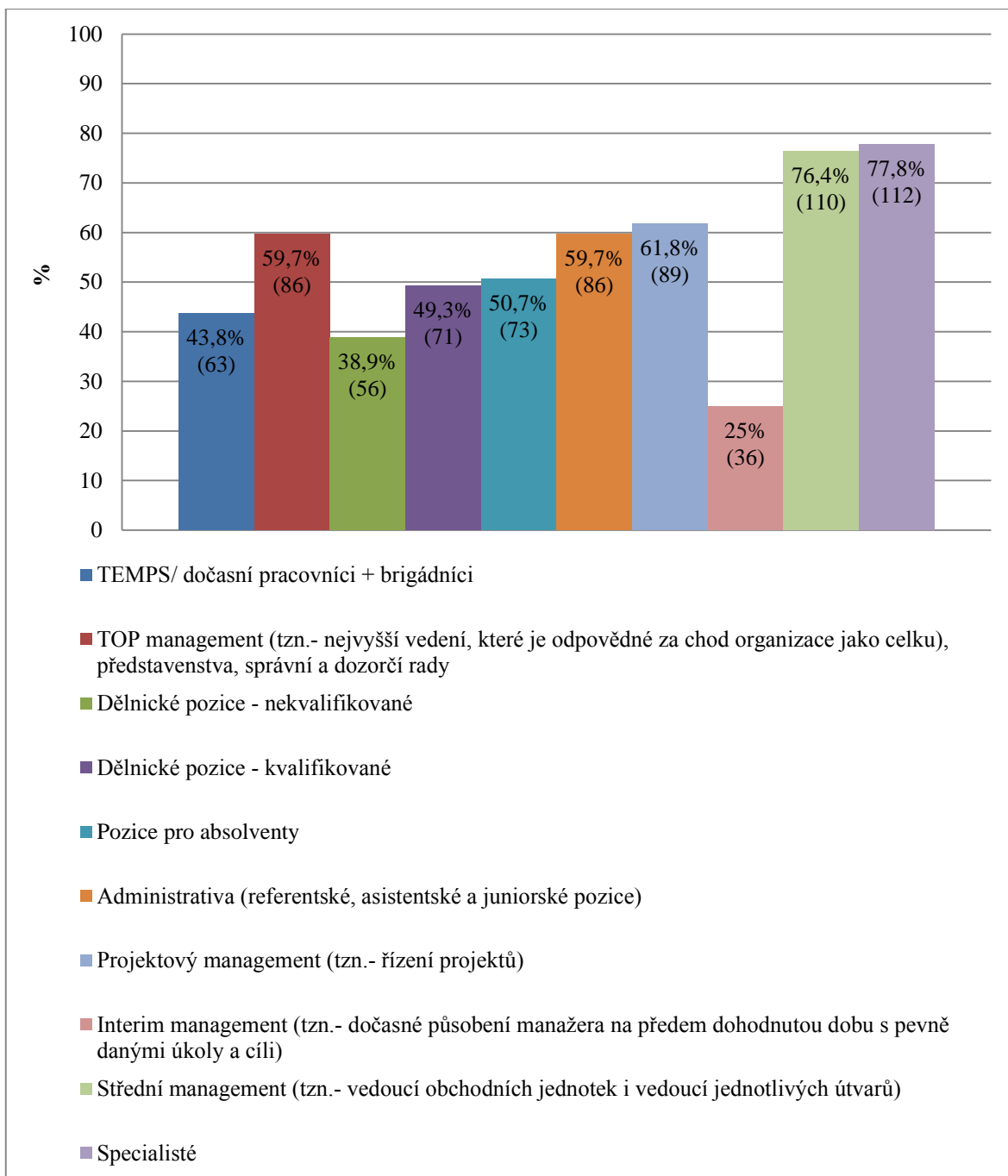
7.3 Popis výzkumného souboru

Výzkumný soubor tvoří přesně 27,7% námi získaného souboru základního, což je 144 probandů. Konkrétnější údaje o účastnících, které jsou známi, se týkají kraje, ze kterého pobočka pochází. Při oslovování jednotlivých poboček bylo postupováno se záměrem naplnit jednotlivé kvóty přesně v poměru tak, jak je tomu v reálném stavu, tzn. u souboru základního. Konkrétní údaje popisuje graf č. 2.



Graf č. 2 - Rozložení poboček PA dle jednotlivých krajů v souboru základním a výzkumném.

Další údaje, které byly o výzkumném souboru získány, se týkají typu pracovních pozic, na které se specializují, což popisuje graf č. 3.



Graf č. 3 – Zastoupení poboček PA dle jejich specializace na typ/y pracovní pozice.

Při volbě odpovědi na tuto otázku mohli dotazovaní zvolit neomezené množství odpovědí. Největší část, $\frac{3}{4}$ své služby směřuje na pozice nazvané jako „*Specialisté*“ a „*Střední management*“. Přibližně 60% dotazovaných se zabývá také recruitmentem zaměřeným na „*Projektový management*“, „*TOP management*“ a „*Administrativa*“. Přibližně 50% se věnuje oblasti „*Dělnické pozice-kvalifikované*“ a „*Pozice pro absolventy*“. Při

zaokrouhlení na hodnotu 40% se toto množství oslovených věnuje také „TEMP/dočasní pracovníci + brigádníci“ nebo „Dělnické profese-nekvalifikované“. Oblast, kterou se zabývá nejmenší počet respondentů – 25%, je tzv. „Interim management“.

Zmapován byl rovněž údaj o množství výběrových řízení během jednoho měsíce, kterým se konkrétní pobočka věnuje během období jednoho měsíce. Tato čísla uvádí tabulka č. 1. V průměru se pobočky věnují 92 výběrovým řízením, po odečtení nejnižší (0) a nejvyšší hodnoty (2000), která dle mého úsudku byla uvedena chybně a vztahovala se ke všem pobočkám dané agentury, se jedná o 79 výběrových řízení. Nejčastější odpovědí byla odpověď 10 a 16, které byly obě shodně uvedeny 16krát. Nejnižším údajem byla 0 a nejvyšším 2000.

2000	100 (12x)	500 (4x)	300 (3x)	200 (5x)	150 (7x)
250 (3x)	130	120 (3x)	450	400	18 (2x)
45	12	60 (3x)	75	23	80 (2x)
70	90	27	35 (2x)	76	84
15 (8x)	10 (16x)	40 (8x)	50 (16x)	55	20 (8x)
25	30 (9x)	3 (2x)	5 (7x)	4	9
6 (3x)	2 (2x)	8	0		

Tabulka č. 1 – Přehled počtu výběrových řízení během jednoho měsíce na jednotlivých pobočkách PA.

Poslední údaje popisující probandy tohoto výzkumu se týkají množství uchazečů, se kterými jsou během období jednoho měsíce v osobním kontaktu, viz. tabulka č. 2. V průměru se jedná o 152 uchazečů, přičemž nejčastější odpovědí bylo s 50ti uchazeči, nejnižším údajem byli 4 uchazeči a nejvyšším 4000, přičemž lze opět předpokládat, že tento údaj byl myšlen za všechny pobočky dané PA.

1000 (3x)	4000	240	350 (2x)	210	400
100 (14x)	500 (2x)	800	130	900	300 (3x)
250 (2x)	450	180	200 (6x)	150 (9x)	170
160 (2x)	120 (4x)	30 (15x)	70	16	20 (6x)
80 (9x)	35	60 (10x)	45	10 (7x)	50 (16x)
15 (3x)	25 (2x)	27	40 (8x)	90	5 (3x)
8	4				

Tabulka č. 2 – Přehled množství uchazečů, se kterými jsou pobočky PA během období jednoho měsíce v osobním kontaktu.

Jak je to s počtem uchazečů, se kterými jsou v kontaktu neosobním, popisuje tabulka č. 3. V průměru jsou jednotlivé pobočky v neosobním kontaktu s 684 uchazeči, po odečtení nejnižší (0) a nejvyšší hodnoty (20 000), která dle mého úsudku byla uvedena opět chybně a vztahovala se ke všem pobočkám dané agentury, se jedná o 548 uchazečů, přičemž nejčastější odpovědí bylo 100, nejnižším údajem bylo 0 a nejvyšším 20 000.

20 000	2000 (3x)	5000	3000 (5x)	1000	1500 (2x)
400 (6x)	120 (3x)	250 (5x)	260	350 (2x)	450
180	700	150 (7x)	200 (17x)	300 (15x)	600 (2x)
100 (18x)	500 (16x)	80	50 (5x)	30 (8x)	65
90	40 (5x)	20 (2x)	10 (3x)	60 (4x)	35 (2x)
70 (2x)	45	0			

Tabulka č. 3 – Přehled množství uchazečů, se kterými jsou pobočky PA během období jednoho měsíce v neosobním kontaktu.

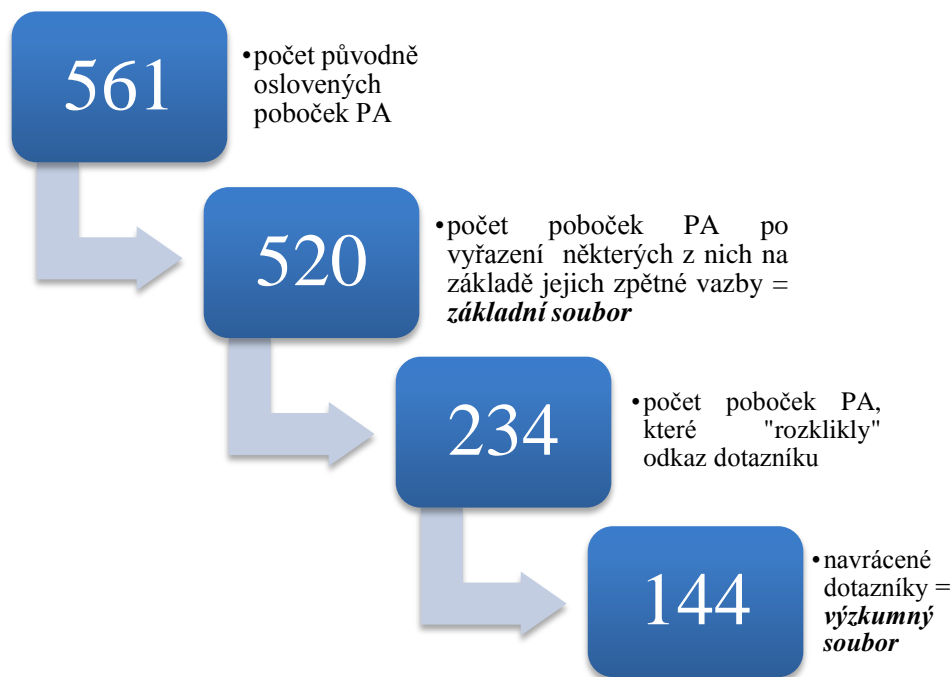
7.4 Metoda získávání dat

K získávání výzkumných dat byl zvolen vlastní dotazník o 36 položkách. Tento dotazník byl vytvořen v úzké spolupráci s vedoucím této práce panem PhDr. Martinem Seitlem, Ph.D. a data jím získaná byla zpracována prostřednictvím tzv. deskriptivní neboli popisné statistiky. Dotazník zahrnoval převážně otázky potřebné ke zmapování výzkumného problému, v úvodu byl ale rovněž dotaz na volbu kraje působení dané pobočky a typ pozic/e na které se daná pobočka specializuje. Celý dotazník byl zaměřen na zkušenosti zástupce personální agentury, která se udála v době posledních třech měsíců. Dotazník by několikrát přepracováván, jak obsahově, tak vzhledově, tak aby bylo dosaženo co nejvalidnějších výsledků. V průběhu jeho vytváření byl pilotně zkoušen na kolezích personálního oddělení kde pracuji a rovněž na kamarádech v personálních agenturách. Na základě jejich připomínek byl poupravován, jak formulace otázek pro lepší porozumění, tak jejich typ, který byl ne vždy hromadně použitelný pro všechny agentury, převážně tedy docházelo k jeho zobecňování. Konečná verze dotazníku byla nahrána na portál survio.cz, společně s průvodními informacemi, kde je uveden záměr výzkumu, potřebné kontakty a předem je uchazečům projeven dík, stejně tak jako po vyplnění dotazníku celého. Informace k dotazníku byly taktéž uvedeny v průvodním dopise, který proband obdržel.

7.5 Popis procesu sběru dat

Sběr výzkumných dat probíhal od konce měsíce července do konce měsíce října 2015. Předem jsem si stanovila za cíl získat nazpět 30% ze základního souboru 520 poboček PA. Vzhledem k velmi nepravidelnému rozložení poboček PA v jednotlivých krajích, bylo nutné při sběru dat dbát taktéž na tento fakt, aby rozložení získaných dat pro jednotlivé kraje odpovídalo skutečnosti.

Oslovování probíhalo prostřednictvím emailových adres v několika fázích. Byla zvolena metoda náhodného výběru ze základního souboru se snahou postupného naplňování 30% kvót v jednotlivých krajích. Návratnost byla velmi malá, cca 10%. V určitém okamžiku jsem dospěla do stádia, že byl osloven celý základní soubor, ale kvóty nebyly stále naplněny. Znovu jsem tedy podle plnosti jednotlivých kvót v krajích náhodně oslovovala potenciální probandy s upraveným průvodním dopisem. Nakonec bylo dosaženo přibližného naplnění 30ti % kvóty v každém z krajů, a to konkrétně 27,7%, po odeslání 749 emailů. V průběhu oslovování jednotlivých poboček se mi dostávalo i zpětných vazeb, že oslovení nesplňují definici personální agentury pro tento výzkum nebo že již agentura nefunguje a jiné. Z toho důvodu jsem základní soubor ve výsledku o 41 jednotek ponížila. Jen pro zajímavost uvádím, že zpětnou vazbu na mnou zasláný email v podobě jakékoliv odpovědi učinilo přibližně 5% oslovených, což vyhodnocuji jako velmi malé číslo. Dle funkce na portálu survio.cz bylo možné dohledat, že dotazník si otevřelo 234 oslovených, z toho pouze 144 jej vyplnilo a odeslalo, což je 43%. Tento fakt přikládám na vrub především jeho délce, kdy dotyčný po „rozkliknutí“ uviděl konkrétní počet otázek. 47% probandů vyplňovalo dotazník 5-10 min., dalších 45% vyplňovalo 10-30 min., 4 % trvalo odeslání více než 60 min., 3% to zabralo 30-60 min. a 1% to zvládlo za 2-5 minut.



Graf č. 4 – Schéma znázorňující proces vzniku výzkumného souboru.

7.6 Metoda zpracování dat

Získaná data byla zpracována metodou deskriptivní statistiky, přičemž jsem vycházela z údajů zpracovaných různými funkcemi v programu Microsoft Excel, který je obsažen v kancelářském balíčku Microsoft Office 2010. „Cílem deskriptivní statistiky je nějakým způsobem popsat a vyjádřit výsledky zkoumání. Není vhodné a ani často možné jednotlivě zprostředkovat všechny naměřené hodnoty. Jde o to, aby se výsledky shrnuli do jasné a srozumitelné formy, která by vyjádřila podstatu věci. Statistický popis se provádí ve třech různých formách – v tabulkách, v grafickém znázornění, pomocí popisných statistických charakteristik, např. průměr nebo rozptyl.“ (Reiterová, 2009, 27).

Při zpracování dat jsem měla možnost filtrovat data v závislosti na jednotlivých krajích. Vzhledem k faktu, že kraj Praha tvoří přibližně 1/3 všech poboček PA, výsledky této oblasti měly proto velkou váhu a často byly tyto výsledky od zbytku republiky odlišné a specifické. Z toho důvodu je v následující kapitole, věnované výsledkům, tento kraj u dotazníkových otázek nejednou popsán samostatně, jelikož se výrazně lišil od republikového průměru.

8 VÝSLEDKY

Dotazník byl strukturován na několik oblastí, samozřejmě se zaměřením na oblast náboru a výběru zaměstnanců.

I. část dotazníku se věnovala zmapování samotné PA. Otázky 1-2 přímo mapovaly údaje o agentuře, cílem otázek 3-5 bylo udělat si představu o velikosti agentury na základě čísel dokládající rozsah jejich služeb v rámci jednoho měsíce, tak jak je uvedeno v kapitole č. 7.3, kde je výzkumný vzorek popisován.

II. část dotazníku je zaměřena na úlohu etického kodexu v procesech personálních agentur.

III. část dotazníku se věnuje oblasti náboru uchazečů, konkrétně inzerování volných pozic.

IV. část dotazníku je nejrozsáhlejší z důvodu její klíčivosti pro tuto práci a je tvořena otázkami mapující fázi výběru zaměstnanců. Konkrétně se zabývá pohovorem, posuzováním osobních dokumentů uchazeče, psychodiagnostikou a referencemi.

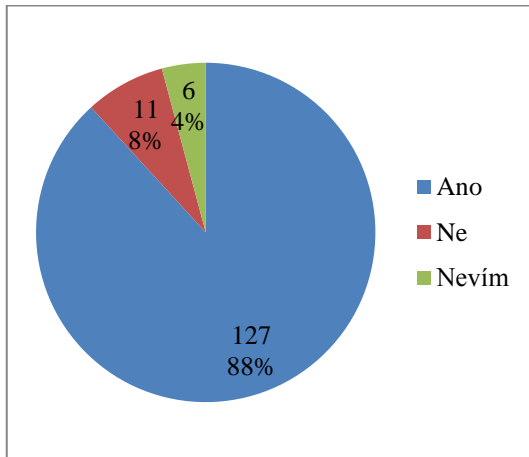
V. část dotazníku je závěrečnou oblastí, která mapuje informovanost uchazeče od PA, dále pak komunikaci, jak s uchazečem samotným, tak PA se zadavatelem zakázky.

8.1 Popisná statistika

V následující kapitole budou popsány prostřednictvím popisné statistiky – tabulkami, grafy a statistickými charakteristikami získané odpovědi na jednotlivé otázky.

