

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rudolf Špachta

**Získávání a výběr pracovníků
ve společnosti Personance.**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jindra Lisalová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART-TIME STUDIES

2011 - 2014

BACHELOR THESIS

Rudolf Špachta

Staff Recruitment and Selection at Personance.

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: RNDr. Jindra Lisalová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26. 2. 2014

Jméno autora: Rudolf Špachta

Poděkování

Chtěl bych především poděkovat jednateři společnosti PERSONANCE, s. r. o. panu Ing. Josefu Trnkovi, MBA za svolení použít část firemní metodiky získávání a výběru zaměstnanců pro tuto bakalářskou práci a samozřejmě bych také rád poděkoval vedoucí mé práce paní doktorce RNDr. Jindře Lisalové za pravidelné konzultace.

Anotace

Tato bakalářská práce obsahuje v první, teoretické části základní definice, pojmy a teoretický základ oboru řízení lidských zdrojů, a poté popisuje obecnou teorii získávání a výběru pracovníků. Praktická část práce je poté zaměřena na reálnou praxi autora v personální agentuře Personance, s. r. o, ve které působil jako specialista náboru. Zde popisuje proces získávání a výběru zaměstnanců z praktické stránky a v závěru porovnává validitu jednotlivých způsobů výběru pracovníků ve vztahu ke zvoleným metodám výběru.

Klíčové pojmy

Bakalářské práce, management, manažer, metody výběru, personální práce, průzkumy, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, získávání pracovníků.

Annotation

The theoretical part of this bachelor thesis contains the basic definitions from the field of human resources management and then describes the general theory of recruitment and selection of staff. The practical part is then focused on the real practice of the author in the staffing agency PERSONANCE, ltd., in which he worked as a recruitment specialist. Here describes the process of recruitment and selection of staff from the practical side and at the end compares the validity of various methods of selection of staff in relation to the chosen selection methods.

Key words

Bachelor Thesis, Surveys, Human Resources Management, Management, Manager, Personal work, Selection methods, Staff Recruitment, Staff Selection.

OBSAH

ÚVOD	8
1 ZÁKLADNÍ POJMY	9
1.1 Management	9
1.2 Manažer	10
1.3 Personální práce	10
1.3.1 Znaky personální práce	12
1.3.2 Účel personální práce	13
1.3.3 Personální činnosti	14
2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	16
2.1 Získávání pracovníků	16
2.1.1 Průběh získávání pracovníků	19
2.2 Výběr pracovníků	22
2.3 Shrnutí	26
3 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ AGENTURY	
PERSONANCE, s. r. o.	27
3. 1 Charakteristika agentury	27
3. 2 Činnost agentury	27
3. 3 Stručná historie	29
3. 4 Personální a prostorové vybavení	29
4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ V PERSONANCE..	30
4.1 Příjem zakázky a vytvoření kompetenčního profilu	30
4.2 Tvorba a uveřejnění inzerce	39
4.3 Selektce došlých životopisů	39
4.4 Výběrové pohovory	41
5 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ, POROVNÁNÍ A DOPORUČENÍ ZMĚN	
V PROCESU VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI	
PERSONANCE	46
6 ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	56
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	57
SEZNAM PŘÍLOH	58

ÚVOD

Získávání a výběru pracovníků se autor věnuje již několik let. Nejprve jako vedoucí personální agentury v Anglii a nyní v České republice na podobné pozici. V bakalářské práci nastíní základní teorii této problematiky a přidružených procesů, uvede vlastní postřehy ze své praxe a pokusí se odpovědět na otázku, jak reálný je správný výběr zaměstnance a jak se mu můžeme co nejvíce přiblížit.

Každou společnost tvoří a řídí lidé na všech možných úrovních, je tedy zřejmé, že právě oni a jejich kvalita rozhoduje o tom, jak bude úspěšná. Především v dnešním turbulentním, hyperkonkurenčním a neustále se měnícím prostředí, kdy je na trhu více společností, než talentovaných jedinců, se rozhrává hra o jejich vyhledání, získání a udržení, případně jejich výchovu.

Zajišťování lidského kapitálu patří mezi klíčové strategické činnosti, které jsou navázány na vizi a politiku organizace. Toto by měl mít na mysli každý, kdo se chce procesu získávání a výběru pracovníků věnovat. Neměl by mít před sebou pouze vizi odborně nejzdatnějšího jedince s největším potenciálem, ale stejně tak musí brát v potaz kompatibilitu uchazeče s daným týmem, firemní kulturou, povahou podnikání, systémem řízení, stylem vedení atd. V průběhu pracovní kariéry jistě dojde k mnoha změnám, kterým se bude muset pracovník přizpůsobit. Bude toho schopen? Čím je motivován?

Během našeho života se téměř každý dostane do role uchazeče o zaměstnání, nebo je dokonce účasten výběrového řízení z druhé strany v roli personalisty či hodnotitele. Nejen z těchto důvodů si bere bakalant za cíl seznámit čtenáře se základní teorií získávání a výběru pracovníků v první teoretické části práce, aby v části praktické popsal reálnou praxi v personální agentuře Personance, s. r. o., kde působil celkem dva roky na pozici specialisty náboru. Závěrečná kapitola si klade za cíl zhodnotit validitu a vypovídací hodnotu výběrového procesu v této agentuře a v českých firmách obecně. Autor tak chce potvrdit hypotézu, že více jak 50% firem v České republice nevyužívá plně všech základních nástrojů výběru pracovníků, což snižuje validitu předpovědi jejich budoucího pracovního výkonu. Cílem bakalářské práce bude podat takové informace, které mohou sloužit personálním agenturám, i jiným společnostem, ke zlepšení procesu výběru pracovníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

V této kapitole jsou uvedeny a vysvětleny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a teoretický základ oboru.

1.1 Management

Problematika managementu představuje velice specializovanou činnost, bez které dnes nemůže efektivně fungovat žádný organizační útvar. Ať je to firma, armáda nebo divadlo.

Pojem management vznikl z latinského slova „manus“ (v překladu „ruka“), jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní. Z francouzského jazyka je potom znám pojem „ménagement“ a později anglický výraz „manage“ (v překladu „řídít“, „vést“, „spravovat“) a následně „management“ (v překladu „vedení“, „řízení“, „správa“).

Možných definic managementu je mnoho, pro účely této bakalářské práce vybral autor následující:

„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizační jednotky, dílčí organizační jednotky, kolektivu, jedince“ (Vágner 2004, s. 607).

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle“ (Koontz a Weihrich 1993, s. 659).

První definice vymezuje management jako odbornou disciplínu a oblast studia, druhá definice jako určitý způsob vedení lidí. Autor by se přiklonil k definici Vodáčka a Vodáčkové, kteří management chápou jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace (1999, str. 291).

1.2 Manažer

Další základní pojem v oblasti lidských zdrojů je slovo manažer, kterému odpovídá český ekvivalent „vedoucí“. I zde nalezneme mnoho různých definic. Uvedme si alespoň jednu z nich:

„Manažer je především profese, její nositel je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektivu spolupracovníků“ (Vodáček a Vodáčková 1999, s. 18).

Manažery dělíme do tří základních skupin:

- Nižší stupeň (liniový management).

Tito vedoucí pracovníci mají výkonem své funkce nejbližší k řadovým zaměstnancům, což přináší poměrně velkou odpovědnost. Jsou na ně kladeny nároky na odborné znalosti, sociální a komunikační dovednosti, odolnost proti stresu atd. Mají operativní cíle.

- Střední stupeň (střední management).

Tito vedoucí pracovníci mají pod sebou v organizační struktuře další vedoucí pracovníky. Jsou prostředníky mezi určenými cíli organizace a jejich realizací. Mají taktické cíle.

- Nejvyšší stupeň (vrcholový/top management).

Nejvyšší stupeň řízení organizace, usměrňují chod celého systému, zajišťují politické a strategické rozhodování. Mají strategické cíle.

1.3 Personální práce (Personalistika)

V praxi se můžeme setkat s mnoha pojmy, jež vyjadřují v podstatě totéž: personální řízení, personální práce, personální administrativa, personalistika, personální management, řízení lidských zdrojů atd. V provozech může být víceméně lhostejné, jak tuto činnost pojmenujeme, ale v teorii je tomu jinak.

Jak uvádí Koubek, nejjobecnějším označením této činnosti jsou termíny personalistika nebo personální práce. Ostatní výše uvedené termíny charakterizují spíše stupeň vývoje a koncepci personální práce (2007, s. 261).

Níže autor uvádí několik definic Zdeňka Palána:

“Personalistika je obecné označení oboru (event. i oboru studijního) – nauky o práci s lidmi“

„Personální práce je obecné označení personálních činností – právních, administrativních i řídicích“

„Personální řízení je specifická činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo je řídí“

„Personální management chápeme jako proces utvářející a udržující takové prostředí, ve kterém je možno efektivně realizovat cíle“

„Personální administrativa 1. Historicky vzato nejstarší pojetí personální práce, kdy zajišťovala pouze evidenci zaměstnanců a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí. 2. Součástí personální práce zajišťující nezbytnou administrativní složku řízení i administrativu spojenou s personálním řízením, pracovně-právními úkony, administrativa při přijímání a rozmisťování pracovníků a jejich uvolňování, vedení nezbytné evidence apod.“

„Řízením lidských zdrojů rozumíme personální řízení v podmínkách participativních organizačních systémů“ (Palán 2002, s. 151).

Dále Palán chápe řízení lidských zdrojů (ŘLZ) jako oblast řízení, která se zabývá především pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivně zapojit lidi ke spolupráci, a tím vytvořit podmínky pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivců. Dále popisuje, že se ŘLZ zabývá člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke kolegům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a samozřejmě i jeho rozvojem, motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy. Tvrdí, že hlavním cílem ŘLZ je vytvářet soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas (2002, s. 186).

Nejmodernějším označením personalistiky (personální práce) je v dnešní době termín řízení lidských zdrojů (v anglickém jazyce Human Resources Management), neboli personální management. Slovo „zdroj“ vyznívá spíše jako zboží, komodita,

z těchto důvodů se ustálil také pojem „kapitál“, tedy lidský kapitál. Tento pojem vyzdvihuje fakt, že zaměstnanci jsou spíše investice, aktivum, zásobárna znalostí a dovedností ztělesněná v pracovní síle, jež je výsledkem vzdělání a praxe.

Řízení lidského kapitálu patří mezi klíčové strategické činnosti, které jsou navázány na vizi a politiku organizace. Definiuje dlouhodobé komplexní cíle, které jsou navázány na další procesy a záměry organizace a navrhuje řešení, která by měla být ku prospěchu obou zúčastněných stran, tedy zaměstnanců i zaměstnavatele.

Rozlišujeme dva filozofické přístupy v řízení lidských zdrojů, jak popisuje Armstrong:

- Měkká podoba řízení vychází z tzv. školy lidských vztahů, je kladen důraz na komunikaci, motivaci a vedení. Vnímá pracovníky spíše jako prostředky než jako předměty. Zdůrazňuje potřebu získat oddanost, loajalitu pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování (2005, s. 33)
- *„Tvrdá podoba řízení zdůrazňuje, že lidé jsou významnými zdroji, jejichž prostřednictvím organizace získává konkurenční výhodu. Tyto zdroje tedy musejí být získávány, rozvíjeny a rozmisťovány tak, aby z toho organizace měla prospěch“* (Armstrong 2005, s. 33).

Tvrdá podoba řízení klade důraz na praktické, kvantitativní a strategické stránky řízení lidských zdrojů, neodělitelné od ostatních ekonomických faktorů.

1.3.1 Znaky personální práce

Pokrokově řízené organizace si uvědomují, že způsobilý pracovník se svými schopnostmi je rozhodující hnací silou a že na něm především záleží, jak bude organizace úspěšná, konkurenceschopná a získá přidanou hodnotu. Není tedy neobvyklé, že je personální práci věnována zvláštní pozornost, především pak vnějším podmínkám formování a fungování pracovní síly organizace, kterými jsou:

- trh práce,
- ekonomické podmínky - tržní vyhlídky firmy,
- demografický vývoj ve vztahu k reprodukci pracovních sil,
- prostorová mobilita obyvatelstva,

- hodnoty a sociální potřeby lidí,
- sociální a pracovní legislativa firmy,
- technologický rozvoj, atd.

Jedním z dalších znaků jsou tendence k delegaci stále větší dílčí personální práce na liniové manažery, neboť ti jsou v každodenním kontaktu se zaměstnanci organizace a personalistika se tak stává součástí jejich běžné pracovní náplně. Stejně tak pracovní popis středního i nejvyššího managementu obsahuje mnoho konkrétní personální práce, ať už se jedná o hodnocení, řízení pracovního výkonu, odměňování, motivování, výběr a propouštění pracovníků, atd.

Z důvodů silné korelace mezi pracovní saturací pracovníka a jeho výkonem, loajalitou, věnují společnosti zvýšenou pozornost kvalitě pracovního života a jeho rovnováze s životem soukromým, tzv. work life balance. Pouze spokojený pracovník je motivován zastávat plně svou roli, šířit dobré jméno společnosti a tzv. “kopat za tým“. Zaměstnavatel, který dbá o pracovní a sociální rozvoj svých zaměstnanců, může počítat s tím, že se stane atraktivnějším a přitáhne tak více talentovaných jedinců.

1.3.2 Účel personální práce

Jak uvádí Koubek, primárním posláním každé organizace je co nejefektivnější plnění zadaných cílů, personální práce napomáhá tyto cíle naplnit následujícími úkoly:

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje.

Primárním cílem by nemělo být pouze nalezení nejvhodnějšího člověka s potřebnými klíčovými kompetencemi, ale také najít pro konkrétního člověka úkoly, které by optimálně využívaly jeho pracovní schopnosti, kladně ovlivňovaly jeho pracovní výkon a přinášely mu uspokojení z vykonávané práce. Nezbytná je i snaha o přizpůsobování pracovních schopností člověka měnícím se nárokům společnosti, pokud možno vždy s menším předstihem, ale současně i soustavná snaha o adaptaci obsahu práce a struktury pracovních úkolů talentu, schopnostem, osobnosti, odbornému zájmu aj. jednotlivých pracovníků.

