

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Psychologické metody výběru zaměstnanců

Autor BP: Šilhavý Jiří

Vedoucí BP: Mgr. Natovová Ludmila

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šilhavý Jiří

Provoz a ekonomika

Název práce

Psychologické metody výběru zaměstnanců.

Anglický název

Psychological methods of employee selection

Cíle práce

Cíl předkládané bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem se liší přijímání zaměstnanců do rozsáhlého mezinárodního podniku oproti menšímu tuzemskému subjektu. Pro dosažení tohoto cíle budou v teoretických východiscích práce analyzovány dostupné zdroje informací za účelem vymezení a operacionalizace jednotlivých proměnných. V rámci vlastního výzkumu budou zkoumané subjekty podrobeny rozboru v podobě rozhovorů a analýz interní dokumentace. Výsledky budou zpracovány a interpretovány v diskuzi a závěru bakalářské práce.

Metodika

Prvním krokem při zpracovávání bakalářské práce bude analýza dostupné literatury s cílem vymezit a popsat jednotlivé proměnné, které budou dále zkoumány v rámci vlastního výzkumu v bakalářské práci. Dalším krokem po vymezení a operacionalizaci proměnných bude volba výzkumného plánu, volba vhodných metod pro zkoumání problému a sběr dat. V rámci předkládané bakalářské práce autor na základě polostrukturovaného rozhovoru s vybranými pracovníky srovná metody výběru zaměstnanců ve dvou vybraných společnostech. Výsledky budou vyhodnoceny a interpretovány v diskuzi a závěru bakalářské práce.

Harmonogram zpracování

Přehled bibliografie k tématu, formulace zadání práce: 01/2011 - 06/2011

Analýza dostupných zdrojů, zpracování teoretické části, vymezení proměnných: 06/2011 - 10/2011

Tvorba nástrojů pro empirické šetření a jeho realizace: 11/2011 - 02/2012

Zpracování a vyhodnocení výsledků, zpracování diplomové práce do finální podoby: 03/2012 - 04/2012

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

assessment center, dotazník, reference, profesiografie, rozhovor, psychodiagnostika

Doporučené zdroje informací

ARNOLD, John. Psychologie práce pro manažery a personalisty. 1.vyd. Praha: Computer press, 2007. 630s. ISBN: 978-80-251-1518-3.

FERJENČÍK, Ján. Úvod do metodologie psychologického výzkumu. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 254 s. ISBN 80-7178-367-6.

KOLMAN, Luděk a kol. Výběr zaměstnanců: Metody a postupy. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9 (brož.).

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033.

KYRIÁNOVÁ, Hana. Assessment centrum v současné personální praxi. 1.vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105s. ISBN 80-86471-21-7.

SVOBODA, Mojmír. Psychologická diagnostika dospělých. Vyd. 4. Praha: Nakladatelství Portál, 2010. 344 s. ISBN 978-80-7367-706-0 (váz.).

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. Základy psychologie práce a organizace. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

Vedoucí práce

Natovová Ludmila, Mgr.

Termín odevzdání

březen 2012

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 15.11.2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Psychologické metody výběru zaměstnanců vypracoval samostatně, výhradně s použitím uvedených pramenů a literatury, a že jsem práci dříve neuplatnil v rámci jiného vysokoškolského studia.

V Praze dne:.....

Podpis:.....

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Natovové Ludmile, vedoucí této práce, za odborné a vždy vstřícné vedení, cenné rady a připomínky ke zpracování této práce.

Psychologické metody výběru zaměstnanců
Psychological methods of employee selection

Souhrn

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku týkající se psychologických metod výběru zaměstnanců. Je zaměřena na posouzení uchazeče, kritéria výběru, validitu a reliabilitu zvolených postupů. Autor komplexně postihuje přehled používaných způsobů vyhledávání lidských zdrojů přes jejich třídění až po přijetí do podniku. Polostrukturovaným interview byly zanalyzovány výběrové metody dvou rozdílně velkých společností. Postupy při přijímání byly vyhodnoceny a v nevyhovujících částech byly navrženy patřičné změny. Doporučení s návrhem ke zlepšení bude předáno zkoumaným společnostem.

Klíčová slova

assessment center, dotazník, reference, profesiografie, rozhovor, psychodiagnostika

Summary

This bachelor dissertation describes psychological methods of employee selection. It aims to assess the candidate selection criteria, the validity and reliability of selected methods. Author analyze whole recruiting process comprehensively. Two different companies and their recruitment were examined by semistructured interview. Processes were evaluated. There were suggested improvements in case of misconduct. Advices will be provided for examined companies.

Keywords

assessment centers, questionnaire, reference, professiography, interview, psychodiagnostics

OBSAH:

1. Úvod	- 5 -
2. Cíl a metodika práce	- 6 -
2.1 Cíl práce	- 6 -
2.2 Metodika práce	- 6 -
3. Teoretická východiska.....	- 8 -
3.1 Získávání zaměstnanců	- 8 -
3.1.1 Nábor zaměstnanců	- 8 -
3.1.2 Analýza postu	- 9 -
3.1.3 Profesiografie	- 10 -
3.1.3 Oslovení uchazečů.....	- 11 -
3.2. Vybírání uchazečů	- 12 -
3.2.3 Členění metod dle praktického použití	- 13 -
3.2.4 Rozhovor	- 14 -
3.2.5 Psychologické testy	- 20 -
3.2.6 Dobrozdání a doporučení.....	- 27 -
3.2.7 Životopisné údaje	- 27 -
3.2.8 Praktické zkoušky	- 30 -
3.2.9 Grafologická analýza	- 31 -
3.2.10 Assesement centers.....	- 32 -
3.2.11 Další metody	- 35 -
4. Analytická část	- 37 -
4.1 Popis zkoumaných společností	- 37 -
4.3 Zpracování dat	- 40 -
4.3.1 Komerční banka:	- 41 -
4.3.2 Pavliš a Hartmann	- 44 -
5. Výsledky.....	- 48 -
5.1 Komerční banka.....	- 48 -

5.2 Pavliš a Hartmann	- 50 -
6. Závěr	- 52 -
7. Seznam použitých zdrojů	- 53 -

1. Úvod

Personalistika je věda vzniklá de facto ve dvacátém století, ale není zcestné datovat zrod disciplíny v době, kdy lidstvo dostalo touhu dát všemu exaktní název, kdy každá činnost, a tudíž i výběr správného člověka pro správný úkon, musela dostat nálepku? S ohledem na minulost je zřejmé, že stárí této disciplíny vymezit nejde, neboť existuje tak dlouho jako lidstvo samo. Již v biblických dobách si Bůh hledal „vhodného kandidáta“, kterého podrobil různým zkouškám, a dnes tomu přeneseně není jinak ani ve firmách a podnicích (Bible, Genesis, 2002). Schází nám ovšem ona vševědoucnost a musíme se tedy potýkat s vrtkavostí lidského temperamentu a charakteru. Lidstvo si musí pomoci samo, systémovou vědou a ověřenými metodami. K výběru správného pracovníka je tedy zapotřebí management, psychologie práce, organizace a bezesporu i bohatá zkušenost v tomto oboru. Oproti východnímu pojetí, kde je kladen větší důraz na tradice a autority, se pohybuje to naše chápání získávání pracovního postu více ve směru praktického realismu.

Téma bakalářské práce „Psychologické metody výběru zaměstnanců“ bylo vybráno ze dvou důvodů, a to osobních a profesionálních.

Z osobního hlediska autora jako každého potencionálního uchazeče o práci zajímalo, jak získat s aktuálními schopnostmi to nejlepší zaměstnání. Tato motivace vedla ke studiu mnoha publikací a dané problematice přispěly i zkušenosti z četných přijímacích pohovorů, kde se začaly vynořovat první pochybnosti o zvolených metodách. Zde se autor dostává ke druhému důvodu, proč si zvolil toto téma bakalářské práce. Často se setkáváme s invalidním a nereliabilním přijímáním uchazečů, ať z vlastní zkušenosti nebo ze svědectví jiných lidí. Častokrát si i laik musí pomyslet, že spousta podniků už hned na samém začátku dělá chybu, když volí absolutně špatné přijímací metody. Již téměř před sto lety slavný český továrník pronesl:

„Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje... Velkou výrobu mohou vést pouze velcí lidé. Lidé, kteří jsou velcí vůlí, povahou a vědomostmi“ (Baťa, 1990, s. 69).

V tomto duchu se ponese tato práce, v první části budou popsány přijímací metody, jejich plusy a mínusy. V druhé části budou zanalyzovány dvě společnosti, první středního rozsahu a druhá nadnárodní. Výsledky budou zhodnoceny a v případě neuspokojivých výsledků autor navrhne nejvhodnější řešení.

2. Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cíl předkládané bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem se liší přijímání zaměstnanců do rozsáhlého mezinárodního podniku oproti menšímu tuzemskému subjektu. Konkrétně se jedná o významného člena nadnárodní bankovní společnosti (Komerční banka), u které se předpokládá vyšší profesionalita, efektivnost, ale i nemalá finanční náročnost výběrového řízení. Srovnání bude provedeno se středně velkým podnikem (do sta zaměstnanců), který má výrobní a provozovny jak na území České republiky, tak ve Slovenské republice. Své zboží vyváží do celého světa. Konkrétně byla pro tento účel vybrána firma Pavliš a Hartmann, spol. s r.o. působící v odvětví výroby, prodeje a servisu požární techniky. U této společnosti je předpokladem nižší stupeň propracovanosti přijímacích procedur, možné je též outsourcingové řešení. Dalším úkolem bude najít slabiny přijímacích řízení u obou společností a samozřejmě doporučit nejvhodnější a nejvíce ekonomicky výhodné řešení.

Po dosažení tohoto cíle budou v teoretických východiscích práce analyzovány dostupné zdroje informací za účelem vymezení a operacionalizace jednotlivých proměnných. V rámci vlastního výzkumu budou zkoumané subjekty podrobeny rozboru. Výsledky budou zpracovány a interpretovány ve výsledcích a v závěru bakalářské práce.

2.2 Metodika práce

Prvním krokem při zpracovávání bakalářské práce bude analýza dostupné literatury s cílem vymežit a popsat jednotlivé proměnné, které budou dále zkoumány v rámci vlastního výzkumu v bakalářské práci. Bude čerpáno především z odborné literatury zabírající se výběrovými řízeními, analýzou postu, psychologií výběru, ale i příbuznými obory. Dalším krokem po vymezení a operacionalizaci proměnných bude volba výzkumného plánu, volba vhodných metod pro zkoumání problému a sběr dat. V rámci předkládané bakalářské práce autor na základě semistrukturovaného interview s vybranými pracovníky srovná metody výběru zaměstnanců ve dvou vybraných společnostech. U nadnárodní bankovní společnosti bude interview provedeno s vedoucím personálního oddělení pobočky. U druhého

podniku bude interview probíhat přímo s jednatelekou společnosti Pavliš a Hartmann spol. s.r.o. Interview bude zaznamenáno příslušným audiozařízením a pomocí software z balíku MS Office. Oba rozhovory budou poznávacího charakteru. Výsledky budou kvalitativně vyhodnoceny a interpretovány v diskuzi a v závěru bakalářské práce. Budou-li zjištěny nedostatky v přijímacích řízeních, autor navrhne případné změny.

3. Teoretická východiska

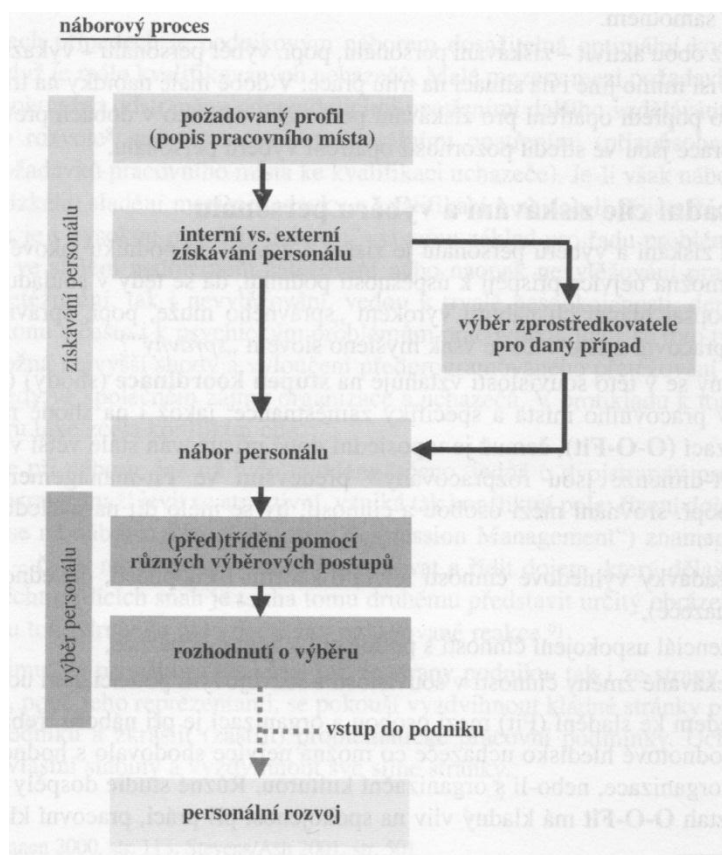
V teoretických východiscích bude podrobně zaznamenán postup při přijímání zaměstnanců. Autor kompletně popíše, jakým způsobem požadavek na pracovníka vzniká a jak podnik zaujímá potencionální uchazeče. Největší část je věnována samotnému výběru, často voleným metodám, jejich výhodám i nevýhodám. Též budou zmíněny omyly, které se při přijímání zaměstnanců vyskytují.

3.1 Získávání zaměstnanců

V následující části bude popsáno, jakým způsobem vzniká požadavek na hledání zaměstnance, jakým způsobem je vytvořena volná pozice a požadavky pro její obsazení.

3.1.1 Nábor zaměstnanců

Níže uváděné schéma jasně vystihuje celý náborový proces od získávání personálu až po výběr personálu. Nábor personálu je dílčím oborem získávání pracovníků a vykonává funkci informační, komunikační a aktivizační.



Obrázek 1. Náborový proces (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 379)

3.1.2 Analýza postu

K přijmutí uchazeče vede dlouhá cesta. V první řadě musí v konkrétním podniku vzniknout volné místo, které je potřeba zaplnit. Tomuto stavu mohou předcházet dvě okolnosti, z čehož první je klasická situace nahrazující, kdy předešlého pracovníka z jakéhokoliv důvodu nahrazujeme někým novým. Z pohledu personalisty se jedná o přijatelnější variantu, protože jsou již vytyčeny povinnosti, které nový adept bude muset zastávat. Není-li v tomto případě k dispozici přesný popis úkonů, můžeme se na ně zeptat odcházejícího pracovníka nebo jeho přímého nadřízeného či kolegů. Logicky by měl být přijímací pracovník zčásti skeptický k těmto výpovědím, neboť jak nadřízení tak kolegové odcházejícího pracovníka se budou snažit nově příchozímu naložit své povinnosti. Nejlepší varianta je, když sám odcházející pracovník zaškolí svého nástupce do své pozice ve firmě a povinností z toho plynoucích. Bohužel i v tomto případě je riziko, že se odcházející člen organizace bude mstít za vynucený odchod (výpověď) a určitým způsobem tomu přizpůsobí sdělovaná data.

Autor této práce přikládá vlastní zkušenost s výměnou pracovníka ve stejné situaci, ale za jiných okolností. V prodejně oblečení PUMA došlo k nutnosti výměny manažerky prodejny (dále Anna) z důvodu rizikového těhotenství. Anně sice s okamžitou platností mohla opustit zaměstnání, ale jelikož její zdravotní stav dovoľoval práci ještě po několik dní navštěvovat, vybrala za sebe náhradu, současného pracovníka na nižší pozici. V době, po kterou mohla zaměstnání nadále navštěvovat (asi 5 dní) se jí podařilo sdělit vše potřebné pro výkon této pozice. Dalším plusem byl přátelský vztah obou zúčastněných, takže se nový manažer může v případě potíží telefonicky obrátit na Annu. Popsaný případ se jeví jako nejlepší možná varianta výměny pracovníka.

Složitější situace nastává v případě, kdy není měněna osoba za osobu, ale je zapotřebí nové pozice. Může se tak stát například při rozšiřování firmy nebo nedostačující pracovní síle. Zde více než v předchozím případě nastává první úkol, a to správně zanalyzovat post z pohledu profesiografie.

