

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

DIZERTAČNÍ PRÁCE

Monika Kratochvílová

**Znalostní společnost a problémy výběru a přijímání
pracovníků**

PRAHA 2016

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

DOKTORSKÉ

KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2016

DISERTAČNÍ PRÁCE

Monika Kratochvílová

**Znalostní společnost a problémy výběru a přijímání
pracovníků**

Praha 2016

Školitel:

Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

DOCTORAL

COMBINED PART TIME STUDIES

2015–2016

DISSERTATION THESIS

Monika Kratochvílová

**Knowledge society and problems when selecting and hiring
staff**

Prague 2016

The Dissertation Thesis Work Supervisor:

Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 3. 2016

Jméno autorky

vlastnoruční podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Univerzitě Jana Amose Komenského za možnost studovat doktorské studium v oboru andragogika. Děkuji též předem českým andragogům Doc. Dr. Milanu Benešovi, Doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, PhD. za předané poznatky a zkušenosti. Bylo pro mě ctí pracovat s těmito odborníky i s mým školitelem Doc. PhDr. Jaroslavem Mužíkem, DrSc.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'MG' or similar initials.

„Můžeme se poučit z minulosti, ale nemůžeme se poučit z budoucnosti. Lidé, kteří jsou posedlí budoucností a začali proto popírat minulost, jednají zcela zaslepeně... Neničme věci, dokud nebudeme mít zcela jasnou představu o tom, že je nahradí něco opravdu lepšího... Samozřejmě vlivem informačních technologií se mnoho věcí zlepšilo, ale za všechna zlepšení je nutno platit... Nikdy bychom neměli být tak naivní, že změna k lepšímu v jedné oblasti nutně bude znamenat zlepšení úplně ve všem.“

Roger Scruton

britský filozof a politolog

Anotace

Výběrová řízení jsou důležitým faktorem personální stability ve firemním prostředí. V teorii se zdůrazňuje, že vybrat schopné a způsobilé pracovníky je nezbytnost pro posílení konkurenční schopnosti podniku. V praxi se realizují výběrová řízení pomocí nejrůznějších metod a jejich kombinací. Práce se zabývá různými typy poradenské činnosti na českém trhu práce (Úřady práce, personální agentury, internet apod.), které vedou ke zkvalitnění výběrových řízení pro zaměstnavatele i uchazeče o zaměstnání. Zvláštní důraz je kladen na analýzu negativních dopadů neúspěchů uchazečů o zaměstnání při výběrových řízeních. Autorka provedla v empirickém šetření v podobě sondy určitý přehled těchto dopadů, z nichž největší rozšíření tvoří strach o budoucnost, problémy sebevědomí, sebelítost. Výsledky empirického šetření ukazují, že jen 10% uchazečů o zaměstnání v těchto případech vyhledává odbornou pomoc psychologa nebo jiného odborníka. Práce dokládá nezbytnost sebemotivace a aktivity uchazečů o zaměstnání při řešení této nepříznivé životní situace. Podstata tohoto přístupu je v cílevědomé přípravě na první kontakt s budoucím zaměstnavatelem a zlepšování přípravy na výběrová řízení. I zde mohou pomoci odborníci například na sociální komunikaci. Studie v závěru uvádí, že v České republice v podstatě neexistuje zpětná vazba od zaměstnavatelů směrem k uchazečům o zaměstnání. Podniky i personální společnosti jen minimálně dávají uchazečům informace, proč nebyli vybráni, jakých chyb se dopustili při přijímacím pohovoru, případně co by měli dělat směrem ke svému profesnímu zdokonalení.

Klíčová slova

Lidské zdroje. Osobnost člověka. Personální agentury. Profesionální kompetence. Přijímací pohovor. Úřady práce. Výběr a přijímání pracovníků.

Annotation

Selection procedures are an important factor of personnel stability in corporate environment. The necessity of choosing able and competent workers for strengthening the company's competitive ability is emphasized in theory. The selection procedures are realized in practise using various methods and their combinations. This work deals with different types of counselling activity on the Czech labour market (Labour offices, personnel agencies, the internet etc.) improving the quality of selection procedures both for the employees and job applicants. A special emphasis is placed on analysis of negative impacts of job applicants' failure at selection procedures. The author has performed, within an empirical survey, a certain review of these impacts in the form of a questionnaire of which the fear of future, self-confidence problems, self-pity are spread the most. The results of the empirical survey show that only 10% of job applicants seek a professional help of psychologist or another specialist. This work demonstrates the necessity of self-motivation and activity of job applicants when solving this unpleasant life situation. The essence of this attitude consists in purposeful preparation for the first contact with a future employer and improving the readiness for selection procedures. Even here, for example, social communication specialists can help. In the conclusion, the study states that there is actually no feedback from employers towards the job applicants in the Czech Republic. Both enterprises and personal companies give only minimally information to job applicants in terms of why they were not chosen, what mistakes they did at the job interview or as the case may be what they should do in order to improve themselves professionally.

Key words

Human resources. Job interview. Labour offices. Personnel agencies. Selecting and recruiting workers. The personality of a human. Vocational competence.

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 ZNALOSTNÍ SPOLEČNOST A PROBLÉMY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU.....	14
1.1 Znalostní společnost, znalostní management a učící se organizace	14
1.2 Historický náhled do problematiky znalostní společnosti	23
1.3 Změny v konceptualizaci personálního managementu	32
1.4 Znalostní management a jeho vliv na profesní kompetence lidí	43
2 NĚKTERÉ SPECIFICKÉ ASPEKTY VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ.....	59
2.1 Strategický přístup k přijímání a výběru pracovníků.....	59
2.2 Možnosti a cesty zaměstnavatelů při výběru pracovníků.....	69
PRAKTICKÁ ČÁST	99
3 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ Z POHLEDU UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ	99
4 ZKUŠENOSTI Z PODNIKOVÉ PERSONALISTICKÉ PRAXE	126
ZÁVĚR	154
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	165
SEZNAM ZKRATEK	172
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	173
SEZNAM PŘÍLOH	177

ÚVOD

Koncept znalostní společnosti patří jednoznačně k osám evropské politiky. V roce 2000 Evropská rada přijala „Komplexní strategii pro období 2000 – 2010“, která dnes bývá označována jako tzv. Lisabonská strategie pro znalostní společnost. Podle této koncepce se Evropská unie má stát „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“. Dále byl vytvořen „Scénář pro komplexní hospodářskou, sociální a ekologickou obnovu Evropské unie“, mezi jehož hlavní úkoly patří:

1. Připravit přechod k ekonomice a společnosti založené na znalostech. Má se tak stát pomocí lepších politik, pokud jde o informační společnost, výzkum a technologický rozvoj prostřednictvím urychlení procesu strukturálních reforem směřujících ke konkurenceschopnosti, inovacím a dokončení vnitřní integrace trhu.
2. Modernizovat evropský sociální model, investovat do lidí a bojovat proti vylučování některých sociálních skupin ze společnosti.
3. Udržet zdravou ekonomickou perspektivu a příznivý výhled pokud jde o růst, a to aplikací vhodné kombinace makroekonomických politik.

V Lisabonské strategii a dalších dokumentech jsou lidé pojímáni jako největší bohatství Evropy a je kladen důraz na jejich kvalifikaci, na osvojení znalostí. Například závěry tzv. Stockholmského Councilu Evropské unie hovoří o tom, že **základem znalostní ekonomiky je kvalitní všeobecné školní vzdělání**. Všeobecné vzdělání představuje osvojování vědomostí, dovedností a sociálních návyků, které umožňují jedinci život ve společnosti. To je současně hlavním předpokladem pro další vzdělávání a mobilitu lidí. Zůstává otázkou, zda všechny země a regiony Evropy jsou schopny dosáhnout u svých obyvatel požadované úrovně školního vzdělání. Existují totiž značné

rozdíly v národních vzdělávacích systémech a také úroveň znalostí a profesních dovedností lidí je velmi rozdílná.