- Usiluje o optimální využívání pracovníků.
V této souvislosti se jedná především o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků.
- Formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní vedení lidí a dobré vztahy.
Snahou je vytvořit skupiny pracovníků, jejichž odbornost, osobnost a charakterové vlastnosti budou podporovat synergický efekt. Jejich vztahy ovlivňují výkon celého týmu i jednotlivých členů a především také stabilitu celého seskupení. Mimořádnou roli hrají vztahy nadřízených a podřízených a způsob vedení.
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.
Člověk není pouze pracovní silou, má své vlastní zájmy, potřeby a cíle, které by se měly respektovat. Péče o sociální a personální rozvoj se odráží v pracovním výkonu a loajalitě pracovníků. Rozvíjíme především pracovní schopnosti (kvalifikaci, způsobilost) pracovníků, jejich pracovní kariéru a pracovní i životní podmínky. Díky této péči dochází ke sbližování individuálních zájmů a cílů se zájmy organizace, což vede ke stabilizaci pracovníků ve společnosti.
- Zajišťuje dodržování všech zákonů, lidských práv a pravidel slušnosti v oblasti práce a zaměstnávání lidí.
Je v nejlepším zájmu organizace důsledně dodržovat zákony, budovat dobré pracovní vztahy a zachovávat dobrou pověst, neboť všechny tyto aspekty zvyšují spokojenost a výkon pracovníků, tím se minimalizuje fluktuace, zvyšuje atraktivita společnosti a tím usnadňuje získávání nových pracovníků a jejich stabilizace (2007, s. 15-17).

1.3.3 Personální činnosti

Úkoly personální práce jsou zajišťovány řadou personálních činností, které popisuje Koubek:

- Vytváření a analýza pracovních míst.
Definování pracovních úkolů (odpovědností, pravomocí) a jejich spojování do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky. Analýza povahy práce, úkolů, pracovních podmínek, potřebných kompetencí a následné vytváření jejich popisu.

- Personální plánování.
Odhad a plán budoucí potřeby pracovníků, pokrytí této potřeby a plán personálního rozvoje pracovníků.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
Činnosti zajišťující dostatečné množství kompetentních pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.
Činnosti zajišťující vyhodnocení vykonávané práce a možnosti dalšího rozvoje.
- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
Umísťování pracovníků na určitá pracovní místa, jejich povyšování, přeřazování na nižší nebo jinou funkci, penzionování a propouštění.
- Odměňování pracovníků.
Nástroj k motivování pracovníků a ovlivňování jejich pracovního výkonu.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
Analýza vzdělávacích potřeb, plánování a organizace vzdělávání, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích projektů.
- Pracovní vztahy.
Zajištění kvalitní oboustranné komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti a zlepšování jejich vztahů.
- Péče o pracovníky.
Činnosti související s pracovním prostředím, BOZP, pracovní dobou a režimem, sociálními službami, sociálně-hygienickými podmínkami, kulturními a sportovními aktivitami, životními podmínkami pracovníků atd.
- Personální informační systém.
Zjišťuje, zpracovává, uchovává a analyzuje informace týkající se pracovníků, mezd, práce, sociálních záležitostí a personálních procesů společnosti. Tyto informace poskytuje v definovaných formách všem určeným zúčastněným stranám (2007, s. 18).

2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Vlastnímu získávání pracovníků předchází důkladné analýzy a personální plánování, abychom se vyhnuli nedostatku či přebytku pracovních sil a šetřili tak finanční prostředky organizace. Plánování by nám mělo odpovědět na otázky, jaké pracovníky budeme potřebovat, kde je najdeme, v jakém množství, v jakém čase, na jakém místě budou potřeba, s jakými znalostmi (dovednostmi, zkušenostmi, osobní charakteristikou) a s jakými náklady. Následný proces zahrnuje přípravu a navazující realizaci získávání a výběru zaměstnanců, o které bude pojednáno dále. Toto je zásadní fáze formování pracovní síly organizace a do velké míry rozhoduje o tom, zda realizace stanovených cílů bude zajištěna potřebnou pracovní silou.

„Vyhledávání a získávání pracovníků je dominantním obsahem personálního marketingu. Navazuje na personální plánování, na vyhledávání a získávání pak navazuje výběr“ (Hroník 2007, s. 119).

2.1 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“ (Koubek 2000, s. 181).

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Armstrong 2005, s. 353).

Z výše uvedených definic vyplývají cíle získávání pracovníků, které naplníme níže uvedenými kroky, jak je popisuje a dále rozvádí Koubek:

- definujeme povahu pracovního místa a konkrétní požadavky na pracovníka,
- rozpoznáme a vyhledáme vhodné zdroje pracovních sil,
- informujeme o volných pracovních místech v organizaci a nabídneme je,
- jednáme s uchazeči,
- získáváme od uchazečů informace potřebné k posouzení jejich vhodnosti,
- administrativně a organizačně zajistíme všechny tyto kroky,
- dodržujeme zákony, respektujeme lidská práva a zvyklosti týkající se této oblasti.

Moderní získávání pracovních sil má určité charakteristické rysy.

- Strategická povaha.

Usilujeme o získání flexibilního pracovníka, který bude vhodný nejen na konkrétní hledanou pozici, ale i dlouhodobě, při změnách pracovních podmínek).

- Snaha o maximální hospodárnost a efektivitu ve využívání pracovníků.

Hledáme rezervy, snižujeme náklady práce, využíváme interní zdroje.

- Celoorganizační a týmová kompatibilita.

Uchazeč by měl být způsobilý jak na konkrétním pracovním místě, tak i splňovat kritéria týmu, v němž bude působit. Jedná se o kritéria charakteristik osobnosti, hodnot, kultury atd.

- Loajalita.

Hledáme člověka schopného a ochotného spojit své životní cíle s cíli organizace.

Aby jí byl oddaný a ochotně se angažoval v její činnosti, přispíval k jejímu rozvoji a dobře ji reprezentoval (2000, s. 181).

„Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci“ (Koubek 2000, s. 182).

Dále Koubek uvádí, že odezvu na naši nabídku zaměstnání mohou ovlivnit především tyto aspekty:

- Obsah a způsob informování o nabídce zaměstnání,
- Vnitřní podmínky organizace (organizací ovlivnitelné),

- týkající se pracovního místa:

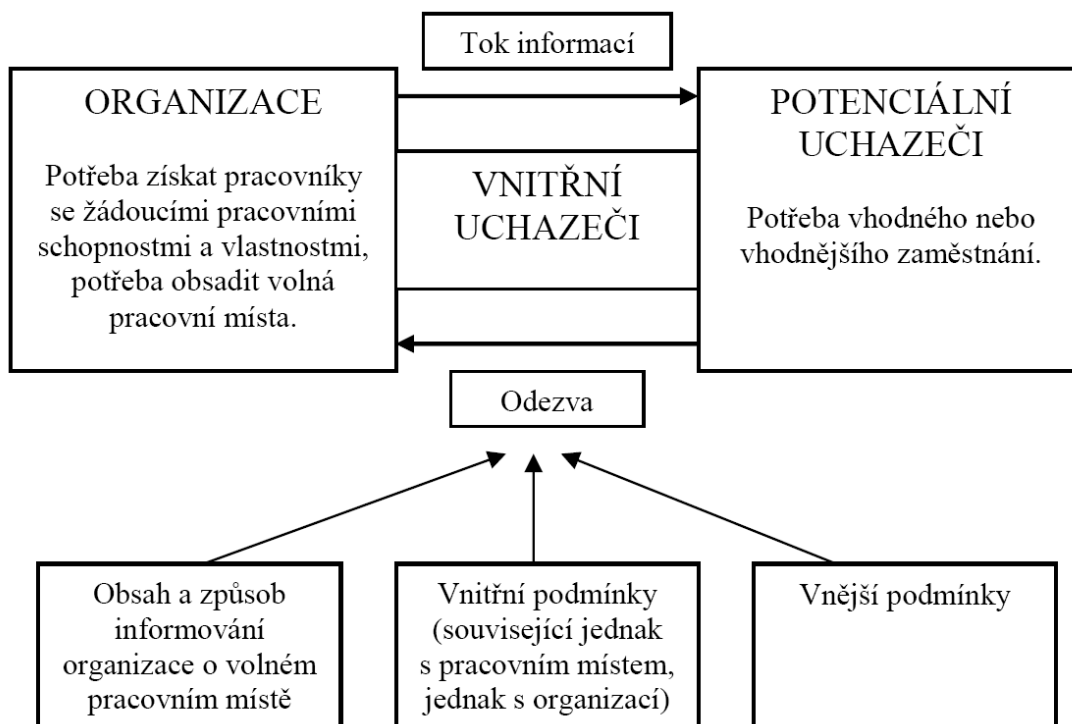
Povaha práce, pozice v organizační struktuře, požadavky na pracovníka, úroveň povinností a odpovědnosti, lokalita práce, organizace práce a pracovní doby, pracovní podmínky atd.

- týkající se organizace jako celku:

Prestiž, význam a pověst organizace, úroveň péče o pracovníky, poskytované benefity a možnosti rozvoje, kultura a mezilidské vztahy, sociální klima a úroveň spravedlnosti.

- Vnější podmínky (organizací neovlivnitelné, velmi proměnlivé).
Demografické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní podmínky. (2000, s. 182).

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Upraveno podle Koubek 2000, s. 183.

Dále je možno získávat pracovníky z vnitřních i vnějších zdrojů. Níže autor uvádí některé výhody a nevýhody obou alternativ.

- Vnitřní zdroje

Výhody: Společnost zná lépe silné i slabé stránky uchazeče, uchazeč zná organizaci, je zde vyšší motivace a morálka zaměstnanců, zvyšuje se návratnost investic vložených do pracovníků.

Nevýhody: Povyšování pracovníků, až za limitující místo jejich schopností, soupeření o povýšení může negativně ovlivňovat mezilidské vztahy, překážky pro nové myšlenky zvenku, omezené možnosti výběru.

- Vnější zdroje

Výhody: Rozsah schopností a talentů mimo organizaci je větší, nové názory, poznatky a zkušenosti zvenku, získat kvalifikované pracovníky je levnější a rychlejší, než je vychovat.

Nevýhody: Obtížnější a nákladnější kontaktování a posuzování potenciálních zaměstnanců, adaptace a orientace nových pracovníků je delší a nákladnější, možnost konfliktů kvůli opomenutí dosavadních pracovníků.

2.1.1 Průběh získávání pracovníků

V dnešní době je již vcelku ustálen propracovaný postup získávání pracovníků, který je výhodné dodržovat, organizace tím výrazně šetří čas i prostředky. Nejlepší postup při získávání pracovníků popisuje Koubek, ale je všeobecně rozšířený.

- Identifikace potřeby pracovníků.

Potřeba nového pracovníka by měla být známa s časovým předstihem, aby bylo možné náležitě reagovat (získávání, výběr, adaptace, zaškolení). Můžeme se opřít o různé personální a jiné plány, které by měly být součástí každé organizace, nebo jiné naznačující indicie. Náhlé operativní potřebě pracovníků se někdy nevyhneme, ale mělo by se jí co nejvíce předcházet. Identifikaci potřeby získávání pracovníků se zabývá především přímý nadřízený daného místa a iniciuje celý proces ve spolupráci s personálním útvarem.

- Specifikace pracovního místa.

Nejdůležitějším bodem procesu získávání pracovníků je shromáždění všech dostupných informací o daném pracovním místě, např. aktuální popis pracovní pozice. Tyto informace jsou důležité k přesnému adresování nabídky, výběru metod získávání pracovníků, volbě požadovaných dokumentů a kritérií předvýběru i samotného výběru.

- Výběr možností.

Předtím, než zahájíme proces získávání pracovníků, bychom se měli zamyslet nad několika věcmi. Nezrušíme pracovní místo a nepřerozdělíme práci mezi současné zaměstnance? Nepokryjeme potřebnou práci formou částečných úvazků, přesčasů, dočasného pracovního poměru, dohody o provedení práce či externího dodavatele?

- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa pro získávání a výběr pracovníků.

Popisy a specifikace pracovních míst jsou většinou podrobné a není možné je pro účely získávání a výběru pracovníků využít v plné podobě. Z těchto důvodů se vytváří výběr těch nejrelevantnějších charakteristik popisu a specifikací pracovního místa. Personalista se musí rozhodnout, které požadavky na pracovníka jsou nezbytné, žádoucí, vítané a které pouze okrajové. Na základě těchto informací je sestavován objektivní popis práce na obsazovaném pracovním místě.

- Identifikace případných zdrojů uchazečů.

Zhodnocení a následná volba vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovních sil (případně kombinace) a podle toho volba metod získávání a výběru pracovníků. (Výhody a nevýhody obou variant jsou popsány v podkapitole 2.1.)

- Výběr metod získávání pracovníků.

Tato fáze procesu získávání pracovníků vychází z nutnosti informovat vhodné lidi o existenci volných pracovních míst v organizaci a oslovit je takovým způsobem, aby se o tato místa ucházeli. Výběr správné metody záleží na rozhodnutí, zda budeme využívat vnitřní či vnější zdroje, na povaze a požadavcích pracovního místa, na množství prostředků, které máme k dispozici, na situaci trhu práce, na časovém ohraničení, na množství pracovníků a hloubce jejich kvalifikace. Z dostupných metod je možné vyjmenovat: přímé oslovení zajímavého člověka (Executive search), letáky, vývěsky, inzerce, spolupráce se školami (Campus recruitment), úřady, odbory, stavovskými organizacemi, dále doporučení stávajících zaměstnanců, využívání personálních agentur a počítačových sítí, nebo se nám uchazeči hlásí sami.

- Volba požadovaných informací a dokumentace.

Správná volba požadovaných dokumentů a spolehlivých a podrobných informací podstatně ovlivní výběr těch nejlepších uchazečů o zaměstnání. Tyto informace se zajišťují převážně následujícími dokumenty: Životopis, motivační dopis, doklady o dosavadní praxi a vzdělání, reference a hodnocení bývalých zaměstnavatelů, vyplnění specifických dotazníků, výpis z rejstříku trestu a lékařské vyšetření.