3.1.3 Profesiografie

Dříve než se při získávání personálu rozhodne o tom, kde a jakým způsobem bude kandidát přijat, je nutné vypracování kvalifikačního profilu – profesiografie. „U nás užívaný termín *profesiografie* odpovídá v angličtině slovnímu spojení *job analysis*. Francouzi zase v této souvislosti hovoří o *Analyse du travail* (analýza práce)“ (Kolman, 2004, s. 56). Požadavek na získání pracovníka a jeho schopnosti přidal autor do příloh bakalářské práce. Při sestavování takového popisu místa má personální pracovník dle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 383) zodpovědět otázky typu:

„Jaké úkoly se na tomto místě vyřizují?“

„Jak je místo organizačně začleněno?“

„Které formy spolupráce s ostatními místy jsou potřebné?“

„Které kompetence a odpovědnost jsou s místem spojeny?“

Jakmile jsou požadavky na dané místo odsouhlaseny, je vhodné je přehodnotit (pro úplnost a přehlednost). Slouží k tomu Rodgerův sedmibodový model (Armstrong, 1999, s. 449), který napomůže výběru správné přijímací metody.

Sedmibodový model specifikace pracovního místa:

Sedmibodový model se zaměřuje na:

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

3.1.3 Oslovení uchazečů

Pokud nejsou k dispozici vhodní lidé v samotné organizaci nebo pokud je zásada nabízet všechna volná pracovní místa jak mimo organizaci tak uvnitř, pak hlavní způsoby, jak získat uchazeče, jsou následující:

Inzerování ve všech možných médiích. „Inzeráty v novinách nebo odborných časopisech patří k nejčastěji používaným komunikačním nástrojům nabídky míst ve všech oborech“ (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 387). Je třeba uvážit, které médium je cíleno pro hledanou skupinu kandidátů.

V poslední době získává na oblíbenosti i osobní oslovení uchazečů, a to například hned na univerzitách (Career days na ČZU). Tato praxe je běžná v Americe, v Německu se zavádí od 80. let (Kasper a Mayrhofer, 2005).

Díky internetu existuje spousta portálů (např. www.jobs.cz, www.prace.cz), které inzerují a též zprostředkovávají pracovní činnosti. Autor je neřadí do inzerátů, protože mají širší záběr a poskytují více funkcí.

Další skupinou jsou způsoby získávání/nabízení místa pomocí třetích stran. Sem se řadí úřady práce, personální poradci, head hunting, executive search. Zajímavým způsobem získávání pracovníků může být leasing personálu, kde firma zapůjčuje zaměstnance na dobu určitou do jiné společnosti.

3.2. Vybírání uchazečů

V praxi existuje několik možných metod výběru zaměstnanců. Ve většině situací je nejlepší dle Arnolda (2007, s. 165) použít kombinaci několika technik výběru pracovníků, čímž se zajistí spravedlnost a přesnost. Měřítkem úspěšnosti určité metody je validita vzhledem ke kritériím, ale je zde problém s definováním oné validity. Validizační postup lze provést pouze v konkrétním čase, místě, firmě a postu. Tento postup by se měl skládat ze šesti částí, které jsou dle Arnolda (2007, s. 166):

1) Rozlišování

Musí být zajištěny takové metody, aby šlo posoudit, který uchazeč je lepší a který horší, popřípadě uchazeče seřadit na škále.

2) Validita a reliabilita

Technické vlastnosti měřicích postupů, které autor práce zmiňuje níže, musí být adekvátní, platné a spolehlivé.

3) Legálnost a spravedlivost

Měření nesmí za žádných okolností nespravedlivě diskriminovat členy jakékoli specifické skupiny populace (např. náboženské či etnické menšiny).

4) Administrativní výhodnost, praktičnost

Postupy použité při přijímání zaměstnanců by měly být pro organizaci přijatelné. Jedinci, kteří postupy provádějí, by měli projít vhodným školením nebo mít dostačující vzdělání v oboru.

5) Náklady a délka vývoje

Vzhledem k rozhodnutím o výběru pracovníků (např. počet míst, počet kandidátů, druh práce) musí být potenciální výhody a zisky v rovnováze nebo i v převaze s vynaloženými náklady a časem potřebným k vývoji adekvátních postupů.

6) Reakce uchazečů

Další částí validizačního postupu je reakce uchazečů, která může mít zásadní dopad na organizaci. Pokud nejlepší kandidáti nabídku pracovat ve společnosti odmítnou jenom kvůli špatně zvolené či neetické metodě, užitečnost výběrového systému se snižuje. Nejlepší kandidáti si mohou vybrat práci pro konkurenční organizaci a negativně hovořit o tom, jak s nimi bylo zacházeno.

Kyriánová udává dokonce příklady, kdy se kvůli nevhodným otázkám při stresovém pohovoru přijímaná uchýlila k žalobě a v soudním sporu vyhrála (in Kyriánová, 2003).

3.2.3 Členění metod dle praktického použití

V této části se autor bude věnovat metodám výběru z hlediska toho, jak se v praxi využívají. „Zdaleka ne všechny v praxi užívané metody výběru jsou založeny na profesiografii, validizační studii a validním a spolehlivém kritériu“ (Kolman, 2004, s. 69). Užívání nedostatečných metod je způsobeno několika důvody. První z nich je nedostatečná informovanost firem (a jejich pracovníků zajišťující personální řízení). Ty si v mnoha případech nechávají výběr zaměstnanců provádět outsourcingově a o zvolené metody se nezajímají. „Dalším důvodem jsou jisté rozdíly v pojetí výběru u psychologů a personalistů (*human resource managers*), přičemž personalistické pojetí je také oprávněné a v některých případech vede k jiným rozhodnutím a závěrům“ (Kolman, 2004, s. 96). Třetím a posledním důvodem je fakt, že u většiny metod nelze vypočítat kritériální validitu, ať už z důvodu, že to provést nelze, nebo doposud nebyla vyvinuta patřičná metoda.

Další neméně důležitou část při výběru vhodné metody tvoří údaje získané z analýzy práce. Dle Arnolda (2007, s. 164) bychom tuto část měli používat především pro pohovor, psychologické testy nebo testy pracovní činnosti, specifické oblasti, které pohovor nebo test zkoumají. Takto získané informace tvoří základnu pro rozhodování, které faktory (např. početní či komunikační schopnosti) mohou být pro pracovní úspěch důležité.

Při volbě metody je nutno zohlednit též životopisné údaje žadatele. Při přijímacím procesu je možné zjistit pro personalistu tyto data z již vyplněných formulářů nebo ze životopisu. Koubek počítá životopis za významný faktor pro přijímací řízení a ve své publikaci zmiňuje: „Životopis bývá považován za natolik významný faktor úspěšnosti uchazečů o zaměstnání, že na mnoha vysokých školách ve světě se vyučuje umění psát úspěšné životopisy“ (Koubek, 2007, s. 164). Životopisné údaje jsou využívány i jinými způsoby. „Když kandidát žádá o práci v organizaci, je pravděpodobné, že musí vyplnit žádost a další dokumenty, ve kterých se uvádějí prokazatelné údaje o faktorech, jako je věk, předchozí zaměstnání, pracovní zkušenosti a vzdělání. Základní postup využívající biografické údaje sbírá informace o množství kandidátů a srovnává je s jejich následným výkonem. Tím se získají informace, které

vypovídají o tom, co je prediktorem následného výkonu. Informace shromážděné na tomto základě nemusí mít přímé spojení s prací. Pouze na statistické bázi se prokázalo, že mohou předvídat budoucí pracovní plnění“ (Arnold, 2007, s. 164).

V mnoha situacích není vhodné stavět rozhodnutí o výběru zaměstnanců pouze na jedné metodě nebo jednom prediktoru (například výsledek dílčího testu). Není ovšem žádoucí, aby bylo použito více metod, které by se doplňovaly. Základním cílem by mělo podle Arnolda být, aby se prediktory doplňovaly, nikoli však duplikovaly.

Metody výběru a posuzování pracovníků lze rozdělit dle různých potřeb či kritérií. Názory obecného rozdělení se u různých autorů liší pouze v drobnostech (Arnold, 2007); (Kolman, 2004); (Koubek, 2001). Pro přehlednost autor zvolil rozdělení dle Kolmana (2004, s. 69), který metody člení na rozhovory, psychologické testy, dobrozdání a doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Centers.

3.2.4 Rozhovor

Rozhovor či výběrový pohovor je bezesporu nejběžnější a nejvíce se vyskytující formou přijímacího řízení. Podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků je nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Na čem se shodují různí autoři tematiky napsané o pohovorech, je bezesporu jeho příprava (Hroník, 2002); (Matějka, 2005); (Koubek, 2001). Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má dle Koubka tři hlavní cíle: „Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popř. verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech; poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl.“ Posledním úkolem je posoudit osobnost uchazeče. Ve výše uvedených publikacích se mluví i o čtvrtém cíli pohovoru, který má za účel prezentovat organizaci jakožto dobrého zaměstnavatele a tudíž je rozhovor chápán jako reklama na dobré jméno společnosti.

Výběrový pohovor může mít různé podoby. Podle různých aspektů lze pohovory třídit. Kolman (2004, s. 135) dokonce tvrdí: „Je jich tolik, že se je snad nikdo nepokusil všechny charakterizovat, určit pro ně názvy a popsat je“. Cílem předkládané bakalářské práce je předat ucelený přehled o problematice pohovoru.

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru:

Pohovor 1 + 1, který se odehrává v sestavě uchazeče a nejčastěji jeho budoucího přímého nadřízeného. Především u menších společností nebývá výjimkou, že tento přijímací proces má na starosti sám vedoucí firmy. Největší výhodou je možnost nejlepšího poznání uchazeče, ten je více otevřen spontánní komunikaci, nežli je tomu například ve skupinovém rozhovoru.

Pohovor před komisí, který dle Koubka (2001, s. 168) bývá tvořen 3-4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Doporučuje se, aby členy panelu byli bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a zkušený psycholog. Může v něm být i vyšší nadřízený, současný držitel stejného pracovního místa, představitel budoucích spolupracovníků či představitel odborů. Členové panelu si předem dohodnou své role při pohovoru. Tento typ pohovoru umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče, toho však obvykle více stresuje než pohovor 1 + 1. Je vhodný při obsazování jakýchkoliv, především pak náročnějších pracovních míst.

Postupný pohovor se skládá z několika rozhovorů 1+1. Žadatel o práci je tedy tázán několikrát za sebou na podobné otázky pokaždé jiným člověkem. S narůstajícím počtem tazatelů klesá respondentova spontánnost odpovědí a validizační koeficient tudíž klesá. Tato metoda je náročná jak finančně, tak časově.

Skupinový (hromadný) pohovor je pohovorem, kdy na jedné straně stojí skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Tato metoda sice šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnost uchazečů, je zde ale možnost, že se některému podaří uniknout pozornosti posuzovatelů. Autor osobně tento druh pohovoru zažil v případě, kdy manažerka marketingové společnosti nestíhala pohovory 1+1, a tak si nepřipravena zavolala do kanceláře respondenty dva (muže). Výsledkem pohovoru bylo fiasko, kde na konci sezení nebylo zřejmé, kdo se koho ptá, její profesionální vizáž se stala díky spolupráci obou žadatelů směšná. Přijímací pohovor skončil psychickým pohnutím manažerky, která nevydržela tlak okolností, a z tohoto důvodu byl i ukončen. Jak praví jedno české přísloví: „Mnoho vlků, zajícova smrt.“

Koubek dělí formy pohovoru dle obsahu a průběhu na tyto části (2001, s. 169):

a) Nestrukturovaný pohovor. Obsah i cíl pohovoru není přesně dán (nebo je stanoven pouze rámcově), je utvářen v průběhu komunikace. Tento druh pohovoru tedy nedává všem stejné podmínky, umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní a zasahují do soukromí uchazeče. Kolman dodává: „Přijímací rozhovor je, kromě jiného, také příležitostí, aby se lidé poznali a ověřili si, že mohou spolupracovat. Tato skutečnost možná způsobuje, že přijímací rozhovory jsou často vedeny jako rozhovory nestrukturované, přestože strukturované rozhovory se při přijímání zaměstnanců osvědčují podstatně lépe.“ Tento druh pohovoru je citlivý na halo effect (první dojem, který uchazeč vyvolá, ovlivňuje celou podobu pohovoru a samozřejmě i posuzování uchazeče) a umožňuje posuzovateli, aby u uchazeče hledal kvality, které sám preferuje, a rozhodoval se na základě těchto kvalit (Koubek, 2001, s. 169). V mnoha příručkách o přijímacích pohovorech je kladen důraz na halo effect. „Povinností by mělo být dostavit se na takovéto setkání včas. Jistý časový předstih může dokonce přinést několik pozitivních bodů do celkového skóre. Po vstupu zapůsobí dobře, představíme-li se. O pozdravu se samozřejmě není potřeba nějak obšírně zmiňovat...“ (Matějka, 2002, s. 60). Nestrukturovaný pohovor není sice validní ani není dle Koubka (2001, s. 169) spolehlivou metodou, ale poskytuje prostor pro zjištění zajímavých skutečností o posuzovaném, lze si též udělat obrázek o jeho/její osobnosti.

b) Strukturovaný pohovor je opakem předchozího. Obsah, pořadí i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, je předem připraven a řádně naplánován. „Pohovor je standardizovaný, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o určité pracovní místo a k posuzování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi“ (Koubek, 2001, s. 169). Strukturovaný pohovor je oproti jiným pracovním rozhovorům logicky pokládán za efektivnější, spolehlivější a přesnější, a to z důvodu, že snižuje pravděpodobnost opomenutí nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni nerozdílně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotil. Tato výběrová metoda umožňuje nejen čelit případným stížnostem k průběhu řízení (neboť odpovědi bývají též archivovány), ale i zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat tak celý proces získávání zaměstnanců. Mnozí autoři se shodují, že jeho příprava je obtížnější, ale na druhou stranu baterie otázek i s jejich odborným výkladem jsou dostupné ve většině publikací o získávání pracovníků. Pracnější na této metodě je spíše vhodné sestavení těchto otázek, popřípadě vhodné použití různých typů.

Základní dva druhy otázek jsou otázky otevřené a uzavřené. Uzavřené otázky jsou ty, na které lze odpovědět jednoznačně. Položením otázky tohoto typu máme na výběr z omezeného (předem stanoveného) intervalu odpovědí. Používají se především v dotaznících, kde jednoduchost záznamu a zpětná interpretace odpovědi hraje klíčovou roli. Otevřená otázka vyžaduje odpověď ve více slovech, obsahuje vysvětlení. Tento druh otázek je hojně používán právě při pohovorech, a to z toho důvodu, že nutí uchazeče mluvit. Tím pádem má přijímací komise možnost z výpovědi dostat mnohem více informací, než kdyby se ptala otázkou uzavřenou. Autor si dovolí použít další rozřazení otázek, a to dle Kolmana (2004, s. 132), který je řadí tematicky, dle použití.

V první řadě jsou to dotazy na dřívější výsledky, které nám mají ucelit představu o pracovní morálce uchazeče v předchozím zaměstnání. Hypotéza říká, že jakým způsobem pracovník vykonával své úkony v předešlé práci, tak je bude vykonávat i v té nadcházející. Takové otázky často začínají uvozujícími frázemi typu: „Mohl byste uvést příklad týkající se ...“ nebo „Mohla byste mi vysvětlit, jak jste prováděla...“ atd.

Dále jsou používány vyvažující otázky, které mají pomoci spíše personalistovi ke zmenšení halo-effectu. Používány jsou v době, kdy se uchazeč jeví díky své jedné absolutně převažující schopnosti jako úplná jednička. Při tomto pocitu by personalista měl zvážit otázky typu: „To zní skvěle. Stalo se vám někdy, že se věci nevyvíjely tak dobře, jako v tomto případě?“ nebo „Docela rád bych slyšel o případu, na který nejste tak pyšný.“

Vyplnou-li z rozhovoru stinné stránky uchazeče, je zde na místě použití otázek na potvrzení negativních rysů. Je třeba se dotázat na znepokojující úkony stylem: „Porušujete předpisy častěji nebo byl toto ojedinělý případ, který si žádal speciální postup?“

Upovídané uchazeče je třeba taktně upozornit na běžící čas. Používáme k tomu reflexivní otázky: : „Co myslíte, neměli bychom pokročit k další oblasti?“ nebo „Už máme málo času. Nechtěl byste...?“ Podobně poslouží i „nemohl byste“ a jiné podobné kondicionální fráze.