Evropská unie tak musí reflektovat potřebu vytvářet podmínky pro uplatnění a rozvoj znalostní ekonomiky, jejíž hlavní rysy byly formulovány v desetiletí, které předcházelo přijetí Lisabonské strategie. Záměry Lisabonské strategie odpovídají i oblastem, které pro hodnocení připravenosti zemí na znalostní ekonomiku sleduje Světová banka. Podnikatelské prostředí se dynamicky mění a je potřeba stále více reagovat na nové podmínky. Význam znalostí v konkurenčním prostředí roste. Informační a telekomunikační technologie se stále více rozvíjí, dávají příležitosti stále většímu počtu lidí k novým informacím a vstupovat do nových interakcí. I když v dalším období (kolem roku 2005) došlo k určitým korekcím cílů Lisabonské strategie, přesto zůstávají cíle týkající se rozvoje znalostní společnosti v evropském měřítku i nadále v platnosti a dokonce je možno říci, že jsou stále více aktuální a naléhavé.

Odborná literatura všeobecně identifikuje několik faktorů, které zdůvodňují potřebu zabývat se znalostmi jako důležitou součástí zdrojů a bohatství, s nímž společnosti pracují. Jde například o tyto:

- Trh je stále více konkurenční, rychlost inovací narůstá.
- Snižování počtu zaměstnanců (redukce pracovní síly) vede k potřebě nahrazovat neformální znalosti formálními postupy a metodami.
- Konkurenční tlaky redukuje velikost pracovní síly, která má hodnotné v podnikatelské činnosti využitelné znalosti.
- Narůstají oblasti lidské činnosti, které jsou koncipovány na bázi nejrůznějších znalostí.
- Podniky a organizace spolu soupeří v oblastech produktů a služeb založených na tvorbě a využívání znalostí.

- Realitě celoživotního učení není proto možno uniknout.

Pod pojmem znalostí se rozumí souhrn konkrétních teoretických vědomostí a praktických zkušeností v určitém oboru lidské činnosti. Obecně lze říci, že znalost zahrnuje osvojení vědomostí cestou učení a zkušenosti cestou praxe, životem či empirií. Jde tedy o jednotku teoretických a praktických poznatků v oblasti vědy, technologie, techniky, výroby, obchodu apod. V odborné literatuře se uvádí jako součást znalostí tzv. know-how, které zjednodušeně řečeno představuje návod, „co, jak na to, vědět jak“. Do určité míry jde o výrobně technické, organizační, obchodní či jiné poznatky, jež jsou obvykle výsledkem dlouholeté zkušenosti lidí spojení s optimálním průběhem určitých procesů, technologických postupů, receptur atd.

Nejdůležitější charakteristikou znalostní společnosti je to, že narůstá objem znalostí, které je nutno zpracovat a využít v rámci hospodářského i společenského života. Podle statistik Unesco například denně vychází na celém světě, přes 100 odborných časopisů z různých oblastí společenského života, vědy, techniky apod. V takto zmiňované společnosti se “snoubí“ věda s technikou a zvláště informační a komunikační technologie jsou předurčeny k tomu, aby došlo k jejich spojení. Mohli bychom to také nazvat kognitivně – technický komplex na znalostech založených postupů a modelů lidské činnosti. Ve znalostní společnosti se vedle vědy a techniky rozvíjejí i znalosti v dalších oblastech života společnosti a to v oblasti administrativy, masových médií, informačních služeb, kultury apod.

Jak již bylo zdůrazněno, rozvoj společnosti založené na znalostech je charakteristický zejména využíváním nových technologií, dochází k inovaci výrobků a k pružnějším službám, k informačnímu pokroku apod. Ve znalostní společnosti se stávají **určitým fenoménem profesní kompetence**, které můžeme považovat za specifický druh „metaznalostí“, které doplňují a podporují získané vědomosti, umožňují účinnou aplikaci a propojení a skloubení s praktickými zkušenostmi člověka.

Kompetence se stávají základními charakteristikami lidí, neboť zahrnují i jejich vlastnosti osobnosti, postoje a dovednosti, které, jsou – li vhodně využity, přispívají k efektivnímu pracovnímu výkonu. Kompetence, resp. jejich poznání může pomoci manažerům a personalistům předvídat chování a jednání lidí v různých situacích a při plnění pracovních úkolů. Kompetence se stávají i významným nástrojem pro odlišení úspěšných pracovníků od těch méně úspěšných, což je důležité pro systémy řízení lidí.

Výše uvedené jevy a skutečnosti ovlivňují pojetí, obsah, složky a procesy personálního řízení v podnicích, organizacích a institucích. Do určité míry bychom mohli říci, že se postupně překonává tzv. tradiční personální přístup k lidem a objevují se nová témata v oblasti řízení lidských zdrojů. S určitou dávkou zjednodušení bychom mohli říci, že tento „tradiční“ přístup je spíše reaktivní, je veden snahou zabývat se jednotlivci a jejich zabezpečením, doplňován administrativními akty a je spojován s pracovními poradami a úsilím o dosahování konsensu v pracovním procesu. Tento přístup je postupně nahrazován tzv. postupy proaktivními, tj. orientací na podnikovou identitu a kulturu, reakcí a iniciací změn a prosazováním strategického přístupu k řízení lidských zdrojů. Cílem této dizertační práce je tento stav reality (částečně) reflektovat a upozornit na důležitost tématu a hlavního zdroje personálního řízení a tím je výběr a přijímání pracovníků. Práce je orientována na hlavní změny, které koncept znalostní společnosti přináší v oblasti výběrových řízení v podnikovém prostředí. Snaží se také reflektovat situaci inovace forem a metod výběru pracovníků a promítnout různé exaktní přístupy do hospodářské praxe.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZNALOSTNÍ SPOLEČNOST A PROBLÉMY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

1.1 Znalostní společnost, znalostní management a učící se organizace

Konceptu znalostní společnosti, znalostního managementu a učící se organizace je věnována pozornost zejména v druhé polovině minulého století v rámci různých společensko-vědních disciplín. Významné poznatky v tomto směru publikoval Bell (1999) v rámci svého konceptu postindustriální společnosti. Základním postulátem tohoto autora je, že lidská společnost obecně přechází (ekonomicky, politicky, sociálně...) ze svého industriálního v postindustriální vývojové stádium. V tomto smyslu se Bell také zabývá **postindustriální společností**. Chápe ji jako **společnost charakterizovanou progresivním technickým a technologickým vývojem a současně vysokou vzdělanostní úrovní**.

Společenským vývojem se Bell zabývá ve své knize Kulturní rozpory kapitalismu a tento vývoj periodizuje nejen z výrobního a sociálního hlediska, ale i z hlediska poznání, vzdělání či vědění. Na základě tohoto rozlišuje tři historická společenská stadia vývoje. Preindustriální (agrární) společnost, kde převládá zemědělství. Industriální, v němž dominuje průmysl a postindustriální společnost založená na rostoucím významu služeb, technologií a vědění jako takového. Preindustriální společnost je založena především na nerostných zdrojích a jejich jednoduchém dobývání člověkem. Znalosti lidé získávají a předávají tradičně, praktickým učením a činností. Technické a jiné novinky se prosazují pomalu, práce je založena především na manuální rutině. Jednotkou sociálního života je domácnost, tj. většinou rozšířená rodina. Na rozdíl od toho se industriální společnost orientuje zejména na výrobu průmyslového zboží a zboží pro spotřebu. V této výrobě hrají stále důležitější úlohu stroje (obsluhují je většinou již odborně připravení lidé) a energie. Kritériem výroby zboží spjaté s kapitálem je efektivnost a produktivita práce. Ve společnosti vědění pak považuje uvedený autor za

nejdůležitější typ vědění teoretické poznání, které má široký kulturní základ. Bell (1999, s. 16) píše ...*“takové vědění je produkováno zejména na univerzitách, které se stávají určitým symbolem postindustriální společnosti a zajišťují propojení rozvoje vědy, technologií a vzdělávání, které by mělo být zpřístupněno širokému okruhu populace“*. Teoretické vědění by mělo být podle tohoto autora nejen zdrojem tvorby společenských hodnot, ale mělo by také vytvářet podobu sociální stratifikace.

