

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR  
ZAMĚSTNANCŮ PROSTŘEDNICTVÍM  
OSTRAVSKÉ PERSONÁLNÍ  
AGENTURY**

**EMPLOYEE RECRUITMENT AND SELECTION  
PROCEDURES BY PERSONNEL AGENCY LOCATED IN  
OSTRAVA**

Bakalářská diplomová práce

**Kamila Cencialová**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 28. 2. 2011

Kamila Cencialová

## OBSAH

Úvod.....	5
1 Personální práce v organizaci.....	6
2 Řízení lidských zdrojů.....	7
3 Personální plánování .....	9
4 Analýza a popis pracovního místa.....	11
5 Získávání zaměstnanců .....	13
5.1 Kroky získávání zaměstnanců .....	13
5.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	14
5.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	14
5.1.3 Zvážení alternativ.....	14
5.1.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.....	14
5.1.4.1 Specifikace osobních předpokladů .....	15
5.1.5 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů .....	16
5.1.5.1 Vnitřní zdroje.....	16
5.1.5.2 Vnější zdroje .....	16
5.1.6 Volba metod získávání pracovníků .....	17
5.1.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů .....	19
5.1.8 Formulace nabídky zaměstnání .....	19
5.1.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání .....	20
5.1.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů .....	21
5.1.11 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám .....	21
5.2 Pravidla při získávání pracovníků .....	21
6 Výběr pracovníků .....	23
6.1 Kroky procesu výběru pracovníků.....	24

6.2 Posuzování uchazeče .....	25
6.3 Kritéria výběru pracovníků.....	25
6.4 Metody výběru.....	26
6.4.1 Analýza dokumentace uchazečů .....	27
6.4.2 Analýza životopisu.....	28
6.4.3 Testy pracovní způsobilosti .....	29
6.4.4 Assessment centre .....	30
6.4.5 Zkrácené screeningové assessment centre .....	33
6.4.6 Výběrové pohovory .....	33
6.5 Kombinování postupů výběru.....	34
6.6 Závěrečná fáze výběru.....	35
6.7 Předsudky a diskriminace .....	36
7 Získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím ostravské personální agentury .....	37
7.1 Obecná charakteristika zadavatelský firem .....	37
7.2 Obecná charakteristika personální agentury .....	38
7.3 Spolupráce zadavatelské firmy a personální agentury.....	39
7.4 Získávání zaměstnanců prostřednictvím personální agentury .....	40
7.4.1 Call interview .....	41
7.4.2 Assessment centre .....	43
7.4.3 Po assesement centre.....	45
7.5 Příklad výběrového procesu .....	46
7.6 Zhodnocení procesu získávání a výběru pracovníků .....	49
Závěr.....	53
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů .....	55
Přílohová část .....	57

## Úvod

Mnohokrát už bylo řečeno, že lidský kapitál je to nejcennější, do čeho organizace může investovat a tím zvýšit svou konkurenční schopnost na trhu. Proto věnovat čas získávání a výběru zaměstnanců není čas ztracený a organizace by si měla dát záležet na kvalitě.

Ráda bych se ve své práci zaměřila na získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím personální agentury, protože ty s těmito procesy mají více zkušeností a ví, ve kterém článku celého procesu může být největší problém. Organizace najímající si personální agentury na získávání a výběr zaměstnanců jsou si vědomi, že to není nijak lehký proces a jelikož zjistili, že sami by na takovou práci nestačili, je rozhodnutí o delegování tohoto úkolu na personální agentury tou správnou volbou.

Cílem mojí bakalářské práce je deskripce získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím ostravské personální agentury a určení nedostatků v tomto postupu. V první části své bakalářské práce se budu věnovat terminologickému ukotvení, které se přímo nebo nepřímo váže na problematiku získávání a výběru zaměstnanců. Nicméně pro cíl mojí bakalářské práce je důležité všechny oblasti alespoň zmínit.

V druhé části se už věnuji konkrétní personální agentuře a snažím se popsat všechny její procesy během získávání a výběru zaměstnanců takovým způsobem, abych mohla najít, kde se vyskytuje problém a navrhnout jeho řešení. Kvůli zachování anonymity dané personální agentury nebudu uvádět její název.

Ráda bych, kdyby tato moje bakalářská práce pomohla dané personální agentuře zlepšit své dosavadní služby a stát se tak ještě konkurenceschopnější, než byla doposud.

## **1 Personální práce v organizaci**

Jelikož jednou z oblastí, kterým se věnuje personální práce je i získávání a výběr zaměstnanců, je třeba si tento pojem vymezit.

Definice personální práce zní: „personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce“ (Koubek 2007, s. 13).

Ne stát, ale organizace sama rozhoduje o tom, jak ceněna bude personální práce v jejím podniku, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti své činnosti se bude zaměřovat více, kolik a jakých pracovníků bude zaměstnávat atd. Stát by měl zasahovat jen v případech závažnějších konfliktů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a při poškozování práv jedné ze stran (srov. Koubek 2009, s. 14).

## 2 Řízení lidských zdrojů

Vzhledem k cíli moji práce je třeba si vymezit i pojem řízení lidských zdrojů, který se řadí pod personální práci.

Organizace může fungovat pouze tehdy, kdy se jí podaří propojit materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje (srov. Koubek 2009, s. 13). Milkovich říká, že hmotné a finanční zajištění společnosti nestačí, a že teprve zaměstnanci navrhují a vyrábějí zboží. To oni kontrolují kvalitu, rozdělují finanční zdroje, stanovují celkovou strategii a cíle organizace a poskytují služby. Organizace by svých cílů prostě nemohla dosáhnout bez lidských zdrojů (srov. Boudreau, Milkovich 1993, s. 38). Informační zdroje potom pohání lidské zdroje v práci. Lidské zdroje tak mají velký význam pro organizaci (srov. Koubek 2009, s. 13). Personální práce s nimi hospodaří a řídí je.

Řízení lidských zdrojů se stává srdcem vedení organizace. Člověk je v organizaci brán jako nejdůležitější výrobní část a je považován za pohon organizace. Řízení lidských zdrojů je strategický přístup k personální práci a ostatním personálním činnostem. Orientuje se na vnější faktory utváření a fungování pracovní síly, je součástí každodenní náplně práce všech vedoucích pracovníků v organizaci a vedoucí personálního oddělení je sám součástí vedení organizace, je propojené se strategiemi a plány organizace, stává se ústředním bodem řízení organizace, klade důraz na rozvoj lidských zdrojů, věnuje se spokojenosti pracovníků a kvalitě jejich pracovního života, orientuje se na sounáležitost pracovníků s organizací, věnuje se vytváření organizační kultury a vytváří dobrou pověst organizace z pohledu zaměstnanců. Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou: zařadit správného člověka na správné místo a snažit se, aby byl člověk neustále připraven na měnící se požadavky pracovního místa, optimální využívání pracovní doby a pracovních schopností, formování pracovních týmů, efektivního stylu vedení a bezproblémových vztahů mezi lidmi v dané organizaci, osobní a společenský rozvoj pracovníků a dodržování platných zákonů z oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a také formování pověsti

organizace mezi veřejností (srov. Koubek 2009, s. 16-18). V rámci těchto hlavních úkolů plní řízení lidských zdrojů následující aktivity (srov. Foot, Hook 2002, s. 5):

- nábor a výběr,
- výcvik a rozvoj personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- zajišťování slušného zacházení,
- zajišťování rovných příležitostí,
- posuzování výkonu zaměstnanců,
- poradenství pro zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody, odměňování a příjem zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní kázeň jednotlivců,
- zacházení se stížnostmi,
- propouštění, řešení nadbytečnosti personálu,
- vyjednávání a povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.

Dále je třeba vymezit pojem personální plánování, protože z něho vychází všechny aktivity, které se vážou k řízení lidských zdrojů, a tedy i k získávání a výběru zaměstnanců.



### 3 Personální plánování

Předtím, než se začnu věnovat samotnému získávání a výběru zaměstnanců, je vzhledem k cíli mojí práce důležité si vymezit pojem personální plánování, protože z něho vychází plány získávání a výběru zaměstnanců.

Jelikož je plánování klíčovým nástrojem řízení celé organizace, a protože člověk je klíčovým faktorem jejího fungování, je zjevné, že personální plánování je těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci (srov. Armstrong 2007, s. 94). Armstrong říká, že „personální plánování stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů“ (Armstrong 2007, s. 305). Zaměřuje se na vztahy mezi činy a jejich důsledky. Pomáhá nám zjistit, jaká hodnocení jsou pro nás užitečná, jestli jsme se vydali správnou cestou, které naše postupy přinášejí nejlepší výsledky a jak jednotlivé činnosti poskládat, aby do sebe zapadaly (srov. Boudreau, Milkovich 1993, s. 196). Personální plánování si dalo za cíl, že organizace bude mít dostatek pracovních sil s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, dostatečně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do organizace, že je bude mít ve správný čas a za přiměřený obnos (srov. Koubek 2009, s. 93). Pokud chceme, aby personální plánování bylo efektivní, musíme se držet tří pravidel (srov. Koubek 2009, s. 95):

- a) musí vycházet ze strategie organizace,
- b) plánování činnosti organizace a personální plánování by mělo probíhat současně a
- c) mělo by být celoorganizační záležitostí.

Mezi plány personálních činností patří (srov. Koubek 2009, s. 116-118):

- a) Plány získávání a výběru pracovníků.
- b) Plány vzdělávání pracovníků.
- c) Plány rozmístování pracovníků.
- d) Plány odměňování a produktivity práce.

e) Plány penzionování a propouštění pracovníků.

V této kapitole jsem vymezila personální plánování a v dalším kroku se budu věnovat analýze a popisu pracovního místa, které na personální plánování navazuje a tím předchází samotnému procesu získávání a výběru zaměstnanců.

## 4 Analýza a popis pracovního místa

V této kapitole se budu věnovat analýze a popisu pracovního místa, jelikož je to krok, který je důležitou součástí samotného procesu získávání a výběru zaměstnanců.

„Analýza práce je systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce (pracovní činnosti)“ (Boudreau, Milkovich 1993, s. 116). Kociánová ještě dodává, že umožňuje rozlišit jednu práci (pracovní místo) od prací jiných (pracovních míst) (srov. Kociánová 2010, s. 42). Znázorňuje práci na konkrétním pracovním místě a dává nám představu o nárocích na pracovníka, který bude tuto práci vykonávat. Důležitými faktory jsou úkoly zadávané v práci, rozsah odpovědnosti a povinnosti, charakter práce a její obsah. Kvalita analýzy pracovních míst je důležitá, protože rozhoduje o kvalitě dalších personálních činností (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, s. 4). Hlavními důvody, proč je analýza spolu s popisem práce pro organizace důležitá, jsou: „naplánování budoucích potřeb v personální oblasti, výběr vhodných uchazečů na volná pracovní místa, vytýčení záměrů a vytvoření plánů pro rozvoj profesní způsobilosti osobních vlastností zaměstnanců, stanovení potřeb tréninku a vzdělávání zaměstnanců, stanovení výkonových cílů a standardů, rozmístění, resp. přemístění zaměstnanců podle požadavků pracovních míst a jejich schopností, určení podmínek a forem odměňování zaměstnanců, hodnocení vlivu změn na charakter pracovních míst a nároky pro jejich úspěšný výkon“ (Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, s. 5). Analýza nám dá informace o dané práci, ze které se vytvoří popis pracovních míst (srov. Kociánová 2010, s. 51).

Popis pracovního místa tedy konkretizuje popis určité práce (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, s. 4). Je klíčový v personálním řízení a je naprosto nezbytný při definování charakteristik ideálního kandidáta na pracovní místo (srov. Vajner 2007, s. 13). Forma popisu práce má tři části a to název, kde je obsažen název pracovní činnosti, počet pracovníků, místo vykonávání práce a její číselný kód, charakteristiku, která

vysvětluje účel dané práce a popis vykonávaných prací (srov. Boudreau, Milkovich 1993, s. 125-126).

Proto, aby bylo získávání a výběr zaměstnanců kvalitním procesem, musí mu předcházet všechny výše zmíněné kroky. Dále se budu věnovat už samotnému získávání zaměstnanců, který předchází výběru zaměstnanců.

## **5 Získávání zaměstnanců**

Poté, co jsem definovala personální práci a plánování, řízení lidských zdrojů a analýzu a popis pracovního místa, se nyní budu věnovat samotnému získávání zaměstnanců.

Při zajišťování nových zaměstnanců, při jejich skladbě a počtu musíme vycházet z personálního plánu a personálního marketingu (srov. Stýblo 1993, s. 42). Získávání pracovníků je činnost, která zajišťuje, aby se na volná pracovní místa přilákalo co nejvíce vhodných uchazečů a to za přiměřené náklady a včas. Musíme rozpoznat a vyhledat vhodné pracovní zdroje, informovat o volných pracovních místech a nabízet je, jednat s uchazeči a získat o nich přiměřené informace, a taky zajistit organizační a administrativní zázemí těchto činností (srov. Koubek 2009, s. 126). V podstatě se nám jedná o to, abychom se vyvarovali vybrání takového uchazeče, který nikdy neudělá to, co se mu řekne a toho, který vždycky udělá to, co se mu řekne (srov. Urban 2003, s. 37). Při této činnosti organizace vystupuje z jakéhosi vakua a jedná přímo s okolím (srov. Foot, Hook 2002, s. 55). Je to období, kdy se jedná o dvousměrný komunikační proces. Na jedné straně stojí uchazeči o zaměstnání, kteří potřebují informace o tom, co jim organizace může nabídnout a na druhé straně stojí organizace, která zjišťuje informace o uchazečích (srov. Boudreau, Milkovich 1993, s. 255).

### **5.1 Kroky získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců se skládá z několika kroků, které každý autor uvádí jinak. Já jsem si vybrala členění podle Koubka, protože je velmi detailní a zachycuje ty nejdůležitější kroky, podle kterých postupuje i ostravská personální agentura.

### ***5.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků***

Musíme vycházet jak z momentální potřeby, tak z plánů organizace a musí proběhnout s předstihem před samotnou realizací získávání pracovníků, abychom v případě potřeby nebyli zaskočeni. Proto bychom měli prognózy potřeby nových pracovníků dělat periodicky (srov. Koubek 2009, s. 132).

### ***5.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa***

Nejdříve musíme vědět všechno, co potřebujeme o dostupném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách, které se k němu váží a o požadavcích, které jsou kladeny na pracovníka. Všechno proto, abychom vůbec věděli koho nabídkou oslovit, jaké metody získávání použít, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jak hodnotit uchazeče ve výběrovém řízení. V případě potřeby bychom měli informace aktualizovat (srov. Koubek 2009, s. 132).