Rovněž i zrcadlení a ticho jsou mocnými prostředky především pro nastolení napětí a toho, jak zvládne uchazeč onu dobu, kdy se vteřiny nekonečně „prodlužují“, a jak poté zareaguje. K podobnému účelu slouží i otázky, na které není jednoznačná odpověď, především morální dilemata: „Je lepší lhát či krást?“ Zde se zkoumá uchazečova pohotovost, ale i schopnost argumentace. V mnohých případech se doporučuje spíše používat otázky vztahující se k reálné problematice (podniku): „Rád bych věděl, jak byste se zachovala, kdyby...“

Zavádějící otázky jsou použity pro případ, že panuje podezření u uchazeče, který nemá svůj vlastní názor a pouze přikyvuje na všechno, co se mu řekne. Bývá to past především pro komunikativní jedince, kteří umí využívat svých schopností a umí vycítit odpovědi, které by asi tazatel chtěl slyšet. Tento druh otázek dává prostor méně mluvným, ale zato přemýšlivým uchazečům. Související technikou kladení otázek je navádění, kdy se tazatel snaží uchazeče přímo navést ke špatné odpovědi. Testuje se tím především vyhraněnost tázaného k dané problematice. Snaží-li se říkat to, co se po něm/ní chce, snadno tuto vlastnost díky této technice odhalíme.

Ať je použito jakékoliv metodiky, podle meta-analytických výzkumů validity rozhovorů se ukazují strukturované rozhovory jako výrazně lepší prediktory budoucího výkonu uchazečů (in Kolman, 2004). V této studii jsou srovnány právě s nestrukturovanými pohovory. Jedním z logických důvodů může být omezení otázek nevztahujících se k přijímacímu řízení: „Jsou-li ti, kdo rozhovor provádějí, omezení stanovenými otázkami, musejí se věnovat více informacím přímo se týkajícím práce. Také předsudky se při strukturovaném rozhovoru mohou jen obtížně uplatnit a mají potom menší vliv na rozhodování o přijetí“ (Kolman, 2004, s. 73).

c) Polostrukturovaný pohovor má sloužit ke spojení výhod všech předešlých typů rozhovorů, je však náročný na schopnosti a zkušenosti posuzovatelů. „Používají se dvě podoby této formy pohovoru. V prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. Ve druhém případě jsou předem stanovené cíle pohovoru, posuzovatel však přistupuje k pohovoru pružně, ale nesmí zapomenout na to, že ke konci pohovoru musejí být všechny stanovené cíle splněny“ (Koubek, 2001, s. 169). V tomto případě lze využít náhodně se prolínající strukturované a nestrukturované složky rozhovoru a zjistit tak i kromě požadovaných informací i ty, které vyplynou z předem nepřipravené konverzace.

Jak polostrukturovaný tak strukturovaný pohovor by měl dle Koubka vycházet z určitých pravidel (Koubek, 2001, s. 170):

V první řadě by měl vycházet z analýzy pracovních míst, tedy z popisu a specifikace pracovního místa. Díky těmto znalostem můžeme stanovit potřebné dovednosti, schopnosti a ostatní požadavky pracovního místa na pracovníka.

V další části jsou stanoveny otázky na pracovníka. Musí se týkat pouze požadovaného pracovního místa, měly by být profesního charakteru.

Současně s formulováním otázek jsou formulovány i modelové (standardní) odpovědi, které by personalista měl od ideálního uchazeče dostat.

Na vytváření otázek i odpovědí by se měl podílet budoucí nadřízený společně s pracovníkem personálního útvaru. Též se doporučuje přítomnost psychologa. Dle Koubka by tyto lidé měli být zároveň členy skupiny posuzovatelů a zúčastňovat se pohovoru. „Členové skupiny musejí být řádně proškoleni a měli by si předem mezi sebou rozdělit úlohy, které budou hrát při pohovoru. Panují různé názory na to, zda by se před pohovorem měli seznámit s písemnými materiály o uchazeči (na jedné straně jejich znalost usnadňuje průběh pohovoru, na druhé straně může ovlivnit hodnocení odpovědí uchazeče). Pokud jde o počet členů skupiny posuzovatelů, doporučují se alespoň tři. Doporučuje se také, aby všichni uchazeči o určité pracovní místo absolvovali pohovor se stejnou skupinou posuzovatelů“ (Koubek, 2001, s. 171).

Všem uchazečům se kladou stejné otázky, což může vést k tomu, že uchazeči vyššího pořadí se je mohou dozvědět, a tudíž se na ně i připravit. Tomu lze zabránit tím, že uchazeči například vejdou jedněmi dveřmi a odcházejí jinými tak, aby se nepotkali s ještě netestovanými uchazeči.

Odpovědi by měly být zaznamenávány ihned při pohovoru, každý posuzovatel nezávisle na druhých, aby nebyl zkreslen výsledek a názor na přijímaného.

Po skončení všech pohovorů se vyhodnocují výsledky pro každého uchazeče. „Zpravidla se to dělá tak, že bodové ohodnocení každé otázky udělené jednotlivými členy hodnotící skupiny se zprůměruje (v případě značných rozdílů v ohodnocení se samozřejmě musí celá záležitost vyjasnit) a poté se vypočítá úhrn nebo průměr (bývá považován za vhodnější) hodnocení za všechny otázky. Na základě získaných bodů se buď sestavuje pořadí uchazečů a doporučuje se nebo se přímo vybírá ten, který dosáhl nejvyššího počtu bodů, nebo je stanovena hranice, nad níž jsou všichni uchazeči kvalifikováni, a výběr se dělá s přihlédnutím k výsledkům dalších metod, popř. s přihlédnutím k dalším kritériím“ (Koubek, 2001, s. 171).

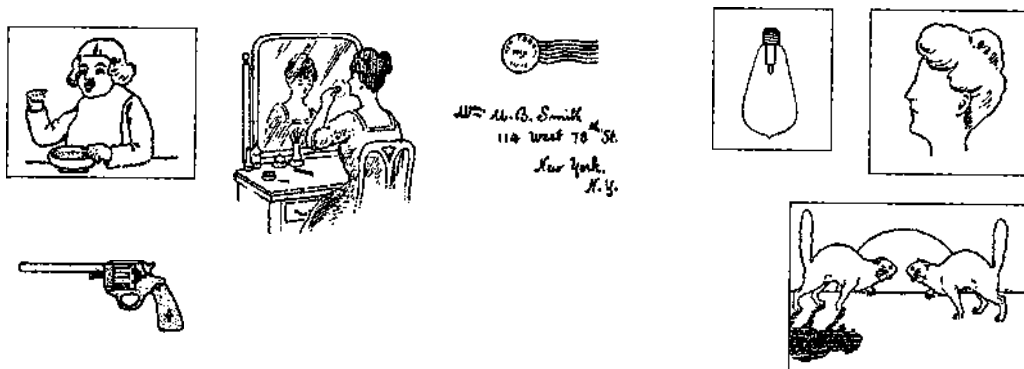
3.2.5 Psychologické testy

Další psychodiagnostickou metodou výběru zaměstnanců jsou psychologické testy. Do této části autor zahrne i testy týkající se spíše sociometrie. Vůbec název psychologické testy je zavádějící, protože tímto termínem označují někteří autoři celou problematiku testování navzdory tomu, že skutečné psychologické testy jsou jen částí z testů pracovní způsobilosti. Autor si vybral rozčlenění metod výběru dle Kolmana, a tak jsou do psychologických testů zahrnuty i testy z palety nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Výhodou testů oproti ústním zkouškám je jednoznačně spravedlnost. Vliv na výsledné hodnocení u ústní zkoušky může být zkreslen například náladou zkoušejícího, halo effectem, verbální obratností zkoušeného a takto by autor mohl pokračovat dále. Test dává všem uchazečům stejné možnosti, výsledky lze měřit, porovnávat, a to i zpětně, vyhodnotit je dle klíče může provést více odborníků nezávisle na sobě, pokryje celou problematiku.

„Psychologické testy jsou nejvíce propracovaným druhem testů a musí splňovat řadu dalších požadavků, jako jsou např. spolehlivost a platnost, aby mohly být používány“ (Kolman, 2004, s. 28). K tomu Armstrong (1999, s. 478) dodává: „Testy by měly být zkonstruovány renomovaným psychologem nebo specializovanou firmou na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu.“ Jedním z prvních pokusů sestavit test v podobě, v jaké ho známe dnes, byla kniha španělského lékaře Huarte de San Juan vydaná v r. 1594. Kniha se zabývá diferenciální psychologií, radí, jaké povolání si dle mentálních schopností zvolit (Kolman, 2004, s. 32). Přímým předchůdcem vědeckého zkoumání lidské inteligence byl Sir Francis Galton, bratranec Charlese Darwina. Tento muž založil své zkoumání na myšlence, že inteligence závisí na jemnosti vnímání okolního světa. Vycházel z toho, že mentálně postižení lidé hůře rozlišují mezi horkem, chladem a bolestí. Galton sestavil spoustu přístrojů, které jeho tvrzení měly dokázat. „První široce přijatou škálu mentálních schopností navrhli na počátku dvacátého století francouzští psychologové Binet a Simon“ (Kolman, 2004, s. 33). Tato škála byla jako první v historii přijata s tím, že smysluplně odhaduje inteligenci, a byla i několikrát revidovaná. Za zmínku stojí Stanfordská revize, kterou provedl Lewis Terman, kdy výkon vyšetřované osoby byl porovnáván s jejími vrstevníky. Matematickou úpravou tak dal příčinu ke vzniku IQ. Jedná se o charakteristiku výkonovou, mentální schopnosti byly měřeny až později. Jako u jiných vědních disciplín, válka zapříčinila rozvoj v tomto odvětví psychologie. Bylo zapotřebí, aby byl prozkoumán

veliký vzorek vojáků a z něho vybrání vhodní důstojníci pro bojiště, a tak byl vybrán test Army Alpha a Army Beta. Test Army Beta dokonce nevyžadoval znalost písma, Hartl a Hartlová (2000, s. 54) o něm píší, že je jedním z prvních neverbálních testů vyvinutý v r. 1917 v USA jako skupinový test pro analfabety a anglicky nemluvící brance, byl obrázkový. Oba testy byly používány v Československé armádě ještě v šedesátých letech (Kolman, 2004, s. 33). V přijímání zaměstnanců za doby komunismu v ČR byly testy nejdříve úplné tabu, postupem času se situace změnila nejdříve v klinické psychologii, poté i ve firemní struktuře.

Test Army Beta. Některé položky. V obrázcích je třeba doplnit chybějící části, např. známku na dopise, oko dámy, stín skunka atd. (Kolman, 2004, s. 38).



Obrázek 2: Test Army Beta (Kolman, 2004, s. 38)

V průběhu používání psychologických testů lze narazit na několik omylů, které mohou vést k chybným závěrům mající neblahý dopad pro společnost. Nespolehlivé a špatně postavené testy lze zneužít k jednak rasistickým závěrům, kdy je označena určitá skupina za méněcennou, a také k sociálně-darwinistickým ideologiím, kdy je podle nich prokazováno, že chudí jsou chudí, protože jsou hloupí, a z tohoto důvodu prohrávají ve vnitrodruhovém boji (Kolman, 2004, s. 38). Psychologický test musí splňovat spoustu podmínek, aby za něj mohl být považován. Exemplárním příkladem jsou testy v populárních časopisech, kde otázky v testu mohou znít smysluplně, ale ve skutečnosti jsou otázky a správné odpovědi formulovány autorem a jeho názory na určitou problematiku, a tudíž postrádají vědeckost. Prohlásí-li se, že test zkoumá logické myšlení,

musí to být prokázáno a popsáno, měření musí být standardizováno a výsledek musí být nezávislý na osobě, která test posuzuje.

Nyní se bude autor zabývat otázkou, jakým způsobem by mělo probíhat sestavování testů. „Testy typu ‚udělej si sám‘ jsou vždy podezřelé, pokud ovšem nejsou pečlivě prověřeny a pokud nejsou stanoveny realistické normy (Amstrong, 1999, s. 478). Sestavování psychologického testu by dle Kolmana mělo probíhat takto: Navrhnout větší počet položek, které se vyskytují v předběžných verzích testu. „Na základě analýzy takto získaných výsledků vybírají pomocí speciálních výpočetních postupů nejvhodnější položky a z nich nakonec test sestaví“ (Kolman, 2004, s. 39). Dalším klíčovým ukazatelem testu je spolehlivost – reliabilita, která má značit stálost výsledků v čase. „Je-li test reliabilní, musí při několikerém opakování dávat stále stejné výsledky“ (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 402). Neméně důležitá je i validita testů, která má zajistit, že test měří opravdu to, co se od něj očekává. Obě tyto veličiny se označují korelačním koeficientem, který by se měl co nejvíce přibližovat 1,00. „Ve skutečnosti psychologický test, který nemá reliabilitu aspoň 0,8 by se neměl používat“ (Kolman, 2004, s. 51). Prokazatelnou validitu a reliabilitu korelačních koeficientů vyšší než 0,8 byla změřena dle Kolmana (2004, s.51) u testů: Stanford-Bineta, WAIS-R – revidovaná Wechslerova škála dosahující reliability až 0,97, MAB, SAT používaný k přijímání uchazečů na VŠ v USA. Samotná hodnota koeficientů je zaručená pouze tehdy, provádí-li testy osoby s dostatečným vzděláním v tomto oboru, přednostně psychology. Kasper a Mayrhofer (2005, s. 402) k tomuto dodávají: „Bohužel v podnicích provádějí testy často osoby, které nemají dostatečné vzdělání pro používání testů a jejich interpretaci, což může vést k chybnému vyhodnocení výsledků a k posudkům, které by autor testu vůbec nepředpokládal a ani nepřipustil.“

Dále se požaduje, aby testy byly objektivní, standardizované, což je problém při určování skóre u otevřených testů. Též by měla být dodržena normovanost, tj. stanovit ideální a bazální vzorky, podle kterých se interpretuje pozice výsledného skóre. Při sestavování provádění testu by měl pracovník respektovat ochranu informací a etičnost otázek. Etičnost může v určitých situacích škodit výsledkům testů a to tím, že zkoušený by měl vědět, jaké oblasti se právě prováděný test týká (tzv. informovaný souhlas). Jedná-li se o test morální integrity nebo například v mnohých publikacích diskutované lži skóre, je sice neetické, že zkoušený neví, na co je testován, ale v případě, že by to věděl, mohl by vědomě ovlivnit výsledky testů.

Měření inteligence

Testy inteligence mají zachytit intelektuální výkonnost jedince v několika dimenzích. Jedná se především o logické myšlení, řečovou schopnost abstrakce, všímavost, kombinační schopnosti a prostorovou představivost. Samozřejmě výčet není úplný, leckdy testy měří kombinaci jmenovaných schopností.