Úvahy tohoto autora jdou však dále a to až na úroveň řízení politiky a celé společnosti. Požaduje, aby řízení společenského života a hospodářství probíhalo na tzv. expertní bázi, bylo efektivní, bezkonfliktní a bezproblémové. **Koncept vzdělanostní společnosti má Bell postaven jednoznačně na tom, že vědění (a vzdělání) představuje hlavní výrobní faktor.** Shrnutě konstatováno Bell v postindustriální společnosti preferuje význam terciálního sektoru ekonomiky, tj. služeb, přičemž informace a vědomosti jsou zdrojem společenského rozvoje. Uplatnění na trhu práce mají zejména vzdělaní a školení zaměstnanci, u nekvalifikovaných lidí se zužuje prostor pro pracovní zařazení i místo ve společenské struktuře.

Společnost znalostí jako součást postindustriálního vývoje společnosti představuje do značné míry nové společenské paradigma, které se nese ve smyslu optimistického modelu Daniela Bella. Výraznou stopu do tohoto konceptu přináší také americký ekonom, sociolog a bývalý ministr práce a sociálních věcí v Clintonově vládě Robert Reich (2003) svým **modelem kategorií povolání lidí budoucnosti.** Reichův model obsahuje tři kategorie povolání, které jsou odlišné nejen svým pojetím, ale i vzájemným konkurenčním postavením v hospodářství. Jedná se o běžné pozice ve výrobních službách, pozice ve službách osobní povahy a symbolické a analytické služby. Podle tohoto autora tyto kategorie povolání pokrývají v USA více než 75% pracovních míst. Snad poznámka k vysvětlení třetí kategorie symbolické a analytické služby, které zahrnují ... *„řešení a identifikaci problémů a strategické zprostředkování. Na arénu světového obchodu však nevstupují jako standardizované předměty, ale obchoduje se prostřednictvím symbolů, jako jsou data, ústní a vizuální prezentace.*

Symboličtí analytici dokáží čerpat poznání z existujícího poznání pouhým stisknutím klávesy počítače. Avšak daleko cennější je schopnost účinně a tvůrčím způsobem poznání využívat.“ (Reich, 2003, s. 258)

Reich se zabývá vztahem mezi vzděláním a povoláním symbolického analytika v podmínkách americké společnosti a dochází k závěru o nutnosti zcela odlišné vzdělávací dráhy budoucích symbolických analytiků a zbytků mladé generace. Sedmnáct procent mladých Američanů přitom trpí funkční negramotností. Část amerických dětí nedostává téměř žádné vzdělání a další část dostává vzdělání velmi špatné. Celkem patnáct procent amerických dětí však dostává téměř dokonalé vzdělání pro celoživotní symbolickou a analytickou práci. Podle Reicha má vzdělání patnáct procent symbolických analytiků jiné charakteristiky než zbytek americké mladé populace. Vzdělání symbolických analytiků probíhá na specifických vzdělávacích institucích. Část absolvuje již primární a základní vzdělávání na soukromých školách, část na kvalitních předměstských veřejných školách a to v třídách s malým počtem žáků. Jejich učitelé a profesori se odlišují přístupem ke studentům, vnímají jejich vzdělávací potřeby a mají pochopení pro jejich kreativní a experimentální přístupy. Absolvují nejkvalitnější a nejprestižnější vysoké školy, na nichž mají přístup k nejmodernějším vědeckým laboratorům, informačním a komunikačním technologiím. Školy mají nejmoderněji vybavené knihovny a experimentální laboratoře. Tito žáci představují elitu generace s intelektuálními zájmy a společně vytvářejí stimulující komunitu. „Základem jejich vzdělávání je rozvoj následujících základních schopností: abstrakce systémového myšlení, experimentování a spolupráce. Vzdělání je připraví k řešení základního úkolu symbolického analytika, „*konceptualizovat úkol a jeho řešení*“.“ (Reich, 2003, s. 333) Tohoto cíle se dosahuje flexibilitou náplně učiva a interaktivitou učení. Výuka se soustřeďuje na úsudek a interpretaci, místo zdůrazňování přenosu informací, studenti se učí jít tzv. „za data“, jinými slovy symbolicko-analytický přístup je skeptický, ale současně zvědavý a tvůrčí.

Důraz na odborné vědění, jakožto na nezbytný požadavek budoucího společenského vývoje, klade ve známé práci Civilizace na rozcestí i náš teoretik Richta (1968). Odborné vzdělávání představuje hlavní prostředek, který umožňuje lidem získání specifických znalostí, dovedností či návyků, které jsou zaměřeny na výkon určitých profesních, resp. pracovních činností. Dochází k poznatku, že společenský vývoj je ve značné míře spojen s vědou a technikou včetně nutnosti kvalitativně nové přípravy lidí. Spolu s tím hovoří o změnách ve struktuře práce a její přeměně, v níž bude stále více převládat duševní činnost. Tomu je nutné přizpůsobit i vzdělávání, a to ve dvou směrech, polytechnickém a vědeckém. Pokud jde o polytechnickou přípravu, Richta (1968, s. 42) požaduje, *„aby se orientovala na osvojení základů logické a obecné metodologie, což je podmínkou aktivní účasti člověka na společenském vývoji. Ve spojení s tím by měla být vědecká (vysokoškolská) příprava s to podchytit každý talent, který nebude limitován ničím jiným než lidskými schopnostmi“*. Richta dále uvádí, že *„věda prostupuje výrobou, srůstá s ní a mění se v univerzální sílu rozvoje společnosti. Nevystupuje pouze jako faktor výroby věcí a uspokojování potřeb, ale jako zdroj nových sfér svého využití“*. V tomto směru je věda výrobní silou jakožto tvůrce nových požadavků, rozporů i perspektiv. To dělá z vědy, techniky i technologií „tvůrce“ dalšího lidského rozvoje. Richta se svým týmem se na sklonku 60. let minulého století zabýval identifikací mezer bílých míst v rozvoji vědy a techniky v tehdejší společnosti. Je třeba však poznamenat, že z původně velkorysých plánovaných výzkumů zůstala jen torza. Žádný z projektů nemohl překročit rámce zjednodušené ideologizované „socialistické“ reality. Žádný byt' seriózně myšlený výzkum nemohl ani naznačit budoucí vývoj, možnost a vlastně realitu hlubokého zaostávání vědy, techniky a rozvoje technologií u nás ve srovnání se západním stupněm vědění.

Prognózovat budoucí vývoj sociálních jevů v jejich makroekonomické i společenské rovině je velmi obtížné a to vzhledem k vysoké komplexitě reality a vzájemnému ovlivňování všech společenských systémů a subsystémů, procesů a fenoménu. V postindustriální fázi společenského vývoje se objevují teorie, výzkumy a šetření, které přikládají rozvoji vědy, techniky a technologií nejrůznější aktuální a

budoucí významy. Uvedme pro ilustraci několik příkladů. Masuda (2006) píše o tzv. tiché revoluci, kdy rozvoj vědění a určitá automatizace duševní práce povede k utváření nových socioekonomických systémů. Podle tohoto autora se změní vnímání lidí času, vzniká nová forma soukromí lidí a může se zvyšovat participace občanů na věcech veřejných. Sirůček (2007) shrnuje mainstream názorů a zkušeností z praxe, kdy se ukazuje, že motorem hospodářského růstu se stávají informační, computerové a telekomunikační technologie. Toto vede ke vzniku nových profesí (např. správce informačních sítí, programátor) a hybnou silou ekonomiky se stávají „informační specializovaní pracovníci“. Souhrnně je společnost vědění součástí postindustriální společnosti, jak vyjadřuje Stehr (2014, s. 32)). Tento autor píše o tom, „že lidská společnost se postupně vyvíjela od kapitálu ekonomického (finančního) a sociálního až po kapitál kulturní, který je reprezentovaný věděním, kvalifikací a vzděláním“. Současně nastoluje otázku stěžejní pro jedince v současné době. Jak je a hlavně bude schopen vybírat si z množství informací právě ty potřebné poznatky, které vedou k tvorbě nových hodnot a jeho pracovnímu i společenskému uplatnění?

Celá tato věc se stává „alfou omegou“ současného řízení lidí v hospodářské oblasti, ale i celkového rozvoje společenského života. Paulovčáková (2015, s. 189) v této souvislosti upozorňuje na zvýšený význam veřejných služeb, které poskytují i některé neziskové organizace. Specifika těchto služeb tato autorka charakterizuje jako „poskytování služeb zejména za účelem naplňování společenských potřeb (technická a sociální struktura...)“. S myšlenkou růstu a rozšiřování veřejných služeb v postindustriální (znalostní) společnosti lze určitě souhlasit. Jsou to právě tyto služby, které by měly tvořit určitý vyrovnávací mechanismus v situaci, kdy již reálně existuje nerovnost v přístupu k informacím a znalostem.