II. ČÁST DOTAZNÍKU

Otázka č. 6: „Řídí se PA, ve které pracujete, etickým kodexem nebo psaným souborem etických pravidel, který upravuje proces nábory a výběru zaměstnanců?“

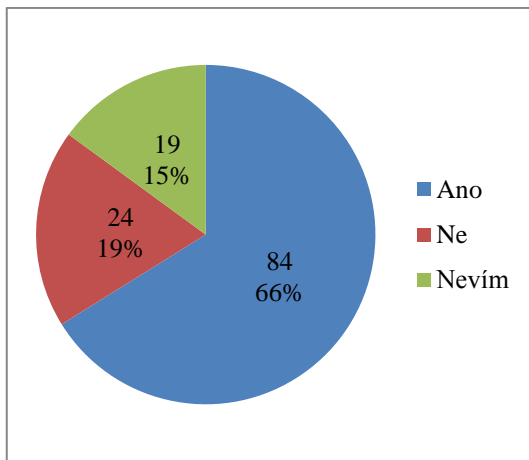


Graf č. 5 – Užívání etického kodexu nebo psaného souboru etických pravidel u jednotlivých poboček PA.

Z grafu je patrné, že převážná většina, což je 88% se řídí etickým kodexem nebo jiným psaným souborem etických pravidel. 8% respondentů uvedlo, že se ničím z uvedeného neřídí a zbylá 4% vybrala možnost „nevím“.

V případě volby možnosti „ano“ byla respondentům položena doplňující otázka č. 7. V opačném případě byli rovnou odkázáni na otázku č. 8.

Otázka č. 7: „Existuje nějaké sankce nebo jiný způsob postihu za nedodržování etického kodexu nebo psaného souboru pravidel?“

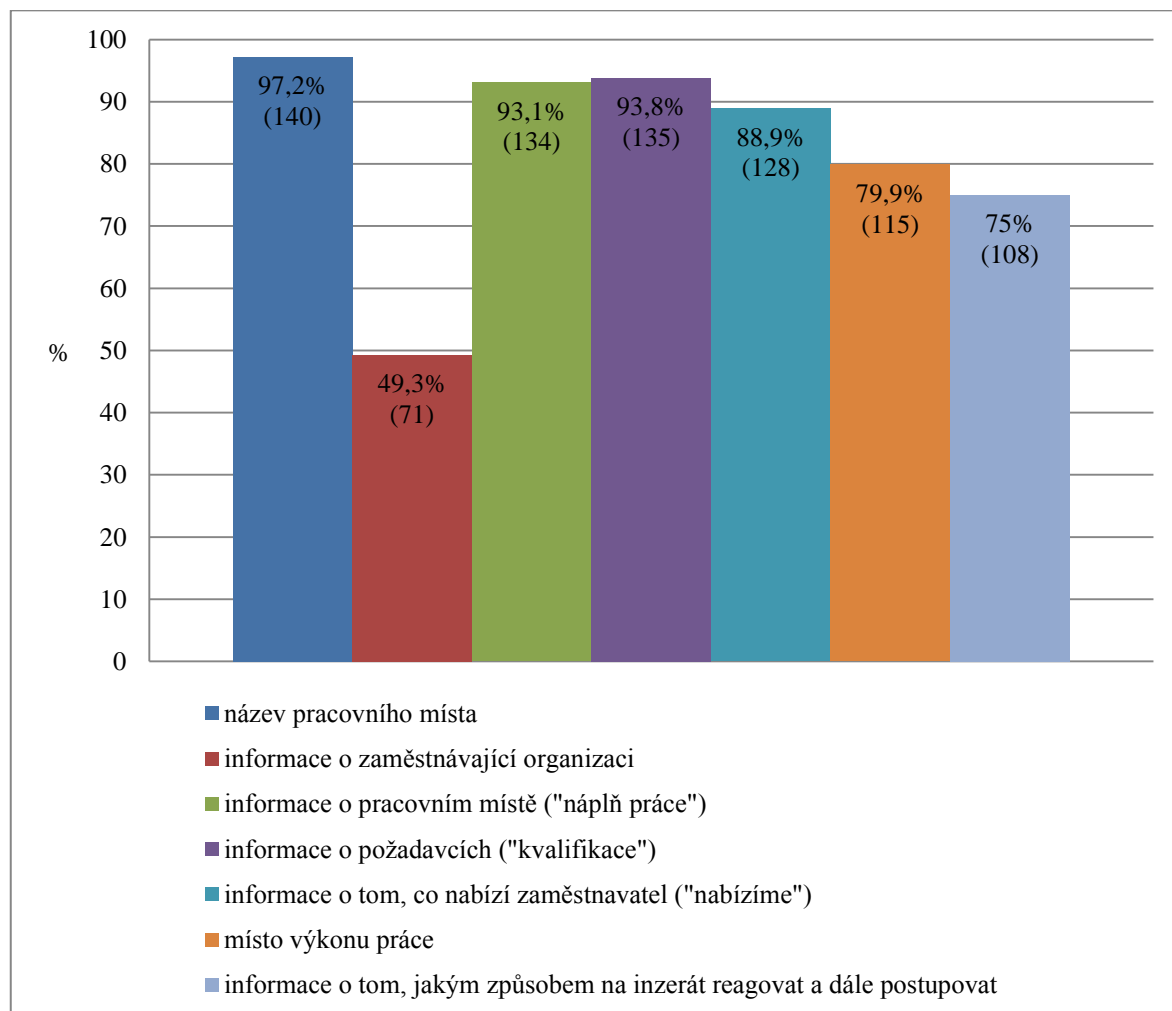


Graf č. 6 – Hrozba sankcí nebo postihu za nedodržování etického kodexu nebo psaného souboru pravidel.

Z těch respondentů, kteří uvedli, že dodržují etický kodex nebo psaný soubor pravidel uvedlo 66%, že existuje sankce za jeho nedodržování, u 19% žádná sankce neexistuje a zbylých 15% neví.

III. ČÁST DOTAZNÍKU

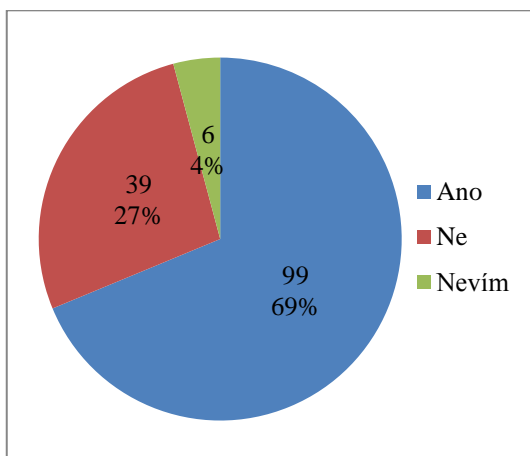
Otázka č. 8: „I když máte k dispozici málo prostoru, co nikdy nechybí ve Vašem v inzerátu?“ (označte libovolný počet možností)



Graf č. 7 – Přehled položek, které nikdy nechybí v inzerci PA.

Možnost, která byla zvolena v 97,2% se týká názvu pracovní pozice, v 93,8% byla volena možnost „kvalifikace“, v 93,1% možnost „náplň práce“. 88,9% uvádí, že možnost „nabízíme“ taktéž nikdy nechybí v jejich inzerci, 79,9% nikdy nezapomene na uvedení místa výkonu práce. Přibližně 3/4, tedy 75% vždy uvede informaci o tom, jak dále postupovat v reakci na danou práci. Nejméně častokrát zvolená možnost, a to v 49,3% se týká informací o zaměstnávající organizaci, kterou dle těchto čísel uvádí přibližná polovina inzerujících.

Otázka č. 9: „Nastane někdy situace, že je inzerát stažen ještě před vypršením jeho platnosti (např. z důvodu, že už reagovalo příliš mnoho uchazečů, pozice se nakonec otvírat nebude, pozice je již obsazená,...)?“



Graf č. 8 – Stažení inzerce před vypršením její platnosti.

V 69% byla zvolena možnost „ano“, inzerát někdy bývá stažen ještě před vypršením jeho platnosti. 27% odpovědělo, že tato situace se nestává a 4% volí možnost „nevím“.

U respondentů, kteří zvolili možnost „ano“, následuje otázka č. 10, zbylí dotázaní pokračují k otázce č. 11.

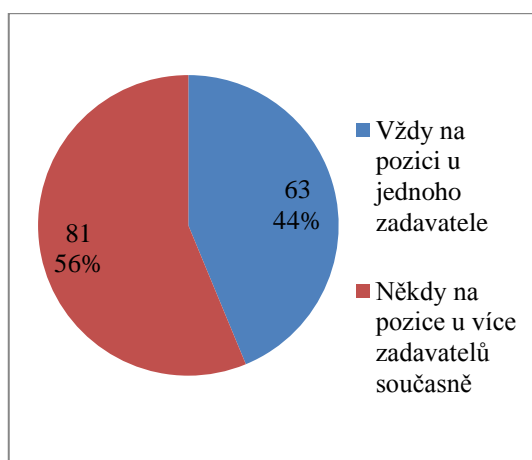
Otázka č. 10: „Přibližně kolikrát za poslední 3 měsíce byl inzerát stažen před vypršením jeho platnosti?“

100	0 (9x)	20 (8x)	60	11	50 (3x)
15 (3x)	10 (9x)	4 (2x)	8	6 (5x)	1 (12x)
3 (13x)	5 (13x)	2 (18x)			

Tabulka č. 4 – Přehled četností stažení vyvěšení inzerce před uplynutím její platnosti za dobu posledních 3 měsíců.

Průměr z udaných hodnot je 6. Přičemž modus činí hodnota 2. Nejnižší udané číslo je 0. Vzhledem k volbě možnosti „ano“ v předchozí otázce je následně hodnota „0“ zvolena nejspíše v důsledku zdůraznění tohoto aktu za dobu posledních 3 měsíců, kdy pravděpodobně nenastal. Nejvyšší hodnotou je číslo 100.

Otázka č. 11: „Oslovujete jedním inzerátem uchazeče na pozici u jednoho nebo i u více zadavatelů?“



Graf č. 9 – Oslovování cílové skupiny pomocí jednoho inzerátu.

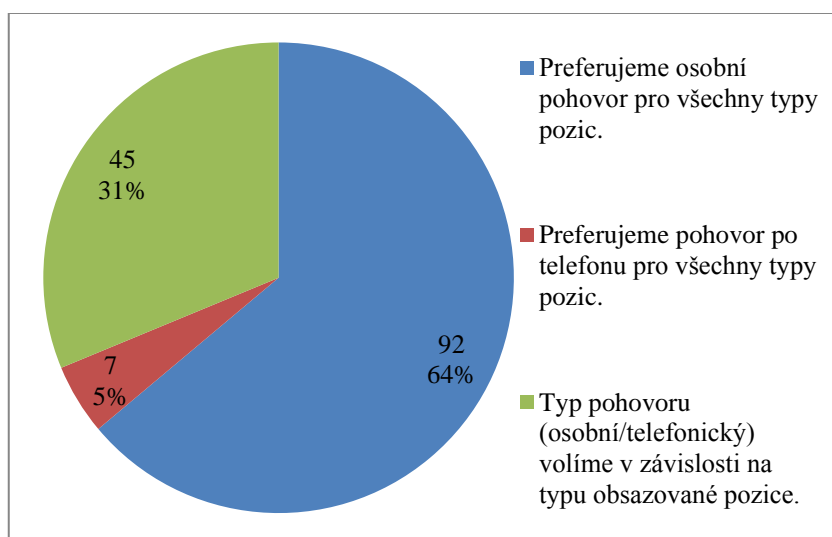
Při výběru ze dvou možností 56% probandů odpovědělo, že jedním inzerátem oslovují někdy na pozice u více zadavatelů současně, zbylých 44% odpovědělo, že inzerce je vždy zacílena na pozici u konkrétního zadavatele. Při vyfiltrování odpovědí na tuto otázku pro kraj Praha je zajímavé, že výsledná % byla přesně opačná.

IV. ČÁST DOTAZNÍKU

Otázka č. 12: „Používáte, jakožto PA, při výběru uchazečů metodu rozhovoru, ať už osobního nebo telefonického?“

Naprostá většina 144 – 100% probandů zvolilo možnost „ano“. V případě, že by se některých z nich týkala možnost „ne“, byli by odkázáni na otázku č. 20.

Otázka č. 13: „Jakou formu pohovoru (osobní/telefonický) s uchazečem Vy, jakožto PA, převážně využíváte?“

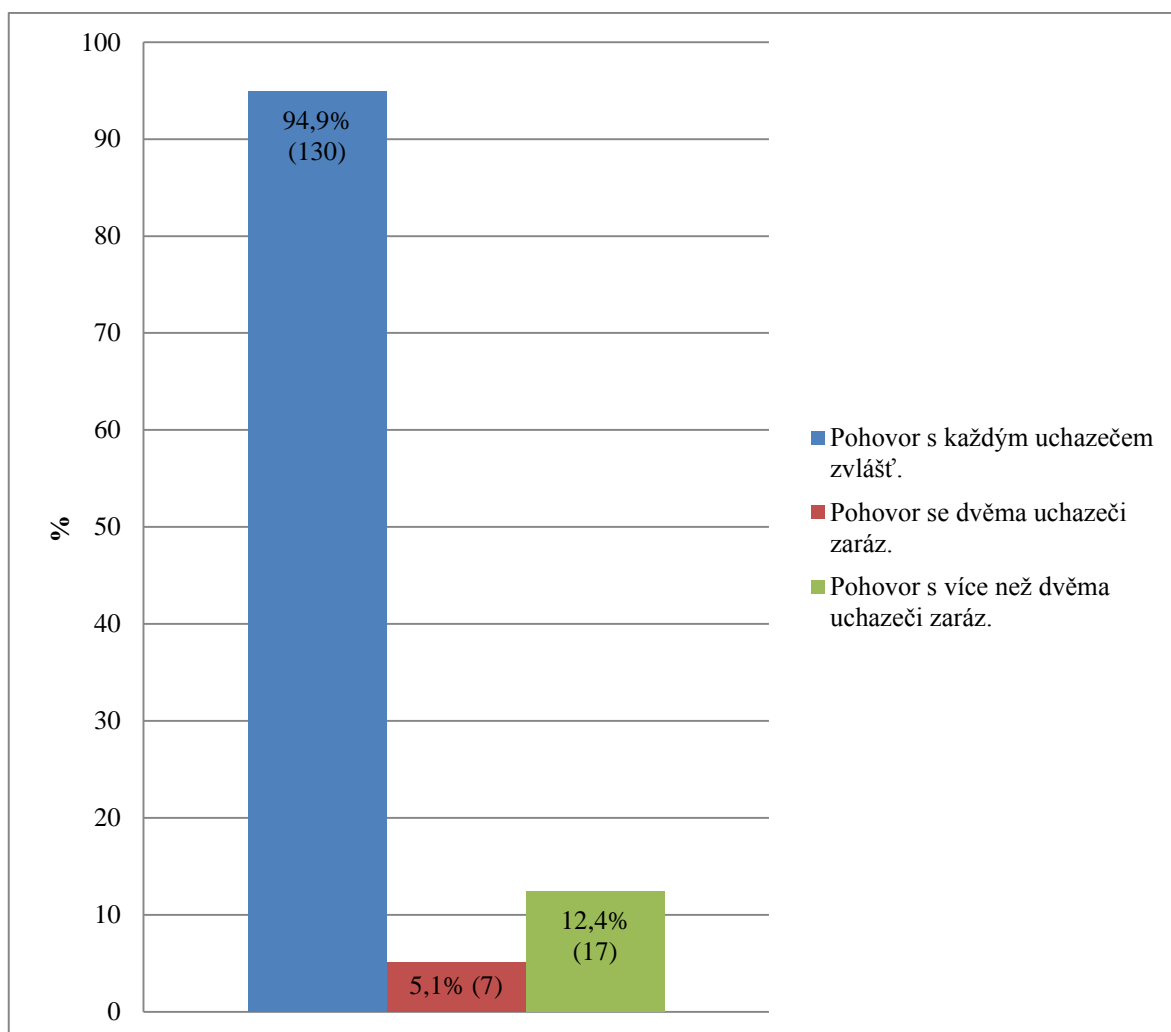


Graf č. 10 – Typ pohovoru využívaný pobočkami PA.

Nejčastěji, v 64% je pro všechny typy pozic využívaný osobní pohovor s uchazeči, 31% volí typ pohovoru na základě typu obsazované pozice, zbylých 5% preferuje pro všechny typy pozic pohovor po telefonu.

Ti probandi, co zvolili možnost preferující telefonický pohovor, byli poté odkázáni na otázku č. 15.