Měření inteligence pomocí testů zaznamenalo svůj největší boom v období po používání testů mentálních schopností, což je po druhé světové válce. V tomto období se testovalo nespočet metod založených na ostrosti smyslů až po komplikované testy. Pro přehlednost jsou uvedeny závěry autorů, které lze označit za nadčasové a používané i v dnešní době. Jedním z předních autorů byl Charles Spearman, který tvrdil, že výsledky testů se skládají ze dvou složek. „První z nich je obecná inteligence, tedy g, která je něčím jako celkovou mentální energií, kterou má daná osoba k dispozici“ (Kolman, 2004, s. 48). Tento faktor se označoval jako g díky zkrácení slova general=obecný (faktor). Aby tento faktor mohl doložit, vyvinul vlastní statistickou analýzu známou jako faktorová analýza. Druhá složka je tvořena faktory, které jsou specifické pro daný test. Mezi dvěma testy nacházíme ve výsledcích tím vyšší korelaci, čím lepší mírou g testy jsou. Spearman tvrdil, že pomocí g testovaný zodpovídá specifické faktory, a tak by testy měly měřit především tento faktor (g). Oponentem mu byl L. L. Thurstone, který tvrdil, že ke shodě výsledků v testech nedochází, protože za výsledky není zodpovědný jeden faktor, ale hned několik. Například, k tomu, aby mohla být spočítaná matematická úloha, je zapotřebí umět číst a psát. R. B. Cattell přichází s jiným modelem inteligence. Inteligenci rozděluje obecně na fluid a crystalized. „*Fluid intelligence* je inteligence neustálená, volná či volně k dispozici a odpovídá biologické kapacitě jedince získávat poznatky. Nejlépe ji měří úlohy induktivního usuzování a prostorových vztahů“ (Kolman, 2004, s. 49-50). Crystalized intelligence se utváří pomocí vzdělání, výchovy a získaných poznatků o okolním světě, v průběhu života se mění. „Výsledky výzkumů inteligence, probíhající po celé dvacáté století, v podstatě zachovaly Spearmanovu představu o obecném faktoru g“ (Kolman, 2004, s. 50). I když jsou testy inteligence často používaným jevem v přijímání zaměstnanců, existuje mnoho sporů o jejich podstatě. Kasper a Mayrhofer (2005, s. 403) dokonce uvádí, že neexistuje žádná souvislost mezi schopností řešit problémy a mezi výsledky intelligenčních testů. Pochybují též o již zmiňované koncepci pojmu inteligence a jejího nejasného vymezení, též kritizují myšlenku konvergentního myšlení, kdy je k vyřešení

jedné situace přípustná pouze jedna správná cesta. V pracovním dni ovšem jedinec hledá více řešení pro jeden problém a to nejlepší posléze volí.

Testy v AC/DC

Další skupina testů se vyznačuje použitím v AC/DC. V mnoha případech tyto testy samy o sobě mají nižší vypovídací hodnotu a používají se jako součást AC/DC.

První skupinou jsou dle Hroníka (2002, s. 200) výkonové testy, které lze zařadit i do skupiny testů měřících inteligenci (popsáno výše). Je třeba zmínit, že k výkonovým testům se řadí i testy koncentrace (Kasper a Mayrhofer, 2005). Autor uvede několik testů, například se jedná o Test volní regulace TVOR, kde testovaný řeší několik úloh s proměnlivou náročností, sleduje se výkon při zvýšené zátěži, motivaci ke zrychlení, po zátěži, při volných podmínkách. Test je zaměřen na sledování volních charakteristik pomocí subjektivních výpovědí. Další test je Bourdonův, který spadá do klasických pozornostních testů zkoumající psychomotorické tempo a přesnost práce. „V českém prostředí je nejrozšířenější testová varianta se čtverečky. Celkem je 8 variant čtverečků, z nichž je třeba vybírat 3. Vybrané čtverečky se přeškrťávají, ostatní podtrhávají. Práce je časově limitovaná na každém řádku, kterých je 30“ (Hroník, 2002, s. 200). Další metodou je Zrcadlové zkreslení, kde testovaný pomocí počítače obkresluje zrcadlově převrácený objekt. Test se provádí několikrát, aby se zjistilo, jak je daná osoba schopna učit se novým věcem, její psychomotorické tempo, motorické dovednosti a jiné psychomotorické kvality. Dalším testem je Test struktury inteligence, který poprvé uvedl R. Amthauer v r. 1953. Již podle názvu zkoumá struktury inteligence, a to v doplňování vět, eliminací slov, analogií, generalizací, tvoří ho aritmetické úlohy, numerické řady, geometrické obrazce, kostky, paměť učení. Tento druh testu je hojně využíván i ve školství, autor se s ním setkal u přijímacích zkoušek na obor Psychologie FF UK, Psychologie a sociální práce FSV UK, testech SCIO, Testech studijních předpokladů MUNI. Dalším výkonovým testem je test Ravenův, podobně jako již popsany Army Beta, není závislý na úrovni vzdělání jedince a funguje na podobném principu. Je používán u nižších pozic – mistrů, operátorů,... Poslední z testů v této skupině autor uvede test Hodnocení manažerských předpokladů, který obsahuje numerický, verbální a abstraktní test. Dle Hroníka se používá na vyšší pozice managementu.

Následující skupinou jsou projektivní testy. „Projektivní testy jsou takové, kdy je nesnadná vědomá kontrola odpovědi“ (Hroník, 2002, s. 203) nebo „...neurčitý

a mnohoznačný podnět otevírá prostor přirozené tendenci našeho nevědomí směřovat k aktuálním vnitřním konfliktům a potlačeným psychickým obsahům“ (Kyriánová, 2003, s. 30). U těchto testů není přesně dáno, jaká odpověď by měla být ta správná. TAT. Jedná se o tematicko-apercepční test zkoumající vztah k úkolům, vztah k druhým lidem, vztah k autoritě, proaktivitu/reaktivitu apod. Jedná se o modifikaci Rorschachova testu. Úkolem testovaného je k obrázku vymyslet příběh a na hlavních hrdinech, motivech, tendencích, vnějších silách, rozuzlení, tématu příběhu aj. lze reprezentovat jeho vnitřní pochody vztahy, které budou klíčové pro budoucího zaměstnavatele. Lüscherův test se soustředí na volbu barev a tvarů. Vychází z toho, že určité barvy mají své fyzikální parametry a každá vyvolává fyziologickou reakci, které jsou poté zkoumány ve vztahu k emocionalitě, stresu a jiných projevech chování. Test porovnání pocitů a přání (PPP) je založen na přijatelnosti vět. Blok šesti vět se osmkrát opakuje, pokaždé se věty v bloku řadí od nejvíce přijatelné po nejméně přijatelnou. Každá věta je konstruovaná jako kladná/záporná, orientovaná aktivně/pasivně, do minulosti/budoucnosti. Výstupem je konstatování, zda testovaný považuje za zdroj svých pocitů sebe nebo své okolí, minulost nebo budoucnost. Dle Hroníka (2002, s. 205) se uplatňuje při výběru na manažerské pozice.

Další skupinou testů jsou životopisné dotazníky. Stejně jako přijímací pohovor jsou založeny na myšlence, že z chování přijímaného v minulosti lze vyčíst budoucí pracovní nasazení a profesní úspěch. Při přijímání zaměstnance jsou brány v potaz životopisné údaje úspěšných pracovníků, kteří vykonávají stejnou pozici. Z jejich biodat lze vyčíst ideál schopností, kterými by měl budoucí pracovník disponovat. „Souhlasí-li výrazně profil odpovědí uchazeče s ideálním profilem, je z toho usuzováno, že tento uchazeč bude asi stejně úspěšný,“ dodává k tomuto Kasper a Mayrhofer. (2005, s. 404). Dotazníky jsou testy, na které je zpravidla odpovídáno „ano“, „ne“, popřípadě „nevím“. Pro úplnost autor jmenuje několik druhů uváděných Hroníkem (in Hroník, 2002). Například Learyho test interpersonální diagnostiky má 128 diagnostik, které se vyhodnocují do kruhového diagramu, který tvoří osa dominantní/submisivní a osa vztahovost (afiliace) a agresivita. Kruhový diagram umožňuje vidět rysy osobnosti zřetelně, a proto je hojně používán v dnešním AC. Dalším testem je Bassův orientační inventář obsahující 30 tvrzení, na každé jsou možné 3 odpovědi. Po vyhodnocení má naznačit, jak je jedinec zaměřený ve vztahu k sobě, ke druhým lidem a k dostávaným úkolům. Důležitým dotazníkem je Cattellův osobnostní dotazník 16 PF, který ve svých dílech zmiňují mnozí autoři: (Kyriánová 2003);

(Hroník, 2002); (Kolman, 2004). Je známý i široké veřejnosti a k tomu Kyriánová dodává: „...při vyhodnocení se dalo usuzovat na výraznou stylizaci, která buď snížila věrohodnost výsledků nebo způsobila, že test nebyl vůbec interpretovatelný“. Test vychází z faktorové analýzy R. B. Cattela a vychází z tvrzení, že jádro osobnostní struktury utváří rysy osobnosti, které jsou rozděleny na povrchové a zdrojové. Právě zdrojové rysy mají nezpochybnitelný vliv na chování člověka. Na osobnost je nahlíženo komplexně, a tudíž se k tomuto testu používá ještě test doplňkový. Tabulka hlavních zdrojových rysů je uvedena v závěru bakalářské práce, neboť se jedná o jeden z nejpoužívanějších testů v AC (Hroník, 2002, s. 212). Dále je používán test SPIDO vytvořený českým auterem O. Mikšíkem, VAPO, TE-ZA-DO, temperamentově zaměřený dotazník. Kyriánová (2003) udává MBTI (Meyers-Briggs Type Indicator), který však nebyl normován, a proto nedosahuje patřičné kvality.

Posledními testy v AC je Sociometrie. Autor zdůrazňuje, že se jedná spíše o sociologickou než psychodiagnostickou metodu. „Je to tedy pohled účastníků na sebe (Hroník, 2002, s. 223). Sociometrii dále dělíme na klasickou, jejíž zakladatelem je Moreno. Klasická sociologie pomáhá určit sociální pozice ve skupině, identifikuje základní (vůdce, hvězda, černá ovce) a vedlejší (ambivalent, šedá eminence, outsider, lid) role. V AC se používá nakonec pro dokreslení situace. Sociologie v metaforickém rámci má charakter hry. Při důkladném poznání účastníků v AC mají například jednotlivě sestavit z kolegů tým, který by letěl na Mars, a přidělit jim konkrétní pozice vůdce, technika, ... Dále určit kolegy, kteří se na tuto pozici vůbec nehodí, a obě rozhodnutí odůvodnit. Dává organizátorům AC zajímavý pohled na skupinu a vnitřní vztahy v ní.

Obecně o testech pracovní způsobilosti tvrdí Koubek: „Jejich používání podléhá módě a zdá se, že u nás jsou nyní poněkud v módě právě ty z nich, které jsou nejméně validní a spolehlivé (testy osobnosti, které např. v USA používá jen 6 % organizací, avšak pouze v případě obsazování pracovních míst, na nichž se vyžaduje jednání s lidmi či jejich vedení). Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků“ (Koubek, 2001, s. 164). Do okrajových testů pracovní způsobilosti různí autoři (např. Koubek) řadí i polygraf (detektor lži), jež používají bezpečnostní složky, grafologii, kterou autor popsal jako samostatnou metodu, testy integrity (čestnosti) či drogové testy.

3.2.6 Dobrozdání a doporučení

Další častou používanou metodou je zkoumání referencí z předchozích pracovišť. Populární je tato metoda především v USA, kde jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj informací o uchazeči o zaměstnání. Souvisí to jednak se skutečností, že v USA jsou pracovní posudky často předmětem soudních sporů, a tudíž zaměstnavatel neriskuje napsání nepravdivého pracovního posudku, který by mohl být úspěšně napaden. Dalším z důvodů, proč firmy dbají na přesnost posudku, je existující morální kodex, který vede k tomu, že firma dbalá své cti a pověsti se snaží o maximální objektivitu a neklame případné další zaměstnavatele svého odcházejícího zaměstnance. Další otázkou je, jakým způsobem tato metoda predikuje úspěšnost v budoucí práci. „Výzkumů o dobrozdání jako prediktoru úspěchu v práci je málo a jejich zjištěná validita je nízká... Možnou příčinou je to, že dobrozdání nebývají příliš spolehlivá“ (Kolman, 2004, s. 78). „Lze se setkat i s názorem, že reference bývají spolehlivější v zemích vyznačujících se protestantskou kulturou,“ dodává Koubek (2001, s. 172). V České republice se často používá tato metoda až v momentě, kdy už je pracovník na pozici vybrán, jen se dodatečně zjišťuje jeho pracovní pověst.

3.2.7 Životopisné údaje

Výběr zaměstnanců pomocí biografických údajů (označovaných jako biodata) jakožto metody výběru je zajímavé, i když někdy kontroverzní. Při využívání biodat se vychází z toho, že dřívější chování je vhodným prediktorem budoucího pracovního výkonu. „*Základem* při využívání biodat je určování korelace mezi jednotlivými biografickými informacemi a měřením kritérií (např. pracovní výkonnosti, absence). Tyto korelace se určují empiricky prováděním prediktivní nebo (častěji) souběžné validizační studie“ (Arnold, 2007, s. 182).

Jednotlivé položky biodat dělíme na „pevné“ nebo „pružné“ položky. Pevné položky jsou ověřitelné informace, například dosažené vzdělání, kurzy a podobné. Pružné položky zahrnují zájmové činnosti a koníčky uchazeče. Často lze z těchto položek zjistit důležité informace. Vezmou-li se v potaz biodata o dosaženém vzdělání, lze z nich predikovat úroveň gramotnosti, popřípadě stupeň vzdělání. Zjištěním údajů například o účasti v různých spolcích a postavením v jejich hierarchiích lze zjistit důležité poznatky o osobnosti. Problém nastává při interpretaci biodat. Vezmeme-li v potaz

jakýkoli údaj, můžeme se na něj dívat ze dvou úhlů a to racionálního a empirického. Většina problémů spojených s používáním biodat vzniká z nekritického *používání* empiricky vyvozených položek. Například při uvedení do části životopisu předchozí pracovní činnost práci mistra na stavbě se může personalistovi vybavit různé. Personalista, který má představu o práci na stavbě jako těžkou, svědomitou a fyzicky náročnou činností, hodnotí tuto zkušenost kladně. Predikuje z předchozí činnosti, že osoba, o které se pojednává, je zvyklá tvrdě pracovat, je svědomitá. Personalista, který například v mládí absolvoval práci na stavbě a z vlastní zkušenosti ví, že na stavbě se nadřou pouze dělníci z východu a brigádníci (což není případ přijímaného) bude hodnotit tuto pracovní zkušenost záporně. Přisoudí osobě roli neschopného, stále opilého mistra, který tyranizuje a vykořisťuje bezbranné pracovníky a sám nic nedělá. Z výše uvedeného je logické, že empirická data by měla být vyvozována kriticky jakožto prediktory budoucího pracovního úspěchu. „Nekritické používání empiricky vyvozovaných položek v dotaznících zaměřených na biodata může vést k problému s rovností pracovních příležitostí. Bezpečnější možností jsou racionálně vyvozované položky“ (Arnold, 2007, s. 182). Tento přístup umožňuje zajistit aspoň minimální prediktivní validitu biodat. Uvedeno na příkladu - členství v různých zájmových spolcích může naznačovat aktivní všestrannost a všeobecný přehled kandidáta. Následně jsou zkoumány pouze položky s potenciální racionální spojitostí s kritérii. „Tento přístup je jednoznačně mnohem komfortnější z hlediska vysvětlování, ačkoli má mírně nižší validitu než empirický přístup. Klady související se spravedlností a porozuměním však tuto ztrátu validity vyvažují“ (Arnold, 2007, s. 182). Jako i u jiných metod je nejlepší použití obou přístupů a dodatečné zprůměrování dosažených výsledků.

Jeden z nejzákladnějších a nepoužívanějších zdrojů získávání biodat je životopis uchazeče. Při získávání pracovníků jsou obvykle používány tři typy životopisů. Prvním z nich je volný životopis, jehož obsah a struktura jsou zcela ponechány na přijímaném. Dalším typem je hojně využíváný strukturovaný životopis, kde je striktně popsáno, co a v jakém rozsahu má uchazeč napsat. Fakticky hraničí s dotazníkem. Posledním je polostrukturovaný životopis, kdy je uchazeč zhruba informován o tom, co by mělo být uvedeno, ale zároveň dává prostor sebeprezentaci uchazeče.

Volný životopis je charakteristický podobou chronologického popisu života uchazeče. Forma i obsah je na přijímaném a ten jej nezdědka formuluje tak, aby vynikla

jeho způsobilost pro dané pracovní místo. Ve volném životopise je možnost skrýt své nedostatky již pouze tím, že je není povinné uvádět. Tato skutečnost značně ztěžuje práci personalistům, protože není možné bezprostředně porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou a je tedy nutné z něj vytáhnout a utřídit informace, které by mohly srovnatelnost uchazečů umožnit. Tento druh životopisu ovšem může poskytnout velmi cenné informace o formulačních schopnostech uchazeče a též o jeho schopnosti argumentovat. Toto lze učinit pouze za předpokladu, že životopis sepsal sám. Též může poskytnout informace o uchazečově osobnosti a lze z něj vyčíst data, která by ze strukturovaného životopisu nikdy nemohla být získána.