S realitou společnosti vědění je spojeno v současnosti několik dalších naléhavých otázek. Budou lidé schopni se adaptovat na nepředstavitelný růst objemu poznatků, které lze sice všechny archivovat, ale nikoliv použít? Nevznikne napětí a nepřekonatelná bariéra mezi mladší a starší generací v důsledku schopnosti osvojení si

nových poznatků a s nimi spjatých progresivních technologií? Nevytvoří se tak nový typ sociální nerovnosti a to vědění- nevědění? Hledání odpovědi na tyto otázky je aktuálním úkolem především společenských věd zabývajících se problematikou budoucího vývoje znalostní společnosti. Východiskem určitých úvah by mohl být také odhad struktury budoucí společnosti, k němuž dospěli někteří renomovaní badatelé. Český sociolog Petrusek (2006) se domnívá, že struktura budoucí společnosti jeví přibližně takto. Dvacet procent intelektuální elita, šedesát procent kvalifikovaní (nekreativní) manuální pracovníci obsluhující moderní technologická zařízení a zbytek lidí (20%) neobstojí v budoucí společnosti ani jako pomocné síly u těchto zařízení. Z tohoto pohledu se stále naléhavěji ukazuje potřeba řídit a usměrňovat tok informací, obecně v odborné literatuře nazývaný **management znalostí**.

Myšlenka znalostí jako základního zdroje bohatství však není nová. Klasik světové teorie managementu Drucker (1968, s. 132) hovoří již v 60. letech o tom, že podnik tvoří znalosti, přičemž znalost definuje jako „*schopnost používat informace k určitým činnostem a výkonům. Tuto schopnost má však jedině lidská bytost, její mozek a obratné ruce*“. Drucker sice ještě nemluví o managementu znalostí, ale považuje znalosti za důležité zdroje budoucnosti podniků. Nastoluje důležité otázky spojené s hospodařením podniku se znalostmi. Jak kvantifikovat znalosti? Kolik stojí produkce znalostí? Jaká je produktivita znalostí? Apod. Podle tohoto autora management znalostí dále ovlivnily názory japonských teoretiků Nonaka a Takeuchiho. Znalosti jsou zásluhou těchto autorů klasifikovány jako explicitní, tj. vyjádřitelné, racionální, sekvenční, digitální, teoretické a jako mlčenlivé (tacitní) tj. zkušenosti člověka, analogové, praktické poznatky.

Palán (2002, s. 114) označuje management znalostí za „*soubor podnikatelských praktik a technologií, které se používají k tomu, aby organizace dosahovala maximálních výhod využíváním jednoho ze svých nejdůležitějších aktiv, kterými jsou znalosti*“. Management znalostí je součástí strategie podniku a jeho hlavním cílem je určení obsahu a rozsahu znalostí nutných ke splnění jeho cílů. Tyto znalosti jsou zprostředkovány pracovníkům přes dva podnikové systémy, a to informační systém a

system vzdělávání. V této souvislosti se hovoří o konceptu Učící se organizace, která spolu s managementem znalostí společně vytváření podmínky pro uplatnění a rozvoj lidského kapitálu v podnikovém prostředí.

Management znalostí obecně řečeno jsou procesy zaměřené na sběr zpracování a využívání znalostí a zkušeností ve společnosti a ve firemním prostředí. Jeho podstatou je distribuce těchto znalostí, které pomáhají lidem řešit problémy, rozvíjet jejich myšlení, produkovat inovace a vůbec být tzv. „In“ v soudobém vědění z různých oborů související s jejich profesí. S trochou zjednodušení řečeno management znalostí je zaměřen na to, aby správní lidé získali adekvátní znalosti ve správný čas a na správném (pracovním) místě. Management znalostí tvoří součást konceptu znalostní společnosti a je většinou spojován s transferem znalostí (dat, informací, zkušeností) uvnitř podniků, organizací a institucí umožňující jejich konkurenční schopnost. Jinými slovy management znalostí může být charakterizován jako cílevědomé řízení, tvorby, přenosu a využívání znalostí v rámci podnikových profesních a procesuálních činností.

Pojmy **učící se organizace** a **učící se společnosti** však nabývají v současnosti stále většího významu. Průcha, Walterová, Mareš (2001, s. 260) charakterizují učící se společnost jako „*takový stav lidské civilizace, kdy se celoživotní učení stává součástí způsobu života*“. Poznatky týkající se učící se organizace a učící se společnosti mají svůj původ v teorii managementu. Senge (1996, s. 501) definuje učící se organizaci jako „*...skupinu lidí, kteří potřebují jeden druhého na to, aby něčeho dosáhli, a kteří v průběhu času postupně zvyšují své schopnosti dosáhnout toho, čeho skutečně dosáhnout chtějí!*“ Podle tohoto autora je základem rozvoje každé firmy systematické učení všech zaměstnanců. Nový a Bedrnová (1998, s. 541) píše „*Učení v organizaci je pojímáno jako neustálé zkvalitňování jednání na základě vysoké kvality vědomostí a lepšího pochopení jeho účinků. Učení se týká získávání, využívání a dalšího rozvíjení společně získaných a osvojených poznatků, kterými podnik disponuje.*“ Palán (2002, s. 222) dodává, že učící se organizace je „*organizací, která usnadňuje sebevzdělávání všech svých členů a průběžně se sama přetváří*“. V jiné práci Palán (2000, s. 38)

definuje učící se organizaci „...jako komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci učí z každodenních zkušeností“. Franz (2002, s. 5) uzavírá, že „učící se organizaci můžeme charakterizovat jako procesní strukturu určenou cíli, pravidly a hodnotami, která sebe samu chápe jako zlepšitelnou; chce, aby se její členové s tímto cílem učili, a umožňuje jim to, a pokládá tuto schopnost učení kvůli zlepšování, tj. učenlivost, za nutnou podmínku přežití.“

Z těchto pohledů je možno se podívat i na školy a vzdělávací instituce, nakolik naplňují koncepci učící se organizace. Tento pohled je do jisté míry specifický v tom, že proces učení je součástí vzdělávacího procesu, představující hlavní produkt těchto institucí. Hayes, Christie, Mills a Lingard (2004) sledovali vybraných 24 secondary schools v Anglii po tři roky a to formou hospitací ve vyučování a rozhovorů s učiteli i řediteli těchto vzdělávacích zařízení. Zaměřili se na zkoumání produktivity učení studentů, leadership (vůdcovskou roli) učitelů, podporu výkonu učitelů a na celkovou šíři poskytované výchovné a vzdělávací péče. Průzkum došel k závěru, že sledované školy splňují základní podmínky u učící se organizace. Dochází v nich ke kontinuálnímu osobnímu rozvoji studentů a učitelů, přičemž k tomuto rozvoji dochází v příznivém edukačním prostředí v souladu s potřebami společnosti, trhu práce a děje se tak fiktivním způsobem. Peterson (2000) se zabývá zkoumáním institucí vyššího vzdělávání v USA z hlediska koncepce učící se organizace. Jako výrazný rys uvádí schopnost samohodnocení samotné instituce, tj. poznání slabých a silných stránek, problémů, schopností a navazující ocenění hodnot, na jakých je instituce postavena. Domnívá se, že každá vzdělávací instituce by si měla ujasnit svoji odpovědnost vůči potenciálním studentům i vůči široké veřejnosti, monitorovat a vyhodnocovat okolní prostředí.