- Formulace nabídky práce.

Přesná formulace nabídky pracovního místa je důležitý krok k úspěšnému oslovení a selekci toho nejvhodnějšího pracovníka. Základem je popis a specifikace pracovního místa, zvolený zdroj (vnitřní, vnější) pracovních sil, obtížnost a metody získávání daného typu pracovníka a jeho sociální profil. Efektivní nabídka by měla oslovit vhodné uchazeče a nevhodné odradit. Měla by vyvolat realistické očekávání, aby nedocházelo k následnému zklamání a nižší stabilitě pracovníků.

- Zveřejnění nabídky práce.

V tomto stádiu, které čerpá ze všech výše uvedených kroků, je možné zveřejnit nabídku práce. Dnem zveřejnění začíná období, během kterého se hlásí uchazeči o pracovní místo a zasílají nám požadované dokumenty. Toto období by nemělo být příliš krátké ani dlouhé. Je vhodné využít více způsobů uveřejnění nabídky a nespoléhat pouze na jednu.

- Příjem informací a dokumentů od uchazečů a komunikace s nimi.

V období mezi uveřejněním nabídky a jejím stažení společnost shromažďuje, kontroluje a třídí požadované dokumenty, informace a jedná s uchazeči. V této fázi si obě strany vyjasňují své představy a preference, tomu musí odpovídat i úroveň komunikace na straně organizace.

- Proces předvýběru uchazečů dle získaných informací.

Již během výše uvedeného období, kdy organizace přijímá požadované dokumenty a informace od uchazečů o zaměstnání, je možné provádět předvýběr vhodných pracovníků. Tento předvýběr probíhá na základě porovnávání profilu obsazované pozice s profily kandidátů. Ti se ideálně třídí do skupin jako velmi vhodní (budou pozváni k výběrovému řízení), vhodní (možná budou pozváni k výběrovému řízení) a nevhodní (nebudou pozváni).

- Výběr uchazečů, kteří postoupí k výběrovým procedurám.

Poslední fází celého procesu je sestavení seznamu kandidátů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení. Není určen jejich přesný počet, vždy záleží na množství přihlášených, typu obsazované pozice a zvyklostech společnosti. Optimálním počtem se však zdá být 5 až 10 pracovníků, u vedoucích pozic o něco více (2000, s. 185-214).

2.2 Výběr pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v organizaci, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu a organizaci, je schopen akceptovat hodnoty týmu a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je pravděpodobné, že bude mít dlouhodobější perspektivu zaměstnání v organizaci, ať už vzhledem k tomu, že má schopnosti, které bude organizace dlouhodobě potřebovat, nebo je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v týmu i v organizaci“ (Koubek 2000, s. 222).

Jak uvádí Koubek, v reálné praxi neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho opravdu nejlepšího a zaručila, že tato osoba bude plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, tým a společnost vyžadují. Je nutné současně používat více metod výběru, neustále ověřovat platnost a spolehlivost těchto metod a snažit se rozhodovat nejen na základě odbornosti uchazeče, ale také na základě jeho osobnosti a dalších znaků, které souvisejí s výkonem práce, a které nejsou diskriminační. V procesu výběru je tedy nutno:

- stanovit požadavky kladené na pracovníka,
- specifikovat kritéria (pracovního místa, týmová, celoorganizační), která budou, potřeba k posuzování vhodnosti uchazeče,
- zvážit a prověřit validitu a spolehlivost zvolných kritérií,
- najít a vybrat metody, které by co nejlépe prokázaly vhodnost uchazeče.

Dále je třeba si uvědomit, že výběr je oboustranná záležitost. Organizace si vybírá pracovníka a pracovník si vybírá organizaci, je tedy v jejím zájmu, aby působila na uchazeče co možná nejlépe.

Hlavním problémem výběru pracovníků je posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro danou pozici. Porovnáváme povahu a požadavky pracovního místa se zjištěnými nebo uvedenými charakteristikami uchazeče. Posuzujeme pracovní

způsobilost člověka, tedy jeho znalosti, dovednosti a další vlastnosti, které jsou většinou kvalitativní a proto měřitelné jen do jisté míry. Těžko se tedy objektivní, přesné a věrohodné informace získávají, stejně jako dostatečně přesný a objektivní požadavek pracovního místa. Přiblížit se správnému výběru pracovníka můžeme pomocí následujících metod.

- Zkoumání životopisu.

Přezkoumání životopisu patří k častým metodám užívaných k výběru pracovníků do výběrového řízení. Jeho úkolem je jasně, stručně, výstižně a strukturovaně představit zaměstnance společnosti a vzbudit v ní zájem. Měl by obsahovat informace o osobě uchazeče, o jeho vzdělání, praxi a jiných dovednostech a schopnostech. Celková úprava životopisu má svou vypovídací hodnotu.

- Zkoumání dotazníku.

Metoda používaná většinou ve větších organizacích a měla by se kombinovat s dalšími metodami. Každý z dotazníků musí odrážet charakter a specifikace obsazovaného místa. Méně kvalifikované pozice vyžadují jednodušší formu dotazníku s faktickými dotazy a naopak u více kvalifikovaných pozic můžeme využít otázky otevřené. Výhodou této levné, spravedlivé a relativně spolehlivé metody je možnost snadného třídění a porovnávání.

- Testy pracovní způsobilosti.

Testy způsobilosti k práci mají za úkol odhalit, zda je uchazeč schopen úspěšně vykonávat práci na daném pracovním místě. Existuje celá paleta různých testů, které se liší svým zaměřením, obsahem, rozsahem, účelem, erudicí posuzovatelů atd. Jsou považovány za metody doplňkové a měly by se dále kombinovat. Níže autor uvádí nejvyžívanější z nich.

- Test osobnosti.

Zjišťuje základní osobnostní a povahové rysy (temperament, postoje, zájmy, zaměření, způsob uvažování, emotivnost, hodnoty atd.). Příklad: MBTI.

- Test schopností.

Nástroj k ověření potenciálu kandidáta. Hodnotí manuální a duševní schopnosti.

- Test inteligence.

Posuzuje schopnost myslet a plnit určité duševní požadavky. Příklad: IQ test.

- Test znalostí a dovedností.
Posuzují odborné dovednosti a znalosti získané studiem nebo vlastní přípravou.
- Skupinové metody výběru.
Používané pro obsazování vedoucích pracovních míst. Těžištěm je nápodoba konkrétních praktických situací a problémů a následné řešení.
- Výběrový pohovor.
Výběrový pohovor je nejčastější, a je-li správně realizován, i nejlepší metoda výběru pracovníků. Cílem je zjistit, zda si obě strany navzájem vyhovují a chtějí spolu navázat spolupráci. Správná realizace pohovoru zhodnotí pracovní způsobilost a osobnost uchazeče (osobní dojem), získá dodatečné a hlubší informace nejen o jeho profesních cílech, očekávání, motivaci atd. Na druhou stranu uchazeč má možnost získat bližší představu o nabízené práci a dané organizaci. Pohovor je také příležitostí k vytvoření pozitivních a důvěryhodných vztahů s uchazečem. Různé podoby pohovoru by měly být součástí každého výběrového řízení. Můžeme je rozdělit následovně.
 - Dle struktury a množství účastníků.
 - Pohovor 1+1.
Rozhovor dvou osob, uchazeče o zaměstnání a představitele společnosti. Hodnocení má subjektivnější povahu, ale pohovor má uvolněnější atmosféru.
 - Panel posuzovatelů.
Rozhovor probíhá mezi uchazečem a tzv. panelem posuzovatelů, který většinou tvoří personalista, přímý nadřízený obsazovaného místa a psycholog. Tato sestava umožňuje přesnější a objektivnější zhodnocení kandidáta, ale vyvolává u něho větší nervozitu a napětí.
 - Skupinový pohovor.
Pohovoru se účastní skupina uchazečů s představiteli organizace.

- Dle obsahu a průběhu.
 - Strukturovaný pohovor.

Otázky k pohovoru jsou připravené a pro všechny stejné. Z těchto důvodů je pohovor objektivnější, přesnější a spolehlivější. Kandidáti mají stejné podmínky, což umožňuje jejich srovnatelnost. Příprava tohoto pohovoru je náročnější, stejně tak konečné posouzení uchazeče.
 - Nestrukturovaný pohovor.

Postup, obsah i forma je utvářena až během pohovoru. Není tak zaručena srovnatelnost a výsledek bývá subjektivní. Na druhou stranu je možné zjistit zajímavé informace o uchazeči, které bychom strukturovaným pohovorem nezjistili. Tento způsob není obecně doporučován.
 - Polostrukturovaný pohovor.

Kombinace strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Snaží se maximalizovat pozitiva a minimalizovat negativa obou typů pohovoru.
- Assessment centre (AC).

Podstatou AC je modelování různých situací a úkolů, se kterými se kandidát ve své budoucí práci pravděpodobně setká. Tyto úkoly musí řešit jednotlivě, nebo ve skupině jiných uchazečů, ti si tedy vzájemně konkurují. Důležitou složkou AC je hodnotitelský tým, který je složen z psychologů a nadřízených manažerů obsazované pozice. Výsledné hodnocení kandidáta vzniká spojením všech hodnocení od posuzovatelského týmu. Uchazeči jsou hodnoceni na aktuálně předvedeném chování a je posuzován rozsah, v jakém naplňují vybrané kompetence. Cílem AC je predikce budoucího pracovního chování na základě výsledků AC.
- Zkoumání referencí a pracovních posudků.

Organizace si tímto způsobem zjišťuje a ověřuje informace o kandidátovi, aby mohla posoudit jeho vhodnost pro obsazovanou pozici.

Vybírání pracovníků končí rozhodnutím o tom, kdo bude vybrán, komu bude volná pozice nabídnuta, kdo zůstane v záloze a kdo bude odmítnut. Tento proces končí informováním uchazečů o našem rozhodnutí a hned navazuje na přijímání pracovníků, což je obecně série vyžadovaných i organizací určených procedur, týkajících se zpravidla formálních stránek souvisejících se vznikem pracovního poměru a končících nástupem pracovníka do zaměstnání.

2.3 Shrnutí

Proces získávání a výběru pracovníků zajišťuje dlouhodobé cíle organizace tím, že v rámci obsazování volných pracovních míst jsou vykonávány činnosti a využívány takové metody a postupy, které umožňují organizaci získat její nejdůležitější složku, lidské zdroje. Nedílnou součástí při realizaci těchto činností, jsou vedoucí pracovníci, kteří společně s personalisty provádějí analýzu pracovních míst, určují požadavky na obsazované pracovní místo a pracovníka, volí metody a postupy užívané při výběru pracovníků, hodnotí případné uchazeče na základě zvolených metod a nakonec rozhodují o přijetí či nepřijetí uchazeče. Důsledná realizace tohoto procesu zajistí, že organizace získá kvalitního pracovníka hned zpočátku, a tím ušetří čas a náklady investované do opakovaných výběrových řízení. V následující části bakalářské práce se bude autor věnovat již praktickým informacím z personální agentury, kde dříve působil. Tato část bude rozdělena do tří kapitol. V první části autor podá obecné informace o společnosti Personance, s.r.o., ve druhé kapitole se zaměří na proces získávání a výběru pracovníků v dané agentuře a ve třetí kapitole zhodnotí a porovná jeho efektivitu a navrhne menší korekci.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ AGENTURY

PERSONANCE, s. r. o.

V personální agentuře Personance, s. r. o. začal bakalant pracovat po svém návratu z Anglie, kde působil několik let jako manažer pobočky jiné personální agentury Bridge Contract Services. Zde se jednalo především o personální marketing, nábor a následné řízení agenturních zaměstnanců, kteří pracovali manuálně v místních provozech. S propracováním získáváním a výběrem více kvalifikovaných zaměstnanců se seznámil až po návratu do Prahy v agentuře Personance.

3.1 Charakteristika agentury

Na svém webu (www.personance.cz) se personální agentura popisuje jako personálně poradenské centrum, které se orientuje na řízení a rozvoj lidského kapitálu. Pracuje na bázi moderních metod z oblastí strategického řízení lidských zdrojů, psychologie práce a organizace, psychologie osobnosti, sociologie, organizačního managementu a vzdělávání dospělých. Svým klientům poskytuje personálně manažerské služby, které jsou orientovány na procesní i lidskou profesionalitu a co nejlepší zákaznickou zkušenost. Jako klíčová se jeví metodika kompetenčního profilování a testování, o které bude pojednáno dále a na kterou jsou navázány další činnosti firmy.

3.2 Činnost agentury

- Outsourcing kompetenčního řízení lidských zdrojů.

Agentura pomáhá společnostem řídit lidské zdroje pomocí všech myslitelných personálních procesů od personálního plánování až po odměňování.

- Plánování lidských zdrojů.

Zhodnocením historie společnosti, druhu její strategie, vývoje segmentů trhu apod. agentura identifikuje potřebné kompetence a jejich kvalitu i kvantitu, ty jsou

kritické pro úspěch společnosti v budoucnosti. Jestliže jsou tyto kompetence známé, můžou významně přispívat k efektivnější identifikaci a vyhledávání zdrojů pro pokrytí plánovaných personálních potřeb.

- **Vzdělávání a rozvoj.**

Vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců agentura rozpoznává na základě hodnocení úrovně jejich kompetencí. U každého pracovníka je možné změřit skutečně dosaženou úroveň kompetencí, kterou poté porovnává s požadovanou úrovní kompetence dané pracovní pozice (kompetenční profil). Na základě hodnocení jsou následně definovány vzdělávací a rozvojové potřeby. Společnost disponuje vlastními vzdělávacími a rozvojovými programy, které prohlubují kompetence zaměstnanců v sektorech zdravotní péče, farmacie, stavebnictví, finance, řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum trhu a další, které realizuje prostřednictvím různých vzdělávacích forem.

- **Talent Management a plánování následnictví.**

Společnost vyhledává zaměstnance s potenciálem a vysokou úrovní motivace, navrhuje jejich plány rozvoje a pomáhá klientským firmám efektivně využívat veškeré jejich kompetence a současně tyto zaměstnance ve společnosti udržovat.