Strukturovaný životopis je, co se týká formy, zásadně rozdílný. Jedná se vlastně o životopisný dotazník, kde jsou personalistovi poskytovány stejné informace jako z dotazníku pro uchazeče o zaměstnání. „V poslední době se strukturovaný životopis stává určitou módou a organizace jej stále více požadují. Bohužel však jen v málo případech se stává, že uchazeči sdělí, jakou strukturu by tento životopis měl mít.“ (Koubek, 2007, s. 137) Autor se sám setkal s opovrhujícími pohledy při dotaz na teoreticky budoucího zaměstnavatele s otázkou, jak by měl strukturovaný životopis vypadat. Žádné obecně platné pravidlo neexistuje, což dává za příčinu vzniku mnoha publikacím typu: „Jak napsat správně strukturované CV.“ Autor se sám setkal i s kurzy, které mají žadatele o práci na tento druh přijímacího řízení připravit. „Aby však byl strukturovaný životopis organizaci něco platný, musí stanovit jeho strukturu a seznámit s ní uchazeče, popř. mu v nabídce zaměstnání sdělit, kde může získat formulář strukturovaného životopisu. Struktura by měla být stanovena s ohledem na požadavky konkrétního obsazovaného místa na pracovníka a je pochopitelné, že jinou strukturu by měl mít životopis při obsazování manažerského místa či místa vyžadujícího vysokoškolské vzdělání, jinou pak při obsazování administrativního místa“ (Koubek, 2007, s. 137). Strukturovaný životopis mívá zpravidla dvě části. První část identifikuje uchazeče a část uzpůsobenou pro potřeby obsazovaného pracovního místa. V další části je vhodné uvést bod, v němž uchazeč uvede i jiné skutečnosti, než jen ty, které jsou potřeba k získání pracovní pozice, které mohou prozradit hodně charakteristik o osobnosti. Jak autor uvedl na začátku, strukturovaný životopis je velice blízký dotazníku. Vyžaduje-li firma po uchazeči dotazník, doporučuje se již nepožadovat životopis strukturovaný, ale volný, který toho může říci hodně o osobnosti uchazeče, jeho schopnostech vyjadřování, úrovni psaného textu (pokud ho ovšem připravoval sám).

Polostrukturovaný životopis je hybridem mezi strukturovaným životopisem, a zachováním jeho výhod, a životopisem volným, kterým lze zase postihnout jiný druh informací o uchazeči. Je doporučováno používat spíše dotazník a volný životopis a to díky jasnější interpretaci dat.

Těžko zařaditelným jevem je zkoumání profilů na sociálních sítích (Facebook, Google+, Twitter, LinkedIn). Projevy uživatelů jsou veřejně dostupné, a tak si budoucí zaměstnavatel může udělat obrázek o tom, koho má přijmout. V populárně odborných časopisech (CHIP) se můžeme setkat s pojmem jako virtuální identita. Existují i společnosti, které smažou negativní stopy na internetu a pro budoucího zaměstnavatele vám vytvoří zajímavý profil.

3.2.8 Praktické zkoušky

Další z používaných metod přijímání zaměstnanců jsou praktické zkoušky. Mnoho výběrových metod se kritizuje kvůli tomu, že mají nízkou „souvislost“ s pracovní rolí. Testování příkladů *práce se* snaží do výběrové metody začlenit prvky realismu tím, že co nejvíce simulují skutečné podmínky, za kterých budou jednotlivci vykonávat svou práci. Často bývají součástí assessment center. Poté je zkoumáno, jak si během těchto simulací jednotlivci vedou. „Simulace se mohou lišit mírou, do jaké souvisejí s psychologickou a fyzickou realitou. Například při vytváření assessment centre pro nábor lékařů bylo vymyšleno konzultační cvičení mezi lékařem a pacientem, kdy lékař-herec předstíral pacienta a držel se určeného scénáře“ (Arnold, 2007, s. 181). Příkladem metody, kdy je rozpětí mezi psychologickou a fyzickou realitou větší, je pro ilustraci, když uchazeči na pozici lékaře dostanou scénář na papíře, kde má rozhovor s pacientem formu psaného cvičení. Uchazeč je vyzván, aby ukázal, jak by v popisované situaci reagoval a přitom svá rozhodnutí zdůvodnil. Tyto typy hodnocení se často nazývají testy posouzení situace. „Tyto simulační testy vykazují vysokou zdánlivou validitu a vysokou míru prediktivní validity. Odborníci však jen těžko určují konstrukční validitu některých aspektů. Jinými slovy, testy příkladů práce mohou měřit různé charakterové vlastnosti, ale je těžké určit které“ (Arnold, 2007, s. 181).

3.2.9 Grafologická analýza

Další z přijímacích metod, kterou nelze ve výčtu opomenout je grafologická analýza. Tato často kritizovaná metoda využívá empirických výsledků zkoumaných vztahů mezi myslí autora písma a jeho písmem jako výrazového projevu. Vychází z předpokladu, že jedinec při psaní sděluje vědomě obsahem a nevědomě formou adresátovi textu své stanoviska a postoje. „Písmo jednotlivce prochází několika vývojovými fázemi, než se v dospělém věku relativně ustálí. Těchto faktů se právě v grafologii a u speciálních testů osobnosti používá“ (Kyriánová, 2003, s. 105).

Grafologií lze dle Kyriánové vhodně diagnostikovat například:

1. Duševní předpoklady pro určitý druh pracovní činnosti
2. Iniciativitu, adaptabilitu, duševní odolnost, přizpůsobivost a sebeovládání
3. Míru duševního zdraví
4. Jistou míru předpokladů pracovních postojů

Arnold popisuje používání grafologie dle států. Například ve Velké Británii se tato metoda nepoužívá vůbec, ale v jiných evropských zemích (Francie) je používána hodně. „Co se týká její validity, zatím máme k dispozici relativně málo výzkumů, které by se zabývaly použitím této metody pro výběr pracovníků, ale jednoznačná vyrovnanost dostupných důkazů ukazuje, že nevykazuje užitečnou validitu vzhledem ke kritériím.“ (Arnold, 2007, s. 183). I Koubek je k této metodě kritický a udává: „Výzkumy prováděné v zahraničí, např. M. Smithe z Velké Británie (*Calculating the Sterling Values of Selection. Guidance and Assessment Review*, 1988, 4. 1., s. 6-8) nebo F. Schmidta z USA (Referát na konferenci *Personnel Testing Council of Northern California* v roce 1997) svědčí o tom, že nejvyšší validitu mají takové metody, jako je strukturovaný pohovor, ukázka práce či test schopností, naproti tomu nulovou validitu mají astrologické či grafologické metody, ale i posuzování uchazečů na základě jejich věku. „Relativně nízkou, jen asi 38%, validitu mají testy osobnosti a podle jednoho ze zmíněných výzkumů dosti zaostává i validita *assessment centre*“ (Koubek, 2001, s. 172).

3.2.10 Assessment centers

Tato metoda se v současné době těší veliké oblibě. Takto tomu ovšem nebylo vždy. Současná oblíbenost nemá co dočinění s tím, že by tato metoda byla oproti jiným v něčem výjimečná, ale spíše je obecně považována za fungující a Kyriánová (2003, s. 12) se jí neobává označit za módní. Mnoho autorů ovšem před jejím použitím varuje (Kasper a Mayrhofer, 2005); (Hroník, 2002); (Kyriánová, 2002). V současné personální praxi se totiž vyskytují společnosti, které tuto metodu neumějí správně používat, ale touto problematikou se autor bude zabývat níže.

Pojem Assessment centre, ve významu v jakém ho známe my, poprvé použil H. A. Murray, přední americký psycholog (in Hroník, 2002, s. 203). Assessment centre má sloužit k přijímání zaměstnanců. Nemusí tomu vždy být takto, lze se setkat i s pojmem Development centre, což je mírně obměněná varianta AC, která se používá k analýze současných pracovníků, zjištění jejich slabín a posílení teamu. AC je většinou provozováno ve skupině, ze které je pozorovateli a hodnotiteli vybrán nejvhodnější kandidát(i) na zjišťovanou pozici. AC voleno pro přijímání zaměstnanců na vyšší pozice, pro osoby jejichž rozhodnutí mívá dalekosáhlé následky (manažeři, specialisti – dispečeri v elektrárnách, piloti. Trvá i více dní, tak aby byl z výběrové skupiny zvolen opravdu ten nejlepší kandidát, a neměl možnost hodnotitele klamat přetvářkou, tak jak se tomu může dít například u pohovoru. V průběhu jsou použity různé skupiny dílčích metod, které jsou dle Hroníka (2002, s. 233) členěny na: Individuální metody, Metody skupinové práce a Psychodiagnostické testy. Není výjimkou i použití sociogramu sloužícího k pohledu na přijímaného z jiného úhlu. Důležité je použití metod současně, jejich správný výběr pro konkrétní obsazovanou pozici. „...zahrnuje vícenásobné hodnocení uchazečů za použití různých metod včetně strukturovaných pohovorů, psychologických testů a různých cvičení příslušné práce, například formou skupinových rozhovorů, praktických cvičení, prezentací souvisejících s danou prací a další simulace pracovní role“ (Arnold, 2007, s. 179).

Překážkou při použití může být cena, která např. v roce 2001 dosahovala až 70 000,- Kč za jednodenní AC s deseti účastníky (Kyriánová, 2003, s. 15). Na druhou stranu může podniku ušetřit mnoho peněz za špatně zvoleného zaměstnance, jím napáchané škody ve společnosti. Kolman (2004) hovoří ve vztahu k ekonomické efektivitě též o výběrovém poměru, tak aby o místo byl dostatečný zájem a během pre-

selekce bylo poté v AC z koho vybírat. Dále je otázkou, zda se firmě vyplatí zadávat AC specializované externí společnosti nebo zdali není efektivnější najmout odborníka popřípadě si celé AC nevypracovat interně. Jak praví jedno české přísloví: „Čas jsou peníze.“ V tomto ohledu je AC časově úsporné a to jednak pro manažery společnosti, kteří se přijímacích řízení musí účastnit, tak samotný blok AC je z tohoto hlediska velice efektivní. Časově náročné je ovšem na kvalitní přípravu.

Pro sestavení dobrého AC je zapotřebí stanovení kritérií, které musí budoucí zaměstnanec splňovat. Kompletní představu o obsazovaném místě poskytuje firma, po konzultaci s odborníkem stanoví profesiografii. Důležité je také nezapomenout na speciální schopnosti či dovednosti dané pozice.

AC má několik důležitých částí. První jsou testy, kterými se autor již zabýval výše. Z hlediska použití se nejvíce využívají testy psychodiagnostické, výkonové, málokdy jsou využity testy projektivní (Kyriánová, 2003, s. 25). Dále jsou používány osobnostní dotazníky.

Do individuálních metod AC nepochybně patří rozhovor, v AC se většinou využívá strukturovaný. Speciálním případem jsou Nátlakové rozhovory, které se v AC často vyskytují, ovšem jejich přínos je sporný, což autor uvádí výše v kapitole Rozhovor. Dále do individuálních metod zařazujeme úkoly pro kandidáty. Celá tato část dává možnost vzorku lidí, kteří nevynikají v kolektivu, ale na svoji pozici se hodí dobře. Mohlo by se stát, že by byli ve skupině ne tak vhodných kandidátů, a ti by vynikli díky sociálním schopnostem, a individuálněji zaměření by tak byly přehlédnuti. Metoda ukázky práce právě možnost samostatně vyniknout skýtá. Například je dotyčný tázán, jak vyniká v práci s Excelem, jeho obratnost je poté vyzkoušena na praktické ukázce zkonstruovat kontingenční tabulku podle požadavku. Tato metoda se jeví jako nejbližší realitě, neboť úkony v ní provedené bude uchazeč provádět jistě i v práci. Dále od realističnosti je Případová studie: „Jde pouze o analogii úkolů, které se v pracovní činnosti mohou objevit“ (Kyriánová, 2003, s. 36). Kandidát poté dostane zadanou situaci (problém ve firmě), na jejíž vyřešení je stanoven časový limit. Kromě řešení se hodnotí také smyšlenost dat, zdali si uchazeč nevymýšlel, aby si ulehčil práci. Provedení situace hodnotí též manažer firmy, která zaměstnance přijímá, argumentace rozhodnutí v situaci je zde namístě. In-Basket methods jsou založené na práci s časem. Přijímanému je řečeno, že je manažer a za hodinu odjíždí pryč. Jsou mu dány úkoly, které se na něj valí, a buďto

je seřadí podle důležitosti nebo jim přiřazuje priority a popisuje, jak by postupoval při řešení, popřípadě kterými problémy by se nezabýval vůbec. Samozřejmě své tvrzení musí odůvodnit. Údaje jsou kvalitativně vyhodnoceny manažerem společnosti za pomoci assessora. Poslední často používanou metodou této části je prezentace. Kromě toho, že je ověřena dovednost vystupovat, je zde značná podobnost s případovou studií. Přijímaný zde dokazuje, umí-li zaujmout posluchače (a například prodat produkt).

Skupinové (týmové) metody dělí Kyriánová (2003) ještě na Dialogové a Týmové úkoly. Dialogové probíhají ve dvojici s assessorem nebo s druhým přijímaným. Vychází se z abstraktní situace, jeden prodává, druhý nakupuje nebo podřízený se má dohodnout s nadřízeným. Celý rozhovor a schopnosti zúčastněných jsou zaznamenány a vyhodnoceny. Týmových úkolů existuje nepočítaně. Hroník (2002) jich uvádí hned několik. Sám autor práce si vyzkoušel účast v jedné týmové hře (let na Měsíc), závěr byl vyhodnocen zkušeným psychologem. Ať stojí úkol na jakémkoli principu, tak jde v podstatě především o to, obhájit si svůj názor.

Ať je použita jakákoli metoda, tak se konstrukce celého AC musí dle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 407) držet několika zásad a to oddělení pozorování od hodnocení, zvolení vícero na sobě nezávislých posuzovatelů, aby nedošlo ke zkreslení výsledku. Též musí být zajištěna rotace přiřazování pozorovatelů k posluchačům, aby se zabránilo vazbám i vzájemným sympatiím. Též je podle těchto autorů důležité vícedenní trvání, aby se zamezilo přetvářce účastníku a jejího neodhalení.

AC má i několik obtížných míst, které mohou být překážkou vybrání správného zaměstnance. Především to je hrozba zneužití AC pro možnost zajištění moci elity v podniku. Zúčastnění vedoucí mohou mít tendence vybrat si uchazeče tak, aby pasoval do jejich týmu a stabilizoval jejich moc ve společnosti a s tím spojené zkamenění organizační struktury. Dále obecně panuje nebezpečí: „...že se v AC prosadí určité „úspěšné typy“ (např. mnohomluvní s přesvědčivým vystupováním, zejména když se musí absolvovat mnoho skupinových cvičení) (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 407). Hroník (2002) též jmenuje několik rizik, z čehož za největší pokládá osobnost assessora, která i když se bude snažit být co nejvíce objektivní je stále osobnost ovlivnitelná vlastními sympatiemi, stavy a procesy. Též momentální stav assessovaných je důležitý pro výkon a i drobné nachlazení nebo jakákoli jiná odchylka od „normálního“ stavu může znatelně zkreslit výběr.

Výsledkem AC (DC) je posudek na každého kandidáta, z kterého je poté vybrán vítěz. Všem zúčastněným by ovšem měla být poskytnuta zpětná vazba o svém působení, tak aby věděli, v čem spočívají jejich nedostatky a též je mohli napravit. „Je žádoucí, aby zpětná vazba probíhala co nejvíce formou dialogu...“ (Hroník, 2002, s. 319).

Důležitým kritériem při posuzování této metody je reliabilita a validita. Každý autor píšící o přijímání zaměstnanců se k této problematice vyjadřuje. „Všeobecně se soudí, že jde o metodu, která má obě charakteristiky poměrně vysoké“ (in Kyriánová, 2003, s. 73). Oponovat lze tím, že AC realizuje pokaždé někdo jiný, pomocí rozdílné skladby a za jiným účelem. Pokud jde vůbec o škálovatelné vyjádření validity, je zapotřebí rozlišit, vůči čemu ji stanovujeme. „Co se týká prediktivní validity, assessment centre si stojí dobře“ (Arnold, 2007, s. 179). Prediktivní validita je vlastně pravděpodobnost shody mezi výsledkem AC a reálným chováním zkoumané osoby (na pracovišti). Otázkou je, u jaké skupiny byla tato validita určována, v jakém regionu a pro jaké pozice. Určuje se ještě kritériální, pojmová, konvergentní, diskriminační, ale všichni autoři jsou opatrní s používáním číselných vyjádření. Pouze v Kolmanovi lze najít kritériální validitu 0,2 až 0,4, k čemuž dodává: „...inteligentní testy samy mají větší validitu než Assessment center a přitom náklady na jejich použití jsou výrazně nižší.“ (in Kolman, 2004, s. 89).