Velmi zajímavý model okolní instituce jako učící se organizace uvádí Ellstöm (2001, s. 64, 65), který chápe „učící se organizaci v oblasti terciálního vzdělávání jako určitý model jejího fungování zahrnující stránku racionální, systémově sociální, politickou a anarchistickou“. Tyto pak charakterizuje těmito klíčovými slovy: „pravda

(racionální dimenze), důvěra a spolehlivost (sociální dimenze), síla a moc (politická dimenze) a pošetilost a bláhovost (anarchistická dimenze)“. Racionální dimenze klade vysoké požadavky na organizační struktury škol a na specifické cíle v organizačních jednotkách. Je do značné míry normativní, maximalistická. Systémově sociální dimenze chápe jako organizační procesy, jako určitou adaptivní odezvu na vnitřní a vnější požadavky. Dá se říci, že tato dimenze se v životě vzdělávací instituce projevuje tak, že ta reaguje na neočekávané jevy z okolního prostředí podobně jako neformální organizace (skupina). Politická dimenze vzdělávacích institucí představuje určitý systém vzájemně působících jednotlivců či skupin sledující rozdílné zájmy a mající různé představy o rozvoji instituce. Tito jednotlivci a skupiny své zájmy prosazují mocenskými i dalšími, zejména komunikačními, prostředky. Častým příkladem uváděným v této souvislosti je univerzitní sféra, kde se v řízení i ve volených orgánech prolínají vlivy akademické, manažerské, výukové a další. Politická dimenze podle Ellstöma (2001) chápe uvedené rozpory jako normální aspekt života vzdělávací instituce. Řešení těchto problémů je prováděno vyjednáváním, smlouváním a hledáním kompromisů. Uvedený autor píše, že anarchistická dimenze učící se organizace ve vzdělávací oblasti není – na rozdíl od třech předchozích – taxativně popsitelná. V této souvislosti popisuje tuto dimenzi metaforou „*volně svázaných soustav, kdy jeden názor vzniklý v jedné části instituce se objeví v celém organizačním systému*“. To se děje bez ohledu na to, zda je většinový či menšinový, zda má pro vzdělávací instituci velký či malý význam. Tato dimenze je dána zejména sociálně – psychologickou podstatou vzdělávacích institucí. To představuje zejména vyváženost sdílených hodnot, důvěru studentů, učitelů, managementu a akademické obce v poslání instituce, normy organizačního života a vzdělávacího procesu.

Lorange (1996) zkoumal ekonomické a obchodní školy v Evropě z hlediska naplňování principu učící se organizace. Vycházel zejména z rozborů kurikula těchto škol (učebních plánů a osnov) a zkoumal jednotlivé předměty a skupiny předmětů, resp. nakolik jejich obsah a hodinová dotace naplňují určité cíle rozvoje u jednotlivých profesí v hospodaření a správě podniků. Dále zkoumal tzv. otevřené výukové programy založené na obsahu tvořeném napříč výukovými předměty. Součástí těchto programů je

určitý volný prostor v tvorbě učební látky, který využívají studenti ke svým návrhům a požadavkům. Vliv studentů na výuku se většinou opírá o propojení těchto škol s praxí, s podnikovou sférou. Pro vzdělávací instituce je takto pojatá koncepce učící se organizace (pevné a systémové propojení s praxí) mnohdy klíčová ke vztahu k potenciálním studentům.

Znalostní společnost není dnes pouhým konceptem, ale realitou v hospodářské i sociální sféře. Management znalostí a procesy spojené s učící se společností a organizací představují základní mechanismy dalšího rozvoje ekonomiky, kultury a dalších oblastí života člověka ve společnosti.

1.2 Historický náhled do problematiky znalostní společnosti

Koncept znalostní společnosti má své kořeny ve filozofickém díle Francise Bacona. Francis Bacon (1561-1629) považován za prvního novověkého empirika. Byl to člověk s velkým záběrem různých aktivit. Byl z urozené rodiny. Studoval ve Francii, kam ho poslal otec. Tam poznal společenský a politický život i filozofii. Dosáhl úřadu lorda kancléře anglického. Patřil k těm, kteří se filozofii věnovali vedle politické a úřednické kariéry. Řada historiků poukazuje na určitý rozpor mezi vědeckou radou (ve vědě byl přísný a střízlivý) a jeho životem (rozmařilost, kariérizmus). Často jsou oceňovány vysoké literární kvality jeho děl. Někdy jsou mu připisována dramatická díla Shakespearova. Francis Bacon je také znám jako autor aforizmů a esejí. O pravdě, O smrti, O pomstě, O simulaci a disimulaci, Rodiče a děti, O manželství a stavu svobodném, O bohatství, O mládí a stáří, O kráse. Prožil velmi bohatý a dobrodružný život. Vaněk (2007, s. 116) uvádí některé ne příliš kladné stránky Baconova životopisu. Roku 1621 Bacona obvinili v britské Dolní sněmovně, že jako soudce bral úplatky. Uvedený autor uvádí, že *„Bacon se tomu obvinění ani nevzpíral, neboť se bál, aby se neodhalilo, že je gay. Král Jakub se za Bacona sice přimlouval, nicméně to nestačilo. Bacon zbavený všech úřadů se odebral do ústraní a tam se věnoval vědě. Údajně*

zkoumal princip ledničky tak, že do mrtvé slepice vkládal led. Chtěl tím zjistit, jak se zpomalí hnutí masa. Přitom však nastydl a zemřel.“

V 16. století přichází změna ve světové ekonomice. Nastává **období tzv. merkantilizmu**, tzv. prvotní akumulace kapitálu. Ekonomové přišli na to, že zdrojem bohatství není půda, ale zlato (prodané zboží). Nastává rozvoj obchodu, trhu (nejenom v Anglii, ale i mimo ni). Pomalu doznívá období renesance, která připravila půdu pro „porážku“ scholastiky, objevují se pokusy o budování velkých filozofických systémů. Jde zejména o empirismus (Velká Británie) a racionalismus, jehož doménou je evropský kontinent (Francie, Holandsko, Německo). Překonání vlivu scholastiky přispělo k rozvoji poznání a to jak přírodovědeckého, tak společenského. Lze říci, že tyto výše zmíněné souvislosti se historicky prosazovaly nikoliv od sebe odděleně, ale „ruku v ruce“ ve vzájemné podmíněnosti.

F. Bacon vytyčil cestu k „obnově vědeckého poznání“ ve zmíněném díle *Nové organon*, které vyšlo česky několikrát, poprvé ho vydala česká akademie věd a umění (překlad Č. Stehlík a A. Stejskal) v Praze v roce 1928. Dílo se soustřeďuje na návod, jak vykládat a zkoumat přírodu. V díle je možno zaznamenat „řadu podnětů pro rozvoj filozofie a vědy“. Autorka této práce je si vědoma toho, že termín „obnova vědeckého poznání“ je relativní pojem, neboť jde o proces probíhající v neustálém vývoji. Např. i Baconem překonávaná scholastika přispěla k lidskému poznání. T. Akvinský vlastně „předznamenal“ F. Baconovi cestu k „oddělení vědy od víry“. Také formulace „řadu podnětů pro rozvoj filozofie a vědy“ je trochu nepřesná. Jednak filozofie nestojí mimo vědu. Přesněji není možno ve shodě s Kratochvílem (1995) konstatovat, že Baconovo dílo přispělo k rozvoji filozofického poznání a výrazně toto poznání ovlivnilo. Bacon především reagoval na nedůsledné (tomistické) řešení vědy a víry, filozofie a teologie. Velmi výstižně lze charakterizovat východisko Baconových snah takto (Bacon, 1974, s. 186): *„I když cesta k moci a cesta k lidskému vědění jsou navzájem spolu spjaty a jsou skoro totožné, je přece jen bezpečnější ... použít a rozvíjet vědy od těch základů, jež jsou*

ve vztahu k jejich praktické části, a to tak, aby tato praktická stránka určovala a vymezovala jejich stránku teoretickou“.

Bacon podrobuje předchozí stav vědy kritice. Podle něho se dosavadní věda zaměřila jen na obecné poučky, nikoliv na fakta. Reaguje zejména na Aristotela, jemuž vytýká, že učinil z vědy něco ustáleného a školského (dogmatizmus). Platonovi a jeho škole vytýká zdůrazňování pouhé pravděpodobnosti v poznání. V práci *Nové organon* Bacon tvrdí, že jestliže se ve středověku (i u jeho současníků) přišlo na novou myšlenku, panuje snaha ji naroubovat na nějakou tradici a tím originalita myšlenky zmizí. Bacon přitom však zdůrazňuje, že nic z toho co říká, nemění na jeho úctě ke starým autorům. Nesrovnává jejich schopnosti, nýbrž jejich metody. Bacon říká, že se lidského rozumu zmocnily idoly a nesprávné pojmy, které zabraňují vstupu pravdy.