- **Řízení výkonnosti.**

Každá pracovní pozice má stanovena hodnotící kritéria výkonnosti a způsoby jejich měření. Systémy motivace zaměstnanců agentura připravuje podle typologie dané společností na základě její firemní kultury a hlavních motivátorů zaměstnanců. Nedílnou součástí řízení výkonnosti je vzdělávání vedoucích pracovníků, jejichž role je v motivaci zaměstnanců nezastupitelná.

- **Odměňování a benefity.**

Pomocí kompetenčního profilu pracovní pozice jsou jednoduše definovány zákonitosti pro stanovení základní mzdy. K stanovení bonusových a motivačních složek společnost využívá vyhodnocení rozdílu mezi úrovněmi požadovaných a dosahovaných kompetencí daného pracovníka.

- Executive Development.

Tato služba zahrnuje nejen výběr vhodných kandidátů, ale i návrh způsobu jejich rozvoje po nástupu do firmy. Primárně jsou rozvíjeny ty kompetence (profesní, manažerské a interpersonální), které jsou chápány jako klíčové a současně nejsou ani u nejlepších kandidátů dostatečně rozvinuté. Tento servis je mimořádně vhodný pro top manažerské pozice na vysoce konkurenčních trzích, kde je nedostatek špičkových odborníků a manažerů nebo na trzích s vysokou dynamikou růstu.

- Získávání a výběr pracovníků.

V procesu náboru a výběru zaměstnanců provádí agentura hodnocení na základě kompetenčního profilu pozice. Jedná se o testování úrovně interpersonálních, manažerských a profesních kompetencí kandidátů, které poté porovnává s požadovaným profilem. Prostřednictvím certifikovaných konzultantů nabízí také psychodiagnostické testování.

3.3 Stručná historie

Personance, s. r. o. byla založena v roce 2007 sdružením firem Econtinuity Group, aby doplnila komplexní portfolio služeb a posílila tak synergický efekt. Je koncipována jako personálně poradenské centrum, které má poskytovat personální servis jak uvnitř vlastních firem, tak pro externí klienty. Celé sdružení firem se zabývá mnoha činnostmi: stavebnictvím, průzkumem trhu, distribucí viskosuplementu, aliančním seskupením nezávislých lékáren, vzděláváním, grantovým a dotačním managementem, marketingovým poradenstvím, vydáváním časopisu Healthcare atd.

3.4 Personální a prostorové vybavení

V průběhu bakalantovy praxe sídlila společnost Personance v moderních prostorech Green Park Offices na Praze 3. Pohovory s uchazeči probíhaly v neformálních prostorech kavárny v suterénu, nebo v zasedací místnosti ve druhém patře. Sdružení firem mělo pronajato celkem 6 místností, po cca 4 lidech. Každý zaměstnanec byl vybaven notebookem, mobilním telefonem a pracovním místem se zamykací skříní. Sdílený přístup na intranet společnosti umožňoval sdílet informace k jednotlivým projektům a metodikám práce.

4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ V PERSONANCE

Personální agentura měla v době autorovy praxe dva zaměstnance, pisatele této práce a manažerku, která zajišťovala akvizici nových klientů, kontrolovala a vyvíjela metodiku náboru a spolu s tím se podílela na vývoji vlastního firemního HR informačního systému (HRIS). Vše probíhalo na bázi kompetenčního profilování. Samotnou realizaci výběrových řízení měl většinou v gesci autor této práce.

4.1 Příjem zakázky a vytvoření kompetenčního profilu

Jakmile je obdržena zakázka, jak interní, tak externí, domluveny a podepsány obchodní podmínky a smlouvy, pracovník agentury zašle požadavek na obsazení pozice (Příloha A) klientovi k vyplnění a domluví si s ním schůzku, kde spolu prodiskutují detaily dané pozice. Tento moment je zásadní pro celý proces hledání vhodného pracovníka. Je nutno vytvořit co nejvěrnější popis daného pracovního místa a to z toho důvodu, aby bylo možné vytvořit cílenou inzerci a později s touto předlohou porovnávat kandidáty, kteří se přihlásí do výběrového řízení.

Je nutné zjistit, čím se společnost zabývá, jaká je vize a strategie společnosti, jakou má organizační strukturu, jaká tam panuje atmosféra a firemní kultura, do jakého týmu by měl nový pracovník patřit a jakou by v něm měl hrát roli, co se od něj bude očekávat, jaká je osobnost přímého nadřízeného atd. To vše je velmi důležité pro sestavení ideálního profilu hledaného pracovníka. Nehledáme totiž pouze odborně nejzdatnějšího, ale i sociálně kompatibilního jedince do daného pracovního prostředí. Toto je velmi obtížná část schůzky, neboť ne každá společnost chce sdělit tolik citlivých a někdy i osobních informací. Přitom jsou zásadní pro správný výběr.

Konzultant se dále ptá na název hledané pozice, který se případně upraví s tím, jak se během schůzky vyvíjí popis pracovního místa. Není neobvyklé, že se dosti zásadně změní. Dále je nutno znát zařazení pracovníka v organizační struktuře, počet nadřízených a podřízených, nebo zda bude řídit tým pracovníků. To vše nám později napoví při tvorbě kompetenčního profilu ideálního kandidáta.

Popis náplně práce by měl být podrobný až vyčerpávající a nemělo by se na nic zapomenout, tento popis bývá ve zkrácené formě součástí pracovních smluv, inzerátů i

hodnotících procesů. Musí plně vystihovat podstatu dané pozice a její vztah k jiným pozicím ve společnosti. Většina společností již má vypracovaný systém popisů pracovních míst, neboli Job Descriptions (Specifications), tento anglický výraz se ujal i v českém korporátním prostředí. Je tedy možné čerpat při popisu náplně práce právě z nich, případně z analýz pracovních míst, jak bylo pojednáno v teoretické části práce. Níže autor uvádí příklad takového popisu náplně práce pro pozici Specialista účetnictví – konsolidace, který nedávno inzeroval na pracovním portálu Jobs.cz.

Zdroj: autor práce

Charakteristika pracovní pozice: Specialista/tka účetnictví - konsolidace

Poskytování a reportování finančních informací zahraniční mateřské společnosti, zajišťování dodržování metodiky a postupů požadovaných v rámci konsolidovaného účetního celku (v souladu se standardy IFRS).

Náplň práce:

- *Příprava podkladů pro konsolidovanou účetní závěrku zahraniční mateřské společnosti v AJ dle postupů požadovaných skupinou,*
- *Pravidelné reportování finančních informací do konsolidovaných účetních výkazů zahraniční mateřské společnosti (v souladu se standardy IFRS),*
- *Aktivní sledování vývoje a změn v oblasti IFRS a jejich zohlednění při přípravě mezinárodních/lokálních projektů,*
- *Kontrola provádění účetních operací včetně věcné a formální správnosti účetních dokladů,*
- *Příprava a zpracování finančních výkazů, získání a zpracování dat pro analýzy,*
- *Zajišťování dohledu nad evidencí hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku a zásob,*
- *Podílení se na tvorbě a aktualizaci metodiky účtování, účtové osnovy a pracovních postupů,*
- *Podílení se na zpracování závěrkových operací a účetní závěrky,*
- *Podílení se na přípravě a kontrole daňových hlášení, přiznání včetně správného zaúčtování daňových povinností.*

Dále je možno v požadavku na obsazení pozice určit požadovanou praxi v daném nebo příbuzném oboru. Většinou se uvádí v letech, se spodní hranicí pro splnění dané podmínky. Klient by měl také sdělit, nakolik je pro něj daná délka praxe důležitá a co jiného by ji mohlo teoreticky vyvážit. To vše je potřeba znát pro správnou selekci došlých životopisů. Žádný z potenciálních kandidátů by neměl zbytečně propadnout sítím předvýběru.

Další z náležitostí požadavku na obsazení pozice je minimální vyžadované vzdělání. Je důležité si vyjasnit, nakolik je vzdělání na dané pozici potřebné a co jiného by ho mohlo případně vyvážit. Například dlouhá praxe v daném oboru, absolvovaná rekvalifikace, oborové kurzy apod. Čím vyšší požadované vzdělání, tím větší plat bude muset klient nabídnout. Nezvládne danou práci i pracovník s nižším vzděláním, když projde baterií různých vnitřních školení?

Uvedením potřebného jazykového vybavení ideálního kandidáta sice určíme podmínku přijetí, ale musíme si uvědomit, nakolik bude cizí jazyk opravdu potřebný. Mnoho společností uvádí znalost anglického jazyka automaticky do každé inzerce, aniž by zvážila jeho reálné využití. Připravují se tak o kandidáty, kteří sice nemluví plyně daným jazykem, ale mají mnoho jiných předností. Opravdu o ně chceme přijít? Zde je možné určit minimální jazykovou úroveň, kterou musí daný uchazeč splňovat pro postup ve výběrovém řízení. V Evropě je nejčastěji používán Společný evropský referenční rámec pro jazyky (SERR), anglicky Common European Framework of Reference for Languages (CEFR).

Stupně jazykových znalostí podle SERR (CEFR):

- A – uživatel základů jazyka,
 - A1 (Breakthrough) - začátečníci/falešní začátečníci
 - A2 (Waystage) - mírně pokročilí I.
- B – samostatný uživatel,
 - B1 (Threshold) - mírně pokročilí II.
 - B2 (Vantage) - středně pokročilí I.
- C – zkušený uživatel,
 - C1 (Effective Operational Proficiency) - středně pokročilí II.
 - C2 (Mastery) – pokročilí

V dnešní době informačních technologií, které se zdokonalují geometrickou řadou, je důležité neztratit přehled o jejich vývoji a držet s nimi krok. Dnešní uchazeč o práci se bez těchto znalostí již ve většině případů neobejde. Je tedy nutno znát, jaké technologie bude pracovník používat a jak hluboká musí být jejich znalost. Nejběžnější požadavek na všechny kancelářské pozice je znalost produktového balíku Microsoft Office, jehož různé kombinace najdete téměř v každé pracovní inzerci. Nejen u tohoto produktu, ale i jiných informačních technologií je však problém uvést požadovanou úroveň, neboť společný hodnotící rámec je ještě v počátcích a většina zaměstnavatelů tak ve své inzerci uvádí, že požadují dobrou znalost, základní znalost apod. Je zde však snaha o jednotný koncept ECDL (European Computer Driving Licence, v mimoevropských zemích označován jako ICDL - International Computer Driving Licence), který vznikl v západní Evropě jako reakce na problémy spojené s prudkým rozvojem informačních technologií. Bylo třeba definovat pojem počítačová gramotnost a stanovit objektivní minimum znalostí a dovedností, které člověk potřebuje, aby mohl výpočetní techniku a její programové vybavení, zejména na trhu práce, úspěšně a efektivně využívat. Než se však tato metodika a certifikace všeobecně rozšíří, jsme nuceni určovat hloubku těchto kompetencí obecnými tvary.

Dále si konzultant s klientem vyjasní další kvalifikační požadavky, které jsou nezbytné pro vstup do výběrového řízení a které budou či nebudou zobrazeny v inzerci. Lze je rozdělit na odborné (tvrdé) a obecné (měkké) způsobilosti resp. kompetence. Zúží se jimi okruh uchazečů, kteří se k němu budou hlásit. Čím lépe se tyto požadavky definují spolu s náplní práce, tím méně později přijde nevhodných životopisů a tím méně času se stráví jejich hodnocením a selekcí. Níže autor uvádí příklad odborných požadavků, které v loňském roce inzeroval na serveru Jobs.cz. Zdroj: autor práce

- *SŠ/VŠ vzdělání ekonomického směru*
- *Předchozí prokazatelné zkušenosti s konsolidacemi a reportingem účetních výkazů dle standardů IFRS (praxe z finanční instituce výhodou)*
- *Znalost účetnictví, znalost IAS/IFRS*
- *Orientace v daňové problematice*
- *Velmi dobrou znalost AJ, výhodou z finanční oblasti (pravidelná e-mailová a telefonická komunikace se zahraniční centrálou)*
- *Dobrou znalost MS Excel (kontingenční tabulky, použití funkcí)*

Mimo tyto uveřejněné požadavky může klient určit i požadavky skryté, které jsou určeny jen pro interní potřeby. Mnohokrát se jedná o diskriminační vlastnosti typu věkového rozmezí, pohlaví či preferovaného etnika. Klient by měl být na tento problém upozorněn, lze však předpokládat, kdo má v této situaci poslední slovo. I kdyby se náborář těmito danými preferencemi neřídil a vybral čistě dle svého nejlepšího vědomí a svědomí, klient je ten poslední, kdo daného uchazeče posuzuje v závěrečném kole. Bude zákazník ochoten nabídnout personální agentuře další zakázky, když nerespektuje jeho zadání? Morálnost takového počínání je však otázka jiná.

Další část požadavků na obsazení pozice je tvořena obecnými kompetencemi, které jsou nezbytné pro výkon daného povolání. U obchodního zástupce budou potřeba jiné způsobilosti než u specialisty účetnictví, jehož příklad uvádím níže. Opakováním, nebo používáním podobných kompetencí odkazujeme na jejich nezbytnost.

- *Dobré analytické schopnosti a koncepční způsob uvažování,*
- *Samostatný a proaktivní přístup k práci,*
- *Rozvinuté komunikační dovednosti a schopnost týmové spolupráce,*
- *Pečlivost, schopnost trvale detailně zpracovávat úkoly a dodržovat postupy,*
- *Zodpovědnost, spolehlivost, schopnost koncentrace a smysl pro detail.*

Vzhledem k tomu, že pracovník náboru nemůže dostatečně kvalifikovaně posoudit odbornou způsobilost kandidáta, nebo jen nepřímo, musí se zaměřit především na způsobilost obecnou. K tomuto účelu byl ve společnosti Personance vytvořen kompetenční slovník, který bakalant průběžně přepracovával a doplňoval dle svých každodenních zkušeností s nábořem. Slouží k popisu jednotlivých způsobilostí a jejich škály. Nutnost takového slovníku se ukázala jako nezbytná z toho důvodu, že každý člověk si pod danou kompetencí představí něco jiného a následný popis požadované úrovně je bez něj takřka nemožný. Díky tomuto slovníku je možné s klientem vytvořit popis požadovaných způsobilostí, aniž by došlo k nedorozumění, nebo vzájemnému nepochopení. Níže autor uvádí některé z nich. Tyto popisy jsou klíčové k sestavení pohovorové šablony, o které bude pojednáno dále.