Poslední částí, kterou autor k této problematice zmíní je etika. U této metody to není pojem vzdálený, neboť je náchylná k různým překračováním hranic ať v roli moderátora nebo role manažera, neboť ti ve svých rukách mají mnohdy velikou moc i převahu. V AC dochází k častému testování zátěže a je otázkou, do jaké míry je přípustná. Stresový pohovor autor popsal již výše. Nasbíraná data během testování by v žádném případě neměla padnout do špatných rukou.

3.2.11 Další metody

Kromě zmíněných často používaných metod existuje ještě několik, které se používají nepříliš často, zato u některých povolání jsou nutné. Pro úplnost je autor uvádí.

Lékařské posudky

Jedná se o častou podmínku, u které musí uchazeč projít, aby mohl vykonávat povolání, která vyžadují určité zdravotní podmínky. Jedná se především o práci v potravinářském průmyslu, řidiče skupiny C a vyšší třídy, operátory složitých strojů apod.

Řada společností se díky této podmínce přijetí snaží vyčlenit z pracovního procesu lidi schopné práce, ale s poškozeným zdravím a hrozbou, že jej povolání ještě zhorší. „Lékařské vyšetření jako metoda výběru je stále více považováno za diskriminační metodu“ (Koubek, 2001, s. 172).

Psychologické posudky

Psychologické posudky mohou být součástí výstupu z AC, jsou výsledkem psychologického vyšetření. Jsou nezbytné v oblastech školství, zdravotnictví, policie a ochranných složek. Slouží především pro zjištění, zdali je dotyčný způsobilý k výkonu povolání.

Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Přijetí pracovníka na zkušební dobu je sice velice nákladné a organizačně náročné, ale zato si zaměstnavatel může plně ověřit jeho schopnosti. Autorovi byla nabídnuta neplacená brigáda ve společnosti zajišťující bankovní služby a po určitém čase (měsíc) se mělo rozhodnout, zdali je způsobilý pro nabízenou práci. Jde o metodu málo používanou, zmiňuje se o ní pouze Koubek (2001).

Autor i různé publikace se též zmiňují o metodách přijímání zaměstnanců, které jsou nevědecké, ale zato (v zahraničí i u nás) používané (Koubek, 2001); (Kasper a Mayrhofer, 2005); (Kolman, 2004). Například metody založené na tvaru lebky (Kolman, 2004, s. 96) jsou nepřípustné už z toho pohledu, že byly zneužívány pro dokazování rasové nadřazenosti a snahy vyloučit pseudovědeckým způsobem ze společnosti určitou skupinu. Velikost mozku rovněž neznačí „velikost“ inteligence, k čemuž Kolman (2004, s. 96) dodává: „Protože velikost mozku primárně určuje velikost těla, má slon mnohem větší mozek než člověk, a přesto nepředpokládáme, že jeho inteligence je vyšší než lidská.“ Rovněž i grafologie je mnohými považována za nevědeckou, což autor popsal v kapitole věnující se této problematice. Autor též nepovažuje grafologii za vědeckou, neboť se nesetkal s jediným zdrojem, který by toto tvrzení plně obhájil. Rovněž metody založené na tvaru ruky či vrásek na dlani nemají s vědeckostí nic společného.

4. Analytická část

4.1 Popis zkoumaných společností

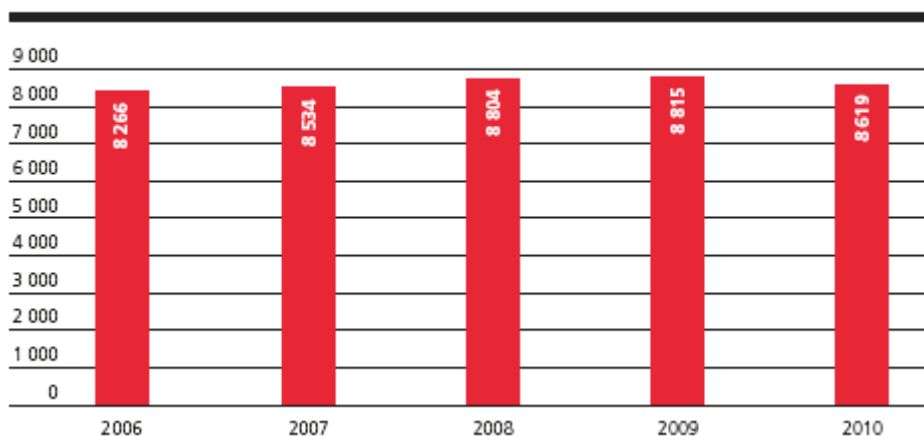
Komerční banka, a.s.

Komerční banka, a.s. (dále také „KB“) je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní skupiny Société Générale. Komerční banka byla založena v roce 1990 jako státní instituce a v roce 1992 byla transformována na akciovou společnost. Komerční banka patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. KB je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Dílčí části společnosti Skupiny Komerční banky nabízejí další specializované služby, mezi které například patří penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry, pojištění a další. Tyto služby jsou dostupné prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě. Prostřednictvím pobočky poskytuje KB své služby rovněž ve Slovenské republice. V roce 2010 obsluhovalo 157 000 zaměstnanců skupiny Société Générale 32 milionů zákazníků v 83 zemích. Čistý zisk skupiny SG dosáhl za rok 2010 3,92 miliardy eur. Služeb samotné Komerční banky v České republice využívalo 1,59 milionu zákazníků prostřednictvím 395 poboček a 677 bankomatů a také telefonního, internetového a mobilního bankovníctví (KB, 2012a).

V Komerční bance pracuje v průměru 8606 zaměstnanců (aritmetický průměr z let 2006 – 2010, novější data nejsou k dispozici (KB, 2012a). Společnost uvádí, že v jejích řadách pracuje více než 70 % žen (KB, 2012b). Dále na svých internetových stránkách uvádějí, že každý měsíc přijmou téměř stovku nových zaměstnanců. Logickým úsudkem vzato, počet zaměstnanců periodicky stoupá do roku 2008, po nástupu ekonomické krize nábor zaměstnanců stagnuje (rok 2009) a ani této nadnárodní společnosti se poté nevyhnulo tak jako v jiných sektorech masové propuštění, které zaznamenala i média (Autoři ČTK, 2009). Tisková mluvčí KB v předchozím zdroji tvrdí, že počet zaměstnanců se ustálil a do budoucna se nebude navyšovat. Na konci roku 2010 zaměstnávala Komerční banka celkem 7 883 zaměstnanců (KB, 2012a). V centrále společnosti pracovalo 3 687 zaměstnanců (47 %), v distribuční síti 4 196 zaměstnanců (53 %). Rozmístění pracovníků bylo pro region Brno 881 zaměstnanců, v Jihozápadních Čechách 840, Hradci Králové 817, Ostravě 806 a v Praze 785 a na Slovensku 67. Podle Výroční zprávy 2010 (KB, 2012a) se oproti konci roku 2009 celkový počet zaměstnanců KB zvýšil o 35 v důsledku přeshraniční fúze.

Počet zaměstnanců v dceřiných společnostech KB se oproti stejnému období minulého roku také snížil, a to o počet 54 zaměstnanců. Tento pokles byl podle výše uvedeného zdroje ovlivněn také fúzí. K 31. prosinci 2010 dceřiné společnosti zaměstnávaly celkem 806 osob. Konkrétní počet zaměstnanců na autorem zvolené pobočce je bohužel obchodním tajemstvím. Bývalá zaměstnankyně autorovi poskytla informaci, že v r. 2002 pobočka čítala 80 zaměstnanců.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců – Skupina KB



Tabulka 2, Průměrný přepočtený počet zaměstnanců – Skupina KB (KB, 2012a)

KB uvádí (KB, 2012b), že zaměstnává pracovníky, kteří jsou v jejích řadách i přes třicet let. Na druhou stranu má tato společnost programy pro čerstvé absolventy VŠ i SŠ, díky kterým se snaží zaujmout a předvybrat potencionální uchazeče. Jedná se o programy CARMEN, Citizen-act, ConnectingG, ConnectingG+ . Výše zmíněné programy mají náborový charakter, v jistých případech (Citizen-act) je analogičnost s AC více než jasná. Těmito programy prochází i nově přijatí zaměstnanci, aby bylo zjištěno, zdali pro ně není vhodnější umístění na jiné pracovní pozici. Autor bakalářské práce se sám setkal s možností začlenění do KB, a to prostřednictvím studentské organizace AEISEC působící i na ČZU. Autorovi byla nabídnuta bezplatná brigáda zakončená (ne)doporučením nadřízeného pro práci v KB. Lze tvrdit, že KB má aktivní zájem o získávání kvalitních zaměstnanců. Svědčí o tom široká nabídka spolupráce již během studia, ale i po něm.

Pavliš a Hartmann, s.r.o.

Zdeněk Pavliš a Jaroslav Hartmann začali podnikat jako fyzické osoby již v roce 1990. Společnou ideou podnikání se stala výroba a prodej protipožární techniky. V roce 1994 byla založena společnost s ručením omezeným Pavliš a Hartmann. Základním portfoliem výroby jsou hydrantové systémy, požární armatury a příslušenství požárních vodovodů. Postupem času si tato společnost začala získávat dominantní postavení na trhu, a tak není náhodou, že se lze setkat s jejími výrobky téměř každodenně, i v prostorách ČZU či moderních obchodních center (PHHP, 2012).

Společnost dnes čítající 70 zaměstnanců má zastoupení i na Slovensku (Bratislava). V České republice sídlí ve Chvaleticích. Zde se nachází i vedení firmy a centrála. Další, především výrobní závod, se nachází v Týništi nad Orlicí, je zaměřen na výrobu požárních hadic. Jedná se o specializované pracoviště, kde jsou zaměstnáni odborníci spíše technického charakteru. Pavliš a Hartmann, s.r.o. si zakládá na vysoce kvalifikovaných zaměstnancích především v prvovýrobě. Nezbytně důležité je i obchodní oddělení, o vedení společnosti nemluvě.

4.2 Plán výzkumu

Autor zvolil pro analýzu přijímacího řízení poznávací polostrukturované individuální interview. Interview poskytuje nesporné výhody v tom, že oproti dotazníku má vysloveně interaktivní charakter (Srnc, 2006, s. 28). Je-li použito členění dle Srnce, lze zvolené interview označit za výzkumné. Otázky byly voleny, aby pokryly kompletní problematiku přijímání zaměstnanců, byly lektorovány vedoucí BP. Autor se dotazoval pracovníků nesoucí konečnou zodpovědnost za přijímání zaměstnanců. Semistrukturované interview bylo nahráno audiozařízením a pomocí software z balíku MS Office zaznamenáno přepisem. Oba rozhovory byly poznávacího charakteru. Výsledky byly kvalitativně zpracovány a interpretovány ve výsledcích a v závěru bakalářské práce. Výpovědi účastníků dotazníku byly jazykově upraveny pro snazší porozumění. Autor vynechal výplňková slova a opakující se termíny. Pokud byly zjištěny nedostatky v přijímacích řízeních, autor se pokusil navrhnout případné změny v organizaci.

Úkolem autora bude prozkoumat problematiku přijímání zaměstnanců a tedy: „... získat integrovaný pohled na předmět studie, na jeho kontextovou logiku na explicitní

a implicitní pravidla, která fungují v dané oblasti“ (Hendl, 2005, s. 52). Důraz bude kladen také na izolování tohoto tématu a porovnáním situace v podnicích se současnou praxí. Autor se bude snažit, aby vykonstruoval obraz o realitě ne tak, jak je očekávatelný. Kvalitativní výzkum dbá na sestavování a dotváření obrazu o realitě teprve během zkoumání tak, aby nebyl ovlivněn výsledek výzkumu. Bude učiněn vhléd do problematiky, který umožní navrhnout teorie. Nevýhodou tohoto druhu výzkumu může být nemožnost zobecnit problematiku pro všechna odvětví a z toho vyplývá obtížnější testování hypotéz a teorií, proto autor výzkum vztáhne pouze na tyto dvě společnosti a navrhne možná zlepšení pouze pro konkrétní případy. Cílem orientačního výzkumu bude explorace a popis případů. Dále bude zkoumáno, proč se konkrétní chyby (fenomén) objevily. „Ve srovnání se statistickou analýzou se kvalitativní analýza nedá formalizovat“ (Hendl, 2005, s. 53). V této části se též vyskytnou kvantitativní údaje, které jsou pro metody získávání pracovníků důležité, cílem práce není jejich statistické zpracování.

Jako přístup ke zpracování orientačního výzkumu zvolil autor deskriptivní případovou studii (case-study). „Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů. Základní výzkumnou otázkou je, jaké jsou charakteristiky daného případu nebo skupiny porovnávaných případů“ (Hendl, 2005, s. 103). V této práci bude získáváno velké množství dat od dvou jedinců. V této studii půjde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. Hendl na toto konto používá analogii případové studie s mikroskopem. Případovou studii v sociálněvědním výzkumu připodobňuje k mikroskopu tak, že její hodnota závisí na tom, jak dobře je zaostřená. Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním dvou zvolených případů lépe porozumíme jiným podobným případům.

4.3 Zpracování dat

V následující části autor uvede přepis semistrukturovaného interview s vybranými osobami.

4.3.1 Komerční banka:

Dotazovaná osoba si nepřála být jmenována. Jedná se o pozici ředitele pobočky o počtu průměrně sedmdesáti zaměstnanců majícího při přijímání zaměstnanců rozhodné slovo. Autor považuje za nezbytné uvést, že v podnikové hierarchii KB je člověk provádějící výběrová řízení označován jako konzultant lidských zdrojů. Personalista zajišťuje pouze administrativní činnosti spojené se zaměstnaneckou politikou.

Kolik zaměstnanců má tento podnik?

Průměrný počet zaměstnanců Skupiny KB během roku 2010 činil 8 619. Počet zaměstnanců na konkrétní pobočce Vám bohužel nemohu sdělit.

Jaké druhy profesí zde pracovníci vykonávají?

Různé druhy, v distribuční síti převažují pozice „bankovní poradce“ a „pokladník“. KB zaměstnává pracovníky v celé šíři bankovních služeb včetně vrcholného managementu.

Kdo provádí výběrová řízení?

Výběrové řízení organizuje a provádí konzultanti lidských zdrojů společně s operačními manažery. U přijímacích řízení bývá přítomen budoucí nadřízený, se kterým bude přijímaný spolupracovat.

Na posledním přijímaném zaměstnanci zkuste podrobně popsat postup přijímacího řízení.

Uveďte, o jakou pozici se jednalo.

Jednalo se o pozici bankovního poradce.

Jak vznikl požadavek na tuto pozici?

Uvolněním pozice z důvodu přechodu zaměstnance na vyšší pozici.

Jakým způsobem, kde, jak dlouho, za jaké náklady jste inzerovali volné místo?

KB má svoji interní databázi zaměstnanců, kteří dle svého vzdělání, praxe, místa bydliště a referencí přísluší do pracovních skupin. Uvolní-li se místo pro určitou skupinu, je všem jejím členům zaslán e-mail s nabídkou. V poslední době se Komerční banka především snaží dělat interní nábor. Více o její politice výběru zaměstnanců naleznete na webu (<http://www.recrutement-societegenerale.com>).

Jaký byl výběrový poměr na tuto pozici?

Na pozici se přihlásilo 11 uchazečů.

Jaký je finanční limit na přijímací řízení\ přijatá osoba? Kdo ho nastavuje a z čeho přitom vychází?

Finanční limit je nastavován individuálně podle obsazované pozice, nastavuje ho vedení lidských zdrojů a vychází z úrovně pozice. Konkrétní výši pro tuto pozici Vám bohužel nemohu sdělit.

Jaké metody přijímání byly použity?

Individuální pohovor.

Byla provedena konzultace s odborníkem? Uvažovalo se vůbec o konzultaci s odborníkem?