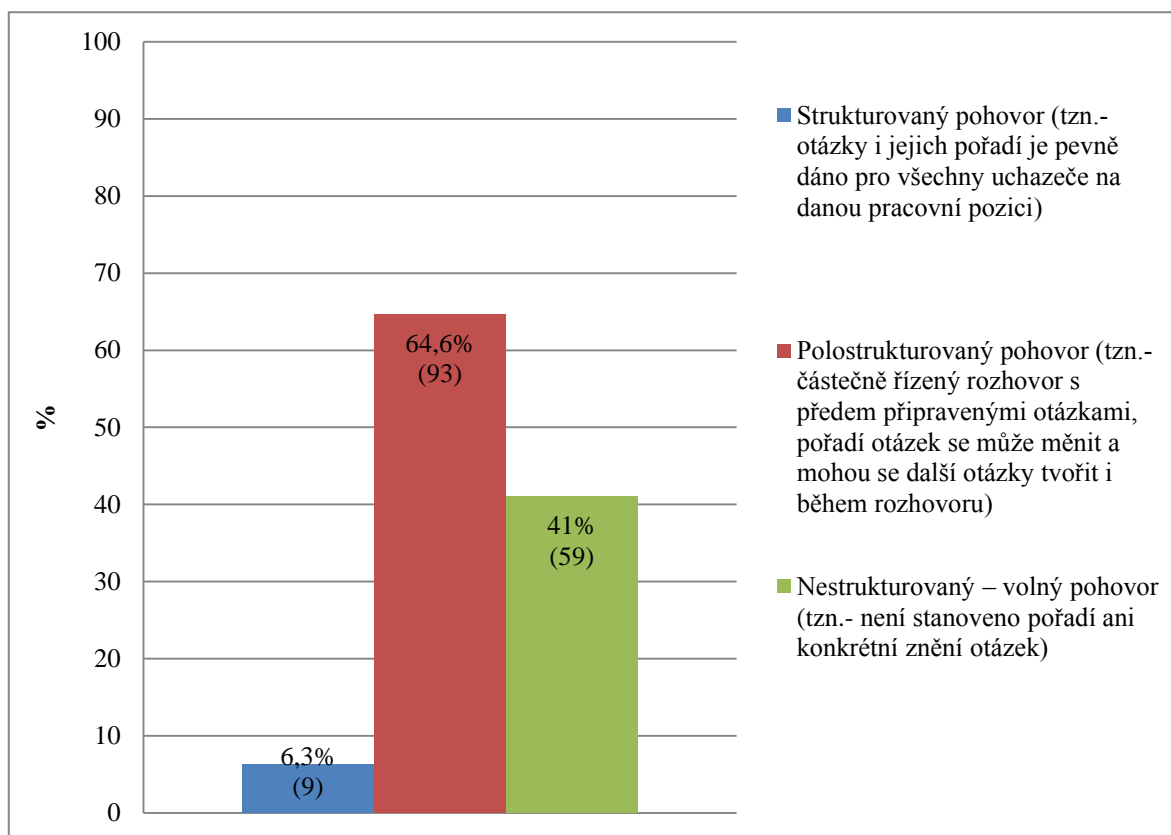
Otázka č. 14: „Jakou formu osobního pohovoru, co do POČTU ÚČASTNÍKŮ, ve své praxi používáte?“ (označte libovolný počet možností)



Graf č. 11 – Typ osobního pohovoru, co do počtu účastníků, používaný PA.

94,9 % ve své praxi používá metodu pohovoru s každým uchazečem zvlášť. 12,4% ze všech dotazovaných uvedlo, že užívá metodu pohovoru s více než se dvěma uchazeči zaráz a 5,1% pohovor s právě dvěma uchazeči zaráz.

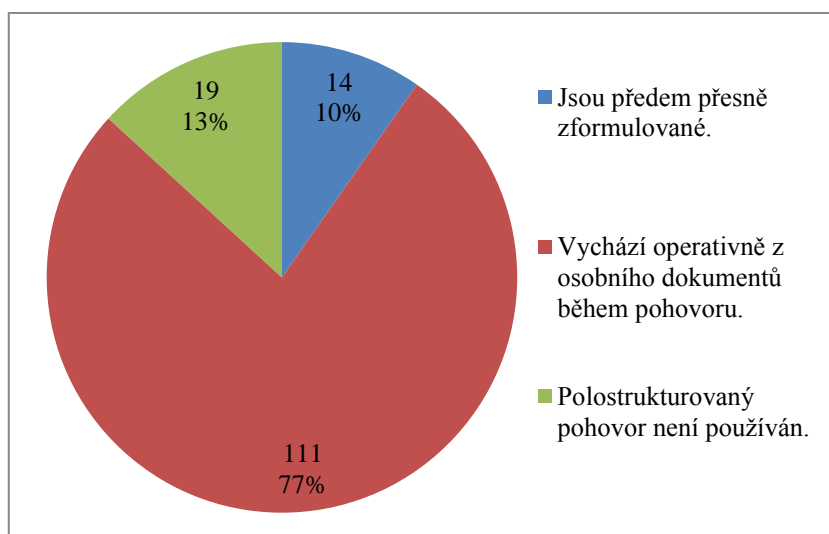
Otázka č. 15: „Jaký typ pohovoru, co do STRUKTUROVANOSTI, ve své praxi používáte?“ (označte libovolný počet možností)



Graf č. 12 – Typ osobního pohovoru, co do strukturovanosti, používaný PA.

Co do strukturovanosti pohovoru je PA nejčastěji, a to v 64,6%, používána metoda polostrukturovaného pohovoru, 41% užívá v praxi metodu pohovoru nestrukturovaného a nejméně 6,3% pohovor strukturovaný.

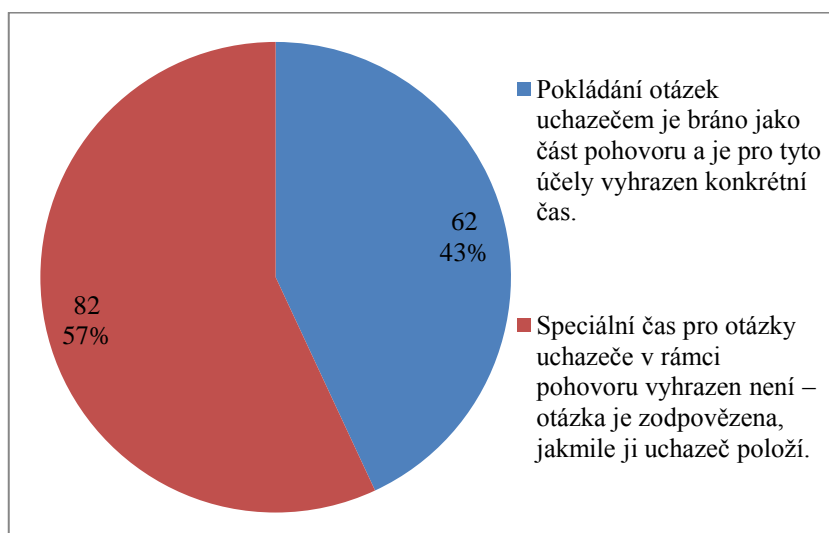
Otázka č. 16: „Jestliže používáte POLOSTRUKTUROVANÝ POHOVOR, tak otázky, které otevírají konkrétní oblast či téma:“



Graf č. 13 – Typy otázek polostrukturovaného pohovoru.

Při užívání polostrukturovaného pohovoru vychází v 77% otázky operativně z osobního dokumentů daného uchazeče během pohovoru. V 10% jsou otázky přesně zformulované.

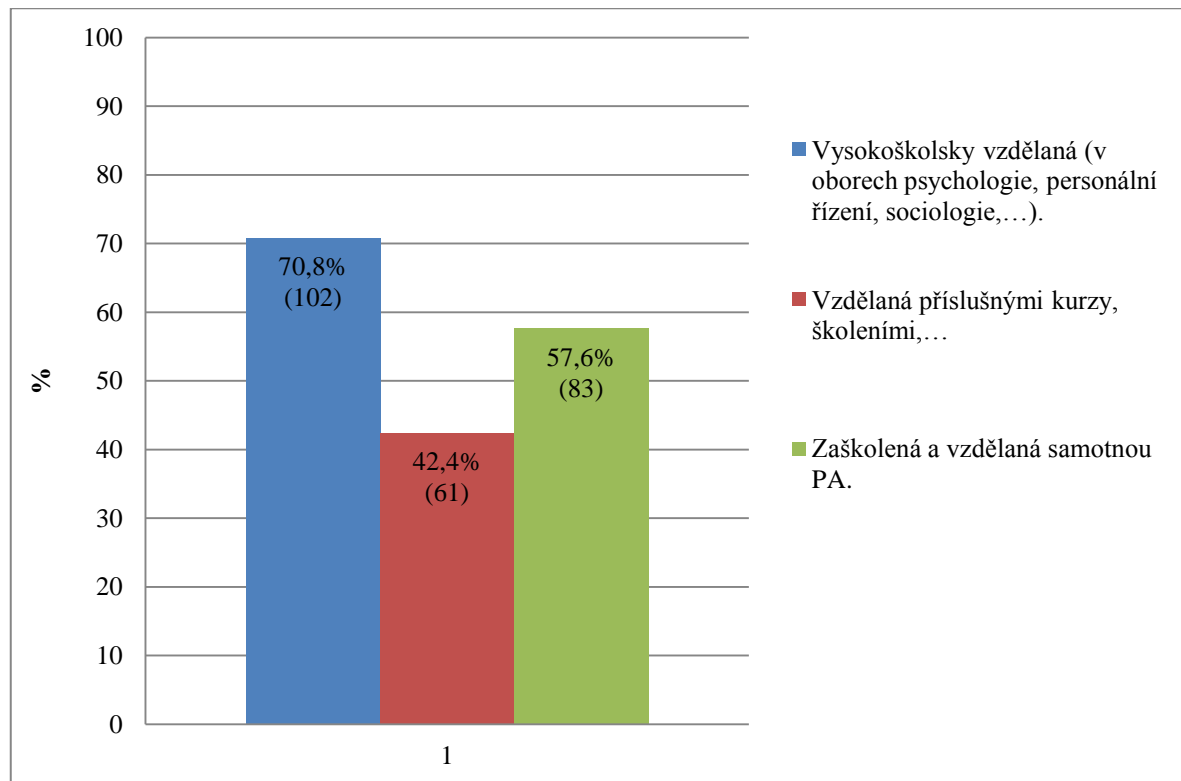
Otázka č. 17: „Jaký důraz věnujete při pohovoru otázkám uchazeče?“



Graf č. 14 – Prostor během pohovoru pro otázky uchazeče.

57% respondentů uvádí, že speciální čas pro otázky vyhrazen nemají a odpovídají na ni ihned, jakmile je uchazečem položena. 43% uvádí, že pro dotazy uchazeče je během pohovoru přímo vyhrazen konkrétní čas.

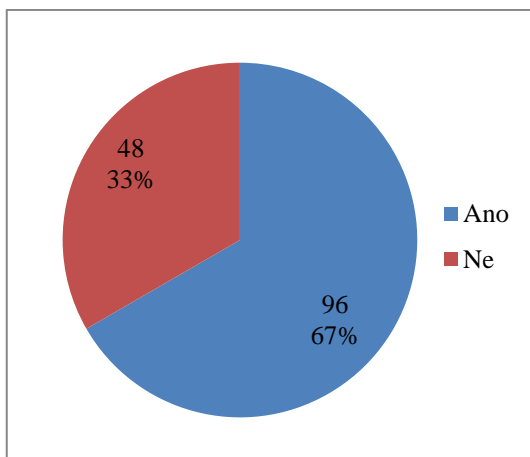
Otázka č. 18: „*Jak je kvalifikována osoba, která pohovor VEDE?*“



Graf č. 15 – Kvalifikovanost osob vedoucích pohovor.

Přibližně v 71% je osoba vedoucí pohovor vysokoškolsky vzdělaná, v 58% je tato osoba zaškolená a vzdělaná samotnou PA. Nejméně, v 42% je tento vedoucí vzdělán příslušnými kurzy nebo školeními.

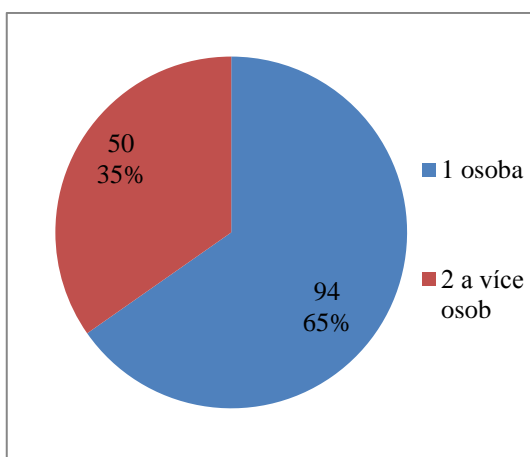
Otázka č. 19: „Je pro členy výběrové komise zajištěna nějaká forma intervize a/nebo supervize?“



Graf č. 16 – Možnost intervize a/nebo supervize pro členy výběrové komise.

67% poboček PA uvádí, že probíhá forma intervize a/nebo supervize pro členy výběrové komise. Ve zbylých 33% tomu tak není.

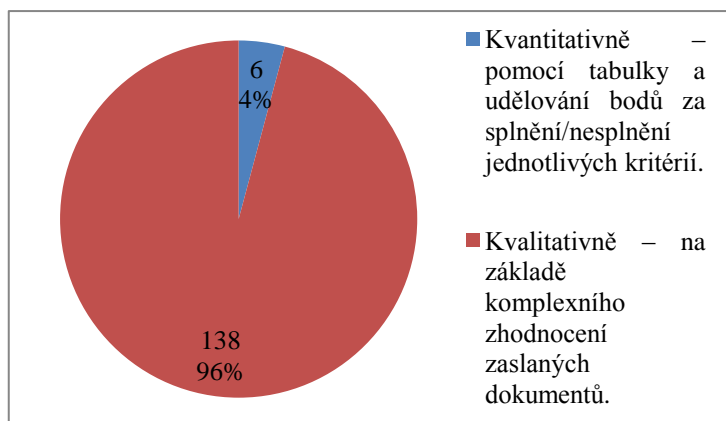
Otázka č. 20: „Kolik osob nezávisle na sobě provádí posuzování uchazečů na základě předložených osobních dokumentů – tzv. předvýběr (životopis, motivační dopis, certifikáty,...)?“



Graf č. 17 – Počet osob provádějících tzv. předvýběr.

Uvedené odpovědi říkají, že v 65% provádí tzv. předvýběr 1 osoba, ve zbylých 35% 2 a více osob.

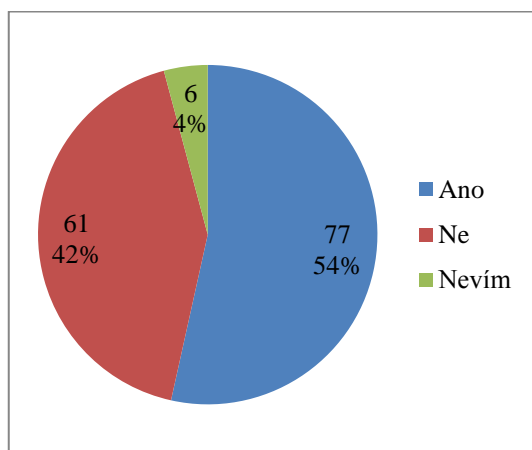
Otázka č. 21: „*Jakým způsobem vyhodnocujete osobní dokumenty uchazeče?*“



Graf č. 18 – Způsob vyhodnocování osobních dokumentů uchazeče.

Kvalitativní metodou vyhodnocuje osobní dokumenty uchazeče 96% probandů, zbylá 4% zvolila volbu metody kvantitativní.

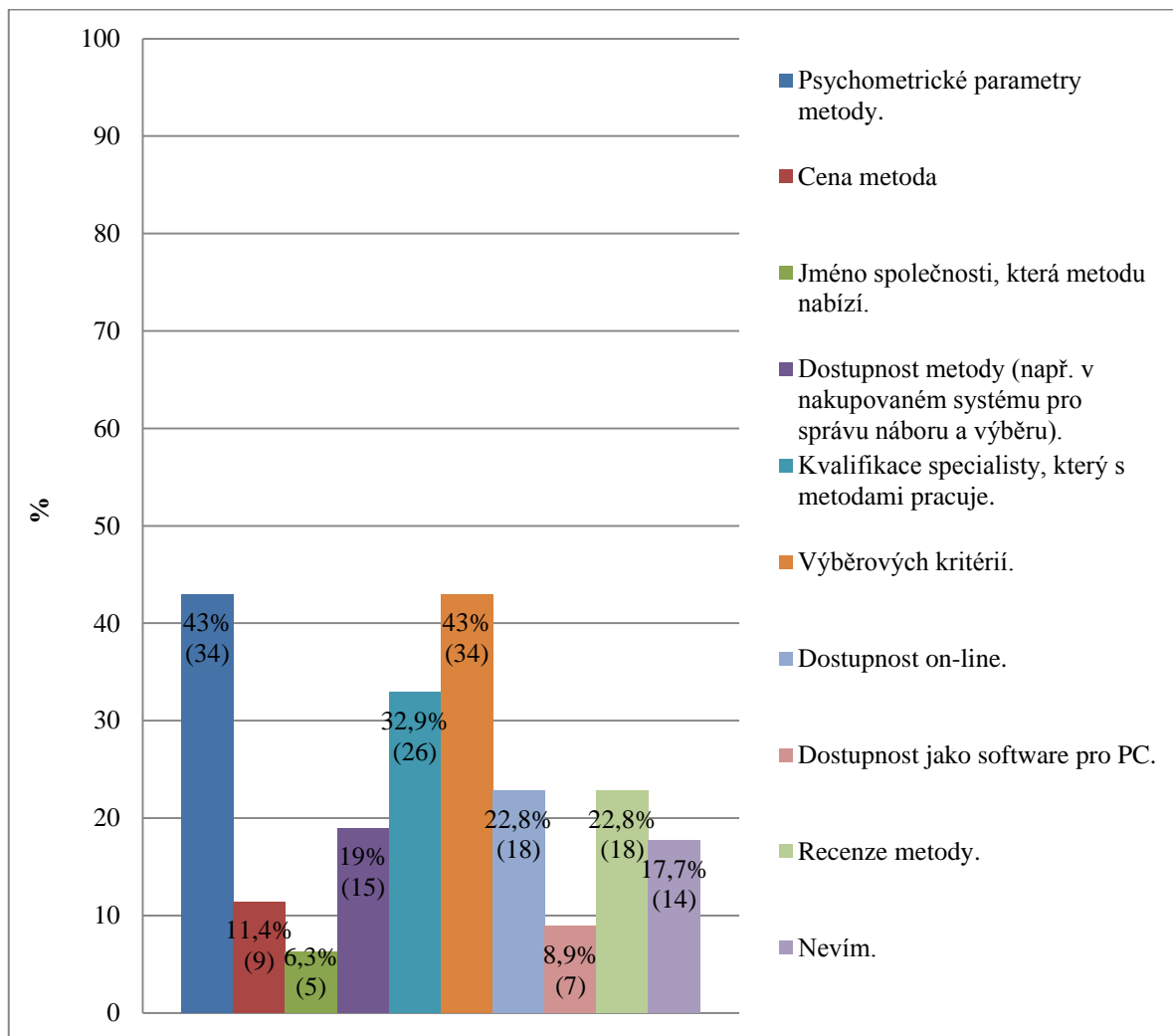
Otázka č. 22: „*Používáte Vy, jakožto PA, při výběru uchazečů psychodiagnostické metody (osobnostní dotazníky, testy schopností a kreativity, projektivní metody, ...)?*“



Graf č. 19 – Užití psychodiagnostických metod při výběru uchazečů.