- Efektivní komunikace.

Popis: Jasně vyjadřování, přesvědčivé sdělování názorů a schopnost zaujmout.

Úroveň 1 (nejnižší): Drží se tématu, ale občas zabíhá mimo. Monotónní mluva.

Úroveň 2: Při komunikaci dává najevo rozvahu a jistotu, vhodně používá humor, ale jasně směřuje k cíli. Kontroluje si správnost vzájemného porozumění.

Úroveň 3: Předává ostatním informace a znalosti bez problémů. Volí způsob komunikace dle typu publika. Dokáže zaujmout.

Úroveň 4: Optimalizuje komunikaci pro dosažení požadovaných výsledků. Chápe potřeby, zájmy, problémy a motivace publika. Sleduje non-verbální komunikaci. Připraví se předem s cílem vhodně reagovat na různé dotazy a připomínky.

- Obchodní dovednosti.

Popis: Vyjadřuje osobní úsilí a snahu prodat zboží. Vyjednává s klientem, dobře komunikuje a argumentuje.

Úroveň 1: Domlouvá obchodní schůzky, mapuje trh.

Úroveň 2: Uzavírá obchody s pomocí ostatních, vymezuje cíle obchodního jednání.

Úroveň 3: Rozhoduje se na základě přínosu pro organizaci, správně překonává námitky klienta a sám uzavírá obchody.

Úroveň 4: Aktivně i pasivně naslouchá potřebám klienta, ovládá vyjednávací techniky. Přispívá k úspěchu organizace, pomáhá zvyšovat prodeje. V případě potřeby se nezdráhá vykonat práci navíc.

- Orientace na detail.

Popis: Pracovník je pečlivý a přikládá velký význam detailům. Práci po sobě kontroluje a záleží mu na perfektním výsledku.

Úroveň 1: Pracovník je pečlivý, ale práci po sobě nekontroluje.

Úroveň 2: Pracovník po sobě práci kontroluje jen zběžně.

Úroveň 3: Pracovník po sobě práci kontroluje a vyžádá si i zpětnou vazbu.

Úroveň 4: Pracovník vytváří postupy a metody, jak zabránit jakýmkoliv chybám.

- Orientace na cíl.

Popis: Člověk s touto kompetencí dosahuje výborných pracovních výsledků, prokazuje úroveň strategického myšlení a snahu úspěšně dokončit projekt.

Úroveň 1: Kontroluje práci, aby se ujistil o správnosti, kompletnosti a kvalitě.

Úroveň 2: Zná svůj cíl a snaží se ho splnit. Rozumí účelu a komplexitě projektu.

Úroveň 3: Dotahuje práci do konce. Je svědomitý.

Úroveň 4: Míří přímo k cíli, aniž by se ztrácel v detailech, včas přijímá opatření a reaguje přiměřeně.

- Týmová spolupráce.

Popis: Schopnost efektivně sdílet informace, které se týkají náplně práce v týmu.

Naslouchání a spolupráce s kolegy a podřízenými na základě týmového ducha.

Prostřednictvím sdílení zvyšovat efektivnost procesů. Týmová spolupráce znamená být součástí skupiny, která má stejný cíl, vzájemně si pomáhat a nesoutěžit.

Úroveň 1: Účastní se týmového projektu, zná jeho cíl a svůj díl odpovědnosti.

Úroveň 2: Spolupracuje s ostatními jako součást týmu, dělí se o své znalosti, pomáhá jim s jejich prací a podporuje kooperaci mezi nimi. Udělá i práci navíc.

Úroveň 3: Podporuje a motivuje členy týmu, aby si navzájem pomáhali. Těží ze schopností a zkušeností členů týmu, aby dosáhli cíle projektu.

Úroveň 4: Rozvíjí a pečuje o tým. Dokáže rozpoznat hodnotu jednotlivých členů týmu. Udržuje harmonii, efektivitu a kontinuitu vzájemné spolupráce. Nesnaží se soutěžit, upřednostňuje zájem celku nad svým vlastním.

- Analytické myšlení.

Popis: Logicky myslí, analyzuje problém efektivně, chybějící informace doplňuje vlastními předpoklady. S náročnými úkoly se vypořádá jejich rozdělením do menších částí a jejich analýzou. Analytické myšlení je používání logické dedukce k rozebrání problému a následného vyhodnocení a složení.

Úroveň 1: Používá logický a metodický přístup k problému, identifikuje hlavní příčiny.

Úroveň 2: Vyjasňuje situaci. Umí rozdělit problém na jednotlivé díly, najít potřebné informace a souvislosti, identifikovat příčinu, následek a stanovit možnosti řešení.

Úroveň 3: Kontroluje výsledky z hlediska logiky a racionálního uvažování, při hledání cesty k požadovanému cíli zkoumá fakta a jejich vztahy a doplňuje chybějící informace vlastními předpoklady.

Úroveň 4: Spojuje různorodé informace a detailně zaznamenává posloupnost činností, které vedou k vyřešení úkolu. Hodnotí, jaký vliv budou mít získané informace na různé aspekty problému. Výstup má vliv na chod celé společnosti. Vyhodnocuje, interpretuje a integruje informace.

- Organizační schopnosti

Popis: Smysluplné plánování času. Jasná představa o cílech a prioritách. Využití času tak, aby vedl k úspěchu.

Úroveň 1: Plánuje, užívá diář aj. pomůcky. Postupuje systematicky.

Úroveň 2: Postupuje systematicky a detailně, také s potřebnou kreativitou.

Úroveň 3: Dobře a vhodně plánuje všechny své činnosti, deleguje, udržuje pořádek.

Úroveň 4: Je schopný zorganizovat práci i jiným, umí se rozhodnout, vede tým.

Opakoval-li se nábor podobných pozic pravidelněji a záleželo více na kvalitě vybraných kandidátů, bylo nutné škály kompetencí více konkretizovat.

- Prezentační dovednosti

Popis: Způsob prezentace. Umět udržet pozornost a hlavní myšlenku prezentace i při zabíhání do detailů. Mluvit pro posluchače srozumitelně, projev musí mít strukturu a logickou návaznost. Neprovádět klasické chyby v prezentování (otáčení se k posluchačům zády, ukazovat prstem namísto laserem, apod.).

Úroveň 1: Projev pracovníka nemá úplně ucelenou strukturu. Mluví jasně a srozumitelně, ale při zabíhání do detailu se může odchýlit od hlavní linie prezentace. Při prezentaci se neustále dopouští obvyklých chyb. Většinou neumí odpovídat na dotazy posluchačů, při negativní argumentaci ze strany posluchačů neumí obhájit prezentovaný názor.

Úroveň 2: Projev pracovníka má logickou strukturu. Mluví jasně a srozumitelně, drží hlavní myšlenku (linii) prezentace. Při prezentování se dopouští obvyklých chyb v prezentování. Těchto chyb se nedopouští po celou dobu prezentace. Při dotazech umí reagovat na dotazy ze strany posluchačů. Při negativní argumentaci ze strany posluchačů neumí obhájit prezentovaný názor.

Úroveň 3: Projev pracovníka má logickou strukturu. Drží se hlavní linie prezentace, opravdu minimálně se stává, že při zaběhnutí do detailů se od ní odchýlí. Pracovník mluví jasně a srozumitelně, nezadrhává se. Při prezentování se občas dopustí jedné z typických chyb v prezentování. Při dotazech umí reagovat, občas se dotazem nechá vyvést z míry. Při negativní argumentaci ze strany posluchačů ve většině případů umí obhájit prezentovaný názor, ve výjimečných případech se nechá touto argumentací vyvést z míry.

Úroveň 4: Projev pracovníka má logickou strukturu, i při zmínění detailů se vždy vrátí zpět k hlavní linii prezentace. Mluví jasně a srozumitelně, nezadrhává se. Nedopouští se typických chyb v prezentování. Umí reagovat na dotazy a věcně odpovědět (chybou není, pokud něco neví, pokud to umí zdůvodnit). Prezentované názory umí vždy obhájit, i při negativních námitkách posluchačů, umí argumentovat a obhájit tak své stanovisko.

Další z podstatných náležitostí požadavku na obsazení pozice je klientem nabízené finanční ohodnocení, případné prémie, bonusy a jiné benefity. Podle jejich výše můžeme zaujmout širší spektrum odborníků v dané oblasti. Obecně platí, že čím lepší ohodnocení nabídneme, tím kvalitnějšího pracovníka můžeme nalézt, neboť tito lidé znají svou cenu. Zkušené zaměstnance lze však také získat nabídkou zajímavější práce, kde budou moci plně rozvinout své schopnosti. V současném zaměstnání mohou mít velký plat, ale práce je například stereotypní, nebo ji vykonávají již dlouho dobu a chtějí změnu. Pokud klient nenabízí přiměřené finanční ohodnocení, je možné vyzdvihnout v inzerci právě tyto případné přednosti nabízené pozice.

Poslední informace, které jsou součástí požadavku, jsou místo pracoviště, termín nástupu nového zaměstnance, datum sepsání daného požadavku a započetí náboru.

Všechny výše uvedené informace jsou podkladem k vytvoření kompetenčního profilu hledaného pracovníka. Může mít podobu o něco více rozpracovanějšího požadavku na obsazení pozice (příloha A).

4.2 Tvorba a uveřejnění inzerce

Na základě požadavku na obsazení pozice, nebo rozpracovanějšího kompetenčního profilu, se v agentuře sestavuje inzerce pro hledanou pozici. Jako inzertní kanál byl používán internetový pracovní portál a uveřejněná pracovní nabídka měla klasickou strukturu: název pozice, obecná charakteristika pozice, náplň práce, požadavky na pracovníka, nabízené podmínky a další doplňující informace. Sekci s nabídkou zaměstnavatele bylo nutno „okořenit“ tak, aby opravdu zaujala. Každého přece zajímá, co za svou práci dostane. Inzerce nesmí být, až na výjimky, určena pouze pro jedno pohlaví. Nesmí preferovat jiné vyznání, sexuální orientaci, věk atd. To vše muselo být zváženo před uveřejněním na portálu práce. Dále musel náborář posoudit, jaké profily uchazečů by se mu mohly na daný inzerát hlásit a případně ho ještě upravit. Při samotném zadávání inzerátu se na většině portálů nastavují sektorové, oborové a profesní filtry, pod kterými se bude uchazečům zobrazovat. Na toto nastavení musel být konzultant velmi opatrný, neboť pod podobným názvem pozice se mohl skrývat jiný filtr. Jako příklad bych uvedl pozici Regionální manažer, která je obecně vnímána jako obchodní pro určitý region, ale může to být také manažer, který řídí například bezpečnostní službu v daném regionu, což jsou dvě zcela odlišné pozice.

Slušné bylo také uchazeče upozornit, že uveřejněná nabídka práce je zprostředkována personální agenturou, aby bylo jasné, že je pouze prostředníkem. Ne každý má zájem těchto služeb využít a raději jedná přímo se zaměstnavatelem. Efektivita tohoto rozhodnutí je však otázkou.

Dalším z možných nastavení inzerce je takzvané topování, kdy je možné pravidelně umisťovat inzerci na první místo ve vyhledávání a různě ho graficky zvýrazňovat. Tyto nadstandardní služby jsou však zpoplatněny a vyplatí se pouze u pozic, kde konzultant předpokládá nízkou odezvu.

4.3 Selektce došlých životopisů

Došlý životopis je primární vizitkou o kvalitách kandidáta. Konzultant si musí všimnout formální a logické struktury a hledat případné nedostatky. Vzorem mu je požadavek na obsazení pozice, nebo kompetenční profil, který funguje jako otisk ideálního kandidáta, a se kterým došlé životopisy porovnává. Musí si všimnout, zda obsahuje základní kontaktní informace a vzdělání, chronologicky uspořádané od nejvýše dosaženého

(kombinace konkrétní odborné školy s následným pokračováním studia na stejně zaměřené vysoké škole může svědčit o vyhraněném zájmu nebo zaměření uchazeče a tedy jeho motivaci danou prací vykonávat), všechny úspěšně ukončené vzdělávací procesy, kurzy nebo výcviky, jazykové znalosti, ovládání PC, softwaru a jiných technologií. Nejdůležitější částí životopisu je dosavadní absolvovaná praxe, která by měla obsahovat výstižně a stručně všechny podstatné údaje, uvedené chronologicky od posledního zaměstnání. Pokud konzultant našel nějaké delší období bez zaměstnání, musel se na něj doptat při pohovoru. Pokud kandidát uvedl i své koníčky a další osobní informace, mohl si konzultant udělat lepší představu o dané osobnosti. Grafická úprava životopisu v elektronické verzi může svědčit o schopnostech pracovat na PC, o skutečném zájmu o příslušné zaměstnání, o pečlivosti a všeobecném přístupu k činnostem (nutno posuzovat s ohledem na danou pozici). Méně obvyklý je vlastnoručně psaný dokument, který se posílá jen na výslovné vyžádání pro potřeby grafologického rozboru, v opačném případě může být známkou povrchnosti a nedostatečného zájmu kandidáta o danou pozici. Čeho dalšího si náborář v Personance všímá?

- Jak je životopis strukturován, jeho logická výstavba.
- Stupeň detailů. Není životopis příliš všeobecný? Možná se kandidát pokouší něco skrýt.
- Při hodnocení životopisu je nutné zvážit, kdo ho psal. Pro různé kandidáty je nutno mít různá kritéria.
- Životopis a průvodní dopis je jeho/její „reklama“. Informace uvedené v životopise se berou s určitým nadhledem. Kandidát je píše, aby zaujal naši pozornost a aby se co nejlépe prodal. Některé svoje úspěchy a kvalifikace může přehánět.
- Věnujeme pozornost praxi v zaměstnání. Měli bychom být podezřaví, když kandidát mění práci příliš často nebo má mezi zaměstnáními dlouhé pauzy.
- Porovnáme, zda kandidátovy předcházející zkušenosti splňují naše požadavky a podmínky.
- Úspěchy, koníčky, zájmy, kterým se kandidát věnuje nebo věnoval, mohou svědčit o jeho cílevědomosti, vytrvalosti, jakož i o dobrých organizačních schopnostech.