### ***5.1.3 Zvážení alternativ***

V tomto kroku musíme zvážit, zda se povinnosti daného pracovního místa nedají rozdělit mezi jiné úseky organizace, jestli se dá práce pokrýt formou přesčasů, formou částečného úvazku, formou dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce, zda využijeme externího dodavatele nebo jestli rovnou dané pracovní místo nezrušíme. Pokud jsme zjistili, že se uvolněné pracovní místo musí řešit pomocí plného úvazku, pokračujeme dále v získávání a následném výběru zaměstnanců (srov. Koubek 2009, s. 133).

### ***5.1.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa***

Musíme si určit, jaké charakteristiky popisu pracovního místa uvedeme, aby potenciální uchazeč získal reálný obraz práce na obsazované pozici, a co za vlastnosti, schopnosti a dovednosti musí mít, aby byl

způsobilý vykonávat práci na dané pozici (srov. Koubek 2009, s. 133). Tento krok je pro definování ideálního profilu kandidáta nezbytný a popis by neměl být složitý (srov. Vajner 2007, s. 13) „Zkušenosti ukazují, že čím přesněji jsou požadavky na pracovní místa, kvalifikaci a praxi promyšlené, tím pravděpodobnější je, že přijímání nových zaměstnanců do určených funkcí bude úspěšnější“ (Martin 2007, s. 261). Které charakteristiky uvedeme, záleží na prioritách organizace. Mezi ty nejdůležitější patří:

- název pracovního místa,
- rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný,
- místo výkonu práce,
- možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce,
- pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.

Neměli bychom ani zapomenout na důležité požadavky na pracovníka: vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti, charakteristiky osobnosti (srov. Koubek 2009, s. 133).

#### *5.1.4.1 Specifikace osobních předpokladů*

Poté, co jsme si popsali pracovní místo, nesmíme zapomenout na specifikaci osobních předpokladů, které budou důležité pro vykonávání práce na popsaném pracovním místě. Měli bychom si stanovit, které z námi požadovaných vlastností, schopností a dovedností jsou nezbytné pro vykonávání práce a které buď nezbytné nejsou, nebo nejsou natolik důležité, aby ovlivnily výběr. Vybírat můžeme z těchto kategorií: vzdělání, odborné znalosti a schopnosti, pracovní zkušenosti, řídicí schopnosti a zkušenosti, sociální a komunikační schopnosti, osobní vlastnosti a motivační předpoklady, jazykové, počítačové a další speciální znalosti, osobní flexibilita, potenciál dalšího rozvoje a popřípadě zdravotní stav. Jelikož vztah mezi osobnostním profilem a pracovním výkonem daného

pracovníka je do jisté míry prokázány, můžeme se zaměřit na osobnostní profil. Například zda je uchazeč introvert nebo extrovert či má spíše sklon k soupeřivosti nebo ke spolupráci. Můžeme se také zaměřit na jejich motivaci, zda je vnitřní nebo vnější a na jejich schopnost pracovního nasazení, pracovní stabilitu, pozitivní pracovní postoje, odpovědnost a loajalitu (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, s. 69-76).

### ***5.1.5 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů***

Organizace se musí rozhodnout, zda bude zaměstnance hledat uvnitř organizace nebo bude vybírat nové zaměstnance z vnějšího prostředí. Pokud hledá zaměstnanců více, může použít kombinaci těchto zdrojů.

#### *5.1.5.1 Vnitřní zdroje*

Mezi vnitřní zdroje patří ty, kde jsou pracovníci uvolňováni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami nebo kdy pracovníci dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě. Výhodami může být, že organizace zná silné i slabé stránky uchazeče, nebo že uchazeč zná lépe organizaci, avšak soutěžení o povýšení může ovlivnit morálku a mezilidské vztahy a to i negativně (srov. Koubek 2009, s. 129-131).

#### *5.1.5.2 Vnější zdroje*

K vnějším zdrojům se zpravidla přistupuje tehdy, kdy organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje (srov. Kociánová 2010, s. 84). Mezi vnější zdroje potom patří volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání, pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo která nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede. Výhodami jsou široká paleta schopností a talentů mimo organizaci, nový zaměstnanec může vnést



do organizace nové pohledy, názory, zkušenosti, poznatky, nebo že získání vysoce kvalifikovaných pracovníků zvenku je většinou levnější, rychlejší a snadnější. I vnější zdroje však mají své nevýhody a to, že přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější, adaptace a orientace v novém prostředí bývá delší a navíc mohou vzniknout nepříjemnosti s uchazeči z organizace, kteří se o dané místo také ucházeli (srov. Koubek 2009, s. 130-131). Kociánová ještě mezi výhody uvádí vysoké pracovní nasazení nového pracovníka a mezi nevýhody stres z nového pracovního prostředí a zátěž pro stávající pracovníky, kteří musí věnovat svůj čas novému kolegovi (srov. Kociánová 2010, s. 84).

#### **5.1.6 Volba metod získávání pracovníků**

Vychází z toho, že je třeba dát lidem na vědomí, že se v organizaci uvolnila pracovní pozice a že se o ni mohou ucházet (srov. Koubek 2009, s. 138). Metody by měly být zvoleny tak, abychom získali velký počet kvalitních uchazečů za minimální náklady (srov. Boudreau, Milkovich 1993, s. 262). Stýblo určuje jen ty základní a to: úřad práce, nahodilou poptávku nebo inzerci (srov. Stýblo 1993, s. 237). Hroník zase uvádí seznam sestávající z inzerce na internetu, poutače, vývěsky, billboardy, firemní dny, kontrakt a pronájem pracovníků, spolupráce s odbornými společnostmi, přímé oslovení vytipovaných, pracovní snídanečkové oběd, dny otevřených dveří, doporučení zaměstnance, sami se hlásící uchazeči, bývalí zaměstnanci, burzy práce, sponzorování studentů, učňů, ročníkové a diplomové práce, praxe a stáže, skauti na školách, rekvalifikační střediska, komerční vzdělávací firmy, vojenské správy, odborové svazy (srov. Hroník 1999, s. 106). Většinou se organizace nezaměřují jen na jednu, ale na kombinaci více metod (srov. Koubek 2009, s. 135).

Podle Koubka těmi nejdůležitějšími metodami jsou (srov. Koubek 2009, s. 135):

- a) Uchazeči se nabízejí sami – vyskytuje se v organizacích, které mají dobrou pověst, poskytují dobrou práci nebo zaměstnancům nabízejí výhodnou personální a sociální politiku.
- b) Doporučení současného pracovníka organizace – patří mezi pasivní metody.
- c) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince – musíme sledovat, kdo je v daném oboru dobrý, má nápady a je známý.
- d) Vývěsky – nenáročná a levná metoda.
- e) Letáky vkládané do poštovních schránek – touto metodou jsou lidé v podstatě nuceni zaregistrovat nabídku dané organizace.
- f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích - inzerce může být zaměřena na region, kde se organizace nachází, nebo na celý stát, případně může být umístěna i v zahraničí.
- g) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi.
- h) Spolupráce s odbory a využívání jejich informačních systémů – omezené možnosti výběru, protože takto lze získat jen některé pracovníky, především dělnická povolání.
- i) Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů.
- j) Spolupráce s úřady práce – velmi levná metoda.
- k) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen.
- l) Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků.

### **5.1.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Na množství informací závisí jak spolehlivé a přiměřené informace o uchazeči získáme. Jedná se například o doklady o vzdělání a praxi, životopis, vyplněný dotazník organizace, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, lékařské vyšetření, výpis z rejstříku trestů nebo třeba průvodní dopis (srov. Koubek 2009, s. 142-143).

### **5.1.8 Formulace nabídky zaměstnání**

Vychází z popisu pracovního místa a měla by být prezentována realisticky. Při nabídce pracovních míst s nekvalifikovanou prací bude stačit stručnější informace. Na druhé straně, jestli nám jde o místo kvalifikovanější, tak bychom měli uvést detailnější popis pracovního místa. Nabídka by měla vhodně uchazeče povzbudit k tomu, aby se přihlásili do výběrového řízení a nevhodné uchazeče by měla zase odradit. Taky se musíme zaměřit na její obsah a formu a na to, kam ji umístíme (srov. Koubek 2009, s. 148). Měla by informovat uchazeče o povaze nabízené práce, o pracovních podmínkách na pracovním místě a o požadavcích, které se po něm požadují. Organizace by se měly vyvarovat nabízení volného pracovního místa anonymně, protože taková nabídka může vzbuzovat nedůvěru. V nabídce by mělo být kromě požadavků na dané pracovní místo uvedeno i to, co nabízí organizace (srov. Koubek 2009, s. 149). V posledních letech se ujalo definování pracovního místa v angličtině, což může vést k nepřesnému pochopení pracovní náplně na daném pracovním místě (srov. Koubek 2009, s. 150).

Jednou z nejobvyklejších možností formulace nabídky je inzerování. Jeho cílem by mělo být upoutání pozornosti, vytváření a udržování zájmu a stimulace akce (srov. Armstrong 2002, s. 359). Inzerovat můžeme v rozhlasu, v tisku nebo v televizi. V případě, že hledáme odborníka, můžeme inzerovat i v odborném tisku (srov. Kociánová 2010, s. 85). Média můžeme volit podle regionálního umístění (celostátní, regionální, místní), podle periodicity (denní, týdenní, čtrnáctidenní, měsíční či s delším

intervalem) nebo podle čtenosti, struktury čtenářů, ceny inzerce nebo podle dosavadních zkušeností (srov. Hroník 1999, s. 110). Prestižní noviny se nejvíce uplatní při hledání manažerů, techniků a specialistů a lokální média když potřebujeme řadové úředníky či dělníky (srov. Armstrong 2002, s. 362). Někdy můžeme zvolit inzerování pouze v jednom periodiku, jindy může být efektivnější inzerovat ve více prostředcích (srov. Hroník 1999, s. 111). V současnosti se stal velmi oblíbenou formou inzerce internet. Pokrývá totiž širší okruh uchazečů, je rychlejší, levnější a umožňuje komunikaci mezi organizací a potenciálními uchazeči (srov. Kociánová 2010, s. 86).

„Firmy by si měly hned na samém počátku náboru uvědomit elementární podmínky, které mohou přispět ke zvýšení pravděpodobnosti nalezení vhodných kandidátů. To spočívá už ve schopnosti zaujmout uchazeče pomocí atraktivního inzerátu“ (Moderní řízení [online] 2010). Samotný inzerát by měl obsahovat název práce a její stručný popis, charakteristiku činnosti organizace, místo, kde se bude daná práce vykonávat, název a adresu organizace, požadavky na uchazeče (vzdělání, kvalifikace, praxe a další vlastnosti a schopnosti uchazeče), požadavky na věk (ale jen pokud je to opravdu nezbytné a legální), pracovní podmínky (plat, pracovní výhody, pracovní odměny, pracovní doba, pracovní režim), možnost dalšího rozvoje a vzdělávání a pokyn pro uchazeče jak, kde a dokdy se může o zaměstnání ucházet (srov. Koubek 2009, s. 148). Nakonec bychom měli provést analýzu odezvy na inzerát, která pomůže odhalit efektivitu nákladů na inzerci (srov. Armstrong 2002, s. 362). Odmítnuté uchazeče bychom měli slušně a včas informovat o našem rozhodnutí (srov. Koubek 2009, s. 149).

### ***5.1.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání***

Uveřejnění je vrcholem všech předešlých fází, kdy konečně dochází k tomu, že je nabídka vyvěšena a dostane se mezi širokou veřejnost.

Nabídku bychom měli uveřejňovat více způsoby, použít jen jeden způsob uveřejnění by mohlo selhat (srov. Koubek 2009, s. 153).

#### ***5.1.10 Shromáždování dokumentů a informací od uchazečů***

V této fázi už dochází ke kontaktu mezi uchazeči a organizací a proto bychom měli dbát na to, abychom zájemce neodradili svým chováním. Po obdržení příslušných materiálů bychom měli okamžitě kontrolovat jejich úplnost a v případě, že materiály nebudou kompletní, požádat o jejich doplnění (srov. Koubek 2009, s. 153).

#### ***5.1.11 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám***

Seznam je závěrečnou fází získávání zaměstnanců. Po něm už následuje samotný výběr a to z uchazečů, kteří se na tomto seznamu objevují. Měl by být řazen abecedně, aby nedocházelo k upřednostňování jedněch uchazečů před jinými (srov. Koubek 2009, s. 154).

## **5.2 Pravidla při získávání pracovníků**

Pokud organizace chce, aby získávání zaměstnanců bylo efektivní a nevrhalo na organizaci špatné světlo, měla by dodržovat následující pravidla (srov. Koubek 2009, s. 156-157).

- Nejdříve by organizace měla o volných pracovních pozicích informovat své nynější zaměstnance (tedy použít vnitřních zdrojů) a až poté využít zdrojů vnějších (tedy hledat zaměstnance mimo vlastní organizaci).
- Pokud organizace neoslovuje své vlastní pracovníky, měla by vystupovat neanonymně.
- Organizace by měla zajistit informování uchazečů o základních charakteristikách pracovního místa, požadavcích na jeho

pracovní schopnosti a o základních pracovních podmínkách spojených s tímto obsazovaným místem.

- Každý uchazeč by měl mít možnost se průběžně informovat, v jaké fázi se proces získávání a výběru nachází. Také by organizace měla uchazeči písemně potvrdit příjem nabídky a poděkovat mu za ni. Dále by měla sdělit hrubý časový plán, a kdy uchazeč může očekávat další kontakty ze strany organizace.
- Organizace by měla získávat možné uchazeče jen na základě jejich schopnosti vykonávat inzerovanou práci.
- Organizace by při inzerování měla používat jen reálné informace, neměla by přehánět nebo klamat a ani slibovat něco, co nemůže nebo nechce splnit.
- Organizace by se měla při výběru vyvarovat diskriminace na základě pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů atd.

Vzhledem k cíli moji bakalářské práce jsem provedla deskripci všech kroků, které přímo nebo nepřímo předchází celému procesu získávání a výběru zaměstnanců. V této kapitole jsem provedla deskripci získávání zaměstnanců a v následující části se budu věnovat výběru zaměstnanců.

## 6 Výběr pracovníků

V předchozích kapitolách jsem popsala všechny kroky, které by měly předcházet výběru pracovníků. V této kapitole se zaměřím už na samotný proces výběru zaměstnanců.

Uchazečů o zaměstnání je zpravidla mnohem více, než počet nabízených míst a proto musíme vybrat ty nejvhodnější, kterým práci nabídneme a ty, kteří nevyhovují a které odmítneme (srov. Boudreau, Milkovich 1993, s. 309). „Musíme vybrat nejlepší lidi pro danou práci“ (Foot, Hook 2002, s. 83). Výběr vychází z požadavků na schopnosti, přičemž tyto požadavky jsou předem stanoveny organizací (srov. Walker 2003, s. 65).