54% účastníků uvedlo, že užívají psychodiagnostické metody jako jednu z metod výběru zaměstnanců. 42% zúčastněných uvedlo, že psychodiagnostiku neprovádí a 4% zvolila možnost „nevím“. Ti, co ne zvolili možnost „ne“ nebo „nevím“, byli automaticky posunuti k otázce č. 28.

Otázka č. 23: „Podle čeho vybíráte psychodiagnostické metody?“

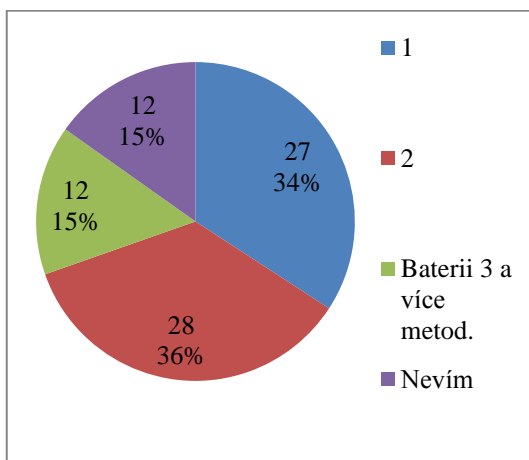


Graf č. 20 – Parametry určující výběr psychodiagnostických metod.

Nejpodstatnější faktorem pro výběr metody byla zvolena možnost „Psychometrické parametry metody“ a možnost „Výběrových kritérií“, obě ve 43%. V 33% byla zvolena možnost „Kvalifikace specialisty, který s metodami pracuje“. 23% dotazovaných zvolilo možnost „Dostupnost online“ a „Recenze metody“. Pro 19% je určující „Dostupnost

metody“, pro 11% „Cena metody“. Nejméně, tzn. 6%, se rozhoduje na základě „Jméno společnosti, která metodu nabízí“ a v 9% je klíčová „Dostupnost jako software pro PC“. 18% dotazovaných nebylo schopno vyhodnotit, podle čeho jsou psychodiagnostické metody voleny, proto zvolilo možnost „Nevím“.

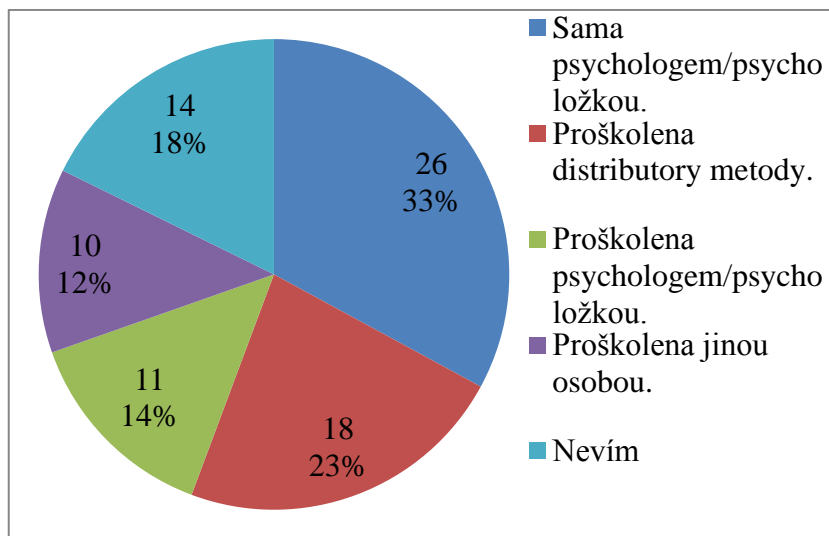
Otázka č. 24: „Kolik psychodiagnostických metod obvykle uplatňujete při práci s jedním uchazečem?“



Graf č. 21 – Počet psychodiagnostických metod při testování 1 uchazeče.

Z těch, co užívají psychodiagnostické metody, jich 36% volí baterii 2 metod, 34% metodu 1, 15% baterii 3 a více metod a zbylých 15% uvedlo možnost „nevím“.

Otázka č. 25: „*Jak je osoba, která provádí ADMINISTRACI psychodiagnostických metod kvalifikována?*“

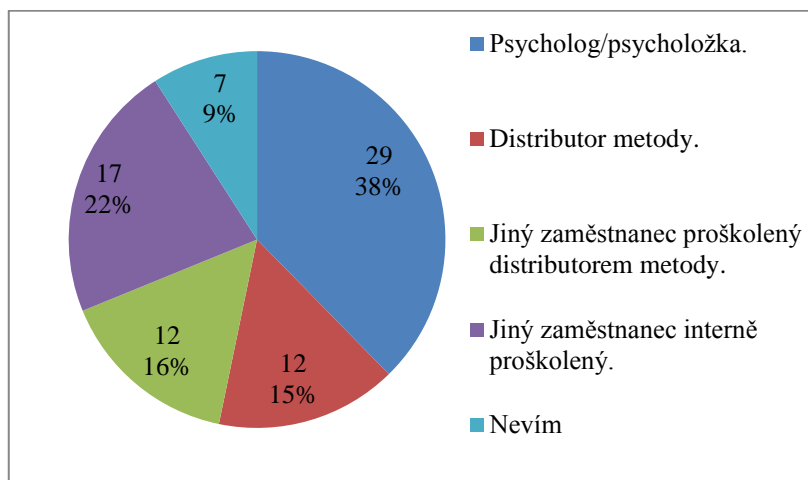


Graf č. 22 – Kvalifikace osoby provádějící administraci psychodiagnostických metod.

Ve 33% je osoba provádějící administraci sama psychologem nebo psycholožkou, ve 23% je dotyčný proškolen distributory metody samotné, ve 14% je dotyčný k administraci proškolen psychologem nebo psycholožkou, v 12% se jedná o proškolení osobou jinou k tomu určenou. 18% tázaných zvolilo možnost „*nevím*“.

Při vyfiltrování odpovědí na tuto otázku pro kraj Praha výsledky ukázaly, že administraci psychodiagnostických metod provádí v 55% psycholog nebo psycholožka, v 10% osoba proškolená distributory metody, v 13% osoba proškolená psychologem nebo psycholožkou, v 6% osoba proškolená osobou jinou a zbylých 16% v tomto případě neví. Výsledky zaměřené na Prahu se tedy výrazně liší od těch globalizovaných.

Otázka č. 26: „Kdo VYHODNOCUJE použité psychodiagnostické metody?“

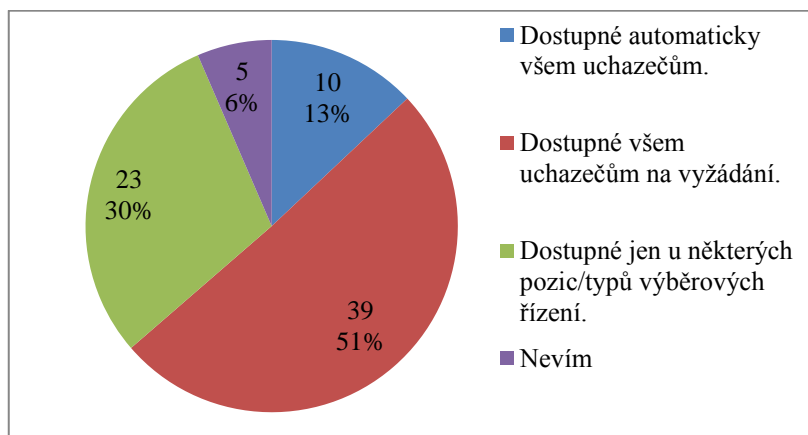


Graf č. 23 – Kvalifikace osoby provádějící vyhodnocení psychodiagnostických metod.

V 38% provádí vyhodnocení psycholog nebo psycholožka, v 15% je to práce distributora metody samotné, v 16% je to jiný zaměstnanec proškolený tímto distributorem, ve 22% metody vyhodnocuje jiný zaměstnanec, který je interně proškolený. 9% dotazovaných neví, kdo vyhodnocuje psychodiagnostické metody.

Opět při vyfiltrování odpovědí zaměřených na kraj Praha jsou odpovědi dosti odlišné a to hlavně v tom, že přesně 50% zvolilo možnost psycholog/psycholožka, zbylé možnosti jsou pak přibližně stejně mezi dalších 50% rozděleny.

Otázka č. 27: „Po vyhodnocení psychodiagnostického testování jsou výsledky:“

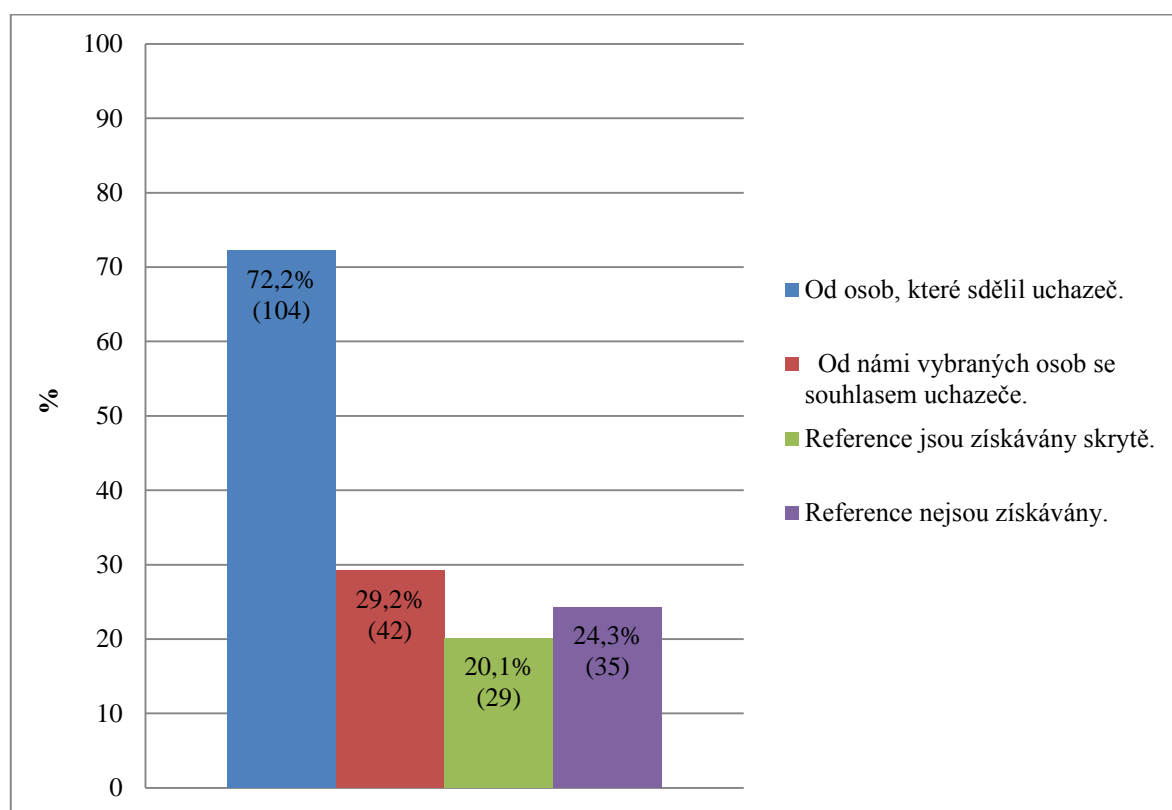


Graf č. 24 – Dostupnost výsledků psychodiagnostického testování.

Výsledky psychodiagnostického testování 51% dotazovaných poskytne jako dostupné všem uchazečům na vyžádání, 30% uvádí výsledky jako dostupné jen u některých pozic/typů výběrových řízení a 13% uvádí, že výsledky jsou automaticky dostupné všem uchazečům, bez vyžádání. 6% dotazovaných zvolilo možnost „nevím“.

Rovněž u této odpovědi se pro kraj Praha výrazně liší. Automaticky dostupné výsledky pro uchazeče uvádí 7% PA, 47% uvedlo jejich dostupnost závislou na vyžádání, 37% je umožní pouze u některých typů pozic a 10% volilo možnost „nevím“.

Otázka č. 28: „Reference o uchazečích jsou získávány:“

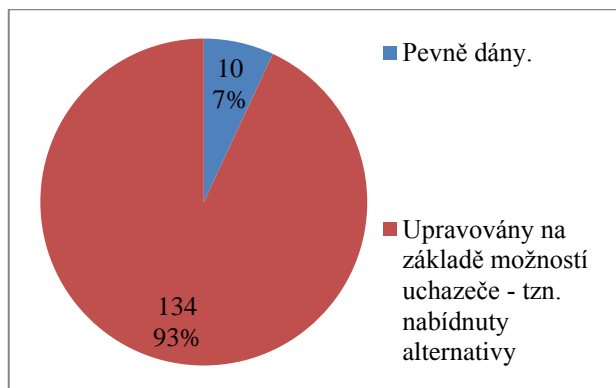


Graf č. 25 – Získávání referencí.

Nejvíce, 72% dotazovaných získává reference přímo od osob, které sdělí sám uchazeč. 30% PA si vybere osoby samo, avšak osloví je pouze s jeho souhlasem. 20% PA získává reference skrytě a přibližně čtvrtina – 24% recenze nezískává vůbec.

V. ČÁST DOTAZNÍKU

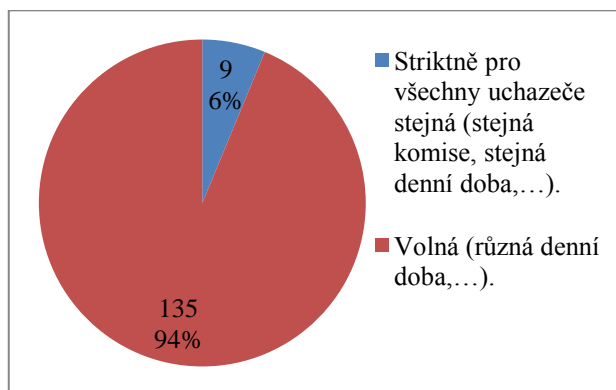
Otázka č. 29: „Termíny realizace jednotlivých kol výběrového řízení jsou:“



Graf č. 26 – Striktnost realizace termínů výběrového řízení.

Většina respondentů – 93% při realizování jednotlivých kol nabízí svým uchazečům alternativy na základě jejich možností, zbylých 7 % preferuje pevnou danost termínů realizace.

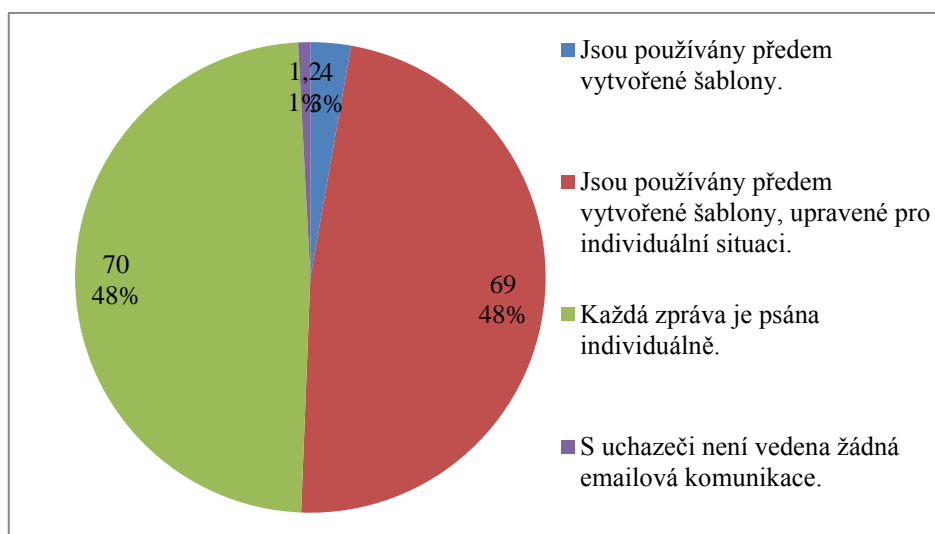
Otázka č. 30: „Organizace výběrového řízení je:“



Graf č. 27 – Striktnost organizace výběrového řízení

Většina respondentů – 94% označuje organizaci výběrového řízení jako volnou, zbylých 6% jako striktně danou pro všechny uchazeče.

Otázka č. 31: „*Jaký styl komunikace převládá při emailové komunikaci s uchazečem (přijetí dokumentů, informace k jednotlivým kolům, zpětná vazba, aj.)?*“

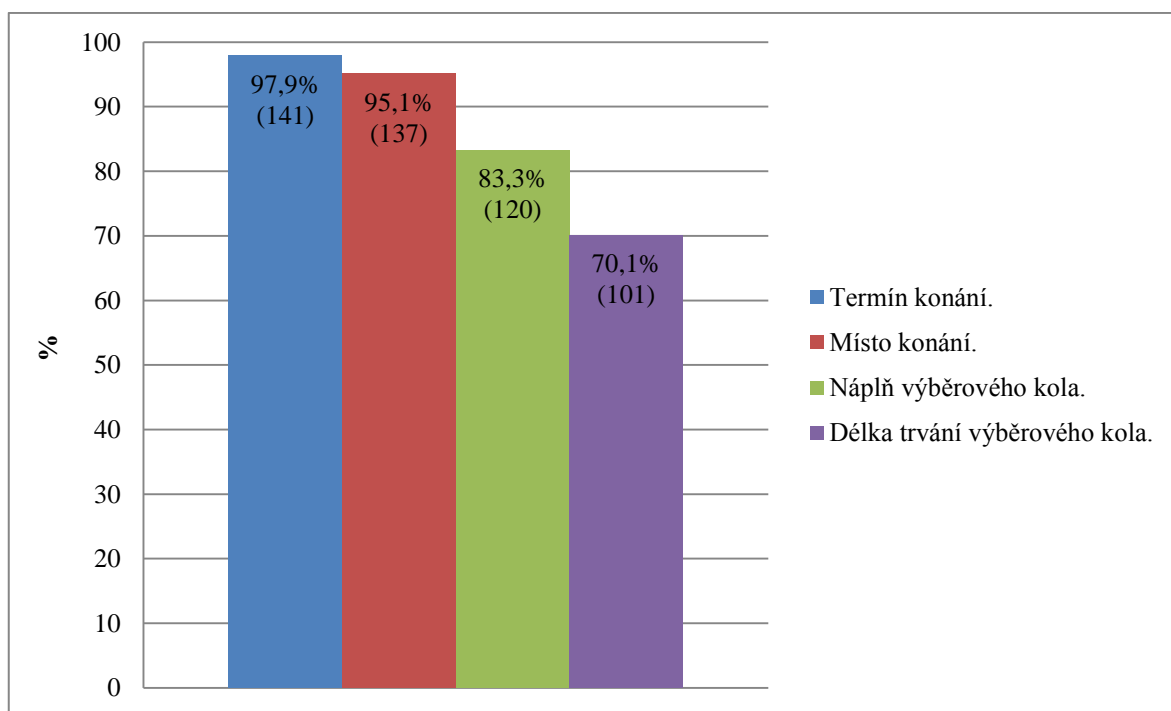


Graf č. 28 – Styl emailové komunikace s uchazečem.