- Forma životopisu může být velmi užitečný zdroj informací. Jasně, přehledně napsaný životopis nám říká, zda má kandidát motivaci ucházet se o práci, respektovat budoucího zaměstnavatele, atd.
- Bydliště kandidáta. Bude kandidát dojíždět do zaměstnání, nebo si bude hledat ubytování v místě?
- Datum a podpis. Jak dlouho uplynulo od zaslání životopisu? Jsou uvedená data v životopise ještě aktuální?

Konzultant takto vybere nejvhodnější kandidáty k pohovoru a musí tak učinit co nejrychleji, neboť potenciální kandidáti jsou jistě účastni i jiných výběrových řízení a rychlost, s jakou se jim dostane odpovědi, může být rozhodující při volbě nového zaměstnavatele. Telefonicky je uchazečům oznámen postup do prvního kola pohovorů a domluven termín.

4.3 Pohovory

Před samotným pohovorem bylo nutno, aby se konzultant náležitě připravil, nastudoval životopis a připravil si základní otázky, na které se chce kandidáta zeptat. Příklad takovéto pohovorové šablony je přílohou B. První část šablony byla určena na dotazy zaměřené na dosažené vzdělání a praxi, druhá část pak na testování obecných, měkkých kompetencí kandidáta. Část šablony s praxí se před pohovorem doplnila o všechny relevantní zaměstnavatele, délku spolupráce a případné konkrétnější dotazy, které ale spíše vyvstaly až při samotném pohovoru. Bylo možno zakomponovat dotazy na důvody odchodu z daného zaměstnání, pozitivní a negativní aspekty dané práce atd. Vše chronologicky seřazeno od prvního do posledního zaměstnavatele.

Část šablony s otázkami pro obecné kompetence, které jsme získali z kompetenčního profilu, musela být připravena s náležitou péčí, neboť baterie dotazů měla za úkol vyhodnotit úroveň dané způsobilosti. K tomuto účelu sloužil kompetenční slovník, o kterém bylo pojednáno v kapitole 4.1. Obecně by bylo možné popis úrovní kompetencí přiblížit následovně:

- První úroveň:
Obvykle reaktivní chování. Chování je obvykle v reakci na něco, nebo někoho.
- Druhá úroveň:
Obvykle aktivní chování. To zahrnuje úsilí a pozornost a může být akcí, obavou nebo postojem.
- Třetí úroveň:
Obvykle proaktivní chování. Chování, které bylo zahájeno ještě před případnou situací, která by vyžadovala pozornost. Je založeno na znalostech a dosavadních zkušenostech.
- Čtvrtá úroveň:
Obvykle strategické chování. Toto chování zahrnuje vysoký stupeň složitosti a širší perspektivu pohledu. Chování má dopad na budoucnost organizace.

Jednotlivé dotazy na kompetence musely být připraveny s důrazem na získání informace, do které úrovně danou způsobilost zařadit. Typ otázek tedy mohl být následující: „Můžete mi dát příklad situace z vaší praxe nebo života, která nejvíce otestovala vaše analytické schopnosti a jak se to projevilo?“. Pokud odpověď nebyla zcela jasná a nešla ihned zařadit do jednotlivé úrovně, bylo nutno použít kompetenční slovník a položit konkrétnější dotazy, které se však nedaly předem do šablony uvést. Byla tedy na místě konzultantova bdělost, pohotovost, praxe a zkušenost, aby dokázal rychle a náležitě reagovat.

Finální část šablony obsahovala otázky týkající se budoucí profesní vize kandidáta, jeho motivace pracovat zrovna pro tuto konkrétní společnost, jeho platové očekávání, datum možného nástupu, obecné časové flexibility atd.

Díky celé této předpřipravené šabloně bylo možné pohovor plynule moderovat a řídit, aniž by se konzultant ztrácel na cestě k cíli. Celá příprava byla realizována s myšlenkou, že ze získaných dat bude nutno připravit report pro zadavatele výběrového řízení, na základě kterého se rozhodne pro toho nejlepšího kandidáta.

Samotný pohovor byl koncipován následovně:

- Přivítání kandidáta a společný přesun do zasedací místnosti.
- Předání vizitky s tím, že se může na agenturu kdykoliv obrátit.
- Informování o následujícím programu a časovém úseku pohovoru.

- Informování o personální agentuře a celém sdružení firem.
- Prostor pro případné dotazy.
- Realizace samotného pohovoru dle připravené šablony.
- Finální dotazy týkající se možného data nástupu, očekávaného ohodnocení atd.
- Informování o dalším průběhu výběrového řízení.
- Prostor pro případné dotazy.
- Rozloučení a vyprovození kandidáta k recepci.

Nyní autor více přiblíží realizaci samotného pohovoru dle připravené šablony. Ještě předtím, než konzultant informoval uchazeče o samotné agentuře, bylo vhodné se zeptat, zdali si kandidát zjistil nějaké informace o společnosti, do které jde žádat o práci. Odpověď na takový dotaz poté svědčila o motivaci uchazeče danou pozicí zastávat.

Další otázka směřovala k tomu, co vedlo uchazeče ke studiu daného oboru. Snahou bylo zjistit, jak hluboká je motivace danou funkcí zastávat. Ta byla většinou těsně vázána na druh dosaženého vzdělání.

Následující otázka již byla položena obecně a týkala se prvního zaměstnání kandidáta. Uchazeč měl popsat svou pracovní náplň co možná nejpodrobněji. Pokud byla odpověď povrchní a často zahrnovala práci celého týmu, bylo nutné se dotazovat konkrétněji. Jaký byl jeho osobní příspěvek k realizaci daného cíle? Co konkrétně měl na starosti on osobně? Jaký konkrétní výsledek se od něho očekával? Jaké konkrétní technologie ke své práci používal? Které další firemní procesy těsně navazovaly na výsledky jeho práce? Všechny tyto dotazy většinou odhalily reálnou náplň práce, než která byla uvedena v životopisu, kde kandidáti většinou uvádějí trochu více, než je realita. Je nespornou výhodou mít při pohovoru odborníka z oboru, který může jít s dotazy ještě více do hloubky a odhalit informace, které by personalista v dané odbornosti neodhalil. Podle rychlosti a hloubky odpovědi se dalo usuzovat o pravděpodobnosti uvedených informací. Avšak každý systém se dá obejít a trénovaný, připravený kandidát se mohl úspěšně stylizovat do námi hledaného ideálního pracovníka. Toto je pravděpodobně jedna ze slabin personálních pohovorů, a proto by se mělo používat více validačních technik. O tom pojednává autor dále v kapitole 5. Další z možných dotazů v rámci jednoho zaměstnavatele byly pozitivní a negativní aspekty dané práce, neboli co uchazeče bavilo a nebavilo. Z toho se dalo usoudit, jak moc bude kandidát saturován budoucí náplní práce. Finální otázka směřovala na důvod

skončení pracovního poměru u daného zaměstnavatele. Pokud o tom kandidát nechtěl hovořit, nebo odkazoval na osobní spory, bylo nutno se doptat na detaily, neboť to mohlo naznačovat konfliktní osobnost. V případě nepřesvědčivých odpovědí bylo záhodno si vyžádat reference od uvedených zaměstnavatelů.

Tímto způsobem se pokračovalo u každé společnosti, kde kandidát působil. Bylo nutné si vše podrobně zapisovat, neboť všechny obdržené informace musely být součástí finálního reportu, který se předával zadavateli dané pozice. Po tomto bloku se přešlo na dotazy týkající se obecných, měkkých kompetencí kandidáta, které byly také součástí pohovorové šablony a o kterých bylo pojednáno výše. Níže autor uvádí některé z možných behaviorálních otázek, které pravidelně používal.

Týmová spolupráce: Preferujete raději samostatnou, nebo týmovou práci?

Popíšete mi Vaši úlohu v týmu? Jak jste se zachoval, když jste byl svědkem konfliktu ve vašem týmu?

Pečlivost a smysl pro detail: Máte systém, jak kontrolovat chyby ve své práci?

Dejte mi příklad, kdy tato metoda byla efektivní.

Organizační schopnosti: Jaká situace nejvíce otestovala Vaše organizační schopnosti? Popište, jak si ve své práci organizujete svůj týdenní a denní rozvrh.

Analytické schopnosti: Popište situaci, kdy jste byl požádán o vyřešení složitého problému. Jak jste si počínal? Co nejvíce otestovalo vaše analytické schopnosti?

Samostatnost: Když řešíte samostatný úkol, radíte se často se zkušenějšími kolegy, nebo si informace hledáte sám?

Orientace na cíl: Stanovil jste si nějaký cíl pro blízkou budoucnost? Co děláte pro to, abyste ho splnil?

Obecné dotazy: Zkuste se sám popsat. Na jaký výsledek práce jste nejvíce hrdý? Co Vás na této pozici nejvíce bavilo/nebavilo. Jak vypadá vaše vysněná práce? Co nemáte rád na spolupracovnících? Dal byste přednost nudné práci za mnoho peněz, nebo zajímavé práci s možností růstu za méně peněz? Co víte o naší společnosti? Jak dlouho byste chtěl pracovat na této pozici?

Schopnost odpovědět na tyto dotazy svědčily o komunikačních dovednostech kandidáta, a tudíž již většinou nepadly dotazy na tuto kompetenci. Mnoho dalších vlastností uchazeče o zaměstnání šlo vypožarovat ze samotného chování při pohovoru. Byl nervózní, když se hovořilo o důvodu odchodu ze zaměstnání? Zmatkoval při excelovém testu? Mluvil příliš povrchně? Nedíval se do očí? Vlažně podal ruku? Mluvil velmi potichu a bez energie? Svaloval vždy vinu na někoho jiného? To vše mohlo napovědět, jaké další vlastnosti kandidát skrývá. Každá taková nápověda měla váhu jednoho prediktoru (faktor předpokládající nějakou vlastnost), který však mohl získat na významu až s dalším podobným prediktorem. To znamená, že se nemohlo usuzovat na konkrétní kompetenci bez více podobných indicií.

Výstupem pohovorů byl report, který obsahoval všechny zjištěné informace. Jeho účelem bylo představit uchazeče potenciálnímu zaměstnavateli v co nejrealističtějších barvách, uvést všechny pozitivní i negativní stránky a případná doporučení. Těžištěm reportu byl především promyšlený strukturovaný pohovor, bez širší podpory dalších dostupných metod výběru pracovníků. Této problematice se bude autor věnovat v další, závěrečné kapitole.

5 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ, POROVNÁNÍ A DOPORUČENÍ ZMĚN V PROCESU VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI PERSONANCE

Který nástroj či metoda, výběrů pracovníků je v dnešní době nejspolehlivější? Většina odborníků se shoduje, že žádná z metod není dostatečně validní, aby dokázala absolutně předpovědět budoucí pracovní výkon. Všechny dostupné metody a nástroje je třeba kombinovat a přizpůsobovat charakteristikám pracovního místa.

„Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat skutečně toho nejlepšího a zaručila, že tento jedinec bude plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, tým a organizace vyžadují“ (Koubek 2000. s. 222).

„Aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výběru toho opravdu nejlepšího, je nutné současně používat více metod výběru, soustavně zkoumat validitu (platnost) a spolehlivost těchto metod a snažit se rozhodovat nejen na základě odbornosti uchazeče, ale také na základě jeho osobnosti a dalších znaků“ (Koubek 2000. s. 222).

Výše uvedená zásada, že je nutno současně využívat více metod výběru pracovníků, je v dnešní době více než aktuální. Z autorovy vlastní zkušenosti z personální agentury vyplývá, že bylo k náboru využíváno především inovativního strukturovaného pohovoru, který byl podpořen např. hraním rolí, opravou gramatiky, přípravou prezentace atd., ale nástroje jako psychometrie, případové studie, testy odborných znalostí a způsobilostí, ověřování referencí, grafologie, atd., se pravidelně nevyužívaly. Pracovník zodpovědný za výběr pracovníků by si tak mohl ověřit svůj subjektivní názor na daného uchazeče a učinit tak celkový obraz objektivnějším.

Níže autor uvádí výzkum M. Smithe, který zkoumal validitu metod výběru pracovníků ve Velké Británii a který je považován světovou odbornou veřejností za velmi seriózní a spolehlivý. V uvedené tabulce je validita výběru vyjádřena koeficientem korelace mezi tím, co o pracovním výkonu jedince předpověděla daná metoda výběru pracovníků, a tím, co se pak objevilo při hodnocení pracovního výkonu.

Tabulka 1: Hodnocení validity metod výběru pracovníků

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: K hodnocení validity metod výběru používá Koubek hodnocení podle M. Smithe. (Koubek 2000. s. 252).

V tabulce vidíme vysokou validitu strukturovaného pohovoru, ukázek práce, testu schopností atd., je tedy zřejmé, že každá z metod má svou váhu a žádná z nich není zásadně dominantní. Teorie o vhodnosti jejich kombinace je tedy zřejmá. Zvýší se tím podstatně pravděpodobnost správného výběru pracovníka.