Během výběrového procesu se pokoušíme zjistit, jaký bude uchazečův výkon při práci a zajistit, aby kandidátům práce vyhovovala a my se tak vyvarovali jejich odchodu do jiné firmy. Měli bychom shromáždit tolik informací, kolik jsme schopni a potom je uspořádat a vyhodnotit. Ohodnotit bychom také měli každého kandidáta samostatně v závislosti na předpokládaném výkonu v pracovním procesu (srov. Foot, Hook 2002, s. 83).

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“ (Koubek 2009, s. 166). Výběr je strategickou personální činností, protože má vliv na kvalitu pracovníků v dané organizaci (srov. Kociánová 2010, s. 94). V procesu výběru hodnotíme uchazečovu způsobilost vykonávat práci na námi nabízeném pracovním místě. Musíme brát v úvahu jeho odborné znalosti, osobní

charakteristiku, potenciál i flexibilitu. A proto nejdříve musíme specifikovat kritéria, která použijeme při hodnocení jednotlivých uchazečů. Tato kritéria bychom měli prověřit z hlediska validity a spolehlivosti, abychom mohli předvídat jeho budoucí pracovní výkon. Za tímto účelem musíme zvolit vhodné metody, ve kterých se tato způsobilost prokáže (srov. Koubek 2009, s. 166). Výběr zaměstnanců je časově i finančně nákladný, ale i tak bychom mu měli věnovat dostatek času, protože by se nám to nemuselo vyplatit (srov. Kociánová 2010, s. 94). V celém procesu bychom neměli zapomenout na vhodné chování k uchazeči a také na organizační stránku. Protože nejenom organizace si vybírá pracovníka, ale i pracovník si vybírá organizaci (srov. Koubek 2009, s. 167).

## **6.1 Kroky procesu výběru pracovníků**

Různí autoři uvádějí jiné kroky při výběru zaměstnanců, ale já použiji model od Kociánové, protože nejvíce odpovídá postupu ostravské personální agentury. Každá organizace si je může upravovat podle svých možností. Tyto kroky jsou (srov. Kociánová 2010, s. 95):

1. Zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr).
2. První kontakt organizace s uchazeči.
3. Shromáždění a analýza dalších informací o uchazečích.
4. Výběrový rozhovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Předvedení pracoviště uchazečům a představení možných budoucích spolupracovníků.
7. Rozhodnutí o přijetí pracovníka.
8. Informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání.

Výběrová řízení mívají více kol a na každém z nich se podílí různí pracovníci organizace (srov. Kociánová 2010, s. 95).



## **6.2 Posuzování uchazeče**

Jelikož úkolem výběru pracovníků je vybrat toho nejvhodnějšího, musíme posoudit míru vhodnosti každého uchazeče pro dané pracovní místo. Porovnáváme povahu pracovního místa a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými charakteristikami uchazeče o dané pracovní místo (srov. Koubek 2009, s. 167). Vajner uvádí profil ideálního kandidáta, který je zaměřen na odbornost, tedy na vzdělání, technickou, obchodní a profesionální kvalifikaci, řidičský průkaz a speciální vzdělávací kurzy. Na osobní charakteristiky, což zahrnuje fyzické předpoklady a osobnost. Na dosavadní pracovní zkušenosti, speciální schopnosti (jazykové znalosti, vyjadřovací schopnosti, tvořivost atd.) a zvláštní okolnosti (ochota cestovat, vlastnictví automobilu, faxu, telefonu, malého skladu prodejny atd.) (srov. Vajner 2007, s. 15-16).

## **6.3 Kritéria výběru pracovníků**

Při výběru pracovníků musíme porovnat kompetence uchazeče s nároky práce a role na daném místě a posoudit jeho vhodnost vykonávat tuto práci. Proto musíme stanovit kritéria úspěšnosti práce, prediktory úspěšného výkonu a metody, které nám úspěšnost výkonu pomohou zjistit (srov. Kociánová 2010, s. 96). Použít můžeme jeden z tradičních systémů, a to buď sedmibodový model od Rogera nebo pětistupňový model od Munro-Frazera. Sedmibodový model je zaměřen na fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a zázemí. Pětistupňový model se zaměřuje na vliv na ostatní, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivaci a emocionální ustrojení (srov. Armstrong 2002, s. 356). V současnosti se však přechází na přístup, který je založený na kompetencích (schopnostech) pracovníka pro určitou pracovní pozici, musíme se tedy zaměřit na člověka a ne na práci (srov. Kociánová 2010, s. 96). Koubek uvádí Lewisovo rozdělení na tři druhy kritérií výběru pracovníků (srov. Koubek 2009, s. 170):

- Celoorganizační kritéria – jsou to vlastnosti, které organizace považuje za cenné a důležité. Většinou se jedná o schopnost přijmutí kultury organizace. Většinou se do nabídky zaměstnání neuvádějí.
- Útvarová, resp. Týmová kritéria – obsahuje vlastnosti, které by člověk měl mít pro práci v konkrétním útvaru či týmu. Člověk by měl zapadnout do kultury daného týmu.
- Kritéria pracovního místa – odpovídají požadavkům pracovního místa. Stále jsou důležitá, ale poslední dobou se začíná prosazovat názor, že je lepší vybírat pracovníka tak, aby zapadl do organizace a do týmu. Samotné schopnosti na dané pracovní místo nestačí.

## 6.4 Metody výběru

Metody výběru pracovníků slouží k tomu, abychom z množství uchazečů vybrali toho pravého, který bude splňovat všechny naše stanovené nároky na dané pracovní místo. Metod, které se dají použít je mnoho. Některé se dají považovat za vysoce spolehlivé a některé nikoliv. Ovšem žádná z metod nedokáže určit sto procentní shodu. Nikdy nemůžeme říct, že člověk, který byl vybrán, bude ve výkonu své práce nejlepší. Proto je lepší nespolehat se pouze na jednu metodu, ale použít jich více. Během výběrového procesu bychom měli zkombinovat všechny metody, které podle nás nejlépe dokážou vyřadit uchazeče, kteří se na pracovní místo nehodí a určí nám toho nevhodnějšího (srov. Kociánová 2010, s. 98). Mezi hlavní metody výběru pracovníků patří pohovor, assessment centre, testy pracovní způsobilosti a analýza dokumentace uchazečů. V zahraničí se při výběrovém řízení používá například i kamerových zkoušek, frenologických metod (typologie, která posuzuje uchazeče na základě tvaru lebky, nebo výrazu obličeje), metod založených na tvaru ruky nebo uspořádání vrásek na dlani atd. Mezi metody, které mají velmi nízkou validitu, patří astrologie, grafologie či reference. Následující tabulka je sestavena podle

výzkumu, který provedl M. Smith, kdy zkoumal validitu různých metod výběru. Validitu měřil pomocí korelačního koeficientu mezi skóre dosaženým daným pracovníkem při použití určité metody a skóre dosažené tím jistým pracovníkem při hodnocení jeho pracovního výkonu (srov. Koubek 2009, s. 183-184).

**Tabulka 1** Validita metod výběru pracovníků podle M.Smithe

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

#### **6.4.1 Analýza dokumentace uchazečů**

V dalších kapitolách budu charakterizovat jednotlivé metody výběru zaměstnanců, protože všechny tyto kroky jsou důležitou součástí výběrového procesu a ostravská personální agentura všechny z nich při získávání pracovníků využívá.

Jelikož se většinou na inzerované pracovní místo přihlásí více uchazečů než bychom byli schopni zvládnout při pohovoru, je lepší předtím udělat redukci uchazečů na základě předložených dokumentů (srov. Foot, Hook 2002, s. 85). Musíme vyfiltrovat uchazeče, kteří zjevně nemají na dané pracovní místo dostatek kvalifikace, abychom se mohli věnovat těm, kteří zadaná kritéria splňují alespoň zhruba (srov. Boudreau, Milkovich 1993, s. 309). Postupovat bychom měli podle trychtýřového přístupu, kde určujeme kritéria tak, aby nám přes síto nepropadl potenciální uchazeč, který by se na dané pracovní místo hodil (srov. Hroník 1999,

s. 139). Nepochybujeme však uchazeče mezi sebou, ale jejich způsobilost s požadavky na dané pracovní místo (srov. Koubek 2009, s. 153). Předvýběr je možné delegovat i na nejnižší postaveného pracovníka, který však musí být proškolen ve vyhodnocování určených kritérií (srov. Hroník 1999, s. 140). Analyzujeme dokumenty jako firemní dotazník, životopis, motivační dopis, reference, pracovní posudek a lékařské vyšetření. Můžeme se zaměřit i na přehled publikační činnosti. Těmito dokumenty uchazeč prezentuje sám sebe. Například struktura a úprava životopisu, forma a úprava materiálů, to vše o uchazeči vypovídá. Měli bychom této analýze věnovat dostatek pozornosti, protože uchazeči často o svoji osobě uvádějí zkreslené informace (srov. Kociánová 2010, s. 99).

#### **6.4.2 Analýza životopisu**

Zkoumání životopisu je jeden z nejoblíbenějších způsobů výběru zaměstnanců. Měli bychom ho však zkombinovat i s metodou jinou. Posuzovatel má sledovat jak životopisné údaje a to hlavně vzdělání a bývalou praxi, tak formu dokumentu (srov. Koubek 2009, s. 175). Strukturovaný životopis by v sobě měl mít přehledně a chronologicky zařazené informace jako základní osobní informace o uchazeči, adresa a kontakt, vzdělání, profesionální zkušenosti, speciální znalosti jako jazyky nebo práce s počítačem a zájmy. Pozor bychom si měli dát na nepřehlednou strukturu, uvádění nadměrných podrobností, na chybějící důležité informace nebo nedostatek pracovních zkušeností z oblasti práce, na kterou se kandidát hlásí (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, s. 84). V životopise se můžeme zaměřit například na tyto informace (srov. Kociánová 2010, s. 99-100):

- a) jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- b) zda lze vysledovat ve změnách kontinuitu a cílevědomost,
- c) zda uchazeč ukončil započaté studium,

- d) jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů,
- e) jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích,
- f) jestli se pravomoci v pracovních činnostech rozšiřovaly nebo zužovaly,
- g) zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání uchazeče časové rezervy,
- h) zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny k neobvyklému termínu,
- i) zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.

#### **6.4.3 Testy pracovní způsobilosti**

Tyto testy jsou považovány pouze za doplňkovou metodu k jiným metodám. Neměly by se používat samostatně. Mezi testy pracovní způsobilosti patří řada různých testů zaměřených na specifické oblasti. Řadíme mezi ně (srov. Koubek 2009, s. 175):

- a) testy inteligence – slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky,
- b) testy schopností – hodnotí existující a potenciální schopnosti jedince a předpoklady jejich rozvoje. Jsou zaměřeny na motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci, duševní schopnosti atd.,
- c) testy znalostí a dovedností – prověřují hloubku znalostí a zvládnutí odborných návyků, patří sem i ukázky práce (srov. Koubek 2009, s. 176),
- d) testy osobnosti – bývají indikátorem obvyklého výkonu (odráží stabilní rysy) (srov. Foot, Hook 2002, s. 113). Jsou zaměřeny na různé stránky uchazečovy osobnosti a na základní rysy jeho povahy (srov. Koubek 2009, s. 176).

Testy umožňují hodnocení kandidátů ve stejné situaci s tím, že všichni kandidáti by měli dostávat stejné otázky. Odpovědi by měli být bodovány objektivním způsobem a měli by poskytovat spolehlivé měřítko hodnocení (srov. Ludlow, Panton 1995, s. 89).

#### **6.4.4 Assessment centre**

V další kapitole se budu věnovat metodě assessment centre, které tvoří velmi důležitou součást výběrového řízení v ostravské personální agentuře.

„Assessment centre slouží k posuzování lidí“ (Kyrianová, Gruber 2006, s. 16). Představuje kompletnější přístup k výběru zaměstnanců. Je tvořeno hodnotícími postupy a soustřeďuje se na chování. Hodnotí se více uchazečů najednou a všichni pozorovatelé by měli být proškoleni. Assessment centre (dále jen AC) není zaměřeno jen na pozorování chování, ale pomůže i určit do jaké míry uchazeč vyhovuje kultuře organizace. Na druhou stranu i uchazeč může posoudit, zda je pro něho tato organizace vhodná, či nikoliv (srov. Armstrong 2002, s. 370-371). Pro úspěšně vykonané AC je zapotřebí, aby tvůrci znali povahu a nároky obsazované pozice. Úkoly v rámci AC by měly být navrženy „na míru“ (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, s. 96). AC má při správné validitě metod, při jejich vhodné sestavě a při profesionálním vedení poměrně vysokou validity a poskytuje kvalitnější informace o uchazečích než jiné metody. Avšak ani AC nemůže poskytnout přesný obraz kandidáta. Tato metoda výběru se většinou využívá při obsazování náročnějších pozic (např. manažerské pracovní pozice) (srov. Kociánová 2010, s. 119). Používá se v případech, kdy si potřebujeme ověřit sociální dovednosti. Naopak u pozic, kde se bude práce vykonávat samostatně, nemá použití AC smysl (srov. Kyrianová 2006, s. 18). AC využívá různé úkoly, které simulují práci na daném pracovním místě. Výkon uchazeče při plnění těchto úkolů, by měl předpovídat jeho budoucí chování na pracovišti (srov. Armstrong 2002,

s. 370) Tudíž nám pomůže lépe předpovědět budoucí chování a úspěšnost kandidátů. (srov. Stýlo, Urban, Vysokajová 2006, s. 97).

Aby bylo hodnocení uchazečů objektivní, je u AC přítomno více hodnotitelů a měl by být přítomný i vyšší a vrcholový vedoucí pracovník (srov. Armstrong 2002, s. 371). K účastníkům by se měli hodnotitelé chovat vhodným způsobem (srov. Kociánová 2010, s. 119). Úkolem hodnotitelů je pozorovat a posuzovat uchazeče během AC. Mělo by jich být více, aby byla zajištěna objektivita a všichni hodnotitelé by měli být proškoleni, aby nedocházelo k identifikaci pozorování s hodnocením. Počet hodnotitelů by měl být v poměru 1:3 (1 hodnotitel na 3 účastníky) a hodnotitelů by nemělo být více než uchazečů (srov. Kociánová 2010, s. 124).

Pokud chceme kandidáta pozvat na AC, měli bychom mu sdělit, že jsme ho vybrali do dalšího kola, stručně mu vysvětlit co to AC je, měli bychom mu upřesnit datum a čas začátku a odhad konce a informovat, že se účastníci nemusí předem nijak připravovat (srov. Kyrianová 2006, s. 65-66).