8% probandů uvedlo, že pro komunikaci s uchazečem užívá předem vytvořené šablony, 1% dotazovaných s uchazečem pomocí emailu nekomunikuje. Zbýlá většina- 48% dotazovaných uvedlo, že každou emailovou zprávu uchazeči píše individuálně, stejně velké množství uvedlo, že používají předem vytvořené šablony, které upravují pro individuální komunikaci.

Pro kraj Praha u této otázky platí, že až 60% respondentů se přiklonilo k druhé možnosti – použití vytvořených šablon upravených pro individuální komunikaci. Naopak možnost třetí, kdy obecně byla možnost psaní individuální zprávy zvolena v 48%, se Prahy týká pouze v 39%. Možnost užití předem vytvořených šablon, které nejsou upravovány, byla zvolena ve zbylých 2%.

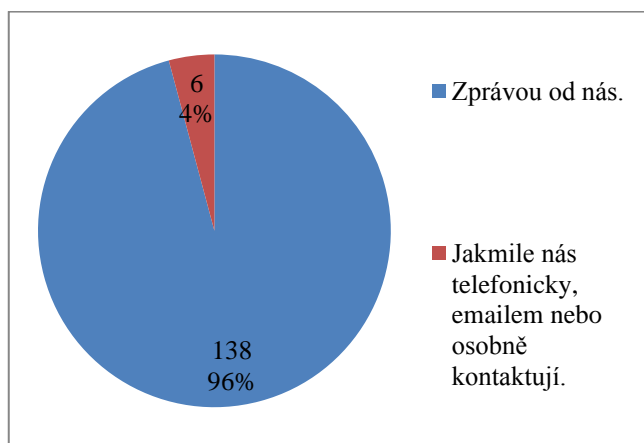
Otázka č. 32: „Jaké informace o konkrétním kole výběrového řízení jsou uchazeči předem sděleny?“



Graf č. 29 – Typ informací, které jsou uchazeči sdělovány před výběrovým řízením.

V 98% je předem uchazeči sdělen termín konání, v 95% místo konání výběrového řízení, náplň konkrétního výběrového kola se v předstihu dozví 83% a 70% jeho trvání.

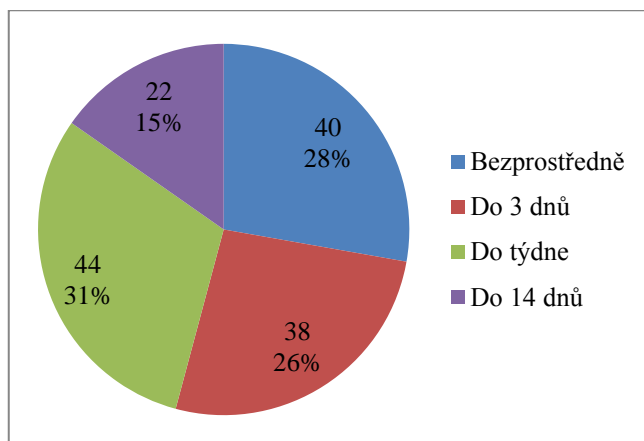
Otázka č. 33: „Jak zjistí neúspěšní uchazeči svůj neúspěch?“



Graf č. 30 – Styl emailové komunikace s uchazečem.

Většina dotazovaných, tzn. 96%, uvádí, že výsledek v případě neúspěchu se tito uchazeči dozvědí zprávou od PA, zbylá 4% uvádí, že tuto informaci obdrží, jakmile sami agenturu kontaktují.

Otázka č. 34: „O výsledcích výběrového řízení se uchazeč dozví VŽDY:“

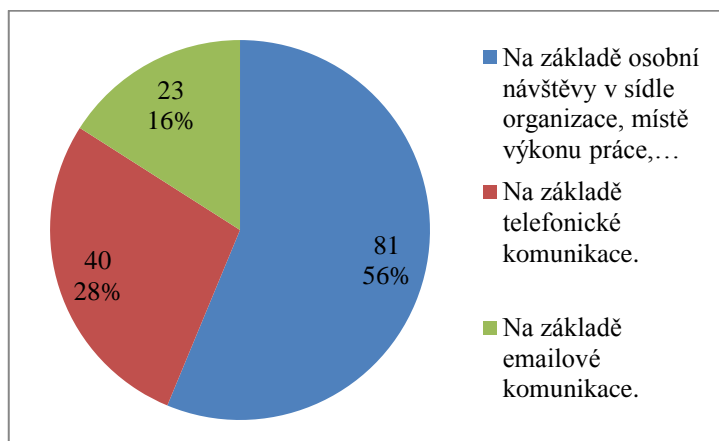


Graf č. 31 – Délka trvání zpětné vazby s výsledky výběrového řízení.

Největší počet dotazovaných – 31% zvolil možnost délky reakce v podobě 1 týdne, 28% sděluje výsledky uchazečům o zaměstnání bezprostředně, 26% do 3 dnů od výběrového řízení a zbylých 15% do 14 dnů.

Pro kraj Praha obecně platí, že zpětná vazba vyžaduje delší časový horizont. Bezprostřední zpětnou vazbu dává pouze 20%, do 3 dnů se ozve také po 20%, naopak do jednoho týdne až 37% a do dvou týdnů dokonce 22%.

Otázka č. 35: „*Jak získáváte od zadavatele informace o obsazované pracovní pozici?*“

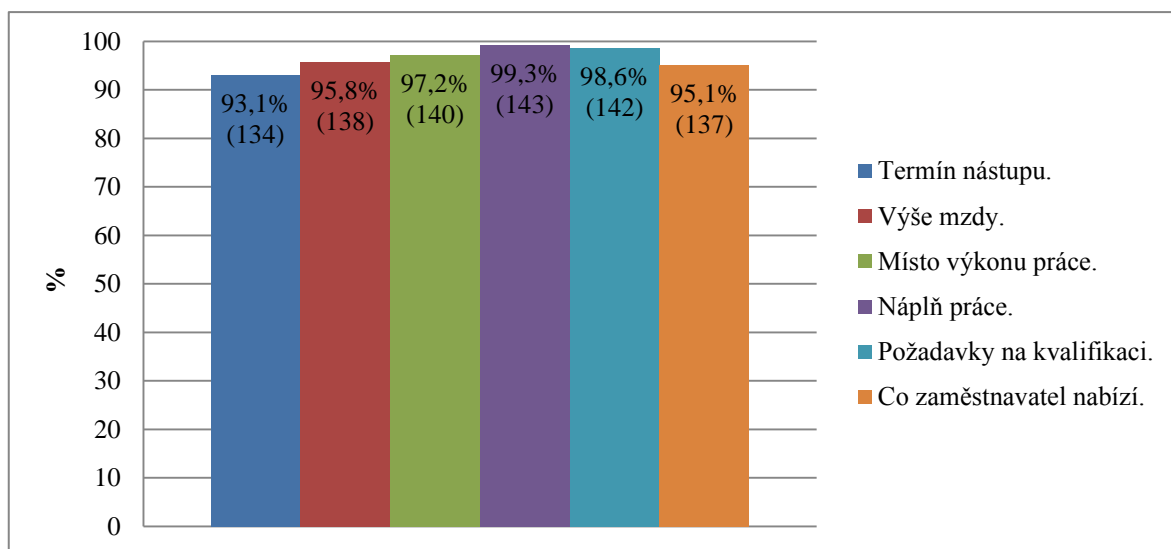


Graf č. 32 – Zdroje informací o obsazované pozici od zadavatele.

56% získává informace na základě osobní návštěvy organizace, 28% na základě komunikace telefonické, zbylých 16% čerpá z komunikace emailové.

Pro oblast Prahy se osobní návštěva týká až 65%, díky tomu zdroj telefonické komunikace byl zvolen pouze v 24% a komunikace emailová pouze v 11%.

Otázka č. 36: „*Jaké informace, týkající se pracovní pozice, VŽDY zjišťujete od zadavatele?*“



Graf č. 33 – Typ informací, které jsou PA předem získávány od zadavatele.

Takřka samozřejmostí je mapování náplně práce – 99% a požadavků na kvalifikaci – 99%. 97% pak vždy mapuje místa výkonu práce, 96% výši mzdy a 95%, co zaměstnavatel nabízí. Nejméně – 93% se zajímá o termín nástupu.

V této otázce bylo také možno zvolit možnost jiné a napsat své vlastní připomínky. Této možnosti využilo 58 respondentů a nejčastěji zmiňovali tyto témata jako nadřizený, podřízený, tým, organizační struktura, důvod obsazování pracovního místa, firemní kultura, benefity, osobnostní předpoklady vhodného uchazeče, možnost kariérního růstu a průběh výběrového řízení na straně zaměstnavatele.

8.2 K platnosti výzkumných otázek

V následující kapitole budou probrány jednotlivé otázky dotazníku vztahující se k otázkám výzkumným.

1. Řídí se PA v procesech náboru a výběru zaměstnanců etickým kodexem nebo psaným souborem pravidel?

K této výzkumné otázce se vztahovala otázka dotazníku č. 6. Výsledky, které jsem získala, vypovídají o tom, že:

- 88% poboček PA se při procesech náboru a výběru zaměstnanců řídí etickým kodexem nebo psaným souborem pravidel,
- 6% poboček PA se při procesech náboru a výběru zaměstnanců neřídí etickým kodexem nebo psaným souborem pravidel neřídí,
- to, zda se PA řídí, či neřídí etickým kodexem nebo psaným souborem pravidel má spojitost s typem pozic na které se specializuje, jelikož:
 - PA zaměřené na „vyšší“ pozice se etickým kodexem nebo psaným souborem pravidel řídí až v 90%,
 - naopak PA zaměřené na „nižší“ pozice se etickým kodexem nebo psaným souborem pravidel řídí pouze v 80% a až v 16% nikoliv,

- naopak, používání etického etickým kodexem nebo psaného souborem pravidel nesouvisí s krajem, ve kterém pobočka PA sídlí, např. množství poboček v daném kraji, ale situace je individuální.

Převážná většina poboček PA se během procesu náboru a výběru zaměstnanců řídí etickým kodexem nebo psaným souborem pravidel. Tento fakt platím tím spíše, čím jsou pozice „vyšší“ a naopak tím méně čím jsou pozice „nižší“.

2. *Jakým způsobem získává PA informace o obsazované pozici od zadavatele?*

K této výzkumné otázce se vztahovala otázka dotazníku č. 35. Výsledky, které jsem získala, vypovídají o tom, že:

- 56% poboček PA vychází z osobní návštěvy v sídle organizace, místě výkonu práce,...
- 28% uvedlo, že zdrojem informací je pro ně telefonická komunikace,
- v 16% vycházejí personalisté z informací v komunikaci emailové,
- způsob získávání informací se odvíjí od typu obsazované pozice, jelikož:
 - PA zaměřené na „vyšší“ pozice se až v 61% osobně dostaví do konkrétní firmy a pouze v 11% si informace získá prostřednictvím emailu,
 - PA zaměřené na „nižší“ pozice se pouze v 47% osobně dostaví do konkrétní firmy a dokonce až v 23% si informace získá pouze prostřednictvím emailu.
- rovněž v kraji Praha je častější, až v 65% preferována osobní návštěva a emailová komunikace naopak pouze v 11%, přičemž tento fakt není spojen s typem obsazovaných pozic, protože pro Prahu obecně neplatí, že by se zabývala spíše pozicemi „vyššími“, ale potvrzuje celorepublikový stav.

Větší polovina všech poboček PA získává informace o obsazované pozici na základě osobní návštěvy v sídle organizace nebo místě výkonu práce. Lze říci, že čím jsou pozice, na které se daná PA specializuje, „vyšší“, tím více je pro ně osobní návštěva

samozřejmější a emailová komunikace pro tyto účely neobvyklá. Což přesně naopak platí u pozic „nižších“.

3. *Jaká je kvalifikace členů výběrové komise v PA?*

K této výzkumné otázce se vztahovala otázka dotazníku č. 18, 25 a 26. Výsledky, které jsem získala, vypovídají o tom, že:

- osoba, která pohovor vede je v 71% vysokoškolsky vzdělaná v souvisejících oborech, ve 42% prošla příslušnými kurzy a školeními, v 58% prošla školením samotné agentury,
 - u těch agentur, které se specializují na „nižší“ pozice je poměr vysokoškolsky vzdělaných oproti obecnému číslu razantně nižší, a to pouze 49%, proškolenost zaměstnanců prostřednictvím kurzů a školení se zvedla taktéž na 49%, ale nejvyšší díl tvoří zaškolení a vzdělání samotnou PA, které se týká v případě „nižších“ pozic 72%,
- v případě administrace psychodiagnostických metod je osoba, která toto provádí pouze v 33% sama psychologem nebo psycholožkou,
- v případě vyhodnocení psychodiagnostických metod je toto číslo o něco vyšší a osoba, která toto provádí je v 38% sama psychologem nebo psycholožkou,
- zajímavostí je, že u těch PA, které využívají při psychodiagnostice baterii 3 a více metod je ten, kdo provádí administraci až v 67% psychologem nebo psycholožkou až a v případě vyhodnocení je toto číslo dokonce 75%, což svědčí o spojitosti propracovanosti psychodiagnostického testování s kvalifikací osoby, která toto kolo provádí,
- právě tak naopak, v případě, že PA používá ve své praxi hodnocení uchazeče na základě pouze jedné metody, tak osoba, která toto administruje je pouze v 22% psycholog nebo psycholožka a v případě vyhodnocování v 31%.

Osoba, která pohovor vede, je v 71% vysokoškolsky vzdělaná v souvisejících oborech. Opět platí, že se tento fakt odvíjí od typu pozic, na které se daná PA specializuje. Čím jsou tyto pozice „nižší“, tím je i výskyt vysokoškoláků v řadách personalistů nižší a jejich kvalifikovanost je spíše výsledkem proškolení samotnou PA. V případě užití

psychodiagnostických metod jsou tyto činnosti v kompetencích kvalifikovaného psychologa pouze přibližně v 1/3 případů, přestože při samotném vyhodnocení je toto číslo vyšší. U těch agentur, kde je patrné propracovanější psychodiagnostické testování je působení psychologa až takřka ve 2/3.

4. Jaká je informovanost uchazečů o procesech během výběrového řízení?

K této výzkumné otázce se vztahovala otázka dotazníku č. 8, 17, 27, 32, 33 a 34. Výsledky, které jsem získala, vypovídají o tom, že:

- inzerce ve většině případů obsahuje to, co by obsahovat měla, výjimkou jsou informace o místě výkonu práce, což bývá uvedeno pouze v 80%, pouze v 75% je uveden postup, jak dále postupovat v reakci na pozici a v méně než 50% jsou uvedeny informace o zaměstnávající organizaci, což patrně souvisí s faktem, že až u 56% oslovených někdy nastane situace, že jedním inzerátem oslovují uchazeče na pozice u více zadavatelů současně,
- speciální čas pro otázky uchazečů má během pohovoru vyhrazeno 57% respondentů a 43% dotazovaných nikoliv, otázky zodpovídá průběžně,
- po vyhodnocení psychodiagnostického testování jsou výsledky automaticky dostupné jen v 13%, na vyžádání je poskytnou PA v 50% a v 30% jsou k dispozici pouze u některých pozic nebo typů výběrových řízení,
- předem jsou uchazeči takřka vždy sdělovány informace týkající se termínu a místa konání, co se týče náplně daného kola, tak u „vyšších“ pozic je dopředu sdělena v 95% a délka daného kola je uvedena v 78%, ve srovnání s pozicemi „nižšími“, kdy náplň je sdělena v 75% a v případě jeho rozsahu pouze v 54%,
- proces sdělování zpětné vazby se opět liší v závislosti na typu pozice, u pozic „vyšších“ se neúspěšní uchazeči dozvědí výsledek přímo zprávou od PA v 98% a pouze v 2% na základě toho, že se sami PA ozvou, u „nižších“ pozic se zmíněná 2% zvedají na 7%,
- v závislosti na typu pracovní pozice se liší i časový horizont zpětné vazby, a to v tom smyslu, že u pozic „nižších“ se obecně o výsledku dozvídají uchazeči dříve – bezprostředně dokonce v 30% a do tří dnů v 35%, do týdne je to 28% a do týdnů dvou pouze v 7%, na rozdíl u pozic „vyšších“, kde se zpětná vazba výrazně natahuje –

bezprostředně pouze v 28%, do tří dnů ve 22%, do týdne ve 33% a do 2 týdnů až v 17%.