Konzultant lidských zdrojů je dle našeho názoru odborníkem, po přijímacím řízení je úroveň a vhodnost jednotlivých kandidátů konzultována účastníky výběrového řízení.

Existují v této společnosti zavedené metody přijímání? Jaké?

V první řadě je používán individuální pohovor (polostrukturovaný pozn. autora). Nově se zavádí kolektivní prezentace¹. K výběru klíčových pozic se využívá assessment center. Víím, že by Vás zajímala jeho skladba, ale jedná se o firemní tajemství. Jediné, co Vám k tomu mohu říci je, že veškerá výběrová řízení si provádí Komerční banka sama.

Kontrolujete přínos zaměstnance pro podnik? Jakým způsobem?

Príslušný manažer provádí vyhodnocení zkušební doby a poté vyhodnocení doby určité.

Do jaké míry se tento zaměstnanec vyplatil podniku?

U této pozice je vyhodnocení dlouhodobější, nicméně začlenění do týmu a získávání požadovaných dovedností pokračuje dle očekávání. Je předpoklad, že se zaměstnanec zapojí do naplňování obchodních a finančních cílů jednotky, ve které působí.

Jste si jisti, že jste vybrali toho nejlepšího pracovníka, který se přihlásil na danou pozici? Kolik bylo na danou pozici „top favoritů“?

Top favorité byli 2, domníváme se, že jsme vybrali toho nejlepšího.

Co byste změnili na přijímacím řízení?

¹ Kolektivní prezentace je firemní název pro skupinové metody běžně prováděné v AC. V konkrétním případě se jedná o soubor úkolů ve skupině, které testují různé schopnosti uchazečů. Respondent interview autorovi uvedl příklad, kdy se co nejzajímavěji měli představit navzájem dva kandidáti před komisí. Měli čas na to, aby o druhém zjistili co nejvíce a poté měli kolegu co nejlépe představit, vyzdvihnout jeho přednosti a komisi je co nejpoutavěji sdělit. Tato metoda bezpochyby slouží k zjištění schopností důležitých například pro bankovního poradce. Umět zjistit důležité informace a zajímavě prezentovat produkty společnosti tak, aby si je zákazník koupil.

Myslím si, že příjemná změna je kolektivní představení, domnívám se, že tato forma lépe a efektivněji ukáže dovednosti a schopnosti uchazečů.

Máte pochybnosti o zvolených metodách? (Jaké?)

Individuální pohovor neumožňuje poznat hlouběji jednotlivé uchazeče, často zapracuje první dojem, který může být zavádějící.

Jak by vypadalo přijímací řízení, kdybyste mohli použít neomezené prostředky?

Záleží na pozici, ale např. pro pozici bankovního poradce by výběrové řízení trvalo cca půl dne a ve spolupráci s konzultantem LZ by byly pro uchazeče připraveny různé „hry“, které by lépe odhalily vlastnosti jednotlivých uchazečů.

Jaké máte dosažené vzdělání (kurzy) v oboru přijímání zaměstnanců?

2008 Interní kurz KB „Přijímací řízení pro manažery“.

Jaká osobnost je v tomto oboru vaším vzorem? V čem?

Nevím, žádnou takovou nemám.

Zkuste se zamyslet nad tím, zda je potřeba k přijímání zaměstnanců kromě vzdělání i nějakého specifického nadání nebo talentu, a vysvětlete podrobněji, jak to myslíte.

Určitě je potřeba mít pozorovací talent, sledovat neverbální komunikaci. Myslím tím sledovat člověka při vyjadřování, umět rozpoznat lháře. Například.

Nadhled mi přijde také důležitý. Umět si dát věci do souvislostí, spojovat informace z více zdrojů, vytvářet komplexní a objektivní obraz.

Myslíte si, že jsou získané zkušenosti ve výběru pracovníků k dobru? Nevedou ke generalizaci a typizaci pracovníků? Získané zkušenosti mohou ovlivňovat personalistu v kladném i záporném směru. Co si o tomto myslíte Vy? Jaký směr převažuje a proč?

Jednoznačně jsou získané zkušenosti k dobru. Cvičení dělá mistra, chování a povaha lidí je do jisté míry typizovatelné a zkušený konzultant lidských zdrojů to pozná, samozřejmě to může mít i negativní vliv a může to vést k předjímání. Zase na druhou stranu, ve výběrových komisích vždy sedí minimálně dva lidé a výběrové řízení je dvoukolové. V prvním kole je přítomen většinou přímý nadřízený a konzultant lidských zdrojů. Ve druhém kole se potkají už pouze dva finalisté. Myslím, že by Vás mohlo zajímat, že ve druhém kole to je manažer vyšší úrovně a konzultant lidských zdrojů, tedy na straně zaměstnavatele.

Popište obecné charakteristiky přijímacího řízení vašeho podniku od potřeby vzniku pracovní pozice (výměny stávajícího pracovníka) přes analýzy postu, profesiografii, ...

Po kandidátech z „vnějšku“ je požadován životopis pro prvotní roztrídění uchazečů, které provádí konzultant lidských zdrojů. Některé pozice jsou zveřejňovány na internetových portálech jako např. www.prace.cz, www.jobs.cz apod. Nabídka volných míst je též na stránce www.kb.cz. O interním náboru jsme spolu už mluvili. Nutnost vzniku nového pracovního místa posuzuje vedoucí pobočky.

4.3.2 Pavliš a Hartmann

Semistrukturované interview bylo vedeno s jednatelkou a zároveň spolumajitelkou společnosti Pavliš a Hartmann, s.r.o. Martou Hartmannovou. Jedná se o člověka zodpovědného za přijímání zaměstnanců v této společnosti.

Kolik zaměstnanců má tento podnik?

70 lidí.

Jaké druhy profesí zde pracovníci vykonávají?

Především máme různá oddělení. První je výroba. Zde pracují vedoucí výrobních úseků, mistři, přípravář, konstruktéři, dělnické profese: soustružníci, frézaři, brusiči, kovoobráběči, obsluha CNC strojů, tkalci, gumaři, montážní a provozní dělníci. Dále máme obchodní oddělení, kde pracují vedoucí obchodního oddělení, referenti obchodního oddělení, skladníci a manipulační dělníci. No a vedení firmy obstarávají dva majitelé, kteří jsou zároveň i jednatelem společnosti, vedoucí výroby a hlavní ekonom společnosti.

Kdo provádí výběrová řízení?

Jednatelé společnosti ve spolupráci s vedoucím příslušné části podniku.

Na posledním přijímaném zaměstnanci zkuste podrobně popsat postup přijímacího řízení.

Uveďte, o jakou pozici se jednalo.

Referent obchodního oddělení zaměřený na zahraniční obchod a marketing.

Jak vznikl požadavek na tuto pozici?

Předcházející zaměstnanec ukončil svůj pracovní poměr ke dni konce své pracovní smlouvy na dobu určitou a neměl zájem o její prodloužení.

Jakým způsobem, kde, jak dlouho, za jaké náklady jste inzerovali volné místo?

Na našem vlastním webu, prostřednictvím Úřadu práce a osobních kontaktů jsme zveřejnili inzerát s nabídkou této pracovní pozice. Vzhledem ke specifickému sortimentu výroby jsme se nerozhodli pro plošné inzertování volného místa. Po čtyřech měsících jsme s touto záležitostí oslovili personální agenturu. Ve spolupráci s nimi jsme toto místo obsadili po dalších 3 měsících. Inzerce volného místa pro nás tedy nebyla finančně náročná. Jednalo se pouze o vytvoření inzerátu a jeho rozeslání, případně osobní předání na příslušná místa. Finanční náročnost tohoto výběrového řízení odpovídá dvojnásobku hrubého měsíčního platu obsazeného místa, tj. 56 tisíc Kč.

Jaký byl výběrový poměr na tuto pozici?

Z Úřadu práce jsme dostali vytypovaných 8 uchazečů, následně žádný z nich nebyl vhodný. Osobními kontakty jsme získali další 3 zájemce, o jednoho jsme měli velký zájem, tento však v době jednání dostal velmi zajímavou konkurenční nabídku a o práci u nás již neměl zájem.

Personální agentura nám předala kontakty na 4 uchazeče, jeden z nich u nás uspěl a uzavřeli jsme s ním pracovní smlouvu.

Jaký je finanční limit na přijímací řízení/přijatá osoba? Kdo ho nastavuje a z čeho přitom vychází?

Každé přijímací řízení je posuzované individuálně, finanční limit stanoví majitelé společnosti podle potřeby dané pozice, vývoje a obvyklých podmínek v daném oboru práce.

Jaké metody přijímání byly použity?

Inzerce volného místa, telefonní konzultace a výběrový pohovor (pozn. autora - volný) s vhodným uchazečem.

Byla provedena konzultace s odborníkem? Uvažovalo se vůbec o konzultaci s odborníkem?

Konzultace neproběhla a ani nebyla uvažovaná až do doby, kdy jsme oslovili personální agenturu.

Existují v této společnosti zavedené metody přijímání? Jaké?

Neexistují.

Kontrolujete přínos zaměstnance pro podnik? Jakým způsobem?

Na této pozici lze provést vyhodnocení až po delší době působnosti. Lze zde sledovat měsíční objemy prodejů a jejich poměr v celém objemu obchodu.

Do jaké míry se tento zaměstnanec vyplatil podniku?

Prozatím jsme spokojeni s jeho přínosem. Vzhledem k délce jeho práce na této pozici vývoj nasvědčuje tomu, že v delším časovém horizontu splní naše očekávání.

Jste si jisti, že jste vybrali toho nejlepšího pracovníka, co se přihlásil na danou pozici?

Kolik bylo na danou pozici „top favoritů“?

Ano, z nabízených uchazečů jsme zvolili toho nejvhodnějšího.

Co byste změnili na přijímacím řízení?

Nevím.

Máte pochybnosti o zvolených metodách? (Jaké?)

Nemám.

Jak by vypadalo přijímací řízení, kdybyste mohli použít neomezené prostředky?

Finančně jsme nebyli limitováni. Na danou pozici bylo výběrové řízení vedeno odpovídajícím způsobem.

Jaké máte dosažené vzdělání (kurzy) v oboru přijímání zaměstnanců?

Žádné.

Jaká osobnost je v tomto oboru vaším vzorem? V čem?

Nevím.

Zkuste se zamyslet nad tím, zda je potřeba k přijímání zaměstnanců kromě vzdělání i nějakého specifického nadání nebo talentu, a vysvětlete podrobněji, jak to myslíte.

Určitě je potřeba mít talent nebo chcete-li nadání. Bez schopnosti jednat s lidmi a odhadnout jejich postoje a skutečné kvality nelze vybrat dobrého zaměstnance. Na pohovor se může připravit každý. Pokud však výběrové řízení vede člověk, který ví, koho potřebuje a co má být přednostní na dané pozici, je velká naděje na úspěšný výběr.

Myslíte si, že jsou získané zkušenosti ve výběru pracovníků k dobru? Nevedou ke generalizaci a typizaci pracovníků? Získané zkušenosti mohou ovlivňovat personalistu v kladném i záporném směru. Co si o tomto myslíte Vy? Jaký směr převažuje a proč?

Vzhledem k velikosti naší společnosti se nezabývám pouze personalistikou a výběrovými řízeními. Získané zkušenosti jsou pro mne spíše přínosem a rozšířením v oblasti práce s lidmi.

Popište obecné charakteristiky přijímacího řízení vašeho podniku od potřeby vzniku pracovní pozice (výměny stávajícího pracovníka) přes analýzy postu, profesiografii, ...

Obvykle odchází z našeho podniku pracovník do důchodu. Předem inzerujeme volná místa, abychom do jeho odchodu někoho našli. Následuje přihlášení se uchazeče, poté telefonní konzultace. Po telefonu zjišťujeme první informace o kandidátovi. Poté vybrané kandidáty pozveme na ústní pohovor. Všem se sluší poslat písemné vyjádření o přijetí či nepřijetí. Výběrové řízení končí sepsáním pracovní smlouvy.

5. Výsledky

V této části autor posoudí přijímací procedury obou společností. Zhodnotí, v čem jsou silné, pokusí se upozornit na slabé stránky. Pokud to bude možné, navrhne pro společnosti na základě teoretické části zlepšení.

5.1 Komerční banka

Vezmeme-li přijímací řízení od samého začátku, tedy z pohledu uchazeče, Komerční banka (dále KB) se jeví jako vstřícná společnost pro hledání zaměstnání. Vzhledem k tomu, že se jedná o nadnárodní společnost, tak si může dovolit vynakládat nemalé částky pro inzerování nabídek, ať už na vlastních internetových stránkách na portálech společností zprostředkujících práci (brigády). Kromě těchto nabídek působí KB též na veletrzích pracovních příležitostí a snaží se spolupracovat se studentskými organizacemi. Nachází se zde veliká snaha začlenit absolventy vysokých škol do svých řad. Jedná se především o programy zmíněné výše (CARMEN, Citizen-act, ConnectingG, ConnectingG+). Jako každá jiná společnost, dává přednost internímu náboru, jehož systém je též propracovaný, mají vlastní databázi vhodných pracovníků pro danou pozici. Přijímací řízení probíhají v zásadě dvoukolově, kdy do druhého kola postupují už pouze dva uchazeči. Řízení se účastní vždy konzultant lidských zdrojů v prvním případě společně s manažerem nižší šarže a v druhém kole s manažerem vyšší šarže. Počet osob na straně KB u přijímacího řízení se může navýšit.

Z tohoto pohledu se KB navenek jeví jako společnost s propracovanou zaměstnaneckou politikou. Systém do jisté míry postrádá dynamičnost, neboť při přijímání zaměstnanců jsou používány pouze tři metody, z nichž asi nejpropracovanější se jeví assessment centre, neboť jeho podobu zástupce společnosti odmítal odtajnit. AC je používáno pouze pro vysoké manažerské pozice (vedoucí poboček a vyšší posty). „Za první pololetí roku 2011 vykázala Skupina KB konsolidovaný čistý zisk ve výši 5 478 milionů Kč“ (KB, 2012c), a proto autor nevidí důvod, proč by se tato bankovní společnost nemohla více (finančně) zaměřit na přijímání zaměstnanců, volbu širší palety přijímacích metod zaměřených na dílčí potřebné schopnosti uchazeče. V konkrétním zjišťovaném případě byla autorovi poskytnuta informace, že jediný konzultant lidských zdrojů, který je odpovědný za přijetí každého zaměstnance, se nachází v krajském městě, a tudíž jeden odborník musí pokrýt 817 pracovních míst (počet zaměstnanců v kraji Hradec Králové – údaj uvedený výše). Konzultant LZ je sice osoba, která nemusí zajišťovat administrativu,

k tomu slouží vysoký počet personalistů, ale má za úkol předvybrat vhodné uchazeče na základě životopisů (nebo z interní databáze) a z této množiny osob vybrat tu nejvhodnější. Nutno dodat, že AC probíhá na ředitelství mimo působnost zmiňovaného konzultanta LZ. Na druhou stranu počet osob, které jsou v současné době vybírány pomocí AC, je minimální. Autor si nedokáže představit, jak je prakticky proveditelné věnovat dostatek času každému poslanému životopisu, natož být u každého přijímacího řízení. Už z podstaty věci se musí jednat o velice vytíženého člověka, a proto by bylo vhodné zaměstnat větší skupinu odborníků, aby bylo zaručeno dostatečné zázemí pro tuto práci a pro dále navrhované činnosti. Další pochybnosti vyvstávají u zvolených metod výběru. Individuální strukturovaný pohovor může leccos vypovědět, od verbálních schopností uchazeče až po to, jak se jeví druhým. Z rozhovoru se dá usoudit osobnostní typ uchazeče, ale není možno se vyvarovat nebezpečí labellingu, o halo-effectu nemluvě. O těchto možných chybách hovoří i dotazovaný. Obranným mechanismem proti těmto neduhům může být již zavedené vícekolové přijímací řízení, kde by ale v každém kole seděl jiný posuzovatel na místě odborníka přes LZ, aby se předešlo možným osobnostním preferencím. Dále autor postrádá testování požadovaných schopností. Praxe či vzdělání může u uchazeče napovědět úroveň jeho schopností, ale nemůže jej zaručit. K tomuto účelu autor doporučuje sestavení baterie vědomostních i psychometrických testů pro jednotlivé pozice ve společnosti a minimální úspěšnost pro přijetí. Testy včetně vylepšeného polostrukturovaného rozhovoru se jeví jako dobrá základna pro přijetí do bankovního sektoru. Pro pozice vyžadující přímý kontakt se zákazníkem se zdá metoda skupinového pohovoru popsaného výše jako velice zajímavá a přínosná, nicméně sama o sobě nepodává komplexní náhled na osobnost. Proto autor navrhuje její přidání k již zmiňovanému pohovoru a testům a to pouze tam, kde je osobní kontakt se zákazníkem klíčový. V poslední době se AC řadí mezi oblíbené metody zrovna na manažerské pozice (in Kyriánová, 2003). V teoretické části jsou popisována úskalí této metody, ale přináší-li KB konstantně kvalitní pracovníky ve vyšším managementu, není důvod, proč tuto zavedenou metodu měnit. Plusem může být dvojité ověření již přijatého zaměstnance, ověření, zda plní svou funkci.