Assessment centre bývá většinou jednodenní, ale může být i vícedenní a vždy bychom měli dbát na profesionalitu hodnotitelů a volbu metod. Významnou roli v průběhu AC má moderátor. Assessment centre může mít formu indoorovou nebo outdoorovou a většinou bývá považováno za formu hromadnou, kdy se hodnotí více uchazečů naráz, ale existují i AC, kdy je hodnocen pouze jeden uchazeč (srov. Kociánová 2010, s. 118).

Výhodami AC jsou, že můžeme posoudit více uchazečů najednou a to, že výsledky výběrového řízení se setkávají s vyšší akceptací (srov. Foot, Hook 2006, s. 97). Navíc můžeme provádět výběr z velkého množství kandidátů, a tudíž se pozice obsadí rychleji. U kandidátů můžeme ověřit, jak se chovají, jak pracují nebo jak vychází s lidmi (srov. Kyrianová 2006, s. 16). Na druhou stranu AC má i své nevýhody, a to, že je časově náročné na přípravu a že někteří účastníci mohou účast v AC odmítnout. Existuje i možnost, že se v AC prosadí mnohomluvní

jedinci na úkor jedinců, kteří v novém prostředí a mezi cizími lidmi pocítují zábrany. Všechny informace u AC jsou důvěrné a od účastníků je vyžadován souhlas s účastí a s archivací dat (srov. Kociánová 2010, s. 119).

AC sestává ze tří fází, a to z fáze přípravné, fáze vlastní realizace a hodnocení. V přípravné fázi bychom měli rozhodnout o počtu účastníků, místu konání a termínu. Program by měl být sestaven tak, aby se jednotlivé aktivity střídaly a neměly bychom také zapomenout na přestávky. Na začátku bychom uchazeče měli seznámit s programem, s hodnotiteli a měli bychom začít nějakou „zahřívací“ technikou k představení účastníků (srov. Kociánová 2010, s. 121). Při AC je většinou třeba více místností. Jedna větší pro skupinové úkoly a podle potřeby pár menších na individuální prezentace, individuální pohovy, atd. (srov. Kyrianová 2006, s. 29).

Metody využívané při AC můžeme členit na standardizované a nestandardizované. Mezi ty standardizované patří: psychodiagnostické testy, testy schopnosti, test pozornosti, testy inteligence, testy na paměť, postřeh, tvořivost, dotazníky a projektivní testy (srov. Kyrianová 2006, s. 52-54). U nestandardizovaných metod posuzují kandidáty hodnotitelé. Záleží na zvládnutí situace kandidátem. Patří sem například prezentace, dialogové scénky, týmové hry a případové studie (srov. Kyrianová 2006, s. 56-59). Dále můžeme metody dělit podle zaměření, na: individuální výkon, skupinové metody, psychodiagnostické metody nebo dialogové metody. Například morální dilemata, případové studie, ukázky práce, zkoušky zručnosti, různé výtvary a projektivní testy (srov. Kociánová 2010, s. 123).

Hodnotitelé by si měli dát pozor, aby se nedopouštěli chyb jako například: Haló efekt, předčasná diagnóza, efekt shovívavosti při přísnosti, snaha neublížit, stereotypy nebo generalizace, centrální tendence, efekt blízkosti, chyba z přecenění vztahu, chyba vycházející z vnitřního paradigmatu hodnotitele, syndrom vyhoření, zkreslení hodnocení na základě



dříve utvořeného postoje nebo protekce, spoléhání hodnotitele na své schopnosti a zkušenosti (srov. Kociánová 2010, s. 125).

V průběhu AC by si hodnotitelé měli vést záznamy o kandidátech (srov. Kyrianová 2006, s. 73). Na závěr by měla proběhnout porada hodnotitelů, kteří by se měli shodnout v tom, který uchazeč postoupí do dalšího kola a který nikoliv (srov. Kociánová 2010, s. 125). Výsledkem AC by měli být výstupy neboli posouzení vybraných kandidátů a na formě těchto výstupů se musí tvůrci AC dohodnout předem. Každý kandidát, který projeví zájem má nárok na zpětnou vazbu (srov. Kyrianová 2006, s. 30-31).

#### ***6.4.5 Zkrácené screeningové assessment centre***

Používá se k vyloučení uchazečů, kteří se výrazně na pozici nehodí. Většinou se uplatňuje u pozic, kde potřebujeme obsadit hodně pracovních míst, bez vysokých nároků na uchazeče. Většinou posuzujeme dvě až tři kritéria. Zpravidla trvají jednu až tři hodiny a počet uchazečů může dosahovat i patnácti. Testy zadáváme hromadně a vyhodnocení může být zpracováno velmi rychle, třeba i okamžitě (srov. Kyrianová 2006, s. 117).

#### ***6.4.6 Výběrové pohovory***

V předcházejících částech jsem se věnovala všem formám výběrových metod, které jsou delegovány na personální agenturu v Ostravě. V následující části se budu věnovat metodě, která sice je přímou součástí výběrového procesu, ale personální agentura v ní nemá takové pravomoci, jako v metodách předcházejících. Pro cíl moji práce je však důležité tuto metodu zmínit.

Neměli bychom přikládat velkou váhu aktivitám, jako jsou testy, hraní rolí či skupinová cvičení. Jsou to pouze podpůrné činnosti a jedině pohovor provádí výběr (srov. Clegg 2005, s. 6). Pohovor by měl být dobře připraven a měl by posoudit pracovní způsobilost uchazeče, získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace

o organizaci a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče a vytvořit přátelské vztahy mezi uchazeči a organizací (srov. Koubek 2009, s. 179). Na pohovor bychom se měli připravit, abychom čas, který mu budeme věnovat, efektivně využili. Před pohovorem bychom se měli seznámit s životopisy jednotlivých kandidátů a měli bychom si ujasnit povahu a náplň pracovní pozice. Taktéž bychom si měli předem připravit otázky, a triky, ke znervóznění uchazeče bychom měli nechat stranou. Zapomenout bychom neměli ani na volbu prostředí, které by mělo být pohodlné pro obě strany a během pohovoru bychom si měli dělat poznámky (srov. Urban 2003, s. 46-47). Mezi výhody pohovoru patří to, že vedoucí pohovoru může pokládat otázky do hloubky a uchazeči může být poskytnut realističtější popis pracovního místa. Pohovory jsou vhodnou příležitostí pro uchazeče přeptat se na podrobnosti dané práce a navíc se vedoucí s uchazečem setkají tváří v tvář, což je přínosem pro vedoucího, který tak může posoudit uchazeče, zda by do organizace zapadl a stejně tak pro uchazeče, který může posoudit organizaci (srov. Armstrong 2002, s. 378). Nevýhodami pohovoru jsou: nedostatečná validita, přílišná spolehlivost na vedoucího pohovoru, při pohovoru můžeme zapomenout na hodnocení schopností, a tak se dostat do jiné roviny. I vedoucí se může dopustit chyb při subjektivním posuzování uchazeče. Avšak tyto nevýhody se dají zmírnit organizačními opatřeními (srov. Armstrong 2002, s. 378). Pozor bychom si měli dávat hlavně na hodnotitelské chyby a to konkrétně na haló efekt, nedostatečná vyváženost hodnocení, předsudky a stereotypy, efekt zrcadla a „osobní chemie“ a tendenci posuzovat schopnosti uchazeče podle sociálních a komunikačních dovedností (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, s. 92-93).

## **6.5 Kombinování postupů výběru**

Kandidáti by neměli být vybíráni pouze na základě jedné metody výběru. Při použití více metod najednou, můžeme zajistit získání lepších,

kvalitnějších a hlubších informací o uchazečích. Existují tři způsoby, jak metody zkombinovat (srov. Boudreau, Milkovich 1993, s. 350).

- a) Kompenzační přístup, kdy si uchazeči projdou všemi metodami výběru a na závěr jsou vyhodnoceny všechny výsledky z jednotlivých metod. Kombinujeme všechny získané údaje o uchazečích.
- b) Četné překážky spočívají v tom, že pokud uchazeč nepřekoná první překážku, nemůže se dostat k těm ostatním. Uchazeči jsou postupně vyřazováni podle toho, jak splňují jednotlivé požadavky.
- c) Kombinovaný přístup představuje kombinaci dvou předchozích postupů.

## **6.6 Závěrečná fáze výběru**

Poté, co uchazeči absolvovali všechny kola výběrového procesu, můžeme uchazeče rozdělit do tří skupin: vítězové, potenciální vítězové a poražení. Kandidátovi, který je na prvním místě, učiníme nabídku a to buď ústně, nebo písemně (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, s. 104). Pokud se rozhodneme učinit nabídku písemně, měl by jmenovací dopis obsahovat datum nástupu, název funkce, umístění pracoviště, počáteční plat, způsob výplaty, jakékoliv zvláštní požitky, provize a prémie, omezení vztahující se na jiné formy zaměstnání, publikační činnost, patenty atd. (srov. Ludlow, Panton 1995, s. 93). Kromě jmenovacího popisu musí organizace zkontrolovat potřebnou kvalifikaci a vyřídit administrativní detaily jako získání detailů o penzijních smlouvách, data o bankovních účtech atd. (srov. Foot, Hook 2002, s. 129).

Neúspěšné kandidáty by organizace měla informovat o výsledku co nejdříve. Informace by měla být podána citlivě a neúspěšný kandidát by neměl být považován za podřadného uchazeče. Organizace může připojit zpětnou vazbu, která kandidátům pomůže v hledání nové práce (srov. Foot, Hook 2002, s. 129).

## 6.7 Předsudky a diskriminace

V této kapitole bych ráda zmínila důležité chyby, kterých by se měli nejenom organizace, ale i personální agentury vyvarovat při výběru zaměstnanců, jelikož jejich následky mohou mít právní dopad.

Jedna z nejčastějších forem pracovní diskriminace představuje diskriminace při výběru a přijímání pracovníků (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, s. 107). Organizace by měla o kandidátech rozhodovat na základě jejich schopností a zkušeností, nikoliv na základě předsudků (srov. Urban 2003, s. 50). Při pracovní diskriminaci se jedná o nerovné zacházení s uchazeči, kdy dochází k jejich rozlišení na základě jejich společných charakteristik, a dochází tak k upřednostňování jedné skupiny osob před druhou. Tato diskriminace je ošetřena v zákoně a uchazeč nesmí být rozlišován podle pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víře, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů. K diskriminaci může vést i snaha si výběrové řízení časově či nákladově zjednodušit (např. při velkém počtu uchazečů můžeme vyloučit všechny osoby, co se podle nás na dané pracovní místo nehodí). Hodnotitel může mít tendence promítat do rozhodování svoje priority nebo může mít potřebu dávat najevo svou moc nad uchazeči (srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2006, 108-109).

V předešlé části jsem terminologicky vymezila pojmy, které se přímo nebo nepřímo vážou na další část mojí bakalářské práce. V následující části se budu věnovat už konkrétnímu procesu získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím personální agentury.

## **7 Získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím ostravské personální agentury**

V následující části mé bakalářské práce se budu věnovat již konkrétnímu procesu získávání a výběru pracovníků prostřednictvím nejmenované personální agentury v Ostravě. V prvních kapitolách charakterizují klienty personální agentury a samotnou personální agenturu. V dalších kapitolách se budu věnovat procesu získávání a výběru zaměstnanců v této personální agentuře a následně uvedu příklad jednoho výběrového řízení. V poslední kapitole určím nedostatky tohoto procesu a navrhnou jejich řešení.

### **7.1 Obecná charakteristika zadavatelský firem**

Ostravská personální agentura má tři klienty, kterým provádí získávání a výběr zaměstnanců. V této kapitole tyto klienty popíšu.

Jednou z firem, které personální agentura vybírá zaměstnance, je dceřinou společností firmy v Hamburku. Pobočka v ČR byla založena roku 2008. Firma se soustředí na výzkum a vývoj, výrobu, servis a prodej technologických a operačních přístrojů pro oblast medicíny. Má dlouholetou zkušenost se spoluprací s předními lékaři a vědci. Je zaměřena na diagnostickou a léčebnou endoskopii, integrovaná a specializovaná řešení pro operační sály. Pobočka v Přerově plánuje v příštích letech přijmout 150 nových zaměstnanců do oblasti výroby, vývoje a výrobních technologií. Je to nové technologické centrum pro oblast výroby a servisu lékařských produktů. Jejich výroba se zaměřuje na endoskopické přístroje a nástroje, generátory, sondy, a další mechanická zařízení pro oblast minimální invazivní chirurgie.

Dalším klientem personální agentury je mezinárodní firma s pobočkou v Novém Jičíně, kde se nachází centrum vývoje. Firma je předním světovým výrobcem světelné, chladič a klimatizační techniky, forem a nástrojů pro automobilový průmysl. Mezi hlavní zákazníky

společnosti patří společnost Ford, VW, PSA, Jaguar a Land Rover, GM, Mercedes a další. S téměř 4000 zaměstnanci provozuje dvě specializovaná vývojová centra zaměřena na klimatizaci, chladicí a světelnou techniku, pět výrobních závodů a nástrojárnu nacházející se v Novém Jičíně, Hluku a Rychvaldě.

Posledním klientem personální agentury je banka, která patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Nabízí penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění, dostupné prostřednictvím sítě poboček, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě.

## **7.2 Obecná charakteristika personální agentury**

Konkrétní ostravskou personální agenturu si najímají společnosti, které procházejí změnami v oblasti managementu, organizační struktury a zvýšení či útlumu obchodních aktivit. Díky personální agentuře mohou klienti efektivně využívat lidské zdroje k úspěchu a stabilitě podnikání. Personální agentura nabízí individuální přístup a široké spektrum zkušeností v oblasti řízení lidských zdrojů odpovídající požadavkům, a potřebám klientů, tzv. na klíč. Personální agentura se zaměřuje na projekty z oblasti výroby, finančnictví, FMCG, retailu a farmacie a to jak v České republice, tak i v zemích střední a východní Evropy. Agentura dále nabízí zapůjčení HR profesionála, řeší klíčové záležitosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, nabízí poradenské a konzultační služby z oblasti řízení lidských zdrojů a nabízí široké spektrum otevřených vzdělávacích programů.

Agentura využívá projektového řízení, což znamená, že na jeden projekt je vždy nasazen specialista, který je zodpovědný za výsledky a průběh projektu. Rozsah pravomocí klienta a agentury se dohodnou předem. Během projektu je klient informován o dosažených výsledcích

a možných rizicích a problémech. Agentura také zajišťuje veškeré administrativní činnosti spojené s projektem.

V posledních dvou kapitolách jsem obecně popsala ostravskou personální agenturu a společnosti, které si ji najímají na konkrétní projekt, tedy získávání a výběr zaměstnanců. V následující kapitole se budu věnovat spolupráci, ke které mezi těmito dvěma stranami dochází.