Inzercí jsou uchazečům sděleny převážně všechny podstatné informace. Výjimku tvoří místo výkonu práce a informace o zaměstnávající organizaci, které jsou předem sděleny v méně než polovině případů. V průběhu pohovorů nemá 43% PA vyhrazený speciální prostor pro případné otázky. Co se týče informovanosti prostřednictvím zpětné vazby, tak z psychodiagnostického testování je automaticky poskytnuta pouze v 13%, na vyžádání pak v polovině případů. Informace, které jsou uchazeči sdělovány dopředu, se liší v závislosti na úrovni dané pozic. O čím „vyšší“ pozici se jedná, tím spíše je dopředu sdělena náplň konkrétního kola a jeho délka než jak je tomu u pozic „nižších“. Informování o zpětné vazbě je takřka vždy automaticky ze strany PA, s „nižší“ úrovní pozice tato automaticčnost opět lehce klesá. Stejně tak má tato hierarchie pozic vliv na délku zpětné vazby. Přičemž platí, že čím „vyšší“ daná pozice je, tím později uchazeči zpětnou vazbu dostanou.

5. Jaká je praxe v postupech PA při výběru psychologických testů?

K této výzkumné otázce se vztahovala otázka dotazníku č. 23 a 24. Výsledky, které jsem získala, vypovídají o tom, že:

- při výběru psychodiagnostických metod jednotlivými pobočkami PA se jako nejpodstatnější ukázala výběrová kritéria a psychometrické parametry metody, které jsou v obou případech podstatné pro 43%, dále pak kvalifikace daného specialisty, který s metodou pracuje, vzhledem k volbě této metody v 33%,
- v případě, že by byla tato otázka zacílena pouze na ty případy, kdy psychodiagnostiku provádí výhradně psycholog nebo psycholožka, tak výběrová kritéria dostávají až 62%, kvalifikace specialisty 59% a psychometrické parametry metody 52%,
- to, co naopak takřka nehraje roli, je jméno společnosti, která metodu nabízí,
- co do počtu psychodiagnostických metod, které bývají při testování jednoho uchazeče používány, tak obecně to bývá v 34% pouze jedna metoda, v dalších 35% metody dvě a baterii tři a více metod použije pouze 15%,

- podstatné ale je, že při vyfiltrování odpovědí, kdy psychodiagnostiku má na starosti psycholog či psycholožka, tak počet metod zásadně stoupá – 35% užívá dvě metody a 31% tři a více.

V praxi se PA při výběru psychodiagnostických metod řídí především výběrovými kritérii, psychometrickými parametry těchto metod a kvalifikací daného specialisty. Naopak minimální roli hraje jméno společnosti, které metodu nabízí. Praxe dále uvádí, že přibližně 1/3 používá k diagnostice pouze jednu metodu a stejně velké číslo metody dvě. Když je tato práce ale v rukou psychologa, počet metod, na kterých je založeno testování, výrazně stoupá.

9 DISKUSE

Diskuzi věnuji čtyřem podoblastem, které zahrnují následující. Nejprve se zaměřím na problematiku a cíl této práce, poté na potenciální zdroje chyb, nepřesností a nedostatků, dále se pokusím propojit její výsledky s teoretickým základem a východisky této práce, stejně tak jako s výzkumy již na blížká témata provedenými, v poslední řadě se zamyslím nad praktickým uplatněním a návrzích na případný pokračující výzkum.

Dle mého názoru byla výzkumná problematika této práce hodná detailnímu výzkumnému probádání, vzhledem k velkému nárůstu personálních agentur v posledních letech, stejně tak problematika personálních agentur není tou oblastí, která by se dala studovat v široké literatuře, ale informace jsou uváděny spíše okrajově v obecném kontextu řízení lidských zdrojů. Faktem je, že tato práce je zasazena do širšího výzkumného projektu zaměřeného na oblast získávání a výběru zaměstnanců, jehož součástí je taktéž hodnocení etičnosti těchto procesů ze strany uchazečů o zaměstnání a ze strany zaměstnavatelů, konkrétně personalistů ve firmách, které byly zpracovány v nedávné době. Jako velmi správné rozhodnutí hodnotím fakt, že proces náboru a výběru v postupech personálních agentur byl zahrnut do tohoto projektu jako samostatný článek, který je hoděn zmapování, vzhledem ke svým specifickým a odlišnostem. Výzkumným cílem této práce bylo zmapovat oblast etiky v průběhu procesu náboru a výběru zaměstnanců v postupech jednotlivých poboček personálních agentur na území celé České republiky a troufám si říci, že ho bylo dosaženo, a to prostřednictvím rozsáhlého dotazníku, který byl vyplněn takřka 30% mnou zmapovaného základního souboru. Možné nedostatky tohoto šetření budou ještě uvedeny v následujících odstavcích.

V průběhu sumarizování této práce jsem se setkávala s jejími možnými nedostatky a rezervami, které by se při jejím opakovaném vytváření nebo při případném navazování na ni daly ošetřit. Jako první mě napadá, zda rozhodnutí zaměřit výzkum na oblast celé České republiky nebylo příliš velkým soustem, v jehož důsledky pak možná výsledky nejsou tak přesné a základní soubor možná nemusel být detailně podchycen, vzhledem k obrovskému množství dat. Tím jsem nakousla téma základního a výzkumného souboru. Již v průběhu této práce jsem uváděla, že zmapování základního souboru personálních agentur, v tom smyslu, jak jsem si je pomocí literatury vydefinovala, je takřka nadlidský úkol. Internetové zdroje uvádí čísla, která se však od sebe velmi liší, z toho důvodu jsem zvolila variantu

vlastní řešerše. Je možné, že tento základní soubor je neúplný, vzhledem k nedohledání personálních agentur nebo jejich poboček. Stejně tak je možné, že probandi, kteří byli do základního souboru zahrnuti, ve skutečnosti personálními agenturami ve smyslu této práci ani nejsou nebo už například nefungují a já s nimi přesto kalkulovala. Vzhledem k tomu, že jsem zpětnou vazbu od participantů základního souboru dostala ale jen ve velmi malé míře, přibližně v 5ti%, tak nebylo tyto případy možné vyloučit. Z toho důvodu je možná základní soubor ne zcela konzistentní. Rovněž je možné, že například jednou pobočkou byl dotazník vyplněn vícekrát, při jeho zasilání na všechny osoby zodpovědné za oblast náboru a výběru, přestože byla informace o jedné odpovědi za celou pobočku uvedena. Dále je rovněž možné, že ne vždy byl dotazník vyplňován osobou, která je přímo zodpovědná za oblast náboru a výběru a taktéž nevycházel/a ze zkušenosti za období posledních 3 měsíců, doporučila bych tento fakt uvést zřetelněji a častěji. Obecně bych ale chtěla uvést, že se mi podařilo velmi přiblížit předem stanoveným kvótám 30ti% ze základního souboru na každý kraj, a to díky velkému úsilí, které jsem věnovala rozesílání dotazníků i přes jejich velmi malou návratnost a dosáhla jsem tak vysokému počtu probandů ve výzkumném souboru. Dále jsem při zpracovávání výsledků narážela na data, která se zjevně nevztahovala pouze k jedné pobočce dané PA, ale pravděpodobně mapovala situaci této PA obecně, např. číslo 4000, jako odpověď na otázku s kolika uchazeči je daná pobočka PA během jednoho měsíce v osobním kontaktu. Tyto nesprávné odpovědi pak zkreslují obecné výsledky. Do budoucna by bylo jistě vhodné tento fakt více zdůraznit, aby se chyby minimalizovaly nebo zcela vyloučily. Co se týče obsahové stránky samotného dotazníku, tak jako velmi přínosné hodnotím úvodní otázku na kraj a specializaci pozic, které při vyhodnocování hrály podstatnou roli a potvrdila se tak jejich funkčnost. Obecně jsem měla strach z koncipování otázek dotazníku, a to v tom smyslu, že některé z nich budou pro určité PA nevhodné, z toho důvodu byly otázky hodně zobecněny a neptaly se na specifika a detaily. Je těžké zhodnotit, zda tomu tak ve výsledku bylo. Vzhledem k faktu, že jej nedokončilo 57%, které jej otevřely, je tento fakt možnou příčinou. Za druhou příčinu předpokládám jeho délku, která dle mě, ale pro účely byla nutností. Pozitivně hodnotím také volbu samotného serveru survio.cz, jehož prostřednictvím byl dotazník distribuován, jelikož působí velmi profesionálně a přehledně.

Co se týče výsledků výzkumu a propojenosti s výzkumy jinými a teoretickým základem, situaci popisuje následující odstavec. **Fakt, že se PA řídí etickým kodexem nebo psaným souborem pravidel** potvrdilo 84% z nich, tento fakt je naprosto odlišný od stavu ve

středních a velkých firmách zjištěného Ondřejem Zímou (2015), kdy užití etického kodexu potvrdilo jen 18% z nich. Výsledky naznačují, že jeho užití je spjato s typem pozic, na které se daná pobočka specializuje, což se ve výsledku dá interpretovat, jako fakt, že propracovanost fungování PA se odvíjí od úrovně pozic, které obsazují. Dá se předpokládat, že PA, které jsou do jisté míry na úrovni, mají delší tradici a jsou zaměřeny na „vyšší“ pozice, budou třeba i součástí asociací nebo spolků, které se těmito kodexy nebo stanovami řídí a bez jejich přijetí či nedodržování není možné být součástí. Rovněž se dá předpokládat, že ty agentury, které se rozhodly, že se výzkumu zúčastní, mají etické standardy na vyšší úrovni než ty, které se z možných obav o svou reputaci (přes zmíněnou anonymitu) zúčastnit odmítly. Obecně hodnotím tato čísla jako pozitivní.

Přestože literatura komentuje **proces získávání informací o obsazované pozici od zadavatele**, jako velmi podstatný (Armstrong, 2007), samotné PA jej vzhledem k faktu, že pouze v průměru 56% z nich se dostaví k zadavateli osobně, za důležitý až tak nepovažují. Celá problematika je opět spjata s faktem, že čím hierarchicky „vyšší“ pozice daná PA řeší, tím spíše se na pracoviště osobně dostaví. Tento fakt je pravděpodobně způsoben vyšší složitostí nalézt daného odborníka, proto informace musí být opravdu detailní a rovněž vyšší etickou propracovaností procesů vzhledem k běžnějšímu užívání etického kodexu. Osobní návštěva je typičtější rovněž pro Prahu, o pravém důvodu tohoto faktu, lze však pouze diskutovat. Osobně hodnotím tato čísla jako nízká, která jsem však očekávala a tudíž mě nepřekvapují.

Co se kvalifikace členů výběrové komise týče, tak literatura (Evangelu, 2013) uvádí jisté kompetence, které by měl zaměstnanec PA splňovat a zároveň vypichuje (Kalnický, 2012) vzdělání v oboru psychologie, andragogiky, sociologie a ekonomie. Tento výzkum prokázal, že v prostředí PA je osoba provádějící nábor a výběr zaměstnanců v 71% vzdělaná právě v tomto směru. Čím „nižší“ pozice jsou v hledáčku dané PA, tím nižší je i vzdělání daného jedince a je kvalifikován spíše díky proškolení samotnou PA. Tento fakt kvalifikace pracovníků PA lze tedy rovněž spojovat s úrovní jejich jednotlivých procesů nábora a výběru a s přijetím etického kodexu. Co se týče působení samotného psychologa nebo psychologky v souvislosti s užitím psychodiagnostiky, tak přestože Sakslová a Šimková (2009) zdůrazňují, že veškeré testování smí provádět pouze odborník z dané oblasti, realita je odlišná a pouze 1/3 z dotyčných testujících jsou psychologové. V případech, kdy nepsiholog „pouze“ administruje, nehodnotím toto číslo tak negativně,

jelikož jak uvádí Hroník (2007) zadávání nemusí provádět výslovně psycholog. Ondřej Zíma (2015) ve své práci uvedl, že na personálních odděleních ve středních a velkých firmách je v týmu personalistů pouze v 7% případů, jako externí člen v 29% případech, stejně velké číslo i psychodiagnostiku využívá. Co se týče administrace a vyhodnocení psychologických testů, tak dle jeho údajů je tato činnost v 50% prací psychologa, což jsou vyšší čísla, než jak je tomu v procesech PA. Propracovanost kola testování pomocí psychodiagnostických metod je dle výsledků mnohem více propracovaná v těch případech, provádí-li ji psycholog, což jen potvrzuje slova Štikara a kol. (1998, 40), že „*psychologické vyšetřovací metody může plně a vhodným způsobem využít jen odborník s příslušným psychologickým vzděláním, který si náležitě osvojil teorii a techniku práce s nimi*“. O tom, co je důvodem nedostatečné kvalifikace členů zodpovědných za nábor a výběr zaměstnanců v prostředí PA, především při psychodiagnostice, lze jen spekulovat a v jisté míře předpokládat, že jsou za tím důvody uváděné Kyriánovou (2001), a to finanční náročnost těchto služeb. Já osobně za podstatné považuji především dostatečnou kvalifikaci osob provádějící psychodiagnostiku, výzkum dle mě potvrdil nízká čísla, která byla mnou očekávána a související poznatky, jako rozsah testových baterií, jen potvrdili podstatu tohoto vzdělání pro propracovanost psychodiagnostického testování.

Co se týče informovanosti uchazečů prostřednictvím inzerce, tak v postupech PA lze jako nejvíce diskutabilní vyhodnotit fakt, že informace o zaměstnávající organizace uvádí pouze 50% z nich, což je dle mě velmi malé číslo. Tento fakt potvrzují slova Koubka (2007), že při inzerování zprostředkovatelských agentur není ojedinělým případem, že jejich klient vystupuje anonymně. Důvodem je i to, že jedním inzerátem jsou hledání uchazeči pro více zaměstnavatelů. To rovněž samotné PA potvrdily, když uvedly, že až v 56% hledají uchazeče pro více klientů. Ondřej Zíma (2015) uvádí, že 18% firem taktéž některé údaje v inzerci úmyslně skrývá a Stanislava Gauchet Kobzová (2013) uvádí, že přibližně 1/3 respondentů se setkala v inzerci s tím, že jasně neuváděl, co zaměstnavatel od budoucího zaměstnance očekává. Co se týče prostoru k dotazům během pohovoru, tak Armstrong (2007) uvádí, že během pohovoru by měl být vyhrazen speciální čas na otázky uchazeče. Realita v postupech PA je taková, že pouze 57% z nich má tento speciální čas vyhrazen. Kociánová (2007b) dále k informovanosti uchazečů uvádí, že výsledky psychologického testování by posléze měly být zúčastněným sděleny, skutečnost v postupech PA je opět taková, že automaticky je dostane pouze 13% z nich a na vyžádání pouhá polovina, což dle mě souvisí s kvalifikací personalistů, která je jen z malé části

z oblasti psychologie. V případě zpětné vazby u firem, kterou Ondřej Zíma (2015) rovněž zkoumal, tak tam jsou výsledky automaticky poskytovány v 50% případů, což je značně vyšší číslo. Pro úplnost uvádím ještě zjištěnou informaci o zpětné vazbě od Stanislavy Gauchet Kobzové (2013), která uvádí, že 71% z jejich respondentů tyto výsledky obdržely. Co se týče průběhu výběrových kol, tak PA jsou dopředu sdělovány takřka všechny podstatné informace, nižší čísla byla získána pouze v souvislosti s náplní a rozsahem daného kola. Přestože Podlesná (2000) uvádí, že by měl být uchazeč seznámen s jeho obsahem a přibližnou délkou trvání ještě předtím než pohovor začne. Výzkum Stanislavy Gauchet Kobzové (2013) rovněž potvrdil, že až 61% uchazečů o práci se dozvědělo pouze částečné informace a Ondřej Zíma (2015) taktéž uvádí, že zkoumané firmy poskytují neúplné informace o I. kole výběrového řízení, a to v 50%. Zpětná vazba byla dalším zkoumaným střípkem týkající se informovanosti uchazečů a sám Koubek (2007, 149) uvádí, že: „*Odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni – nejlépe písemně.*“. Postupy PA dokládají, že ve většině případů se uchazeči o zpětné vazbě dozvědí automaticky, u pozic „nižších“ tento fakt ale vždy splněn není. Časový rámec zpětné vazby je opět diskutabilním tématem a v postupech PA je tím delší o čím „vyšší“ pozici se jedná. Zde hodnotím jako nedostatečné, že jsem nedala k dispozici taktéž možnost „*později než za 14 dnů*“, jelikož ve výzkumu Stanislavy Gauchet Kobzové (2013) tuto možnost zvolilo až 23% dotazovaných. Naopak Ondřej Zíma (2015) uvádí, že déle než za týden dává zpětnou vazbu pouze 7% zkoumaných firem.

Co se týče praxe PA a užití psychodiagnostiky, tak výzkum potvrzuje vliv vzdělání v oblasti psychologie na kvalitu provedení psychodiagnostiky a výběr vhodných metod. Armstrong (2007) uvádí, že vždy je nutné, aby užitý test splňoval kritérium nástroje citlivého, standardizovaného, spolehlivého a validního. PA v této souvislosti uvádí důležitost výběrových kritérií a psychometrických parametrů metody u 43% dotazovaných. Co se týče množství psychodiagnostických testů, které by měly být provedeny, tak se tento fakt opět odvíjí od faktu, zda psychodiagnostiku provádí psycholog či nikoliv. V případě, že ano, je jejich počet značně vyšší. Hroník (2007) uvádí, že pro umožnění kvalitního rozhodnutí je potřeba provést dostatečný počet testů. Tento fakt tedy jistě nesplňuje 34% PA, které vycházejí pouze z výsledků jednoho testu.

Na základě výsledků této práce vidím potenciál ke zlepšení především u agentur, které se specializují na „nižší“ pozice a etická pochybení u nich byly značně frekventovanější. Vše

je propojené rovněž s kvalifikací jednotlivých členů, která je u těchto agentur značně nižší. Možné rezervy ke zlepšení tak lze sledovat právě zde. Stejně tak kvalita užití psychodiagnostických testů se odvíjí od kvalifikace testujících, vhodné by například bylo jejich užívání pouze vystudovanými psychology. Správná úroveň kvalifikace personalistů je tak dle mě jedním z klíčových faktorů, který ovlivňuje úroveň etiky v dané PA. Obecně sledávám tuto práci jako logické doplnění výzkumů Stanislavy Gauchet Kobzové a Ondřeje Zímy, která dokresluje jeden z pohledů na danou problematiku. Vzhledem k nedostatku literatury a jiným podkladům o problematice PA považuji tuto práci jako žádoucí přínos. Na druhou stranu má tato práce i veliký potenciál v podobě možného budoucího kvalitativního obohacení výzkumu a doplnění tak nedostatků dotazníkového šetření.