V §16 práce *Nové Organon* charakterizuje F. Bacon svoji teorii idolů. Idoly rodu mají svůj základ v lidské přirozenosti a rodu. Člověk, který řeší určitý problém, tak ho řeší pouze z hlediska člověka. Idoly jeskyně jsou to idoly člověka jako jednotlivce. Každý člověk má navíc ještě individuální jeskyni, každý člověk má zvláštní přirozenost. Kromě toho se každý člověk dostává do odlišných situací, má jinou výchovu, prostě každý člověk se individuálně utváří. Člověk, jak správně vystihuje Bacon, podle světa posuzuje vše ostatní. Toto také chápe Bacon jako negativní vlastnost lidství. Idoly tržiště jsou to šumy v komunikaci – vznikly ve vzájemném dosahování lidí ve společnosti. Idoly divadla jsou idoly, které plynou z role, kterou člověk hraje ve společnosti. Bacon zde tvrdí, že nemluví v idolech pouze o chybách současných, ale i minulých filozofů.

Baconova teorie idolů je současně určitým návodem, jak se má člověk „obrnit“ proti idolům, rozumějme tradicionalismus, zvyklosti, resentimenty apod. Idoly rodu lze vnímat jako všechny lidské slabosti, lidské omyly a jejich zdroje. Myšlení člověka je často ovlivněno různými afekty, zaběhnutými schémata poznání a přijímání určitých

tvrzení. Idoly jeskyně (převzato od Platona- podobenství o jeskyni) mají podle Bacona původ v individuální situaci každého člověka (názory, postoje). Idoly tržiště patří podle Bacona k nejškodlivějším. Bacon (1974, s. 29) píše, že „rozum lidí sice ovládají slova, ale že se často stává, že slova obrací svoji sílu proti rozumu... Idoly divadla se dostávají k člověku během jeho života“. Vlivem nesprávného poznání (teorií). Co je důležité? Bacon viděl očištění rozumu od těchto idolů jako první negativní část poznání člověka. Tou druhou, pozitivní částí, je poučení o správné vědecké metodě.

V díle *Nové organon* je filozoficky zobecněna zkušenost, jak provádět přírodovědecké pokusy, jak poznávat přírodu. Bacon tak reagoval na vlnu spekulací a planého filozofování ve středověku. Vytyčuje požadavek zkoumání přírody, pravidel nové metody zkoumání (indukce) a exaktní metody dotazování. Bacon „vybavuje“ vědu důležitou induktivní metodou a preferuje experimentální bádání. Bacon tvrdil, že člověk ve vědě nemůže odhalit víc než je v přírodě. Díky tomu se v přírodních vědách (botanice, biologii) objevila myšlenka o přirozeném vývoji, zkoumání znalostí příčin jevů, experimenty apod.

Podle Bacona spočívá podstata poznání ve spojení mysli a věcí. Myslel si, že mezi rozumem a věcmi je pouze racionální vztah. Z tohoto hlediska přemýšlel o tom, proč rozum člověka nepoužívá opor, nástrojů ke styku s věcmi jako např. logika! Bacon tvrdil, že první setkání člověka se skutečností je ukvapené. Z toho vyvodil, že všechny metody, které byly v dosavadním vědění i v jeho době používány ke zkoumání přírody (a které vychází z ukvapenosti člověka ve styku se skutečností) jsou neúčinné! Baconův názor je zajímavý, neboť první dojmy, které mysl člověka snadno a rychle načerpá, jsou nesprávné (velmi často) a jsou odvozeny nedočkavě! Bacon vytýká lidem, že obdivují okázalou moudrost, která je nepraktická (narážka na středověkou filozofii). V této souvislosti se však nabízí otázka, co je vlastně praktická a nepraktická moudrost.

Francis Bacon zdůrazňoval nové pojetí vědy založené na faktech, indukci a analýze. Dle Bacona je lépe dělit přírodu na dílčí části a zkoumat i neviditelné a vnějškově se neprojeví věci (anticipace makromolekulární fyziky a chemie). Na jedné straně kritizuje názor, že uvažování člověka končí tam, kde končí zrakový vjem. Na druhé straně uznává to, že lidem zůstává skryto tzv. spiritum, které zůstává v tělesech (George Berkley, Thomas Reid). Bacon „sázel“ na přírodní zákony, které si člověk vytváří na základě svého poznání jako „produkt ducha“. Baconův postoj k vědě je často dokumentován jeho výrokem „**Vědění je moc**“.

Baconův ideál vědeckého poznání přírody je také hlavní myšlenkou jeho Nové Atlantidy. Zde hovoří o ideálním státě, který bude řízen vědci. Jde o velmi poutavý příběh o neznámém ostrově. Zde žijí obyvatelé, kteří mají vyspělou vědu, dokážou porovnávat přírodu a snaží se s pomocí vědy stát „pány přírody“ a rozvíjet společnost. Tento vědecký výzkum je řízen zvláštní společností, „majákem“ neboli vědeckým ústředím. Práce byla několikrát přeložena do češtiny a vydána (na vydání z roku 1951 se podílel také Ivan Sviták). Velmi výstižně je poslání Nové Atlantidy vyjádřeno takto: „*Naše společnost má prozkoumat příčiny a skryté pobyty věcí a co nejvíce rozšířit hranice lidského panství.*“ (str. 44 cit. vydání). Dílo Nová Atlantida je inspirativní pro společenský život i dnes. Bacon tak zakládá určité „novověké přesvědčení“ o tom, že věda směřuje k lepší budoucnosti lidstva. Spis obsahuje řadu dalších zajímavých poznatků k vědě a vědcům. Hovoří se o vědě jako celosvětovém fenoménu, zdůrazňuje nutnost přenosu informací. Tyto myšlenky F. Bacon dále rozpracovává v díle „O pokroku ve vzdělávání“, která vyšla v roce 1605.

Francis Bacon věří smyslovým údajům, hlavním posláním člověka je čerpat poznání z přírody, využívat indukce, analýzy, porovnávání a hlavně experimenty. Vědu staví na faktech, indukci a jednotlivých věcech. V této souvislosti Bacon vyvozuje obecnou platnost metody indukce, která pro něho neznámá jen pouhé vypočítávání jevů a faktů. Na str. 104 uvedeného spisu Bacon tvrdí, že správná indukce obsahuje soudy o kladných i negativních případech v realitě. Úkolem poznání (vědy) je podle F. Bacona

nalezení skrytého a vnitřního uspořádání přírody. Rozlišuje tři typy filozofie. První je racionální filozofie (sofisté), která bere ze zkušenosti ty nejrozmanitější a nejobvyklejší věci. Ale ne ty, které by byly s jistotou ověřeny. Tito filozofové se spoléhají na spekulaci a na práci rozumu. Druhý typ je empirický typ filozofie. Tito filozofové (např. alchymisté) svědomitě a přesně pracují na několika málo pokusech a přitom mají odvahu z výsledků pokusů vytvářet celé filozofické systémy. Třetí typ je filozofie s příměsí teologie (např. Pythagoras). Tato filozofie podle Bacona (1928, s. 66) „*se vytváří básnický a rozumu spíše lichotí*“, sází na tradice. Baconova kritika vědy a filozofie je postavena na tom, že „*filozofové a vědci vynakládají veškerou námahu na nalezení a prozkoumání principů věcí, místo zkoumání jednotlivostí*“.

Baconova metoda indukce byla ve vědeckém zkoumání velkým pokrokem. V § 59 spisu *Nové Organon* odmítá Bacon neplodné disputace a žádá zavedení pořádku do vědy pomocí definic. Jeho pojetí vědy lze považovat za zárodek pozitivizmu. Pozitivizmus se opírá o exaktní vědecké zjišťování. Chce zařadit do filozofie jen to, co je vědecky prokazatelné. Pozdější moderní pozitivizmus se zabývá teorií logické výstavby věd. Moderní pozitivisté se stávají metodology vědeckého poznání. Podle Höfdinga v díle F. Bacona vrcholí etapa rozvoje filozofie spočívající v objevení přirozeného člověka. Bacon skutečně dle mého studia problematiky v souvislosti s idoly rodu narazil na problém antropocentrizmu. Pomocí teorie idolů chce Bacon umožnit člověku odstranit předsudky a návyky, které mu brání v poznání.