### **7.3 Spolupráce zadavatelské firmy a personální agentury**

V této kapitole stručně popíšu spolupráci, ke které dochází mezi personální agenturou a zadavatelskou firmou.

To, že si organizace vybrala personální agenturu k výběru svých zaměstnanců, má svoje výhody: mívají větší znalost trhu práce a v některých případech i vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců, větší zběhlost ve vyhledávání vhodných jedinců, zkušenosti s formulováním efektivních inzerátů a vůbec nabídek zaměstnání, a mohou poskytnout některé služby zlepšující proces výběru pracovníků prováděný organizací. Nevýhodami může být to, že jde o drahý způsob. V případech, kdy organizace nekomunikuje se zprostředkovatelskou agenturou dostatečným způsobem a nedostane skutečné a detailní požadavky obsazovaného místa, hrozí nebezpečí nalezení a přijetí nevhodného uchazeče. Agentura proto při výběru nemůže uchazeče o práci přiměřeně posoudit. Nemá totiž dostatek zkušeností pracovníků organizace a to hlavně přímého nadřízeného hledané pozice. V každém případě by na organizaci mělo zůstat konečné rozhodnutí. (srov. Koubek 2009, s. 140-142)

Firma by při potřebě nových pracovníků měla vycházet z organizačního plánování a to konkrétně z plánování personálního. Měla by zanalyzovat a popsat pracovní místo, takovým způsobem, aby personální agentura měla dostatečné informace o nejvhodnějším kandidátovi a tyto informace potom personální agentuře předat. Zadavatelské firmy tyto

materiály ostravské personální agentuře předaly a nechaly na ní celý proces získávání a výběru zaměstnanců.

U každé zadavatelské firmy postupuje personální agentura při procesu získávání a výběru zaměstnanců stejně. Tento proces sestává z kroků získávání zaměstnanců a částečného výběru. Práce personální agentury končí assesement centrem, po kterém personální agentura doporučí vyhovující uchazeče do dalšího kola, a dále se věnuje jen administrativě související s přijímáním úspěšných kandidátů a informováním kandidátů neúspěšných. Poslední kolo výběrového procesu, tedy pohovor si zadavatelská firma řídí sama, zástupce personální agentury je pouze přítomen, nepodílí se na rozhodnutí.

V následujících kapitolách tyto procesy, do kterých je personální agentura zapojena popíšu a navrhu řešení na zlepšení u nedostatků, které se během procesu získávání a výběru zaměstnanců vyskytují.

## **7.4 Získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím personální agentury**

V následující kapitole se budu věnovat krokům, podle kterých personální agentura postupuje při získávání a výběru zaměstnanců.

Po obdržení potřebných informací od zadavatelské firmy začíná personální agentura pracovat. Jejím prvním krokem je volba metod získávání vhodných zaměstnanců. Personální agentura vybrala tyto metody: inzerci na úřadu práce a inzerci na internetu.

Co se týče požadovaných dokumentů, tak na základě domluvy se zadavatelskými firmami, agentura vyžaduje pouze životopis, kde hledá informace jako jméno, příjmení, kontakt na uchazeče, vzdělání a praxi. Pokud něco z toho v životopise chybí, personální agentura uchazeče kontaktuje a žádá o doplnění informací (viz Interní materiály).

Na základě analýzy a popisu pracovního místa a specifikace požadavků na uchazeče, sestaví agentura inzerát, kde uvede ty nejdůležitější



body požadované zadavatelskou firmou. Pro kontrolu, zda je inzerát sepsaný správně si můžeme položit pár otázek: „Jsou základní fakta správná a jsou uvedena správným způsobem? Je návrh inzerátu obsažný nebo mnohomluvný? Je řazen správně? Jsou požadavky kladené na uchazeče zužujícího či rozšiřujícího charakteru? Jsou podrobné informace o podniku relevantní? Je otázka výhod použita správně? Ví čtenář, co má udělat? (srov. Ludlow, Panton 1995, s. 56) Poté, co agentura sestaví inzerát, uveřejní ho v nabídce Úřadu práce ve městech, kde sídlí zadavatelské firmy a na internetových portálech [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz).

Uveřejnění nabídky vyvolá zájem a agentuře začínají přicházet e-maily s životopisnými údaji uchazečů a s prosbou zúčastnit se výběrového řízení. Poté, co agentura začne shromažďovat životopisy uchazečů, musí zároveň tyto životopisy procházet a v rámci předvýběru je selektovat. Musí vybírat uchazeče, kteří podle životopisu odpovídají požadavkům na danou pozici a kteří nikoliv. Během tohoto selektování životopisů se každý životopis zadává do databáze personální agentury a uchazečům, kteří nevyhovují, se posílá omluvný e-mail. Na závěr každého e-mailu se agentura ptá, zda životopis uchazeče může archivovat do své databáze a v případě otevření jiné pracovní pozice, na kterou má kandidát vhodné předpoklady, ho může kontaktovat. Všechny e-maily, které jsou v průběhu celého procesu odesílány, jsou odesílány z e-mailových adres společností, kam se uchazeč hlásí, nikoliv z emailové adresy personální agentury (viz Interní materiály).

Kandidáti, kteří dle zaslaného životopisu vyhovují, se ukládají do složky a při dostatečném množství (zhruba 40 životopisů) je se všemi kandidáty provedeno call interview, při kterém se zjišťují bližší informace o uchazečích (viz Interní materiály).

#### **7.4.1 Call interview**

Dalším krokem personální agentury je call interview, kterým personální agentura zjišťuje bližší informace o uchazečích. Jelikož cílem

moji bakalářské práce je deskripce konkrétních kroků, které podnikla personální agentura při získávání a výběru zaměstnanců a určení nedostatků v tomto postupu, popíšu tento krok blíže.

Jakmile personální agentura nashromáždí dostatek životopisů, musí obvolat každého z nich, aby zjistila bližší informace o uchazečích a mohla se tak rozhodnout, kterého uchazeče pošle do dalšího kola výběrového řízení a kterého nikoliv. Telefonní hovory v personální agentuře nejsou nahrávány. Každý telefonní hovor začíná představením volající osoby a společnosti, za kterou daná osoba volá. Vždycky se volající osoba představuje za zadavatelskou firmu, nikoliv za personální agenturu. Poté volající osoba sdělí důvod telefonátu a zeptá se, zda zájem o danou pozici, na kterou uchazeč reagoval, stále trvá. Pokud ne, volající osoba se přeptá na důvod, omluví se a zavěsí. Pokud daná osoba má stále zájem pracovat u dané společnosti, pokračuje volající osoba v započatém hovoru. Dále se volající osoba zeptá, zda má uchazeč čas na součást výběrového řízení, které bude probíhat přes telefon a které mu zabere pět až deset minut. Pokud uchazeč čas nemá, domluví si s ním volající osoba den a hodinu možného hovoru. Pokud uchazeč čas má, přejde rovnou k otázkám. Všechny informace jsou postupně, během hovoru zaznamenávány do předem připravené tabulky (viz Interní materiály).

Po telefonickém rozhovoru bývá jasné, zda uchazeč bude pozván do prvního kola výběrového řízení, či nikoliv. Sdělí se mu místo, kde se bude výběrové řízení konat, čas, kdy se má dostavit a také jakou formou bude výběrové řízení probíhat. Prvním kolem výběrového řízení je tzv. assessment centre, kdy výběrové řízení bude probíhat formou hromadnou, a tudíž zabere zhruba tři hodiny. Uchazeči budou psát testy a řešit modelové situace. Uchazečům, kteří po telefonickém rozhovoru neuspěli, se poděkuje a sdělí se, že rozhodnutí o postupu se dozví formou telefonickou, v tomto případě uspěli, nebo e-mailem, a to že firma bohužel dala přednost jiným kandidátům. Ke každému uchazeči v databázi se připisuje informace o průběhu telefonického rozhovoru (viz Interní materiály).

#### **7.4.2 Assessment centre**

Dalším krokem personální agentury je výběrová metoda assessment centre.

Poté, co jsou kontaktováni všichni uchazeči a je naplněný počet potřebných kandidátů na jedno assessment centre (jedná se o počet 13-15 uchazečů na jeden termín) přesouvají se v daný termín odpovědné osoby z personální agentury do sídla firmy, aby zde provedly zhodnocení pozvaných uchazečů. Počet těchto odpovědných osob se ustálil na čísle 2. Společnosti o tomto termínu ví a připraví místnost, kde se toto assessment centre bude konat. Jedná se o jednu velkou zasedací místnost s příslušným počtem židlí a základním občerstvením, které sestává z nápojů. Odpovědné osoby musí danou místnost nachystat. Tzn., že překontrolují počet židlí a ke každé židli dají jednu propisku a barevné fixy. Dále mají nachystaný arch se seznamem pozvaných uchazečů a jejich jmenovky. Poté, co se uchazeči dostaví, jsou všichni najednou pozváni do místnosti, aby se podepsali, připnuli si jmenovky a posadili se. Zkontroluje se seznam a uchazečům, kteří se nedostavili, se zavolá. Pokud už se na nikoho nečeká, může se začít. Odpovědné osoby nejdříve představí sebe, potom personální agenturu a nakonec společnost, kam se uchazeči hlásí. Používají k tomu připravenou prezentaci, kterou promítají na projektoru. K součásti prezentace firmy, patří i ukázání předmětů, se kterými se v práci bude pracovat a výrobků, které společnost vyrábí (viz Interní materiály).

Samotné assessment centre se skládá ze tří kroků a to:

- testů,
- skupinového úkolu
- a praktické části.

Vzhledem k cíli moji bakalářské práce se těmito krokům budu nyní blíže věnovat.

Testová část v sobě zahrnuje čtyři testy a každý je zaměřen na jinou oblast. První test, který uchazeči dostanou, zkoumá pozornost, rychlost

a kvalitu prováděných úkolů (viz Příloha). Po tomto testu následuje test zaměřený na pečlivost, schopnost soustředění a orientaci v číslech a textu. Následuje test zaměřený na schopnost najít rozdíly v písmenech či číslech. Poslední test je zaměřen na schopnost porozumět instrukcím a řídit se jimi při práci. Na každý z těchto testů je určitý čas, avšak tyto časy se mění podle toho, o jakou pozici se jedná. Např. telefonní bankovní poradce má dobu na vyplnění testů kratší než výrobní operátor (viz Interní materiály). Poté se přechází ke skupinovému úkolu.

Uchazeči se podle počtu rozdělují do tří skupinek, kde si v každé skupince zvolí kapitána a dostanou obálku. Každá skupinka má za úkol sestavit obrazec z rozstříhaných kousků, které najdou v obálce. Celkový čas činí 15 minut a každá skupinka si může přijít celkem pro dvě nápovědy. Za každou nápovědu se jim strhává minuta dolů a zvolený kapitán, který si pro nápovědy chodí, může od té doby pracovat pouze s rukama za zády. První nápověda je vlastně obrázek toho, co mají kandidáti skládat a druhá nápověda je, že jeden z kousků je tam navíc (viz Interní materiály). Hodnotitelé po celou dobu chodí mezi skupinkami a kontrolují, zda někdo z nich nepodvádí.

Po krátké přestávce pro uchazeče i hodnotitele se přechází k praktické části assesement centre. Tato praktická část je u každé pozice jiná a je zameřena přímo na schopnosti, které uchazeč musí mít, aby mohl vykonávat danou pracovní pozici. Po splnění těchto posledních úkolů odchází uchazeči domů. Každému je poděkováno a je nasměrován ven z budovy (viz Interní materiály).

Poté, co všichni uchazeči odejdou domů, se hodnotitelé odeberou na poradů. Výsledky testů se zpracovávají už během assesement centre. Jeden hodnotitel vždy kontroluje uchazeče při vyplňování testů a druhý hodnotitel kontroluje testy a známkuje je jako ve škole (tedy na škále 1-5, kdy 1 je nejlepší a 5 je nejhorší známkou). Na závěr se ke každému uchazeči zapisují známky z testů, postřehy ze skupinového úkolu a porovnávají se s postřehy z praktických úkolů. Hodnotitelé vybírají uchazeče, kteří

se na tuto pozici jednoznačně nehodí, kteří se na pozici jednoznačně hodí a kandidáty, u kterých je nějaký problém a musí se prokonzultovat s vedoucí/vedoucím personálního oddělení.

Většinou se dělají dvě assessment centre za den a z každého většinou vyhovuje více jak polovina zúčastněných (viz Interní materiály).

V přecházejících kapitolách jsem provedla deskripci jednotlivých kroků, které agentura využívá při získávání a výběru zaměstnanců. V následující kapitole se budu věnovat procesům, které po těchto krocích následují.

#### ***7.4.3 Po assesement centre***

Jelikož mým cílem je deskripce procesu získávání a výběru zaměstnanců, provedu v následující kapitole deskripci kroků, které následují po samotném výběrovém řízení.

Poté, co předá personální agentura výstupy z assessment centre zadavatelským firmám, je práce personální agentury omezena už jen na administrativní činnosti a přítomnost zástupce personální agentury u pohovoru. Nakonec musí personální agentura vyrozumět všechny uchazeče, kteří se zúčastnili assessment centre. Ti, co neprošli do dalšího kola, se obvolávají telefonem, kde je jim sděleno, že bohužel výsledky nedopadli dobře. Také se jich volající osoba zeptá, zda mají zájem o zpětnou vazbu a pokud ano, tak jim po telefonu sdělí informace, co jim na assessment centre nešlo. Uchazeči, který postupuje do posledního kola výběrového řízení, je poslán e-mail s gratulací, že postoupil do dalšího kola a s informací upřesňující místo a čas konání tohoto pohovoru. Poté, co uchazeč tento pohovor absolvuje, dostane personální agentura potřebné informace, aby mohla dát vědět kandidátům, kteří přes pohovor neprošli (opět telefonickou formou) a kandidátům, kteří prošli, mohla zaslat e-mail s gratulací a upřesňujícími podmínkami nástupu.

Po celou dobu výběrového procesu komunikuje s kandidáty personální agentura ve jménu zadavatelské firmy. Zadavatelská firma se s uchazeči setkává teprve při výběrovém pohovoru.

V předcházejících kapitolách jsem se věnovala deskripci všech kroků, které souvisí s procesem získávání a výběru zaměstnanců v ostravské personální agentuře. V následující kapitole se budu věnovat jednomu konkrétnímu příkladu výběrového řízení v dané agentuře.

## 7.5 Příklad výběrového procesu

Jelikož cílem mé bakalářské práce je deskripce procesu získávání a výběru zaměstnanců a určení nedostatků v těchto postupech, uvedu v následující kapitole příklad jednoho z výběrových procesů, čímž přiblížím některé z nedostatků v tomto postupu.