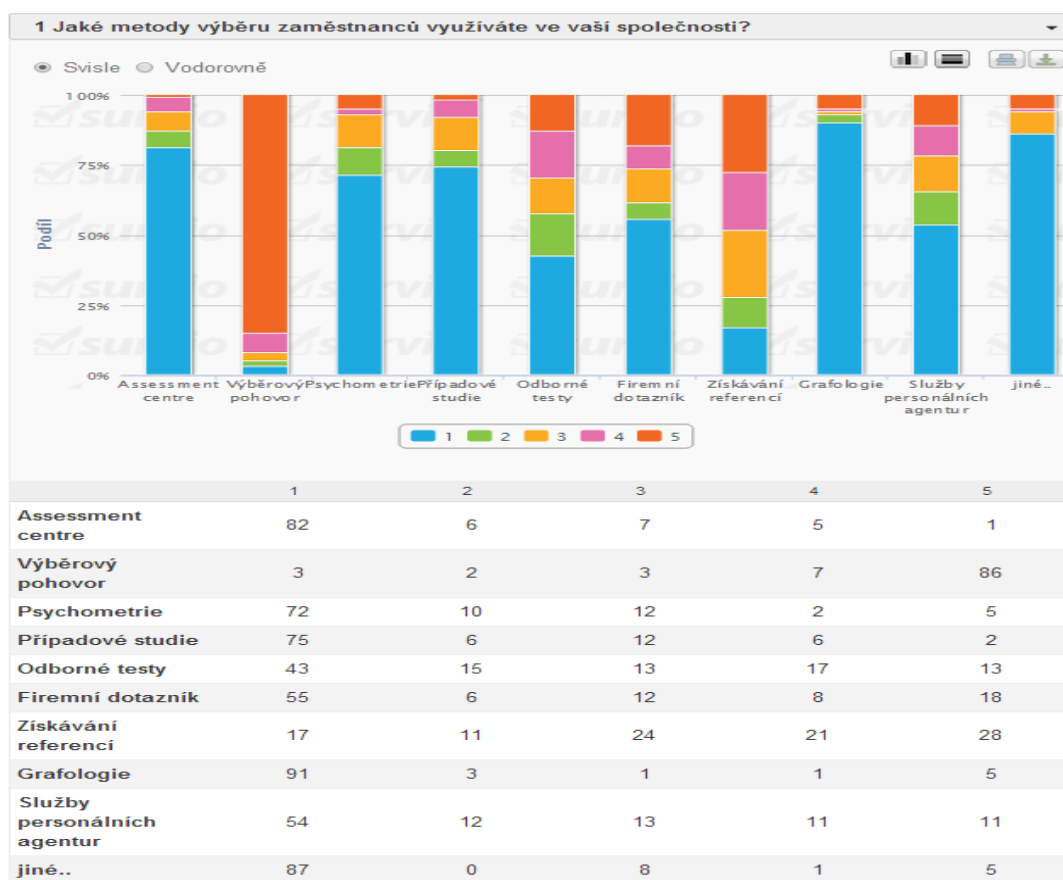
Z důvodů stáří výše uvedeného výzkumu (1988) a jiné lokalizace, se bakalant rozhodl realizovat podobný průzkum mezi českými firmami. Osloveno bylo několik set různorodých společností, z nichž sto odeslalo dotazník zpět. Cílem bylo potvrdit 2 hypotézy:

- Hypotéza 1:
Více jak 50% firem v České republice nevyužívá vícero základních metod a nástrojů výběru pracovníků.
- Hypotéza 2:
Nevyužívání kombinací základních metod výběru pracovníků, jako je firemní dotazník, výběrový pohovor s případovými studiemi, následovaný psychometrickými testy apod., snižuje validitu předpovědi budoucího pracovního výkonu.

Nesprávný výběr zvyšuje náklady na získávání, výběr, adaptaci a zaškolení pracovníka a přímo také ovlivňuje celkový výkon organizace, správný výběr by tak měl být zásadní prioritou.

Výsledek průzkumu (plán průzkumu – příloha C) autorovu první hypotézu víceméně potvrdil. Použitý průzkumný on-line systém bohužel neumožňoval efektivně přiřadit validitu výběru pracovníků k jednotlivým typům pozic. Dotazník (příloha D) by tak byl neúměrně rozsáhlý a snižoval by tak ochotu jej vyplňovat. Hypotéza 2, sdělující, že nevyužívání vícero základních metod výběru pracovníků snižuje validitu předpovědi jejich budoucího pracovního výkonu tak zůstala zodpovězena jen z části. (Vzhledem k drtivé převaze odpovědí, které popisují využívání především výběrových pohovorů, bez zásadní opory jiných metod výběru, mohl bakalant využít i závěrečnou otázku dotazníku, která se na celkovou validitu metod dotazovala.) Výsledky celého průzkumu jsou uvedeny níže. Zdroj: Autor práce.

Graf 1: Využívané metody výběru pracovníků



Číselné rozměří 1 až 5 značí míru využívání jednotlivých metod. 1-nevyužíváno (modrá), 2-minimálně využíváno (zelená), 3-středně využíváno (žlutá), 4-hojně využíváno (růžová), 5-nejvyužívanější metoda (oranžová).

Sečteme-li z pětibodové škály dvě krajní hodnoty (nevyužíváme/minimálně využíváme), a poté sečteme zbylé 3 hodnoty (středně/hojně/nejvíce využíváme - oranžová, růžová, žlutá), vyjde nám z grafu č. 1 následující:

- 96% společností používá k výběru svých pracovníků výběrový pohovor,
- 73% společností si ověřuje reference,
- 43% společností používá odborné testy,
- 38% společností používá firemní dotazník,
- 20% společností využívá případových studií,
- 19% společností používá psychometrické testy,
- 13% společností využívá metodu assessment centre, která je sice nákladná, ale velice validní,
- 7% společností se spoléhá na grafologii,
- 35% společností využívá služeb personálních agentur.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že organizace sice kombinují různé metody výběru zaměstnanců, ale stále nedostatečně. Všimneme-li si vysoké hodnoty u metody získávání referencí, můžeme se ptát, jak moc validní tento nástroj je (tabulka č. 1). Většina osob uvede jako referenční osoby ty, kteří spíše podají pozitivní hodnocení.

Jako další metody výběru jednotlivé společnosti uváděly následující:

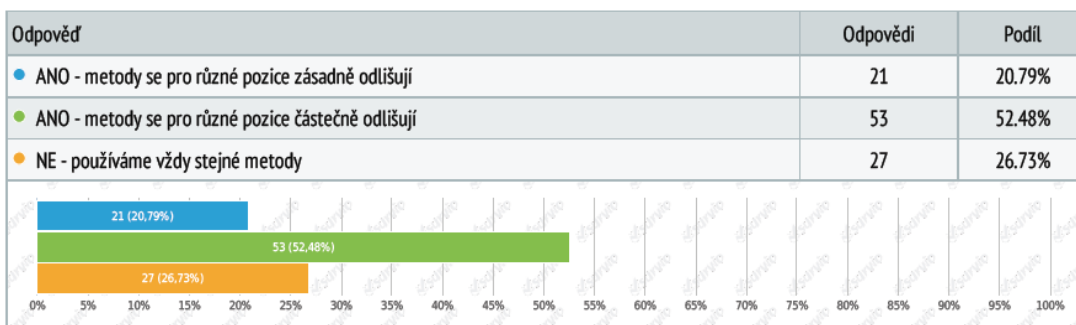
Doporučení známých, osobnostní dotazníky U-Test, schopnost duplikace, chápání produktu, vůdcovské schopnosti, osobní „pohovor“ s týmem, kde by měl kandidát pracovat, blízkost bydliště - zkušenosti v obdobném zařízení, případně klientů zařízení, BEI rozhovor, On-line diagnostika (tcconline.cz), motivační dopis, životopis, 1. dojem (osobní setkání min. 1 h) + reference (2 a více) + orientačně testy (AJ? Office apod.).

Graf č 2 ukazuje, nakolik jednotlivé společnosti volí metody výběru dle jednotlivých typů pozic. 27% uvádí, že používá k výběru vždy stejné metody, 51% uvádí, že se jednotlivé metody jen částečně odlišují a 21% říká, že se odlišují zásadně.

Graf 2: Odlišnosti metod výběru pracovníků dle typu pozic

Používáte rozdílné metody výběru zaměstnanců dle typu pozic?

Výběr z možností, zodpovězeno 101x, nezodpovězeno 0x



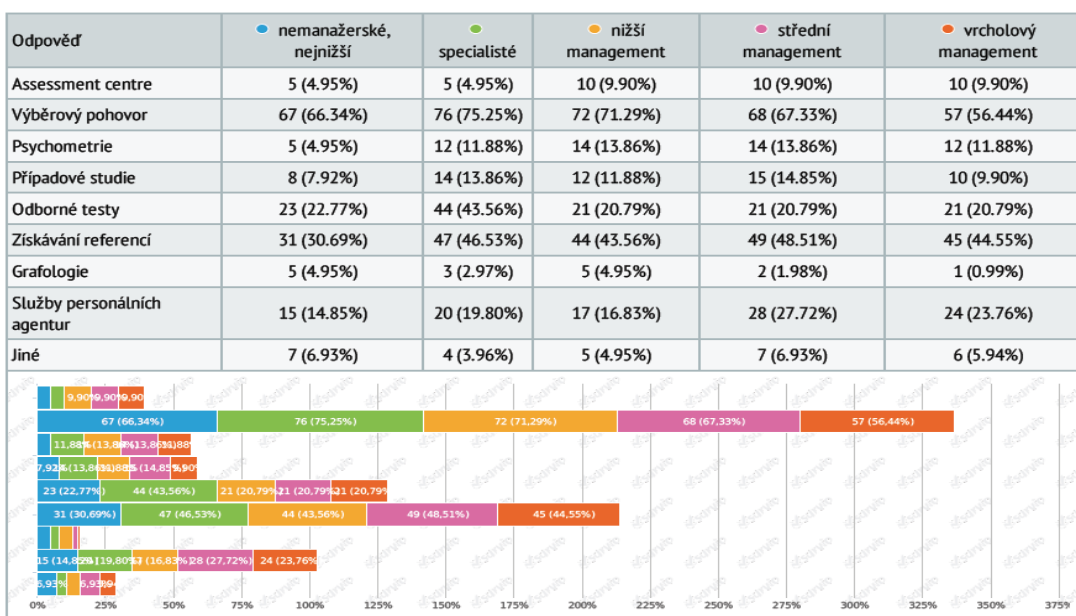
Zde je vidět, že přes 73% společností nad výběrem přemýšlí a uvědomuje si nutnost přizpůsobovat metody výběru jednotlivým typům a specifikacím pracovních míst.

Stejnou otázkou se zabývá i graf č. 3, který kombinuje metody výběru s jednotlivými typy pozic. I zde je vidět převaha výběrových pohovorů, získávání referencí a odborných testů. Patrné je malé využívání psychometrie a Assessment centre u středního a vrcholového managementu, kde by měly mít své nezastupitelné místo. I zde jsou vidět rezervy, které společnosti nevyužívají. Jeden z důvodů může být i zdánlivá nákladnost těchto metod.

Graf 3: Zvolené metody výběru pracovníků dle typu pozic

Které z metod při výběru zaměstnanců dle typu pozic využíváte?

Matice, více možných, zodpovězeno 101x, nezodpovězeno 0x



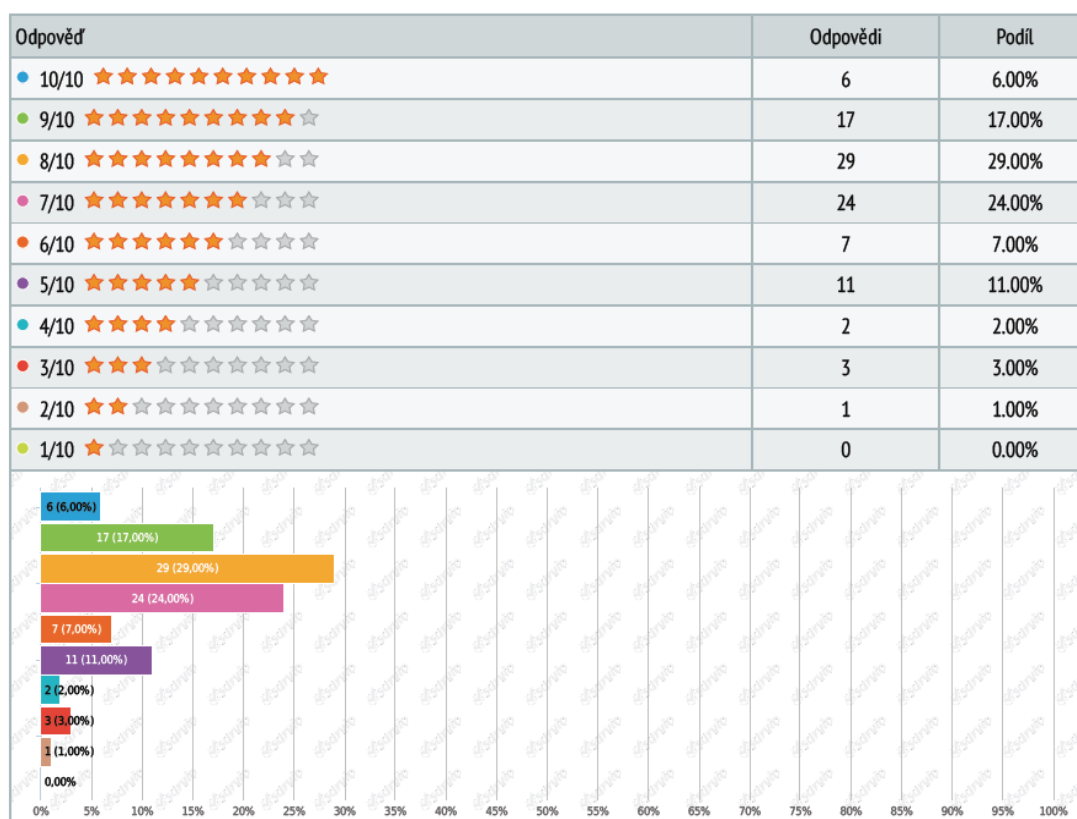
Závěrečný graf č. 4, hodnotí celkovou validitu zvolených metod výběru zaměstnanců. Bakalant si dovoluje tvrdit, že by se uvedená průměrná validita výběru 73% (dle autora lehce nadhodnocená) zvýšila s širším využíváním různých metod a nástrojů výběru pracovníků.