10 ZÁVĚRY

Cílem této práce bylo zmapovat etickou stránku procesů náboru a výběru u poboček PA na celém území celé České republiky. Pomocí dotazníku o 36 otázkách jsem došla ke zjištění, že přesto, že se převážná většina PA řídí etickým kodexem nebo jiným psaným souborem pravidel, tak procesy náboru a výběru mají v oblasti etiky své nedostatky. Úroveň etiky je přímo spjata s úrovní PA, konkrétně s tím, na které pozice se specializuje. Čím „nižší“ a méně specializované pozice to jsou, tím jsou etické nedostatky u dané agentury větší. Stejně tak je úroveň etiky a jednotlivých procesů, např. těch psychodiagnostických, spjata s kvalifikací daných personalistů. Rozhodně na základě výsledků tohoto šetření lze říci, že psychodiagnostické testování je na lepší, etičtější úrovni v těch případech, provádí-li jej psycholog či psycholožka. Prostor pro zlepšení etičnosti náborových a výběrových procesů je tedy patrný a ke zmapování detailů zmíněných nedostatků a možných příčin by mohl být nápomocný kvalitativní výzkumný nástroj.

11 SOUHRN

Tato práce je zaměřena na problematiku etiky v procesech nábory a výběru zaměstnanců v postupech personálních agentur. Konkrétně jednotlivých poboček agentur na celém území České republiky. Je rozdělena do části teoretické, která má pět rozsáhlých kapitol a části výzkumné, kde je popsán výzkum a jeho výsledky.

První kapitola teoretické části je věnována etice. Nejdříve je ta disciplína charakterizována a historicky vymezena, především na základě literatury od Thompsona, Brázdy a Čipákové. Poté je věnován prostor přiblížení etiky v oblastech podstatných pro tuto práci. V první řadě se jednalo o etiku v podnikatelském prostředí, v druhé řadě pak o etiku v psychologii, která byla v další podkapitole ještě doplněna o oblast psychologie práce a organizace. Do obou těchto kapitol, věnovaných etice v psychologii, byly zahrnuty příslušné etické kodexy, které tyto oblasti ošetřují. Vycházela jsem v této části především z literatury Petra Weisse a kolektivu a rovněž z příslušných webových stránek daných organizací, kde mají své kodexy zveřejněné.

Druhá kapitola je věnována oblasti řízení lidských zdrojů. Na úvod je tato oblast opět charakterizována a poté jsou přiblíženy jednotlivé činnosti. Ty méně podstatné pro účely této práce jsou pouze zmíněny, ty podstatnější jsou již popsány a těm klíčovým, jako jsou získávání a výběr zaměstnanců jsou věnovány samostatné kapitoly. Kapitola zaměřena na získávání jej nejprve definuje, tento proces popisuje, uvádí jeho možné zdroje a rovněž metody jak zaměstnance tzv. získat. Kapitola o výběru má podobnou strukturu, přičemž je ještě doplněna o kritéria tohoto výběru, o zákony, jež upravují jak získávání, tak výběr zaměstnanců, metody výběru jsou značně rozsáhlejší a vše je zakončeno kapitolou zaměřenou na tvorbu konečného rozhodnutí. Obecně jsem v této kapitole vycházela hlavně z literatury od Koubka, Armstronga, Foot & Hook a Hroníka.

Třetí kapitola teoretické části práce **analyzuje samotné personální agentury**, na které je celý následný výzkum zacílen. Vzhledem k pojmové rozmanitosti v této oblasti tak logicky následovalo jejich dělení a vymezení. Rovněž typy služeb, které agentury nabízejí, jsou součástí této kapitoly, stejně tak jako popis jednotlivých procesů. Tento celek byl doplněn o výčet jednotlivých asociací personálních agentur a související etické kodexy. Podklady k této problematice jsou velmi omezené, z toho důvodu bylo čerpáno především z literatury Evangelu & Juříčky a Tošovského.

Čtvrtou kapitolou jsem se snažila docílit průniku předchozích témat a **věnovala** ji tak **nejčastějším etickým otázkám získávání a výběru zaměstnanců**. Kapitulu jsem tedy rozčlenila do podkapitoly o etických otázkách získávání, konkrétně o používaných metodách a o uvádění informací během tohoto procesu. Druhá podkapitola věnována výběru blíže popisuje etiku ve spojení s kvalifikací personalisty, prací s daty, pohovorem a dotazováním, rovněž ve spojení s metodami a jejich výběrem, Assessment Centrem, referencemi a procesem zpětné vazby a komunikace samotné. Kromě získávání a výběru je tato kapitola ještě doplněna o informace k etice v procesu uzavírání kontraktu mezi personální agenturou a klientem. Tato kapitola je založena na široké škále literatury různých autorů a to včetně článků z odborných časopisů.

Pátá a poslední kapitola teoretické části **reflektuje již proběhlé výzkumy** na související témata a jejich výsledky. Nejpodstatnější jsou především výzkumy Stanislavy Gauchet Kobzové z roku 2013, která zkoumala etiku získávání a výběru zaměstnanců na zkušenostech uchazečů o zaměstnání. Druhý podstatný výzkum z letošního roku 2015, jehož autorem je Ondřej Zima, byl zaměřen na stejné téma avšak konkrétně na postupy a zkušenosti zaměstnavatelů. Obecně je tato práce logickým doplněním těchto výzkumů, dokresluje danou problematiku a uzavírá tak rozsáhlý výzkumný projekt.

Druhá část práce, tzv. výzkumná část je věnována výzkumu od začátku do konce. Úvodem je popsán **výzkumný problém**, čímž je chápán aktuální stav a s tím spjatá problematika etičnosti náborových a výběrových procesů v postupech poboček personálních agentur na celém území České republiky. Poté popsány **výzkumné cíle**, kterými je myšleno zmapování etiky v průběhu těchto procesů na zmíněné populaci, konkrétněji především úloha etického kodexu, kvalifikovanost jednotlivých podílejících se členů, praxe při užití psychodiagnostických metod a vzájemná komunikace a informovanost mezi PA a oběma typy klientů, které PA může mít. K těmto tématům byly definovány konkrétních pět **výzkumných otázek**.

V kapitole věnované **metodologickému rámci výzkumu** byla popsána jeho **etická stránka**, a jak byla tato záležitost ošetřena. Dále pak popsán **základní soubor**, ke kterému jsem došla díky vlastní rozsáhlé rešerši a zařadila do něj 520 poboček PA. Tyto pobočky vyhledávají práci jak pro uchazeče o zaměstnání, tak samotné zaměstnance pro zaměstnavatele a tyto činnosti jsou jejich klíčovou službou. Kapitola o **výzkumném souboru** uvádí, že tento soubor tvoří 27,7% ze souboru základního, tzn. 144 respondentů a

to v přibližně stejném rozložení, jako je jejich původu rozložení dle krajů v souboru základním. Na základě úvodních otázek z dotazníku, jakými byl právě například kraj, ve kterém působí, ale také dotaz na jejich velikost, množství klientů, výběrových řízení nebo typů pozic, na které se specializují, byl tento soubor dále detailně popsán. Následuje kapitola o **metodě získávání dat**, kterou je dotazník vlastní tvorby o 36 položkách. Jak jsem již zmínila, jeho úvod tvořily otázky obecné, spíše pro potřeby popisu výzkumného vzorku, poté otázky sloužící ke zmapování etičnosti v jednotlivých procesech, vycházející ze zkušenosti za poslední tři měsíce. Otázky byly koncipovány obecně, tak aby na ně bylo schopno odpovědět co největší množství probandů. Dotazník byl poté distribuován prostřednictvím portálu survio.cz. Další samostatná kapitola je zaměřena na **popis procesu sběru dat**, který probíhal od konce měsíce července do konce měsíce října 2015 formou náhodného oslovování jednotlivých poboček PA prostřednictvím emailových adres se snahou získat zpět 30% ze základního souboru. Jako **metoda zpracování dat** byla zvolena metoda deskriptivní statistiky, přičemž jsem vycházela z údajů zpracovaných různými funkcemi v programu Microsoft Excel.

V kapitole věnované **výsledkům** jsem nejdříve popsala jednotlivé otázky dotazníku a jimi zjištěné údaje, poté jsem se vyjadřovala k platnosti jednotlivých výzkumných otázek. Výzkumem jsem došla k závěru, že přestože se převážná většina PA řídí etickým kodexem nebo jiným psaným souborem pravidel, tak procesy náboru a výběru mají v oblasti etiky své nedostatky. Z výsledků je patrné, že úroveň etiky je přímo spjata s úrovní PA, konkrétně s tím, na které pozice se daná agentura specializuje. Čím „nižší“ a méně specializované pozice to jsou, tím jsou etické nedostatky u dané agentury větší. Stejně tak je úroveň etiky a jednotlivých procesů, např. těch psychodiagnostických, spjata s kvalifikací daných personalistů. Rozhodně na základě výsledků tohoto šetření lze říci, že psychodiagnostické testování je na lepší, etičtější úrovni v těch případech, provádí-li jej psycholog či psycholožka.

Seznam použitých zdrojů a literatury

American Psychological Association. (2015). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Získáno z <http://www.apa.org/ethics/code/>

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10. vyd.). Praha: Grada.

Asociace poskytovatelů personálních služeb. (nedat.). *Asociace poskytovatelů personálních služeb*. Získáno z <http://www.apps.cz/>

Asociace poskytovatelů personálních služeb. (nedat.). *Etický kodex APPS*. Získáno z <http://www.apps.cz/eticky-kodex1.html>

Asociace Pracovních Agentur. (2011). *Etický kodex Asociace Pracovních Agentur*. Získáno z http://www.apa.cz/eticky_kodex.htm

Asociace Pracovních Agentur. (2011). *Představení*. Získáno z <http://www.apa.cz/index.htm>

Association of Work and Organizational Psychology. (2015). *Strategy and aims*. Získáno z <http://www.eawop.org/strategy-and-aims>

Atollon. (26. dubna 2012). Analýza personálních agentur [Zpráva z blogu]. Získáno z <http://www.atollon.cz/blog/recruitment/anal%C3%BDza-person%C3%A1ln%C3%ADch-agentur-1-kapitola>

Bartoničková, M. a kol. (2003). *Recruitment and Executive Search Guide = Průvodce službami v oblasti nábory a výběru*. Praha: HR GURU.

Brázda, R. (2010). *Ethicum*. Zlín: VeRBuM.

Bureš, R. (1999). Etika personální práce. *Psychologie v ekonomické praxi*, 4, 167-173.

Českomoravská psychologická společnost. (2015). *Etický kodex ČMPS*. Získáno z <http://cmeps.ecn.cz/?page=eticky-kodex>

Dvořáková, Z., a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

- Dytrt, Z. a kol. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada.
- European Federation of Psychologists' Associations. (2015). *Meta-Code of Ethics*. Získáno z <http://ethics.efpa.eu/meta-code/>
- Evangelu, J. E. & Juříčka, O. (2013). *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: KEY Publishing.
- Florenta, N. V. (2014). Revista Academiei Fortelor Terestre Nr.1. *Using recruitment agencies to obtain the best candidates*, 73, 80-89.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Gauchet Kobzová, S. (2013). *Etika nábory a výběrů zaměstnanců – zkušenosti uchazečů*. (Nepublikovaná diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress.
- Hůrka, P. a kol. (2014). *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. Olomouc: Anag.
- Kalnický, J. (2012). *HRM řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis.
- Klub personalistů České Republiky. (2015). *Kdo jsme*. Získáno z <http://www.klubpersonalistu.cz/cz/kdo-jsme>
- Klub personalistů České Republiky. (2015). *Stanovy*. Získáno z <http://www.klubpersonalistu.cz/cz/stanovy>
- Kociánová, R. (2007a). *Metody personální práce*. Praha: Mowshe.
- Kociánová, R. (2007b). *Personální činnosti*. Praha: Mowshe.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

- Kořenek, J. (2004). *Lékařská etika*. Praha: Triton.
- Koubek, J. (2003). *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Kvantitativní výzkum*. (19. dubna 2015). In Wikipedia. Získáno 26. října 2015 z https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvantitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum
- Kyrianová, H. (2001). Etika náboru a výběru nových zaměstnanců v praxi. *Psychologie v ekonomické praxi*, 3-4, 155-164.
- Mazurová-Scheinerová, K. (2003). Etika v oblasti působnosti personální psychologie a pracovního poradenství. *Psychologie v ekonomické praxi*, 1-2, 11-24.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Mohelská, H. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Müller-Thurau, C. P. (2011). *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada.
- Podlesná, L. (2000). Působnost personálně psychologických agentur v oblasti řízení lidských zdrojů. *Psychologie v ekonomické praxi*, 1-2, 35-48.
- Procházka, J. a kol. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- Putnová, A. & Seknička, P. (2007). *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Reiterová, E. (2009). *Základy statistiky pro studenty psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Sakslová, V., & Šimková, E. (2009). *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Sedlák, J. (září, 2013). *České firmy stále více hledají zaměstnance přes sociální síť*. Získáno 27. listopadu 2015 z <http://e-svet.e15.cz/it-byznys/ceske-firmy-stale-vice-hledaji-zamestnanec-pres-socialni-site-1018544>

Seitl, M. (2014a). *Psychologie výběru zaměstnanců. (Metodika - 1.část)*. [PowerPoint prezentace]. Olomouc: Univerzita Palackého.

Seitl, M. (2014b). *Psychologie výběru zaměstnanců. (Metodika -2.část)*. [PowerPoint prezentace]. Olomouc: Univerzita Palackého.

Seitl, M. (2015). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Semrádová, I. (2009). *Etika – přehled etických teorií*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Soušková, M. (2007). *Ethical Codes and Employee Obligations (The Relationship between Ethical and Legal Standards)*. Praha: Oeconomica.

Stýblo, J. a kol. (2006). *Personalistika*. Praha: ASPI.

Štikar, J. a kol. (1998). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.

Šucha, M. a kol. (2013). *Dopravní psychologie pro praxi*. Praha: Grada.

The British Psychological Society. (2009). *The Code of Ethics and Conduct*. Získáno z http://www.bps.org.uk/system/files/Public%20files/bps_code_of_ethics_2009.pdf

Thompson, M. (2004). *Přehled etiky*. Praha: Portál.

Tošovský, A. (2011). *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer ČR

Veřejný ochránce práv. (2011). *Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci*. Získáno z http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/DISKRIMINACE/Doporuceni/Doporuceni-Inzerce.pdf.

Wagnerová, I. a kol. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada.

Weiss, P. a kol. (2011). *Etické otázky v psychologii*. Praha: Portál.

Werther, W. B., Jr., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

Zíma, O. (2015). *Etika náboru a výběru zaměstnanců – postupy a zkušenosti zaměstnavatelů*. (Nepublikovaná diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci.

Zlámal, J., & Horváth, M. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Český abstrakt diplomové práce

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Etika náboru a výběru zaměstnanců v postupech personálních agentur

Autor práce: Pavla Fabiánová

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Počet stran a znaků: 127 (197 999)

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 61

V oblasti získávání a výběru zaměstnanců se vyskytují etické problémy. Stejně tak je tomu i v postupech personálních agentur (dále PA). Výzkumným cílem je zmapovat úlohu etiky v průběhu těchto procesů u poboček PA v České republice. Konkrétně úlohu etického kodexu, kvalifikovanost podílejících se členů, praxi při užití psychodiagnostických metod a vzájemnou komunikaci a informovanost mezi PA a oběma typy klientů, které PA má. Teoretický část mapuje oblast etiky a etických kodexů, řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr, samotné PA a nejčastější etické otázky v dané oblasti. K výzkumu byl vytvořen dotazník o 36 otázkách, který byl zaslán na rešerší vytvořený základní soubor 520 poboček, z něhož se výzkumu zúčastnilo 144. Výsledky ukázaly, že úroveň etiky je přímo spjata s úrovní PA, konkrétně s pozicemi, na které se specializuje. Čím „nižší“ a méně specializované pozice to jsou, tím jsou etické nedostatky větší. Stejně tak je úroveň etiky a jednotlivých procesů, např. těch psychodiagnostických, spjata s kvalifikací personalistů. Přesto, že se převážná většina PA řídí etickým kodexem nebo jiným psaným souborem pravidel, tak procesy náboru a výběru mají v oblasti etiky své nedostatky.

Klíčová slova: etika, etický kodex, personální agentury, nábor/získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

Anglický abstrakt diplomové práce

ABSTRACT OF THESIS

Title: Ethics in recruitment and selection in the procedures of the personnel agencies

Author: Pavla Fabiánová

Supervisor: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Number of pages a characters: 127 (197 999)

Number of appendices: 3

Number of references: 61

In the area of recruitment and selection, there are ethical issues, also in procedures of personnel agencies (PA). Research goal is to explore the role of ethics in these processes in particular subdivision of the PA in the Czech Republic. Specifically, the role of the ethical code, qualification of individual members involved in these processes, practices in the use of psychodiagnosis methods and communication as well as awareness between the PA and the two types of clients of PA. Theoretical part presents a framework of ethics and ethical code, human resource management focusing on recruitment and selection, the PA and the most common ethical issues in this area. For the purpose of the research the questionnaire with 36 questions was made and also the research of basic sample, which numbered 520 subdivisions. Final sample numbered 144 of them. Results showed that the level of ethics is directly related to the level of the PA, namely it depends on the type of positions they are specialized on. In case of less specialized the shortage of ethics is bigger. Also the level of ethics and individual processes, for example psychodiagnosis, is connected with the qualification. The results suggest, that although the majority of PA use the ethical code or other written set of rules, these processes have ethical shortcomings.