Naplnění Baconových vizí je určitě současný stav, kdy dnešní společnost je bezesporu vysoce závislá na výsledcích poznání (vědy). Je však nutno vidět, že poznání a aplikace zjištěných poznatků jsou nejen zdrojem užitku pro lidi, ale i příčinou jejich obtíží a pocitů nejistoty. S rostoucím tempem produkce vědeckých poznatků je spojena i určitá dezorientace a úzkost. Velká většina odhalených problémů staví řadu lidí do pozice laiků nebo poučených laiků, kteří jsou odkázáni na důvěru v odborníky. V různých důležitých oblastech svého života (zdraví, finance, výživa apod.) se musí každý člověk smířit s důvěrou v odborníky, neboť nemůže vše ověřovat. S množstvím

dostupných informací a s rozšiřujícím se poznání se otevírají stále nové a nové otázky. Dále je stále očividnější, že na mnohé tyto otázky neumí věda sama odpovídat. To se týká zejména problémů z oblasti politiky či etiky. A nejenom to. Poznatky vědy nejenom rychle zaostávají a zastarávají, ale často nejsou jednoznačně (a tedy bez problémů využitelné) ani v době jejich vzniku. Navíc obory vědy jsou velmi rozčleňovány a neúměrně specializovány. V zásadě lze proti určitým výsledkům poznání úspěšně postavit jiné (opačné) výsledky poznání. Co to vše znamená? Vědu je nutno znát v souladu s představami Francise Bacona jako jednu z lidských aktivit, která se nemůže vyvléci ze své odpovědnosti vůči veřejnosti. Té by měla skládat účty ze svého působení a dostávat od ní zpětnou vazbu své úspěšnosti a role ve společnosti.

Francis Bacon vytyčuje požadavek bezprostředního poznání přírody. Tvrdil, že přírodu ovládneme tím, že jí nasloucháme. Věří však v objektivní zákonitosti v přírodě, v objektivní existenci přírodních zákonů. Podle Bacona člověk vypracovává ve svém myšlení zákonitosti přírody. Každý vědecký objev (v oboru exaktních věd) má svůj materiální protějšek v přírodě. Bacon tvrdil, že člověk nemůže odhalit nic víc ve vědě než je v přírodě. Díky Francisu Baconovi se mohla v přírodních vědách (zvláště v botanice, biologii) objevit myšlenka o přirozeném vývoji v přírodě (Darwin). Pravdivé vědění je podle něho spojeno se znalostí příčin a jevů.

Legendární výrok Francise Bacona „scientiaestpotencia“, „vědění je moc“ ovlivnil další vývoj v různých oblastech společenského života. V 17. století až 19. století sloužilo vědění k osvětě, jako nástroj prosazení nového světového názoru a k potírání různých „bludů“. V 19. století došlo vlastně k naplnění Baconových představ a vědění se stává produktivní silou hlavně ve své zhmotnělé podobě, tedy ve strojích a technologiích. Člověk je převážně konfrontován s věděním v podobě osvěty nebo v materializované podobě. Stoupá význam vzdělávání, tj. předávání určitého uzavřeného korpusu znalostí. Je poměrně málo známo, že Francis Bacon přináší do vědy (ale také současně do literatury) nový formát zvaný esej. V jeho pojetí dochované dodnes (tzv. anglosaská esej) tvoří esej vědecké a literární útvary, ve kterém autor

stručně formuluje své myšlenky, které opírá o argumenty a na závěr uvede určité návody, jak případně řešit v úvodu nastolený problém. Není bez zajímavosti, že některé britské univerzity používají esej jako základní nástroj pro přijímání studentů, kdy uchazeči musí zpracovat zadané téma a přitom použít také příslušná zadaná slova či slovní spojení (například Oxford).

V tomto směru uvažování je autorka této studie toho názoru, že Baconův názor na vědu jako exaktní zkoumání reality zůstává, nicméně pojem vědění získává širší obsah. Vedle Baconem požadovaného racionálního, zdůvodnitelného, dokazovatelného, podloženého vědění narůstá význam tzv. zkušenostního, skrytého vědění a měkkých dovedností zahrnujících komunikační dovednosti člověka. Z toho se dá odvodit, že vědění je v dnešní době chápáno jako určité vlastnictví individua. Vědění tedy není informace, která je jedinci externí a víceméně všem přístupná. Vědění je naopak nějakým způsobem vstřebaná, zpracovaná, využitelná a významem podložená informace. Pojem vědění nyní zahrnuje i schopnost chování a jednání člověka. Dále pak obsahuje schopnost řešení situací a problémů, způsobilost člověka iniciovat jevy, procesy a změny.

Takto viděno je význam myšlenek Francise Bacona pro současnost velmi výrazný. Od doby Bacona je vědění odvozováno jako racionální znalost, věda prochází profesionalizací a institucionální centralizací. Prohlubuje svoji metodologickou a metodickou stránku, soustřeďuje se na inovace. Vědění se stává zdrojem a současně nástrojem hospodářských a společenských změn. V současnosti je všeobecně přijímána teze, že jedním z nejdůležitějších globálních procesů, které prožíváme, je přechod od společnosti industriální ke společnosti vědění. Ve světle Baconova pojetí vědy nelze rozvoj vědění charakterizovat jen pomocí kvantitativních ukazatelů. Například určovat kolik procent hospodářského růstu vzniká prostřednictvím nových nebo inovativních znalostí, jaký podíl na ceně mikročipu má výzkum, vývoj, kontrola kvality či vlastní výroba apod. Takto viděno je společnost vědění společností učící se, přičemž učení se znamená získávání nových způsobů jednání, provádění rozhodování a řešení problémů.

Toto učení se nekryje s tradičně pojatým vzděláváním. Učení jednotlivců je napojeno na obecné trendy rozvoje společnosti, ekonomické sféry, vědy jako takové, technologií či kultury. Učení jedince je výrazně spojeno s pluralitní a diferencovanou jeho životní cestou, když každý člověk stále více přebírá odpovědnost sám za sebe.