Agentura postupuje stejně jako u jiných zadavatelských firem. Tzn. že nejdříve dostane informace od zadavatelské firmy a poté zveřejní inzerát pracovní nabídky. Konkrétně na Úřadu práce v Přerově a na internetových stránkách [www.prace.cz](http://www.prace.cz) a [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Agentura v inzerátu uvádí (viz Interní materiály):

- název společnosti a kontakt,
- název pracovní pozice: výrobní operátor, montáž,
- požadavky: SŠ/SOU s maturitou, zkušenosti z výrobní společnosti, čtení technické dokumentace, manuální zručnost, uživatelská znalost práce s PC, zodpovědný přístup k práci, ochota učit se novým věcem, možnost práce na směny, časová flexibilita,
- náplň práce: kontrola přichozích komponentů, montáž daných produktů, finální testování konečných produktů, balení hotových výrobků, práce s technickou dokumentací,

- co společnost nabízí: zodpovědnou a perspektivní práci s možností uplatnění inovativního přístupu v mezinárodní společnosti, možnost odborného růstu a osobního rozvoje, možnost dalšího vzdělávání a dobré finanční ohodnocení.

Poté, co uchazeči reagují na tuto nabídku práce a posílají své životopisy na uvedenou adresu, se jednotlivé životopisy selektují a ukládají do databáze. Přicházející životopisy se selektují podle pohlaví - kandidát musí být žena a podle dosavadní praxe s jemnou montáží. To, že kandidát musí být žena, má svůj důvod. Personální agentura ze začátku zvala na assesment centre i muže, ale jelikož se v budoucí práci jedná o velmi jemnou montáž, při které se používá pinzeta, ani jeden z mužů, který se o toto pracovní místo ucházel v minulosti, nebyl schopen tyto požadavky splnit. Ani jeden z mužů neprošel do dalšího kola výběrového řízení a práce je spíše rozčilovala. Proto personální agentura začala životopisy selektovat podle pohlaví a muže začala rovnou odmítat (viz Interní materiály).

Po shromáždění dostatečného počtu vyhovujících uchazečů, se s uchazeči provádí call interview. To sestává z kladení otázek uchazeči. Odpovědi se během hovoru zaznamenávají do předem připravené tabulky. V pořadí otázek se postupuje u každého uchazeče stejně a jsou to tyto otázky (viz Interní materiály):

- Má uchazeč vystudovanou střední školu, a jakou?
- Setkal se uchazeč během svých minulých pracovních zkušeností s jemnou montáží? Pokud ano, u jaké firmy tyto zkušenosti získal?
- Má uchazeč zkušenosti s měřidly, a pokud ano tak s jakými? Setkal se uchazeč s technickou dokumentací? Umí v ní číst?
- Dále se od uchazečů zjišťuje, zda umí pracovat s počítačem. Při telefonickém rozhovoru může nastat situace, a to zejména, při otázce zaměřené na práci s počítačem, kdy nám uchazeč může zalhat. Výzkumníky z Cornell University bylo zjištěno, že po telefonu se lze nejčastěji a proto bychom si měli ověřit

informace, které nám dotázaný sdělil (Moderní řízení [online] 2007). Jelikož práce s počítačem je při práci výrobního operátora potřebná, agentura si tuto informaci ověřuje. Nejedná se o vysokou uživatelskou úroveň, ale pouze o jednoduché úkony v programu Word, a zda uchazeč ví, kde napsaný dokument uložit. Uchazeč by měl být schopen vědět z hlavy, kde se nachází panel nástrojů.

- Dále se z telefonického rozhovoru zjišťuje, zda uchazeč může pracovat na směny, jak se bude dopravovat do práce, kde bydlí a zda doprava do práce pro něho nebude problém.
- Nakonec se zjišťuje jeho představa o výši platu.

Kritéria, ke kterým se přihlíží, jsou: zkušenost s jemnou montáží, schopnost práce s počítačem a možnost práce na směny. Ve všech těchto případech musí odpovědět uchazeč kladně, tedy musí mít zkušenosti s montáží, musí být schopen provádět alespoň jednoduché úkony s počítačem a musí být ochotný pracovat na směnný provoz, protože v zadavatelské firmě jiná možnost pracovní doby není. Na maturitě nezáleží, jediným požadavkem na vzdělání je, že uchazeč musí mít absolvovanou střední školu. Poté, co si volající osoba vyslechla uchazečovy odpovědi, rozhodne se, zda ho pozvat do dalšího kola výběrového řízení nebo ne. Pokud ano, tak je uchazeč pozván a je mu sděleno místo, kde se bude výběrové řízení konat, čas, kdy se bude výběrové řízení konat a způsob výběrového řízení, tedy že se jedná o assessment centre (viz Interní materiály).

Assessment centre na tuto pozici má stejný průběh jako assessment centra na jiné pozice. Pozvaných uchazečů na jeden termín je 15 a počet hodnotitelů je 2. Ze začátku uchazeči vyplňují testy, poté plní skupinový úkol, který sestává ze sestavení obrázku z kousků papíru a nakonec následuje praktická část. Při té uchazeči chodí po dvojicích do vedlejší místnosti, kde jsou připravena dvě stanoviště. Je na uchazečích, jak se dohodnou na pořadí. U prvního stanoviště mají uchazeči splnit úkol, kdy



se jedná o navlékání keramických korálků pomocí pinzety na šest drátků, které musí uchazeč všechny najednou držet v ruce. Na začátku tohoto úkolu jsou zapnuty stopky a vypínají se, až uchazeč navleče šest korálků na šest drátků. Po splnění si s ním hodnotitel povídá a zjišťuje informace, jak se jim ve společnosti líbí, zda našli cestu, jakou mají představu o platu, jestli jim vyhovuje práce na směny a jestli by je podobná práce bavila (viz Interní materiály).

Potom uchazeč přechází na druhé stanoviště, kde se setkává s technickou dokumentací. Na stolku před ním leží výkres, kde je zakreslený výrobek, který uchazeč dostane do ruky. Jedná se o část sondy, kterou uchazeč už předtím z části složil (keramické korálky na drátcích). Na výkresu má za úkol najít měřítko a říct, co to pro něj znamená, přiložit sondu nad obrázek na výkrese a říct, ve kterém měřítku je sonda větší. Dále má za úkol poskládat zbývající části sondy dohromady a popsat její jednotlivé části na výkrese. Tento úkol není na čas, ale jde o to, aby uchazeč věděl, o co jde, a i když neví, tak aby se snažil na správné řešení přijít nebo se s hodnotitelem tento problém snažil řešit.

Po splnění posledního úkolu může uchazeč odejít. Poté se hodnotitelé odebírají na poradu, kde se rozhodují o postupu jednotlivých uchazečů (viz Interní materiály).

V předcházejících kapitolách jsem provedla deskripci kroků získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím ostravské personální agentury a v následující části se budu věnovat druhé části cíle mé bakalářské práce, a to určení nedostatků při těchto postupech a návrhům, jak tyto postupy zlepšit.

## **7.6 Určení nedostatků při procesu získávání a výběru zaměstnanců a návrhy na jejich zlepšení**

Vzhledem k cíli mé bakalářské práce, se budu v následující části věnovat nedostatkům v postupech personální agentury při získávání

a výběru zaměstnanců a navrhnou jejich zlepšení. Budu postupovat chronologicky, tedy od prvního kroku, který agentura v tomto procesu podnikla, až po samotný závěr svoji činnosti.

Agentura zvolila metody inzerce na úřadu práce a na internetu. Metod, které se dají použít je však více a bylo by vhodné jich využít. Co se týče pozice výrobního operátora, navrhovala bych využít i služby odborů, jelikož ty mají ve svých databázích většinou uchazeče s touto kvalifikací (viz kapitola 5.1.6). U jiných pozic, které jsou více vyhraněnějšího charakteru, a uchazeč by měl mít už jisté znalosti, by bylo přínosné, kdyby se spolupracovalo se vzdělávacími institucemi či s vědeckými společnostmi. Nabídky práce by měly být zveřejněny i ve sdělovacích prostředcích. Agentura tak získá větší počet uchazečů a větší okruh potenciálních zaměstnanců (viz kapitola 5.1.6.). Málo způsobů inzerování by mohlo selhat (viz kapitola 5.1.9.).

Co se týče dokumentů vyžadovaných od uchazečů, tak agentura vyžaduje pouze životopis. V něm však mohou být informace podané zkresleně, a proto by se mělo využít analýzy i jiných dokumentů (viz kapitola 6.4.1). Na množství informací o uchazeči totiž závisí jejich spolehlivost (viz kapitola 5.1.7). Navrhuji, aby byl požadován výpis z rejstříku trestů u pozic, kde trestní bezúhonnost je nutností (v bance) a lékařské vyšetření u dělnických pozic, protože práce vyžaduje pevnou ruku a dobrý zrak. Bylo by vhodné využít i dotazníky sestavené přímo pro danou společnost, kde budou kladeny otázky, které se kladou v call interview. Ušetřily by se tak náklady spojené s telefonováním a čas, který se může vložit do jiných organizačních činností (viz kapitola 5.1.7.).

Dále se budu věnovat inzerci jednotlivých pracovních nabídek. Agentura definuje pracovní pozice výhradně v angličtině. Často se tak stává, že uchazeč, kterému je telefonováno, se ptá, co daná pozice přesně znamená (viz Interní materiály). I dělnická profese je definována jako výrobní operátor a tak mohou být uchazeči zmateni. Navrhuji proto, aby

se za každou anglickou formulací objevila i formulace česká (viz kapitola 5.1.8.). Samotné inzeráty postrádají informace jako:

- místo, kde se bude daná práce vykonávat,
- datum, do kdy se mohou uchazeči přihlásit,
- charakteristika činnosti společnosti,
- pracovní podmínky,
- možnost dalšího rozvoje a vzdělávání.

Konkrétně u pozice výrobní operátor navrhuji uvést, že se v dané firmě pracuje na směny, aby nedocházelo ke zbytečnému přihlašování kandidáta, kterému by práce na směny nevyhovovala. A protože na tuto pozici vybírá agentura jenom ženy, navrhuji také, aby název pozice byl přizpůsoben ženskému pohlaví a to - výrobní operátorka, aby se předešlo zbytečnému přihlašování mužů (viz kapitola 5.1.8.).

Poté, co agentura zveřejní inzeráty, začínají přicházet reakce na tento vyvěšený inzerát a agentura začíná shromažďovat informace od jednotlivých uchazečů. Jelikož se však čeká na naplnění určitého počtu (40 životopisů), aby mohlo být provedeno call interview, dochází tak k prodlužování doby, kdy uchazeč nedostal ani omluvný e-mail, že nebyl zařazen do výběrového řízení ani mu nebyla poskytnuta informace, že postupuje (viz Interní materiály). To může vést ke zmatení uchazečů, k odrazení pracovat v dané společnosti nebo si uchazeč může mezitím najít práci jinou. Navrhuji proto, aby byl každý uchazeč informován i v tom případě, tedy že postoupil do výběrového řízení (viz kapitoly 5.1.10., 5.2.)

Dalším krokem výběrového procesu je assessment centre. U tohoto kroku navrhuji zaměřit se na počet hodnotitelů. V každém assesement centre je přítomno patnáct uchazečů a pouze dva hodnotitelé. Jeden z nich kontroluje ostatní a druhý vyhodnocuje testy (viz Interní materiály). Navrhuji, aby se počet hodnotitelů zvýšil, protože dva lidé nestačí sledovat patnáct lidí. Optimální počet by byl pět hodnotitelů na patnáct uchazečů

a vyhodnocování testů by mělo proběhnout až po skončení (viz kapitola 6.4.4.).

Posledním krokem výběrového procesu jsou výběrové pohovory. U tohoto kroku je zástupce personální agentury pouze přítomen, nepodílí se na konečném rozhodnutí. Je tak činěno proto, že uchazeč s tímto pracovníkem už komunikoval buď telefonicky při call interview nebo při assessment centre osobně, a má tak pocit, že jedna osoba ho provází celým výběrovým procesem. Daná osoba zde zastupuje personální agenturu a uchazeč i společnost se na ni popřípadě můžou obrátit. Navrhují, aby tato osoba měla více pravomocí při rozhodování o vhodném pracovníkovi na obsazenou pracovní pozici, neboť jinak její přítomnost u pohovorů není nezbytná.

## **Závěr**

Cílem mojí bakalářské práce byla deskripce procesu získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím personální agentury v Ostravě a určení nedostatků v tomto procesu.

V prvních kapitolách jsem popsala procesy, které musí předcházet celému procesu získávání a výběru zaměstnanců. V dalších kapitolách jsem definovala kroky při získávání zaměstnanců a poté kroky při výběru zaměstnanců.

V dalších kapitolách jsem se věnovala samotné ostravské personální agentuře. Popsala jsem jednotlivé klienty personální agentury a agenturu samotnou. Dále jsem provedla deskripci procesu získávání a výběru zaměstnanců. Uvedla jsem také příklad výběrového řízení na jednu konkrétní pozici, a to na pozici výrobního operátora.

V poslední kapitole jsem určila nedostatky, které se při těchto procesech vyskytly, a navrhla jsem jejich řešení. Postupovala jsem podle literatury a komunikovala s personální agenturou a věřím, že jsem určila všechny nedostatky, kterých se agentura při hledání vhodného zaměstnance pro svého klienta dopouští.

Doufám, že tato moje práce pomůže agentuře stát se konkurenceschopnější, a tím dokáže zvýšit svůj zisk a prestiž.

## **Anotace**

Jméno a příjmení autora: Kamila Ciencialová.

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky,  
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci.

Název diplomové práce: Získávání a výběr zaměstnanců  
prostřednictvím ostravské personální agentury.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková.

Počet znaků: 87 749

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 18

Klíčová slova: Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce je deskripce získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím ostravské personální agentury a určení nedostatků v tomto postupu. V prvních šesti kapitolách se věnuji terminologickému ukotvení problému, a to od personální práce přes analýzu a popis pracovního místa, až po samotné kroky výběrového procesu. V druhé části mé bakalářské práce se věnuji charakteristikám konkrétních zadavatelských firem a personální agentury. Dále se věnuji deskripci kroků, které personální agentura podniká při získávání a výběru zaměstnanců. V poslední kapitole určím nedostatky v tomto procesu a navrhnou jejich řešení.

## Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

### Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. neuvedeno. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BOUDREAU, J. W.; MILKOVICH, G. T. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. neuvedeno. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

CLEGG, B. *Vedení pohovoru: vyberte správného uchazeče*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 94 s. ISBN 80-251-0616-0.

FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GRUBER, J.; KYRIANOVÁ, H. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 141 s. ISBN 80-86851-29-X.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. vyd. neuvedeno. Praha: Computer Press, 1999. 419 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 460 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUDLOW, R.; PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. vyd. neuvedeno. Praha: ASPI, 2006. 796 s. ISBN 80-7357-148-X.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr v managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

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

WALKER, A. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

### **Elektronické zdroje**

Nejvíce se lze při telefonické komunikaci. *Moderní řízení* [online]. 8. 6. 2007, neuvedeno, [cit. 2011-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326740-nejvice-se-lze-pri-telefonicke-komunikaci>>.

Investice do naboru a její návratnost. *Moderní řízení* [online]. 29. 9. 2010, neuvedeno, [cit. 2011-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-46661100-investice-do-naboru-a-jeji-navratnost>>.



## Přílohová část

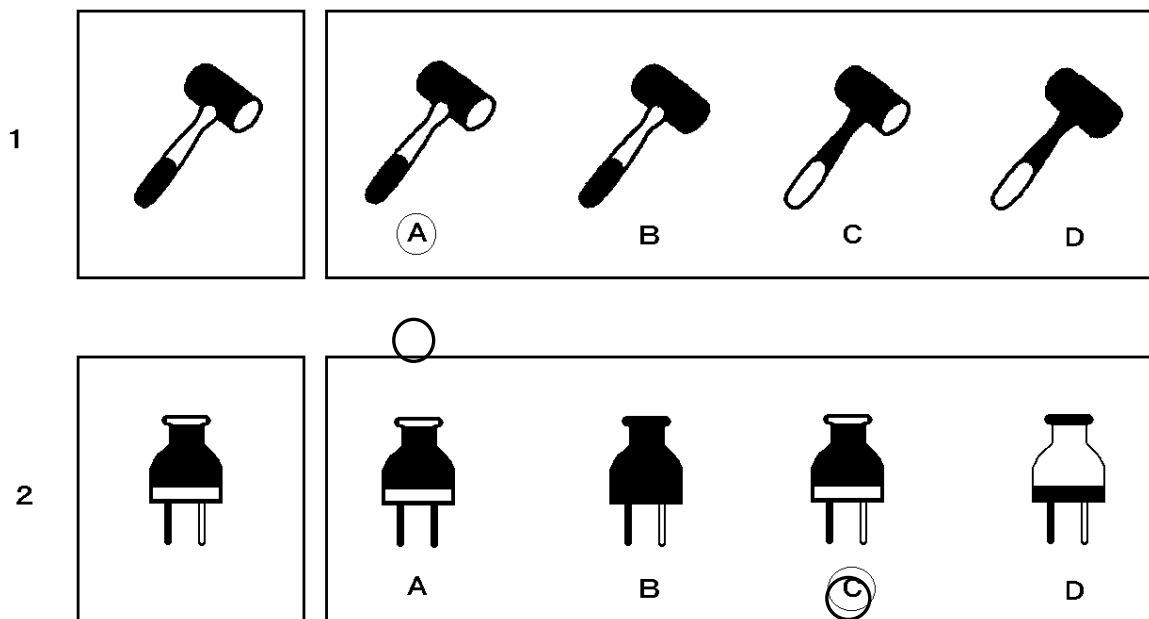
Jméno: \_\_\_\_\_

# TEST – Hledání obrázků OPT

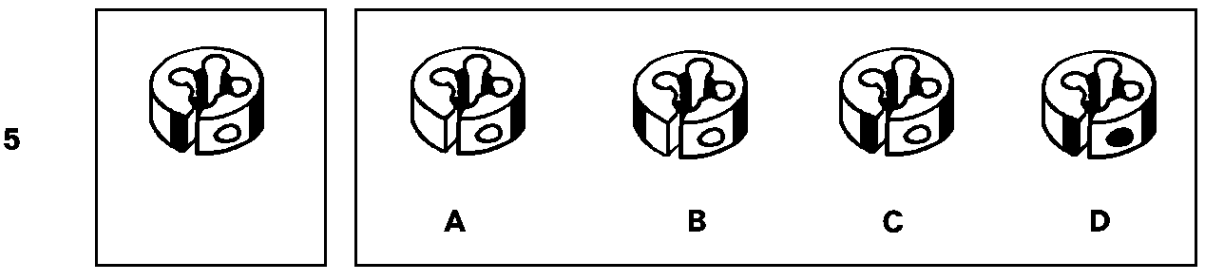
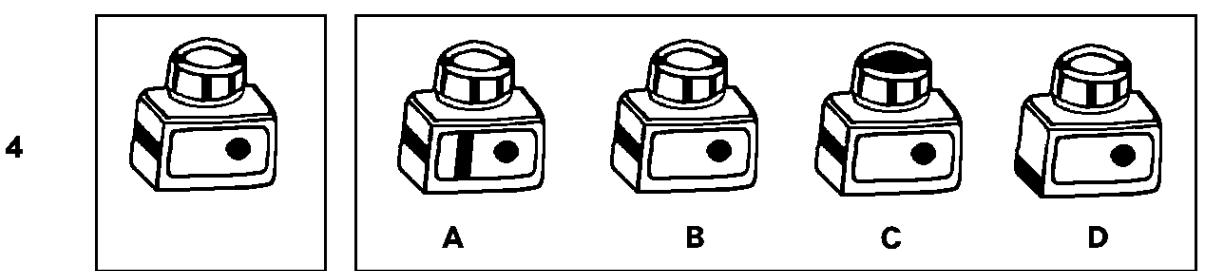
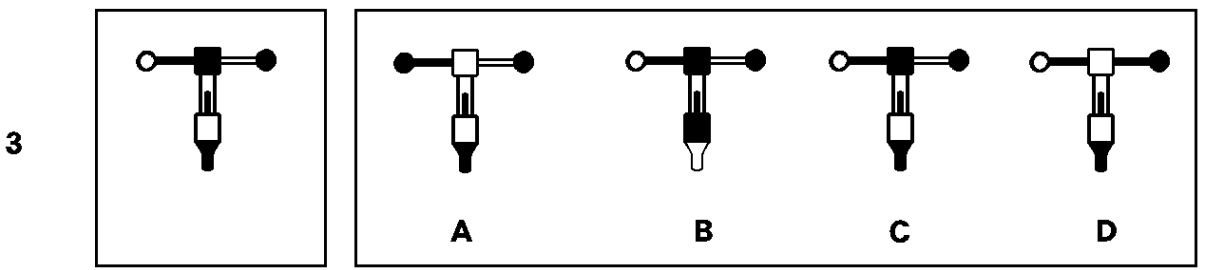
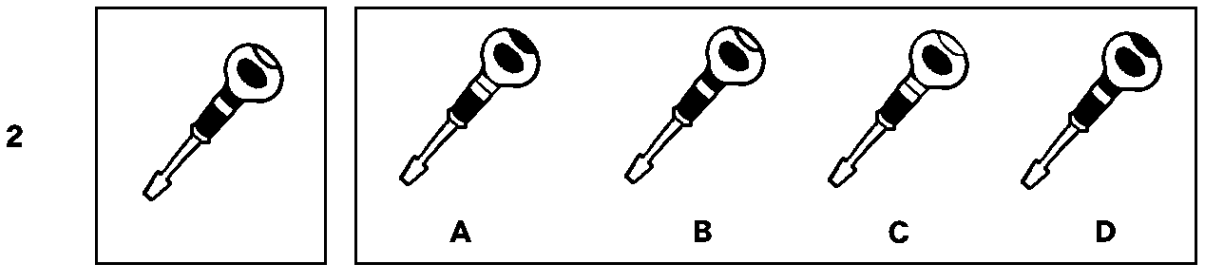
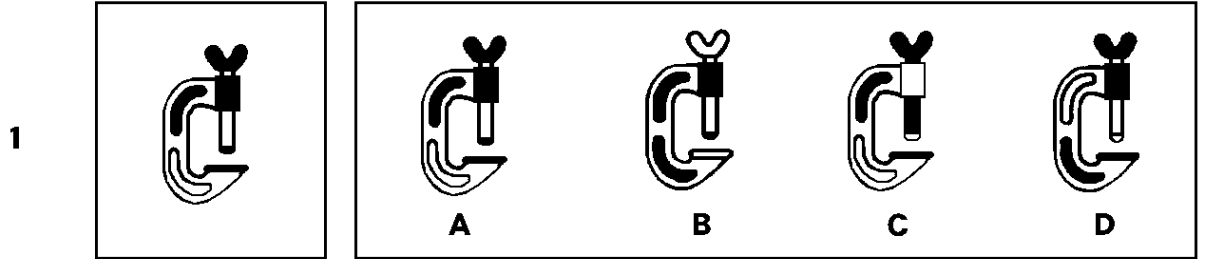
Najděte stejný obrázek

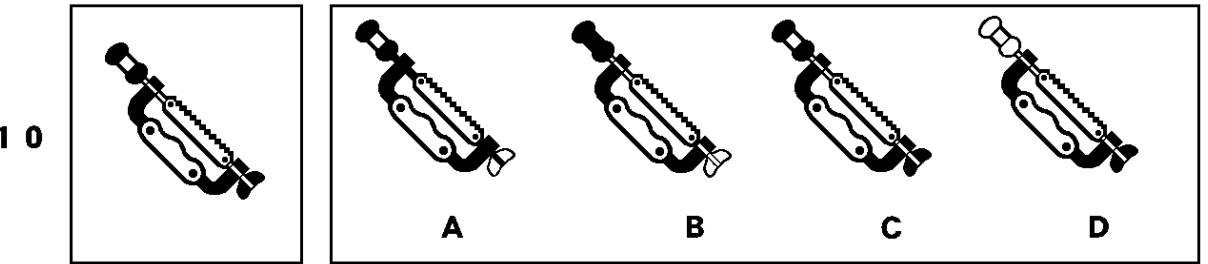
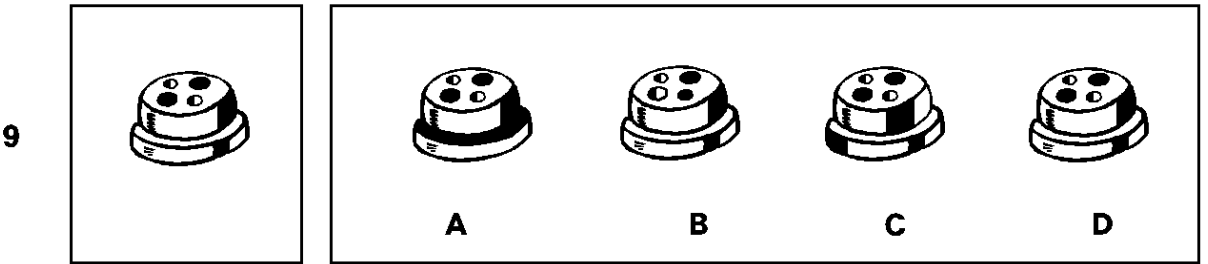
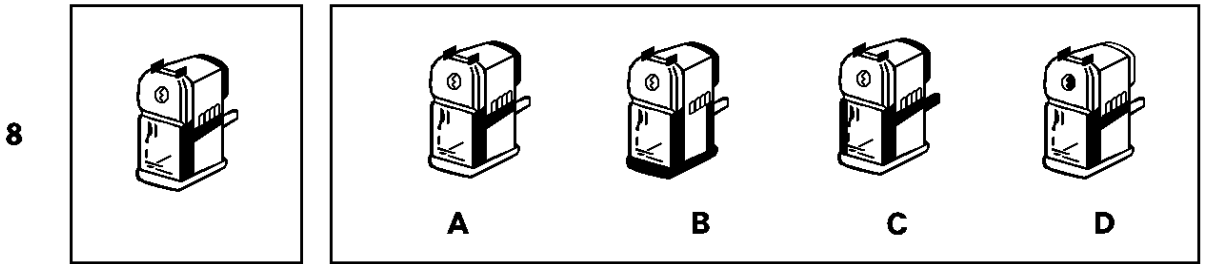
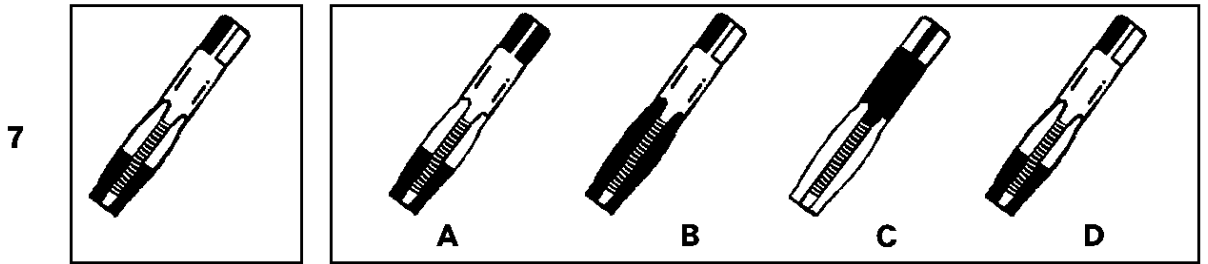
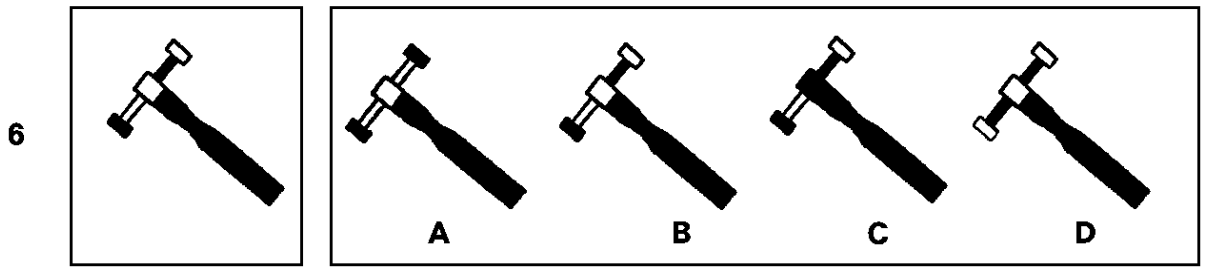
1. V levém rámečku se nachází výchozí obrázek.  
V pravém rámečku jsou čtyři obdobné, ale pouze jeden z nich vypadá naprosto stejně jako obrázek v levém.
2. Vaším úkolem je vybrat ze 4 možností ten správný obrázek a zakroužkovat příslušné písmenko u každého z nich.
3. Odpovědi vybírejte bez dlouhého váhání. Jednotlivá zadání řešte postupně od prvního směrem dolů. Není dovoleno žádný vynechat.
4. Čas: 3 minuty