Key words: ethics, ethical code , personnel agencies, recruitment, selection procedures

Seznam příloh

Příloha č. 1: Formulář zadání diplomové práce

Příloha č. 2: Průvodní email

Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 1: Formulář zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Psychologie

Forma: Prezenční

Obor/komb.: Psychologie (PS)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
FABIÁNOVÁ Pavla	Severovýchod 20, Zábřeh	F100008

TÉMA ČESKY:

Etika náboru a výběru zaměstnanců v postupech personálních agentur.

NÁZEV ANGLICKY:

Ethics in recruitment and selection in the procedures of the personnel agencies.

VEDOUCÍ PRÁCE:

PhDr. Martin Seitl, Ph.D. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Autorka diplomové práce provede rešerši dostupné relevantní literatury a elektronických zdrojů, následně vypracuje přehled k dosavadnímu poznání v okruzích etiky, etiky ve společenských a lékařských vědách a specificky k etice náboru a výběru. Dále se zaměří na oblast řízení lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců a personální agentury.
2. Na základě literatury, zpracovaných výpisků a kopií autorka diplomové práce zformuluje osnovu a zpracuje teoretickou a výzkumnou část práce, tj. metody a hypotézy. Postupuje od základního problému a výchozí hypotézy ke stanovení orientační osnovy práce, metodiky a cíle práce.
3. Autorka diplomové práce připraví dotazník a sestaví strukturovaný rozhovor a ověří jeho platnost pro výzkum.
4. Cílem práce je popsat problematiku etiky náboru a výběru zaměstnanců v prostředí personálních agentur na základě relevantní literatury, pomocí vypracovaného dotazníku (pro kvantitativní část výzkumu) a strukturovaného rozhovoru s personálními agenturami (pro kvalitativní část výzkumu).
5. Metodika výzkumu je explorativní předvýzkum s kombinovaným designem. Jde o kombinaci dotazníku a strukturovaného rozhovoru pro personální agentury, zaměřené na jejich aktuální postupy a praxi v oblasti etiky práce s uchazeči o zaměstnání.
6. Výběrový soubor bude v počtu 50 personálních agentur pro kvantitativní část výzkumu. Pro kvalitativní část výzkumu bude proveden strukturovaný rozhovor s 5-10 respondenty (členy personálních agentur).
7. Statistické a technické zpracování dat z výzkumného šetření bude zpracováno podle svého kvantitativního a kvalitativního charakteru příslušnými statistickými metodami.
8. Parametry práce budou v souladu s metodickými pokyny katedry psychologie.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů (10. vyd.). Praha: Grada.
- Brázda, R. (2010). Ethicum. Zlín: VeRBuM.
- Evangelu, J. E., & Juříčka, O. (2013). Personální agentury: jejich úloha na trhu práce. Ostrava: Key Publishing.
- Foot, M., & Hook, C. (2005). Personalistika. Brno: CP Books.
- Haškovcová, H. (2002). Lékařská etika (3.vyd.). Praha: Galén.
- Hroník, F. (1999). Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Brno. Computer Press.
- Jouza, L., Salačová, M., & Ženíšková, M. (2005). Agenturní zaměstnávání. Praha: ASPI.
- Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů (4. vyd.). Praha: Management Press.
- Müller - Thurau, C. P. (2011). 101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru. Praha: Grada.
- Scharlau, Ch. (2008). Techniky vedení rozhovoru. Praha: Grada.
- Thompson, M. (2004). Přehled etiky. Praha: Portál.
- Wagnerová, I. (2011). Etika v psychologii práce a organizace. In P. Weiss a kol. (Ed.), Etické otázky v psychologii. Praha: Portál.
- Wagnerová, I. a kol. (2011). Psychologie práce a organizace. Nové poznatky. Praha: Grada.

Podpis studenta: Falcková

Datum: 2.12.2013

Podpis vedoucího práce: [Signature]

Datum: 2.12.2013

Příloha č. 2: Průvodní email

Dobrý den vážená paní/vážený pane,

obracím se na vás s upřímnou žádostí o několik minut Vašeho cenného času. Jmenuji se Pavla Fabiánová a jsem studentkou 5. ročníku oboru psychologie na Univerzitě Palackého v Olomouci a momentálně sbírám data k mé diplomové práci na téma „*Etika nábora a výběru zaměstnanců v postupech personálních agentur*“. Pro tyto účely jsem s vedoucím PhDr. Martinem Seitlem, PhD. vytvořila dotazník, který je určený zaměstnanci Vaší personální agentury, jehož náplní práce je právě nábor a výběr zaměstnanců. Personálními agenturami jsou v kontextu této práce myšleny společnosti, mezi jejichž službu patří zprostředkovávání zaměstnání a dotazník tudíž není určen společností, které uchazeče zaměstnávají sami a službu zprostředkovávání vůbec neposkytují. Berte, prosím, na vědomí, že získaný výstup této práce může být Vám i Vašim uchazečům v mnohém přínosný, protože bude online a v anonymní podobě následně dostupný (<http://psych.upol.cz/psychologie-prace/>).

Mohu Vás tedy poprosit o vyplnění několika otázek? Samotný dotazník se souvisejícími informacemi naleznete po otevření tohoto odkazu:

<http://www.surveio.com/survey/d/R7P3C7R3T5Z9D8B6B>

Předem mnohokrát děkuji za Váš čas a v případě jakýchkoliv dotazů mě neváhejte kontaktovat!

S pozdravem Pavla Fabiánová, studentka Univerzity Palackého v Olomouci

Příloha č. 3: Dotazník

Etika nábory a výběru zaměstnanců v postupech personálních agentur



Vážené respondentky, vážení respondenti,

níže naleznete dotazník zaměřený na etiku nábory a výběru zaměstnanců v postupech personálních agentur (dále jen PA). Etikou jsou myšleny normy, které nejsou ošetřeny zákony, ale považují se za nepsaná pravidla. Účelem dotazníku je zmapovat tuto problematiku na území České republiky. Zároveň věřím, že jeho výstupy mohou napomoci ke zlepšení náborových a výběrových procesů i Vám samotným, a to díky tomu, že po dokončení práce (leden 2016) budou veřejně dostupné na internetových stránkách Katedry psychologie FF UP v Olomouci (<http://psych.upol.cz/psychologie-prace/>).

Vyplnění dotazníku je **dobrovolné**, zcela **anonymní** a zabere Vám přibližně 10 minut. **Vycházejte, prosím, z Vašich zkušeností za dobu posledních 3 měsíců.**

Výsledky výzkumu budou zahrnuty do magisterské diplomové práce Pavly Fabiánové a širšího výzkumného projektu Katedry psychologie v Olomouci (<http://psych.upol.cz/psychologie-prace/>) věnovaného etice při nábory a výběru zaměstnanců. Garantem výzkumu je PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

S případnými dotazy se obračejte prosím na adresu:

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Katedra psychologie

Filozofická fakulta UP v Olomouci

Křížkovského 10

771 80 Olomouc

martin.seitl@upol.cz

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku a čas tím strávený!

Pavla Fabiánová

Instrukce: V průběhu dotazníku budete nejčastěji volit jednu z nabízených možností nebo vepisovat údaj/e. Otázky, kde budete moci zvolit možností více, budou označeny instrukcí "*označte libovolný počet možností*", případně instrukcí jinou.

1. V jakém kraji Vaše personální agentura působí?

(v případě, že má Vaše personální agentura poboček více, zatrhněte ten kraj, ve kterém sídlí pobočka, kde pracujete Vy a za který se účastníte výzkumu)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| a) Hlavní město Praha | h) Královehradecký kraj |
| b) Středočeský kraj | i) Pardubický kraj |
| c) Jihočeský kraj | j) Kraj Vysočina |
| d) Plzeňský kraj | k) Jihomoravský kraj |
| e) Karlovarský kraj | l) Olomoucký kraj |
| f) Ústecký kraj | m) Moravskoslezský kraj |
| g) Liberecký kraj | n) Zlínský kraj |

2. Na jaké pracovní pozice se Vaše PA při náboru a výběru zaměstnanců specializuje?

(označte libovolný počet možností)

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • TEMPS/ dočasní pracovníci + brigádníci | • Projektový management (<i>tzn.- řízení projektů</i>) |
| • Dělnické pozice - kvalifikované | • Dělnické pozice - nekvalifikované |
| • Pozice pro absolventy | • Střední management (<i>tzn.- vedoucí obchodních jednotek i vedoucí jednotlivých útvarů</i>) |
| • Administrativa (referentské, asistentské a juniorské pozice) | • Specialisté |
| • Interim management (<i>tzn.- dočasné působení manažera na předem dohodnutou dobu s pevně danými úkoly a cíli</i>) | • TOP management (<i>tzn.- nejvyšší vedení, které je odpovědné za chod organizace jako celku, představenstva, správní a dozorčí rady</i>) |

3. Kolik výběrových řízení Vaše PA přibližně měsíčně řeší?

(vycházejte z Vaší zkušenosti za poslední 3 měsíce)

.....

4. S kolika uchazeči je Vaše PA přibližně během 1 měsíce v osobním kontaktu (pohovory)?

(vycházejte z Vaší zkušenosti za poslední 3 měsíce)

.....

5. S kolika uchazeči je Vaše PA přibližně během 1 měsíce v neosobním kontaktu (emailová, telefonická komunikace)?

(vycházejte z Vaší zkušenosti za poslední 3 měsíce)

.....,

6. Řídí se PA, ve které pracujete, nějakým etickým kodexem nebo psaným souborem pravidel, který upravuje proces náboru a výběru zaměstnanců?

a) Ano

b) Ne - přeskok na otázku č. 8

c) Nevím - přeskok na otázku č. 8

7. Existují nějaké sankce nebo jiný způsob postihu za nedodržování etického kodexu nebo psaným souboru pravidel?

a) Ano

b) Ne

c) Nevím

8. I když máte k dispozici málo prostoru, co nikdy nechybí ve Vašem inzerátu?

(označte libovolný počet možností)

- název pracovního místa
- informace o zaměstnávající organizaci
- informace o pracovním místě
- (“náplň práce“)
- informace o požadavcích (“kvalifikace“)
- informace o tom, co nabízí zaměstnavatel (“nabízíme“)
- místo výkonu práce
- informace o tom, jakým způsobem na inzerát reagovat a dále postupovat

9. Nastane někdy situace, že je inzerát stažen ještě před vypršením jeho platnosti (např. z důvodu, že už reagovalo příliš mnoho uchazečů, pozice se nakonec otvírat nebude, pozice je již obsazená,...)

- a) Ano
- b) Ne – přeskok na otázku č. 11
- c) Nevím – přeskok na otázku č. 11

10. Přibližně kolikrát, za poslední 3 měsíce, byl inzerát stažen ještě před vypršením jeho platnosti?

(uved'te pouze číslo)

.....

11. Oslovujete jedním inzerátem uchazeče na pozici u jednoho nebo i u více zadavatelů?

- a) Vždy na pozici u jednoho zadavatele.
- b) Někdy na pozice u více zadavatelů současně.

12. Používáte, jakožto PA, při výběru uchazečů metodu rozhovoru, ať už osobního nebo telefonického?

- a) Ano
- b) Ne – přeskok na otázku č. 20

13. Jakou formu pohovoru (osobní/telefonický) s uchazečem Vy, jakožto PA, převážně využíváte?

- a) Preferujeme osobní pohovor pro všechny typy pozic.
- b) Preferujeme pohovor po telefonu pro všechny typy pozic. – přeskok na otázku č. 15
- c) Typ pohovoru (osobní/telefonický) volíme v závislosti na typu obsazované pozice.

14. Jakou formu osobního pohovoru, co do počtu účastníků, ve své praxi používáte?

(označte libovolný počet možností)

- Pohovor s každým uchazečem zvlášť.
- Pohovor se dvěma uchazeči zaráz.
- Pohovor s více než dvěma uchazeči zaráz.

15. Jaký typ pohovoru, co do strukturovanosti, ve své praxi používáte?

(označte libovolný počet možností)

- Strukturovaný pohovor *(tzn.- otázky i jejich pořadí je pevně dáno pro všechny uchazeče na danou pracovní pozici)*
- Polostrukturovaný pohovor *(tzn.- částečně řízený rozhovor s předem připravenými otázkami, pořadí otázek se může měnit a mohou se další otázky tvořit i během rozhovoru)*
- Nestrukturovaný – volný pohovor *(tzn.- není stanoveno pořadí ani konkrétní znění otázek)*

16. Jestliže používáte polostrukturovaný pohovor, tak otázky, otevírající konkrétní oblast či téma:

- a) Jsou předem přesně zformulované.
- b) Vychází operativně z osobních dokumentů během pohovoru.
- c) Polostrukturovaný pohovor není používán.

17. Jaký důraz věnujete při pohovoru otázkám uchazeče?

- a) Pokládání otázek uchazečem je bráno jako část pohovoru a je pro tyto účely vyhrazen konkrétní čas.
- b) Speciální čas pro otázky uchazeče v rámci pohovoru vyhrazen není – otázka je zodpovězena, jakmile ji uchazeč položí.

18. Jak je kvalifikovaná osoba, která pohovor vede?

(označte libovolný počet možností)

- Vysokoškolsky vzdělaná (v oborech psychologie, personální řízení, sociologie,...).
- Vzdělaná příslušnými kurzy, školeními,...
- Zaškolená a vzdělaná samotnou PA.

19. Je pro členy výběrové komise zajištěna nějaká forma intervize a/nebo supervize? *(tzn.- poskytování zpětné vazby k odvedené práci- v procesu supervize nezávislým kvalifikovaným odborníkem, v procesu intervize kolegou)*

- a) Ano
- b) Ne

20. Kolik osob nezávisle na sobě provádí posuzování uchazečů na základě předložených osobních dokumentů – tzv. předvýběr (životopis, motivační dopis, certifikáty,...)?

- a) 1 osoba
- b) 2 a více osob

21. Jakým způsobem vyhodnocujete osobní dokumenty uchazeče?

- a) Kvantitativně – pomocí tabulky a udělování bodů za splnění/nesplnění jednotlivých kritérií.
- b) Kvalitativně – na základě komplexního zhodnocení zaslaných dokumentů.

22. Používáte Vy, jakožto PA, při výběru uchazečů psychodiagnostické metody (osobnostní dotazníky, testy schopností a kreativity, projektivní metody,...)?

- a) Ano
- b) Ne – přeskok na otázku č. 28
- c) Nevím – přeskok na otázku č. 28

23. Podle čeho vybíráte psychodiagnostické metody?

(označte libovolný počet možností)

- Psychometrické parametry metody.
- Jméno společnosti, která metodu nabízí.
- Dostupnost metody (např. v nakupovaném systému pro správu náboru a výběru).
- Kvalifikace specialisty, který s metodami pracuje.
- Výběrových kritérií.
- Dostupnost on-line.
- Dostupnost jako software pro PC.
- Recenze metody.
- Cena metody.
- Nevím
- Jiné:.....

24. Kolik psychodiagnostických metod obvykle uplatňujete při práci s jedním uchazečem?

- a) 1
- b) 2
- c) Baterii 3 a více metod
- d) Nevím

25. Jak je osoba, která provádí administraci psychodiagnostických metod kvalifikována?

- a) Sama psychologem/psycholožkou.
- b) Proškolená distributory metody.
- c) Proškolená psychologem/psycholožkou.
- d) Proškolená jinou osobou.
- e) Nevím

26. Kdo vyhodnocuje použité psychodiagnostické metody?

- a) Psycholog/psycholožka.
- b) Distributor metody.
- c) Jiný zaměstnanec proškolený distributorem metody.
- d) Jiný zaměstnanec interně proškolený.
- e) Nevím

27. Po vyhodnocení psychodiagnostického testování jsou výsledky:

- a) Dostupné automaticky všem uchazečům.
- b) Dostupné všem uchazečům na vyžádání.
- c) Dostupné jen u některých pozic/typů výběrových řízení.
- d) Nevím

28. Reference o uchazeči jsou získávány:

(označte libovolný počet možností)

- Od osob, které sdělil uchazeč.
- Od námi vybraných osob se souhlasem uchazeče.
- Reference jsou získávány skrytě.
- Reference nejsou získávány

29. Termíny realizace jednotlivých kol výběrového řízení jsou:

- a) Pevně dány.
- b) Upravovány na základě možností uchazeče – tzn. nabídnuty alternativy.

30. Organizace výběrového řízení je:

- a) Striktně pro všechny uchazeče stejná (stejná komise, stejná denní doba,...).
- b) Volná (různá denní doba,...).

31. Jaký styl komunikace převládá při emailové komunikaci s uchazečem (přijetí dokumentů, informace k jednotlivým kolům, zpětná vazba, aj.)?

- a) Jsou používány předem vytvořené šablony.
- b) Jsou používány předem vytvořené šablony, upravené pro individuální situaci.
- c) Každá zpráva je psána individuálně.
- d) S uchazeči není vedena žádná emailová komunikace.

32. Jaké informace o konkrétním kole výběrového řízení jsou uchazeči předem sděleny?
(označte libovolný počet možností)

- Termín konání.
- Místo konání.
- Náplň výběrového kola.
- Délka trvání výběrového kola.

33. Jak zjistí neúspěšní uchazeči svůj neúspěch?

- a) Zprávou od nás.
- b) Jakmile nás telefonicky, emailem nebo osobně kontaktují.

34. O výsledcích výběrového řízení se uchazeči dozví vždy:

- a) Bezprostředně
- b) Do 3 dnů
- c) Do týdne
- d) Do 14 dnů

35. Jak získáváte od zadavatele informace o obsazované pracovní pozici?

- a) Na základě osobní návštěvy v sídle organizace, místě výkonu práce,...
- b) Na základě telefonické komunikace.
- c) Na základě emailové komunikace.

36. Jaké informace, týkající se pracovní pozice, vždy zjistíte od zadavatele?

- Termín nástupu.
- Výše mzdy.
- Místo výkonu práce.
- Náplň práce.
- Požadavky na kvalifikaci.
- Co zaměstnavatel nabízí.
- Jiné:.....