Graf 4: Náзор na validitu zvolených metod výběru pracovníků

Nakolik jsou podle vás metody výběru zaměstnanců využívané ve vaší společnosti účinné, tzn. nakolik vaše předpověď odráží realitu pracovního výkonu pracovníka?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 100x, nezodpovězeno 1x

Počet hvězdiček 7.29/10



Zdroj uvedených grafů: Autor práce

I přes to, že společnost Personance měla výborně zvládnutou metodiku kompetenčního profilování pracovních pozic i následný výběrový pohovor, se autor neubráníl dojmu, že i tato technika výběru pracovníků by měla být podpořena dalšími doplňkovými metodami, které by zvýšily validitu celého procesu. Bakalant doporučoval jejich implementaci, avšak svou roli zde hrála také cena těchto produktů a v konečném výsledku se nemusí vždy vyplatit. I přes to by autor doporučil některé z doplňkových metod výběru pracovníků zahrnout do každého výběrového řízení. Například:

- Předvýběr kandidátů na základě on-line firemního dotazníku, kde je možné již v raném stádiu odhalit skutečnou motivaci uchazeče danou prací zastávat a mnoho dalších věcí. Tento dotazník je možné realizovat také formou videa, na němž uchazeč zaznamená odpovědi na předem připravené otázky společnosti. Tento způsob nemusí vyhovovat každému, ale v konečném důsledku může ušetřit čas obou stran a uchazeč tak může být představen širšímu okruhu hodnotitelů nezávisle na konkrétním termínu.
- Po samotném pohovoru by měly přijít na řadu tolik zdůrazňované doplňkové metody, které by měly potvrdit, nebo vyvrátit naše subjektivní závěry a učinit je o něco objektivnějšími. Tyto metody je třeba volit dle charakteru obsazovaného místa. Jedná se především o:
 - případové studie,
 - testy inteligence (IQ testy),
 - testy osobnosti (např. MBTI),
 - testy schopností a dovedností,
 - testy odborných znalostí,
 - získávání referencí,
 - hraní rolí atd.

Výsledek průzkumu ukázal, že většina společností v České republice stále využívá především výběrového pohovoru a získávání referencí k výběru svých pracovníků a nepoužívá příliš dalších doplňkových metod, které jsou srovnatelně účinné (tabulka č. 1) a jejichž kombinací by se podstatně zvýšila validita výběru. Vzhledem k důležitosti správného výběru pracovníků je to přinejmenším neodpovědné.

ZÁVĚR

Autorova zkušenost z personální agentury Personance byla velmi inspirující. Dříve vnímal jednotlivé personální procesy odděleně a až zde si skrze metodiku kompetenčních profilů uvědomil jejich úzkou provázanost. Na základě kompetenčního profilu byl ideální pracovník popsán, vybírán, přijímán, adaptován, rozvíjen, hodnocen i odměňován. V žádné jiné organizaci se již s podobnou metodikou nesetkal, i když o ní mnozí hovořili.

Jedním z cílů této bakalářské práce bylo podat základní teoretické informace o personální práci obecně, se zaměřením na proces získávání a výběr pracovníků. Druhá část práce popisovala autorovu vlastní zkušenost s tímto procesem v personální agentuře Personance, kde měl možnost nabrat mnoho cenných zkušeností a dovedností. Tyto zkušenosti bakalář svým průzkumem porovnal s jinými společnostmi v České republice a doporučil změny, které by, podle něj, vedly k větší validitě při výběru pracovníků. Výsledky této práce by mohly být použity jako podnět pro zlepšení výběrových procesů v personálních agenturách i dalších společnostech v České republice, což bylo také primárním cílem této bakalářské práce.

Pomineme-li získávání referencí, které je nejen (tabulka 1) v českém prostředí nepříliš validní, potvrdila se realizovaným průzkumem autorova první hypotéza, že více jak 50% společností v České republice nevyužívá vícero základních metod a nástrojů výběru pracovníků. Druhá hypotéza, která říká, že nevyužíváním kombinací základních metod výběru pracovníků, jako je firemní dotazník, výběrový pohovor, případové studie, psychometrické testy apod., se snižuje validita předpovědi budoucího pracovního výkonu, nebyla bohužel přímo potvrzena, i když odpověď se zdá být logická. Použitý průzkumný on-line systém neumožňoval použitelně provázat validitu zvolených metod výběru podle různých typů pracovních pozic. Zobecníme-li však získané výsledky, kde 94% společností využívá především výběrový pohovor a ostatní metody již nejsou tolik využívány (43% odborné testy, 38% firemní dotazník, 20% případové studie, 19% psychometrické testy) můžeme dle výsledku celkové validity výběru (dle autora nadhodnocených) 73% usuzovat, že u jednotlivých společností stále existují značné rezervy v procesu výběru zaměstnanců, což může mít velice negativní vliv na jejich výkon a konkurenceschopnost. Rostoucí význam inovací a dnešní

turbulentní doba nedává příliš prostoru pro polovičatá řešení. Talentovaných jedinců není na pracovním trhu mnoho a společnost, která odhalí a využije jejich vlohy, talent, schopnosti, dovednosti a znalosti, získá zásadní konkurenční výhodu. Z těchto důvodů by se měla věnovat procesu výběru pracovníků náležitá pozornost.

Z celé bakalářské práce vyplývá, že proces získávání a výběr pracovníků je velmi citlivý a mělo by se k němu přistupovat s rozvahou. Využíváním vícero základních metod výběru a jejich různou kombinací dle typů pracovních pozic mohou organizace zvýšit validitu tohoto výběru, zlepšit výkon organizace a obstát tak na hyperkonkurenčním trhu. I když dnes existuje mnoho užitečných nástrojů, které tyto procedury ulehčují, nikdy zcela nenahradí osobní přístup zkušených personalistů, kteří mají po několikaleté praxi cit pro jednotlivé typologie osobností. Přes všechny snahy si ani oni nemohou být zcela jistí, že vybrali toho správného pracovníka, měli by ale udělat vše pro to, aby se ideálnímu výběru alespoň přiblížili.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0469-2.

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

Koontz, Harold a Weihrich, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Koubek, Josef. *ABC praktické personalitky*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.

Koubek, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

Palán, Zdeněk. *Lidské zdroje, Výkladový slovník*. Praha: Academia, nakladatelství AV ČR, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

Vágner, Ivan. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3536-6.

Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. *Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

Oblasti působnosti. *Personance* [online]. © 2007 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://www.personance.cz/node/19>

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEFR	Common European Framework of Reference for Languages
HRIS	Human Resources Information System
IFRS	International Financial Reporting Standards

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	18
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Využívané metody výběru pracovníků.....	48
Graf 2: Odlišnosti metod výběru pracovníků dle typu pozic.....	50
Graf 3: Zvolené metody výběru pracovníků dle typu pozic	50
Graf 4: Názor na validitu zvolených metod výběru pracovníků.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení validity metod výběru pracovníků	47
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Požadavek na obsazení pozice	I
Příloha B – Šablona k pohovoru	II-III
Příloha C – Plán průzkumu	IV
Příloha D – Průzkumný dotazník	X-VI

PŘÍLOHY

Příloha A – POŽADAVEK NA OBSAZENÍ POZICE

	POŽADAVEK NA OBSAZENÍ POZICE	
Název společnosti (počet zaměstnanců)		
Kontaktní osoba		
Tel.		
E-mail		
www		
Název pozice		
Zařazení pozice ve firmě, nadřízená pozice		
Vedení lidí, počet podřízených		
Pracovní náplň		
Praxe (obor, počet let)		
Požadované vzdělání		
Cizí jazyk 1:		úroveň:
Cizí jazyk 2:		úroveň:
Počítačové dovednosti		
ŘP		
Další kvalifikační požadavky		
Sledované kompetence		
Nástupní mzda		
Benefity		
Místo pracoviště		
Termín nástupu		
Datum zadání specifikace pozice		
Začátek hledání pozice		

Příloha B – ŠABLONA K POHOVORU

Finanční analytik – specialista refinancování

4] Kompetence

Sebehodnocení – vaše silné stránky?

– prostor pro zlepšení?

Analyt.schop. – Můžete mi dát příklad z vaší praxe nebo života, kdy jste nejvíce otestovala Vaše analytické schopnosti?

Team – Samostatná práce nebo týmová? Proč?

Pečlivost a smysl pro detail - Máte systém, jak kontrolovat chyby ve své práci? Dejte mi příklad, kdy tato metoda byla efektivní.

Samostatnost – Když řešíte samostatný úkol, radíte se často se zkušenějšími kolegy, nebo si informace hledáte sám? Příklad nejtěžšího samostatného úkolu?

Anglická komunikace – vyhodnocení:

Komunikace obecně – vyhodnocení:

Cíl – Jaký je váš profesní cíl?

5] Proč reagoval zrovna na tuto pozici? (If app.)

6] Představa o finančním ohodnocení?

Kdy může nastoupit?

7] Informace o pozici

8] Některé otázky?

9] Angličtina, Případová studie, EXCEL, ?

10] Seznámení s dalším postupem.

1] Představení / vizitka / program
 (info o firmě, odborná praxe, osobnost, info k nabízené pozici)

3] Vzdělání: **VŠE-ekonomika a management**

Praxe:

Důvod odchodu?	Důvod odchodu?	Důvod odchodu?
Důvod odchodu?	Důvod odchodu?	Důvod odchodu?

Příloha C – PLÁN PRŮZKUMU

Plán průzkumu

Název průzkumu: Metody získávání pracovníků v ČR.

Vymezení průzkumného cíle:

Jaké jsou nejrozšířenější metody výběru pracovníků v ČR a jaká je jejich validita?

Otázky a hypotézy:

Tímto průzkumem hodlá autor dokázat vlastní teorii, že většina společností v ČR stále nevyužívá všechny důležité nástroje a metody výběru pracovníků, které by zvýšily validitu správného výběru.

Hypotéza 1:

Více jak 50% firem v České republice nevyužívá vícero základních metod a nástrojů výběru pracovníků.

Hypotéza 2:

Nevyužívání kombinací základních metod výběru pracovníků, jako je firemní dotazník, výběrový pohovor s případovými studiemi, následovaný psychometrickými testy apod., snižuje validitu předpovědi budoucího pracovního výkonu.

Průzkumná metodika:

- **Kvantitativní - formou online dotazování**
 - Dotazování bude probíhat prostřednictvím on-line dotazníku ze serveru <http://www.survio.com/cs/>
 - Dotazník: Každý respondent obdrží e-mailem link na dotazník, a bude požádán o jeho vyplnění. Vyplnění dotazníku bude probíhat na zabezpečené stránce. Důvodem volby dotazníkového šetření v elektronické podobě je jednoduchá distribuce, dobrá možnost urgencí respondentů, kteří se do vyplňování nezapojili, a tím zajištění dostatečného množství odpovědí, snazší zpracování primárních dat.

Průzkumný vzorek (cílová skupina):

Kvantitativní průzkum: 100 personálních oddělení firem v ČR, nebo lidé zodpovědní za nábor.

Časová organizace průzkumu podle jeho fází:

- | | |
|--|---------|
| • Příprava, sestavení scénáře, dotazníku, nastavení vzorku | 2 dny |
| • Sběr dat – online dotazování | 2 týdny |
| • Analýza výsledků | 1 týden |
| • Příprava a finalizace výstupů | 1 týden |

Výsledky průzkumu:

Interpretace a diskuze výsledků:

Závěr průzkumu:

Příloha D – PRŮZKUMNÝ DOTAZNÍK



Metody výběru zaměstnanců

Příloha: dotazník

Metody výběru zaměstnanců

Dobrý den,

chtěl bych Vás požádat o 2 minuty Vašeho času k vyplnění následujícího dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce. Jejím cílem je prokázat hypotézu, že většina organizací nevyužívá plně všech nástrojů výběru zaměstnanců, které jsou k dispozici.

Jedná se pouze o 3-5 otázek.

Pokud nepracujete přímo v personálním oddělení, prosím o přeposlání.

Zaručuji anonymitu zaslaných odpovědí.

Děkuji za Váš čas a ochotu!!!

S přáním pěkného dne..

Rudolf Špachta

tel: 776 107 330

Jaké metody výběru zaměstnanců využíváte ve vaší společnosti?

Nápověda k otázce: (1=nevyužíváme, 5=nejvíce využíváme)

	1	2	3	4	5
Assessment centre	☐	☐	☐	☐	☐
Výběrový pohovor	☐	☐	☐	☐	☐
Psychometrie	☐	☐	☐	☐	☐
Případové studie	☐	☐	☐	☐	☐
Odborné testy	☐	☐	☐	☐	☐
Firemní dotazník	☐	☐	☐	☐	☐
Získávání referencí	☐	☐	☐	☐	☐
Grafologie	☐	☐	☐	☐	☐
Služby personálních agentur	☐	☐	☐	☐	☐
jiné..	☐	☐	☐	☐	☐

Jakou jinou metodu pro výběr zaměstnanců používáte?

Používáte rozdílné metody výběru zaměstnanců dle typu pozic?

- ☐ ANO - metody se pro různé pozice zásadně odlišují
☐ ANO - metody se pro různé pozice částečně odlišují
☐ NE - používáme vždy stejné metody

Které z metod při výběru zaměstnanců dle typu pozic využíváte?

Nápověda k otázce: možno zatrhnout více kombinací

	nemanažerské, nejnižší	specialisté	nižší management	střední management	vrcholový management
Assessment centre	☐	☐	☐	☐	☐
Výběrový pohovor	☐	☐	☐	☐	☐
Psychometrie	☐	☐	☐	☐	☐
Případové studie	☐	☐	☐	☐	☐
Odborné testy	☐	☐	☐	☐	☐
Získávání referencí	☐	☐	☐	☐	☐
Grafologie	☐	☐	☐	☐	☐
Služby personálních agentur	☐	☐	☐	☐	☐
Jiné	☐	☐	☐	☐	☐

Nakolik jsou podle vás metody výběru zaměstnanců využívány ve vaší společnosti účinné, tzn. nakolik vaše předpověď odráží realitu pracovního výkonu pracovníka?

Nápověda k otázce: 10 hvězd značí stoprocentní předpověď. Předpověď se vždy shoduje s realitou.

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Rudolf Špachta

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ)

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Získávání a výběr pracovníků ve společnosti Personance, s. r. o.

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 46 normovaných stran

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: RNDr. Jindra Lisalová