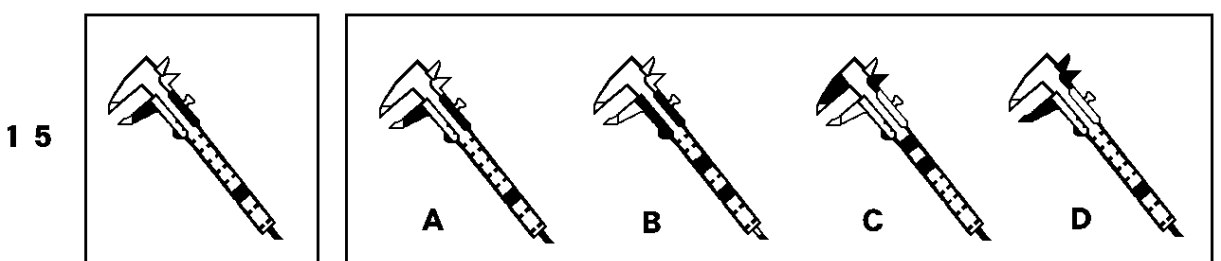
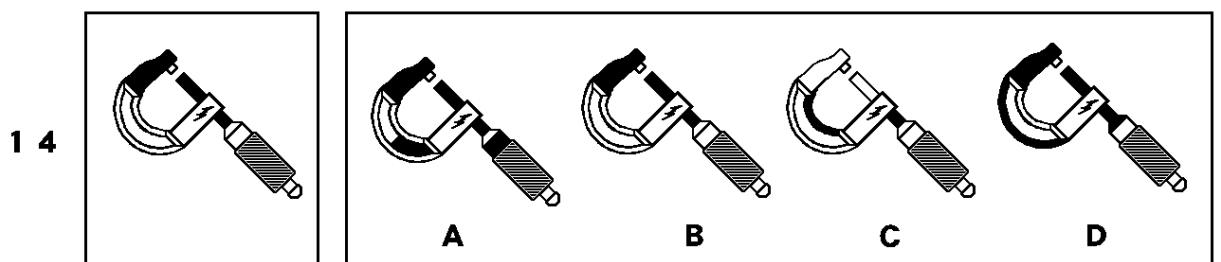
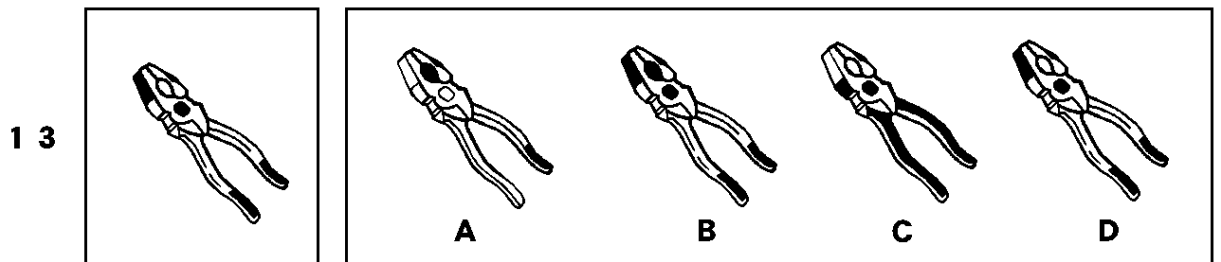
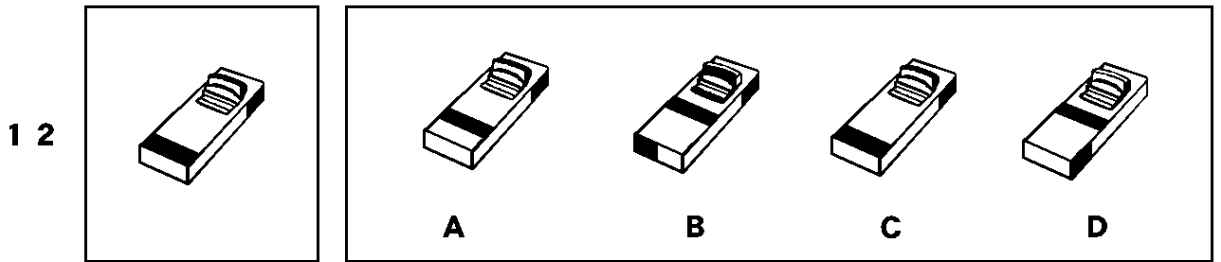
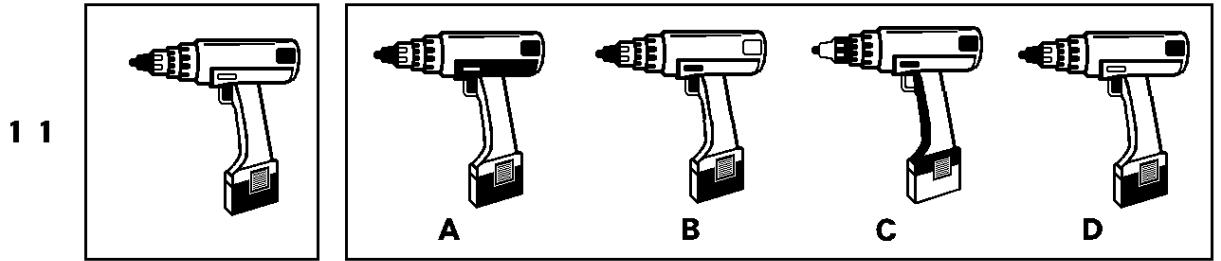
[příkladový úkol]

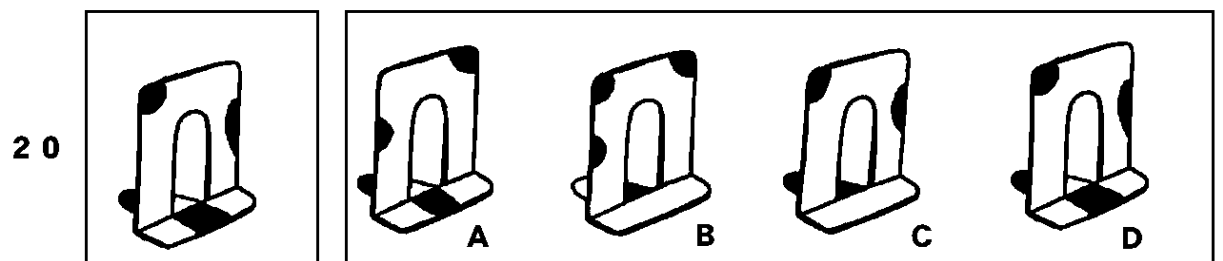
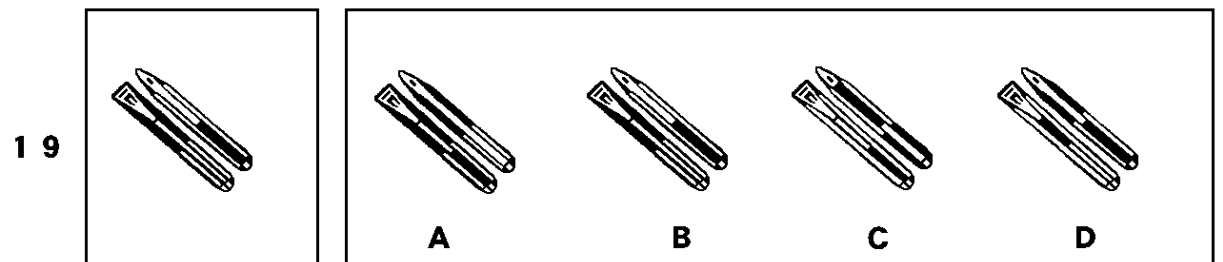
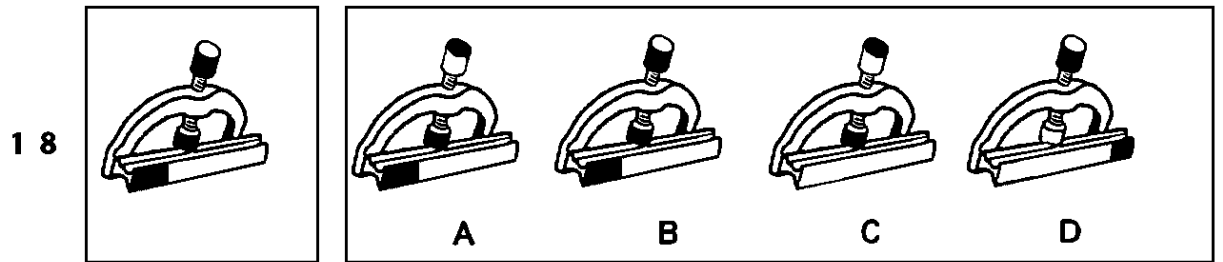
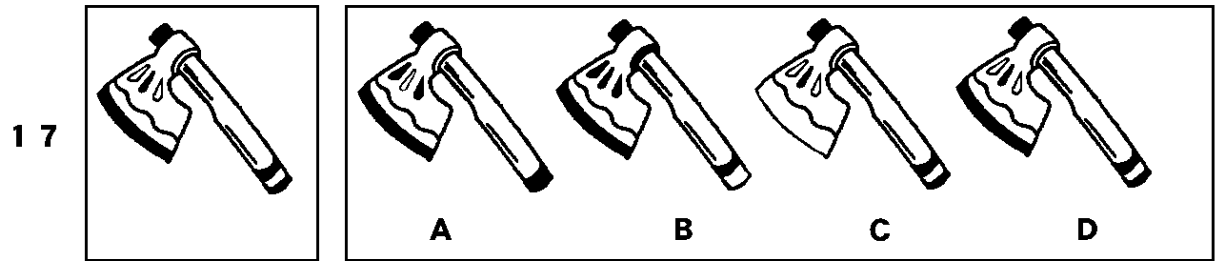
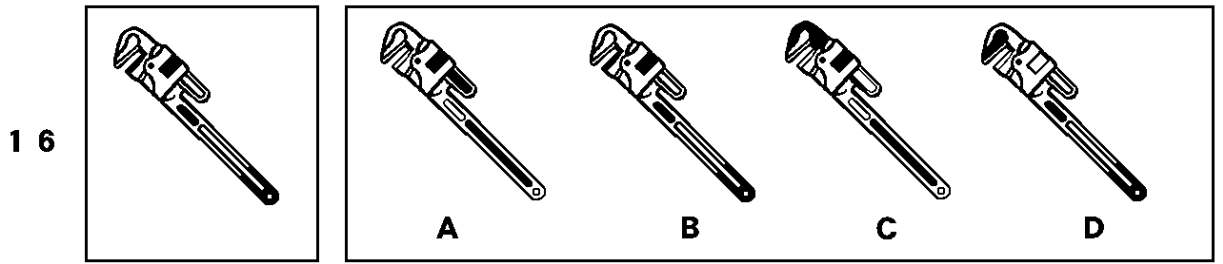


Neotáčejte dokud nedostanete pokyn !!

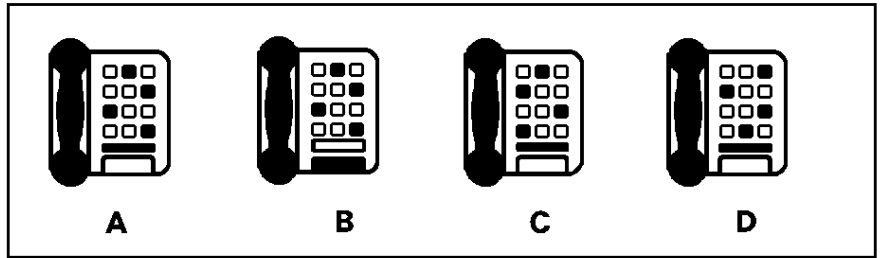
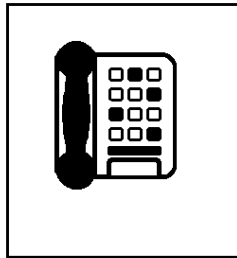




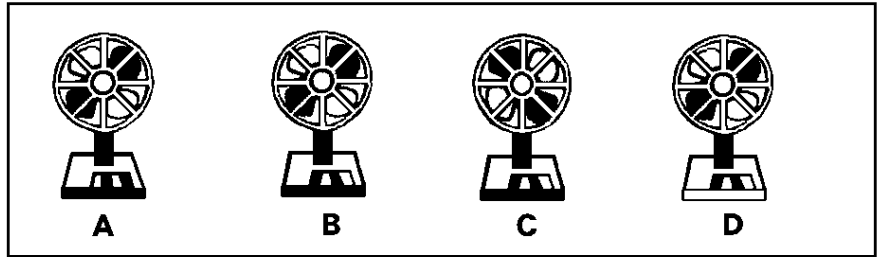
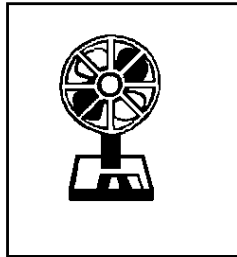




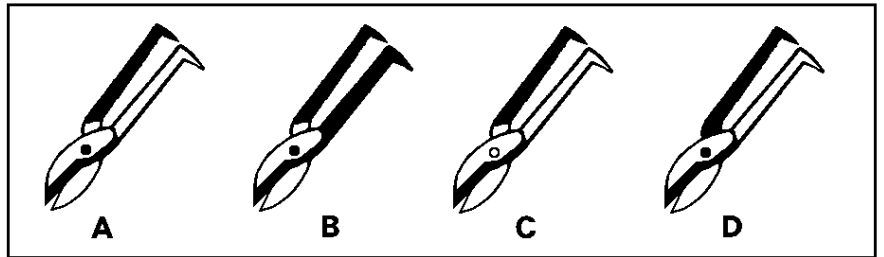
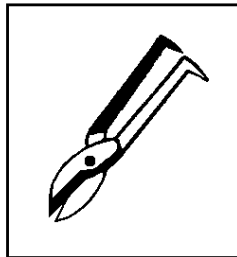
2 1



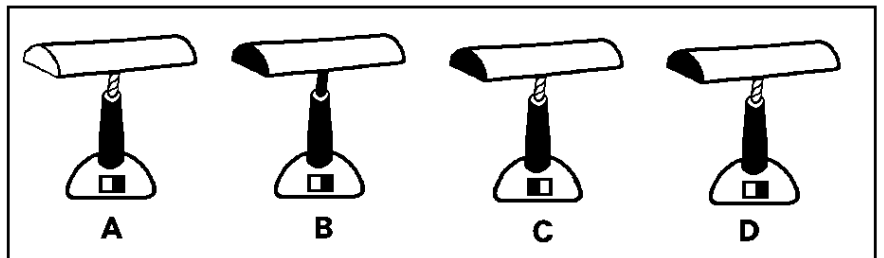
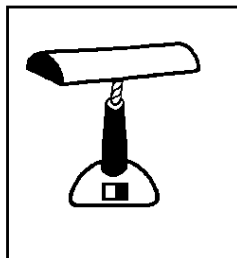
2 2



2 3



2 4



2 5