5.2 Pavliš a Hartmann

Oproti předchozí společnosti se jedná o menší firmu. Svým založením již dnes přesahuje hranice České republiky a je pravděpodobné, že svoji působnost bude rozšiřovat do ostatních států a tím pádem je možné navýšení počtu zaměstnanců. Jelikož Pavliš a Hartmann, s.r.o. (dále PHHP) nemají vytvořené standartní postupy v přijímání pracovníků, autor si je dovolí navrhnout. Především by bylo zapotřebí mít ve firmě k dispozici alespoň jednoho pracovníka, který by byl vzdělaný v tomto oboru. Pro současné potřeby by stačilo zaměstnání na částečný úvazek nebo zařízení patřícíné kvalifikace v oboru pro stávajícího zaměstnance provádějícího tyto úkony (jednoho z majitelů). Autor varuje před používáním externích dodavatelů lidských zdrojů. Od majitelky společnosti totiž dostal k nahlédnutí smlouvu o poradenských službách a zprostředkování. Nutno říci, že se jedná o případ zaměstnance, jehož případ je popisován v rozhovoru. Obsahem této smlouvy by mělo být, jakými způsoby jsou zajišťováni doporučení kandidáti. Zdali byli vybráni pouze z interních databází nebo agentura provedla již nějaké výběrové řízení pomocí vědecky ověřených metod, popřípadě kterých. Žádná informace o tom, jak tento výběr probíhal, součástí nebyla. Autoři vědeckých publikací (Hroník, 2002; Kyriánová, 2003) varují před takovými společnostmi, které tento nedostatek obhajují argumentem, že by uniklo jejich tajemství úspěchu. Tento argument je naprosto irelevantní, neboť kupující má právo vědět, co za své peníze dostává. Je známo například složení oblíbených nápojů, ale k tomu, aby byly namíchány, musí být zapotřebí správného poměru složení, metodické správnosti a jiných důležitých věcí. Pro vyšší pozice (vedoucí funkce) autor doporučuje použití externího AC, neboť společnost nemá stanoven finanční limit. Pro zvolení vhodné investice autor doporučuje oslovit odborníky v oboru, kteří pomohou zvolit renomovanou společnost, která AC provádí. PHHP se spíše častěji setkává s přijímáním zaměstnanců na nižší pozice, pro které nejsou výhrady, spíše bude dáno doporučení, aby změnili typ pohovoru z volného na polostrukturovaný. Tento typ pohovoru není náchylný k odbíhání od tématu a zároveň dává prostor uchazeči plně se vyjádřit, je přirozenější než strukturovaný. Navrhovaná pomocná publikace pro sestavení vhodných otázek může být tato: (Matějka, 2002). Jiné nedostatky v přijímacím řízení nebyly zjištěny. Plusem může být relativně nízký počet zaměstnanců, který umožňuje

v případě špatné volby pracovníka rychlé zjištění, že bylo učiněno špatné rozhodnutí. Zpětná vazba v kontrole již přijatého zaměstnance je vyhovující.

Porovnáním obou společností lze vyvodit, že u obou není kladen patřičný důraz na tuto problematiku. Na druhou stranu mají bezchybně vyvinuté kontrolní mechanismy pro zjištění již nevhodně přijatého pracovníka. Lepšími a efektivnějšími metodami mohou předejít možnému chybnému výběru, a tím pádem uspořit nemalé výdaje, které jsou s tímto pochybením spojené. Problémem může být, že výdaje, které jsou tímto přístupem uspořeny, nelze (lze obtížně) spočítat, zato výdaje potřebné pro přijetí zaměstnance jsou vidět ihned, a tudíž je vedení nepodporuje.

6. Závěr

V této práci byla důkladně prozkoumána problematika přijímání zaměstnanců. Text je zaměřen na často vyskytované vědecké metody, pro úplnost byly uvedeny i ty neprofesionální. Informace byly čerpány striktně z vědeckých publikací od českých, ale i zahraničních autorů. Teoretickou část se autor snažil obohatit o vlastní zkušenosti při přijímání zaměstnanců, upozornil přitom na metodické nedostatky. Byly popsány metody, které se hojně vyskytují u nás i v zahraničí. Bylo upozorněno na časté chyby a problémy při přijímání zaměstnanců. Hlavní důraz by měl být kladen na faktory, jako je reliabilita, validita a správné sestavení metod tak, aby byly funkční.

V praktické části byly aplikovány poznatky nabyté při studiu problematiky. Je s podivem, že u tak velké společnosti, ke které se KB řadí, je zaměstnáno tak málo specializovaných pracovníků v oboru přijímání zaměstnanců. Navrhuje se proto jejich navýšení. S touto změnou je spojena i změna ve zvolených metodách. PHHP se nedopouští výrazných chyb, spíše je doporučovaná obezřetnost a metodická správnost zvolených metod. Je nezbytné si uvědomit, že přijímání zaměstnanců v sobě skrývá veliký potenciál při proměňování ekonomických cílů podniků. Navrhované změny budou poskytnuty podnikům. Prioritou zaměstnavatelů má být získání kvalitních lidských zdrojů, které mohou vytvořit diametrálně vyšší přínos podniku, než byl jednorázový výdaj na jejich přijetí.

7. Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARNOLD, John. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Computer press, 2007, 630s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. Vyd. Brno: Institut řízení, 1990, 256s. ISBN 80-7014-024-0.

BIBLE. *Český ekumenický překlad*. Český Těšín, 2002, ISBN 80-85810-30-1

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 776. ISBN 80-7179-303-X.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. 1.vyd. Šlapanice: ERA, 2002, 370s. ISBN 80-86517-20-9.

KASPER a MAYRHOFER. *Personální management Řízení – Organizace*. 3. Vyd. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců – Zkoušky, testy, rozhovory*. 1.vyd. Praha: Linde, 2004. 174 s. ISBN 80-86131-53-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management press, 2001. ISBN 80-7261-033.

KYRIÁNOVÁ, Hana. *Assesement centrum v současné personální praxi*. 1.vyd. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

MATĚJKA, Marek., VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru – Jak poznat druhou stranu*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 2002, 192s. ISBN 60-247-0215-0.

SIEGL, Zdeněk. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*, 1.vyd. Praha: Grada, 2005, 168s. ISBN 80-247-1388-8.

ŠTIKAR, Jiří., RYMEŠ, Milan., RIEGL, Karel., Hoskovec, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

Internetové zdroje:

KB. *Výroční zpráva KB*. Dostupné [on-line] z:

<http://www.kb.cz/file/u/about-bank/investor-relations/annual-reports/annual-report-2010/cz/06g-zamestnanci.html>. 2012a.

KB. *O bance - zaměstnanci*. Dostupné [on-line] z:

<https://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/zamestnanci.shtml>. 2012b.

AUTOŘI ČTK. Vlna propouštění zasáhla loni i české banky, zbavily se 1100 lidí.

Dostupné [on-line] z:

<http://byznys.ihned.cz/c1-37585890-vlna-propousteni-zasahla-loni-i-ceske-banky-zbavily-se-1100-lidi>. 26. 6. 2009.

PHHP. *O firmě*. Dostupné [on-line] z:

<http://www.phhp.cz/o-firme>. 2012.

KB. *Zpráva o hospodaření*. Dostupné [on-line] z:

<http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/vztahy-s-investory/publikace/zpravy-ohospodareni/kb-20110830-pololetni-zprava.pdf?42879105a32d7b5e047f82e279290c63>. 2012c.

Přílohy

Tabulka 1 - Požadavek na získání pracovníka (Armstrong, 1999, s. 447)

Obrázek 3 – Cattellův osobnostní dotazník (Hroník, 2002, s. 212)

CATELŮV OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK 16 PF

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
A- SCHIZOTHYME										
opurný v projevech citů, rigidní, nekompromisní, kritický, odtahový, skeptický, budi rozpačky dává přednost věcem, slovům, logice, technice, raději pracuje sám, má tvrdý intelektuální přístup k věcem, odmítá kompromisy, zdůrazňuje přesnost, metodičnost, vědeckost, objektivnost; v práci je třeba být přesný a metodický, je mrzut										
B- NÍZKÁ INTELIGENCE										
nízká rozumová kapacita, neschopnost si poradit s abstraktními výkony, horší organizovanost, úsudky, vytrvalost										
C- EMOČNÍ INSTABILITA										
špatná tolerance k novému prostředí, snadno se rozzlí, nespokojenost se situací, omezením života, citi se nespokojen čelit nárokům života, snadno se vzdává, vyhýbá před zodpovědností, mění postoje a zájmy, snadno zmaten, dezorganizované emocionálníta										
E- SUBMISSIVNÍ										
snadno se přizpůsobuje, nechá se vést, mluví, poslušný, uvaživý, citový, diplomatický, konformní, pokorný, citlivý na autoritu, poddajný, dává průchod citům										
F- STŘÍZLIVÁ VÁŽNOST										
přemýšlivý, introspektivní, pomalý, obozřetný, vážný, tichý, usilavý, nedbdý, lpi na vnitřních hodnotách										
G- MALÁ SÍLA SUPEREGA										
bez sebekázře, nestálý, tékavý, snadno se vzdává, nespokojený, ležární, nedbá na závazky k lidem, nedostatečně přijíma normy skupiny										
A+ CYKLOTHYME										
tendence k přehnaným projevům citů, bezstarostný, emocionálně živý, se zajímá o lidi, dává přednost povolání, kde převládá práce s lidmi, snaží se s druhými vyjit, vytváří aktivní skupiny; radost ze společenského uznání, méně spolehlivý v práci, kde je třeba přesnosti, lavišší v dodržování závazků, pružně přizpůsobivý státnímu vývoji emocionálních problémů, které nejsou plně řešitelné										
B+ VYSOKÁ INTELIGENCE										
intelek, adaptabilita, chápavý, rychlé řešení, vytváří, schopnost řešit uzavřené problémy, v IST koreluje s IN, AN a NU										
C+ EMOČNÍ STABILITA										
nositel „ducha skupiny“, vhodný pro povolení vyžadující vyšší frustraci, toleranci, emoce zraje slaly, má trvalé zájmy, svou umírněnost se vyhýbá politím, nedbolk, aby emoční potřeby akcesilily realně vnírá situaci, přizpůsobuje se faktům										
E+ DOMINANTNÍ										
(často u nevolených vůdců) schopen žvč interakce, diskuse, kritiky, pro povolání vyžaduje smelost, odvahu, je nezávisle smýšlející, asertivní, přisný, nekompenční, svahlavý, rebelant, vyžaduje odliv										
F+ BEZSTAROSTNOST										
rychlý, čilý, upřímný, žvč se projevuje, bezstarostně nadšený, spoleha se na štěstí, často volení vůdcové (ale není zaručena efektivita), aktivně lojalní, hovorný, veselý, oblíbený, řečník, reaktivní vůči skupině, entuziastický										
G+ SÍLA SUPEREGA										
zodpovědný, svědomitý, vytváří, spolehlivý, rozhodný, odhodlaný, emoce ukázaný, ovládan smyslem pro povinnost, vytvále úsilí být co nejlepším, věnuje se zázkám dobra a zla, zaujetí morálními normami, plánový, preferuje společnost výkonných lidí										

H- PLACHOST										
stahující se do sebe, ošťachavý emočně zdrženlivý, váhavý ve vyjadřování citů, snadno zatrpkuje, pečlivý, uvaživý, zabrdžený, dba pravdě, pohotově vnímá nebezpečí, pocly měřičemnosti, neumi pracovat ve větším kolektivu, má omezené zájmy										
I- REALISTA										
praktický, zraj, bere na sebe odpovědnost, nemá smysl pro extravagance, jedná na základě praktické, logické evidence, drží se věci, přispívá ke skupinové solidaritě, realistický										
L- DUVĚŘIVOST										
podvoluje se změnám, pružný, chápavý, přátelsky relaxovaný, toleranční, smířlivý, benevolentní k chybám druhých, méně ambicí a snahy, snadno zapominá na nesnaze (sociální pracovníci)										
M- PRAKTICHNOST										
konvenční, čilý v praktických záležitostech, veden objektivními skutečnostmi, spolehlivý v praktickém úsudku, vážný, dělá si starost, je stály										
N- NAVITA										
spontánní, přirozaný, upřímný, ale společensky nechtřabý, jednoduchý vkus, až slepě důvěřuje, méně obratný v analýze motivů druhých, myslí vážně, neprotikavě, spokojený s tím, co přichází, schopen velké citové účasti, společenský										
H+ DOBRODRUŽNOST										
bývá často volen za vůdce, aktivní, žvč reagující, impulzivní, bezstarostný, nevímá signály prozřícího nebezpečí, dobře se uplatňuje v povolání, kde je třeba zvládat emočně vyjaté situace										
I+ ZÁVISLÁ CITOVOST										
„brečlín“, hledá pomoc a soucit, imaginativní vnitřní život a vyjadřování, jedná na základě citové intuce, jemný, rozmazlený, úzkostný, hypochochrický, nepraktický(?), vyhledává pozornost, pečl, neschů k hrubým lidem, laskavý, má rád nové zkušenosti, cestování, estét, přetělavý, méně výkonný, nerozhodný										
L- PODEZŘIVOST										
vztahovací, dogmatický, žárlivý, tyranský, dráždivý, vyžaduje, aby lidé nesli odpovědnost za své chyby, sklon pohrdá průměrem, puritácký korolní, skeptický k velkým ideálům, ve skupině méně oblíbený (normovači, účetní)										
M+ IMAGINATIVNOST										
nekonvenční, sklon k nadšení, sklon k hysterickým výkyvům zoufalství, intenzivní subjektivita, nřerný život, tpi ťzkostmi a konfliktními situacemi, střídá období pokojného nezájmu o praktická věci s hysterickými epizodami nezralého chování, ve skupině se cítí neakceptovan, ale nevadí mu to, spíše mu vadí dodržovat formální pravidla										
N+ SOFISTIKOVANOST										
„zraj světa“, uhlazený, společensky profily, estetický náochný, na vřed do jedním druhých, sociálně ostražný, taktik, přesná kalkulující, citové odlišy a disciplinovaný, ambiciózní, vychtrný, přizpůsobuje si pravidla, estetický zrnisný, čuče sám sebe, schopný vidět věci z různých hledisek, machiavelista (koreluje s inteligenci a dominanci)										

Požadavek na získání pracovníka			
Personálnímu útvaru	Od	Oddělení	Datum
Požadavky			
Název pracovního místa	Stálé ☐ Dočasné ☐		
Platová třída Stručný přehled hlavních povinností	Potřeba obsadit k...		
	Pokud jde o dočasné- uveďte období od: do:		
	Požadované vzdělání a kvalifikace		
	Požadovaná praxe		
	Zvláštní dovednosti, duševní schopnosti, charakteristiky osobnosti		
	Věková hranice (pokud je přípustná)		
	Kdo bude bezprostřední nadřízený pracovníka?		
	Komu bude pracovník bezprostředně nadřízený?		
Vyplňte, pokud jde o náhradu pracovníka			
Nahrazený pracovník	Název prac. místa	Plat	Datum ukončení
Důvod ukončení pracovního poměru			
Výkon Nadprůměrný ☐ Uspokojivý ☐ Neuspokojivý ☐		Zaměstnali byste jej znovu?	
Vyplňte, pokud jde o zvýšení počtu pracovníků			
Co vyvolalo potřebu dodatečného pracovníka?			
Vysvětlete, proč není možné se vyhnout zvýšení počtu pracovníků?			
Dodatečný pracovník schválen		Podpis	Datum