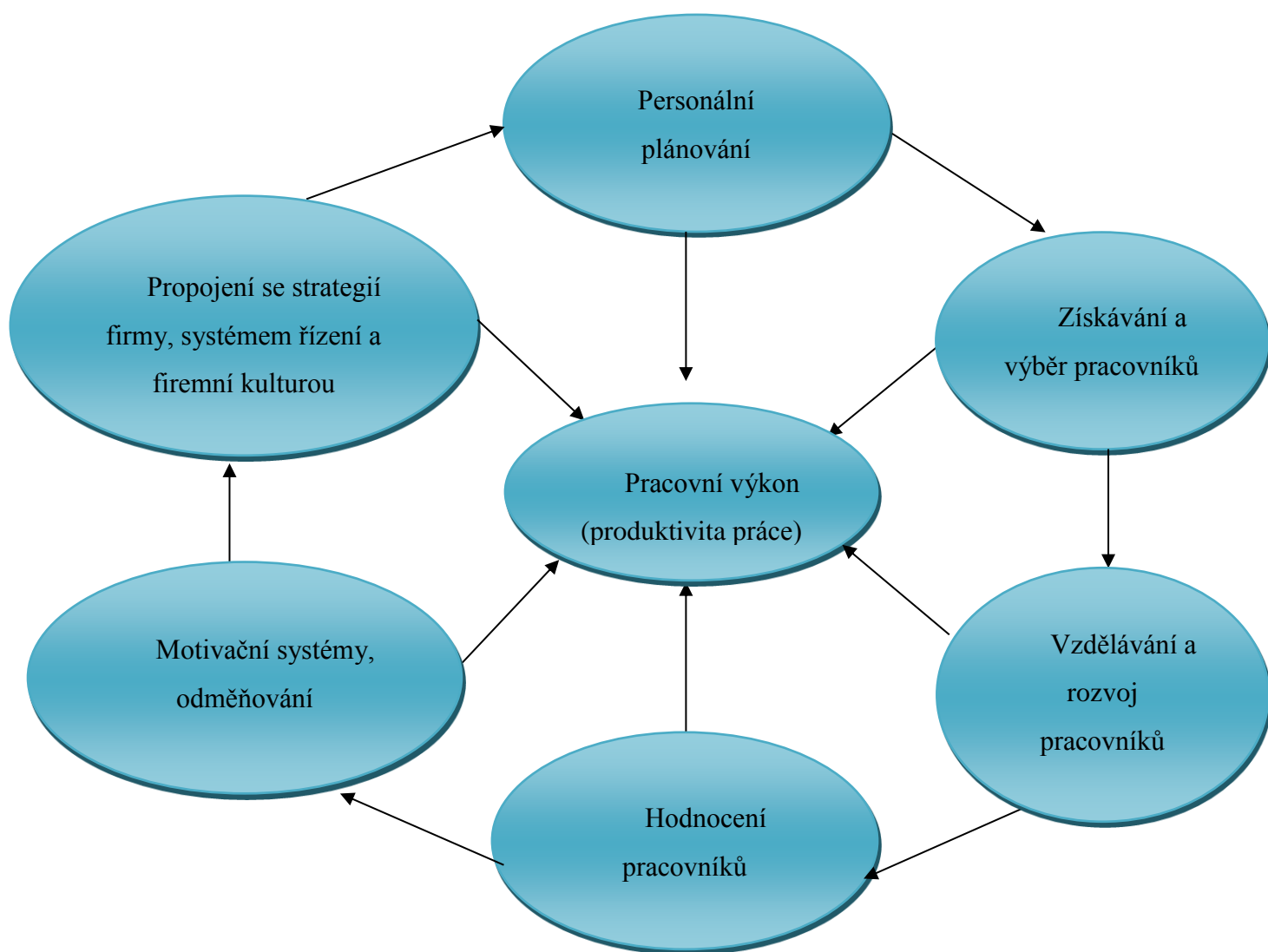
Český sociolog Keller (2008, s. 42) se zabývá úlohou vědění (vzdělávání, učení) z hlediska jedince. Píše, že „*vědění má pro člověka v současné společnosti dvě základní funkce a těmi je sociální výtah a sociální pojišťovna*“. S tím lze souhlasit. Společnost vědění není nějaká daná realita, nýbrž proces neustálé obměny znalostí člověka. Vliv znalostí na ekonomický život a postavení jednotlivce v něm roste. Všechny statistické údaje svědčí o tom, že lidé s vyšším vzděláním požívají nejen vyšší status ve společnosti, ale mají i vyšší příjmy. Další údaje svědčí o tom, že lidé s vyšším vzděláním (a předpokládaným vyšším objemem osvojených znalostí) mají pevnější postavení na trhu práce v národním i nadnárodním měřítku. Nejde jen o to, že se vzdělaní (a lépe informovaní) lidé nemusí tolik bát ztráty zaměstnání. Jde o to, že se díky širšímu rozsahu osvojeného vědění a způsobům očekávaného jednání a chování dokáží vyrovnat se změnami ve výrobní i nevýrobní sféře. Postupně se naplňuje myšlenka významného českého filozofa Patočky (1963, s. 40) „...*lze se oprávněně domnívat, že slovo filozofie začalo nabývat svého speciálního významu tam, kde z myšlenky duševního vzdělání vůbec se stávala myšlenka pravého vzdělání, vnitřního úsilí člověka*“. ...Nic na tom nezmění skutečnost, že Patočka formuloval tento závěr při posuzování řecké, před Sokratovské filozofie, která se vyznačovala snahou o povznesení člověka přes jeho „duševní rozšíření“.

Věda a společnost vědění jsou považovány za hlavní zdroje ekonomické prosperity, životních šancí a zaměstnanosti. Americký teoretik řízení P. Drucker tvrdí, že ve společnosti vědění má každý šanci. Nicméně řada filozofů, sociologů namítá, že ani společnost vědění neeliminuje sociální problémy a sociální nerovnosti. Někteří lidé informace a výsledky vědy tvoří a využívají je, někdo se na tomto procesu podílí okrajově a někdo vůbec ne. A zdaleka to není jen v důsledku jeho nižších

schopností nebo osobnostních vlastností (vůle). Svědectvím je zatím poslední v řadě změn, které vytvářejí posuv v paradigmatech společnosti – často diskutovaná, kritizovaná i prosazovaná tzv. nová ekonomika. V praxi jde o dominantní vliv znalostí z oblasti informačních a komunikačních technologií. Ty přináší nové pole obchodu a inovací, slibují nové podoby prosperity a stylu života. Přes nesporné úspěchy nového „globálního světa informatiky“ se na těchto procesech mohou podílet jen do jisté úzké skupiny specialistů a manažerů. Určitě zatím nenaplnuje toto odvětví koncept společnosti založené na vědění. Naopak i nyní, na počátku 21. století se v řadě odvětví hospodářského života odehrává „boj“ za realizaci procesů osobnostního rozvoje lidí, seberealizací, sebezdokonalování apod. Možná, že mají pravdu kritici koncepce společnosti vědění v tom, že je potřeba tuto koncepci spojit další obohatit koncepcí, např. o koncepci občanské společnosti.

1.3 Změny v konceptualizaci personálního managementu

Na základě rozboru odborné literatury a zkušenosti z praxe lze sestavit této přehled hlavních procesů personálního managementu.



Obr. č. 1 Přehled hlavních činností v rámci personálního managementu

Tento přehled je samozřejmě možno různě pojímat, různě interpretovat, přičemž mnohdy záleží jen na úhlu pohledu. Autor Boselie (2001) ukazuje, že většinou bývá obsah personálního managementu stažen z různých činností, resp. procesů, které směřují nejen k podpoře pracovního výkonu, ale i posílení strategických záměrů jednotlivých firem. Podle něho priority personálního managementu tvoří svazek čtyř praktik, čtyř hlavních komplexů. Tyto tvoří následující oblasti: Management výkonnosti (včetně pracovního hodnocení), Získávání a výběr pracovníků, Systémy a praxe odměňování a Výcvik a rozvoj pracovníků. V odborné literatuře se píše o **tzv. univerzalistickém konceptu personálního managementu**, kde je hlavním cílem najít v podniku a organizaci takovou kombinaci přístupů a postupů, které přinesou vždy

nejlepší výsledky a to bez ohledu na charakter podnikání, historii firmy, kontext, v němž se nachází, její strategii apod. Uvedený přístup sází na existenci nejlepších a již osvědčených praktik, které zajistí vysokou výkonnost firmy.

Mezi významné představitele toho směru patří také Pfeiffer (2007), který vytvořil **přehled nejlepších praktik personálního managementu**, mezi něž je podle něho možno řadit například tyto: jistotu zaměstnání, výběrovost při najímání zaměstnanců, sebeřídící týmy, výši odměny závislou na výkonnosti, poskytování výcviku, sdílení informací apod. I provedená empirická šetření ukazují, že investice do aktivit jako je pobídkový systém, výběrové postupy, participace zaměstnanců na řízení vedou k nižší fluktuaci, vyšší produktivitě a vyšší výkonnosti tým, že působí na rozvoj dovedností a motivace zaměstnanců. Přestože výzkumy potvrzují existenci osvědčených praktik managementu lidských zdrojů, které mají pozitivní efekty, není obecně jednota v tom, které praktiky je skutečně možno zařadit k těm „nejlepším“. Zdá se, že mezi ty přístupy, které by měly být nejučinnější, patří tyto: zejména posilování znalostí a dovedností zaměstnanců na straně jedné a participace na řízení, týmová spolupráce a týmové formy odměňování na straně druhé. Čím více nejlepších praktik firma využívá, tím se podle univerzalistické perspektivy zlepšuje úroveň personální práce.

Přístup „bestpractice“ je přes svoje přínosy v oblasti managementu lidských zdrojů postupně nahrazován nebo obohacován jinými dynamičtějšími přístupy. Jde zejména o kontingenční perspektivu, která podmiňuje výběr a efektivní uplatnění různorodých praktik managementu lidských zdrojů posouzením konkrétního stavu a záměrů firmy. Dále jde o tzv. **konfigurační perspektivu**, která se snaží zjistit, jaké konfigurace praktik budou nejlépe sloužit určitým strategickým záměrům firmy. V neposlední řadě jde o tzv. kontextuální perspektivu kladoucí zásadní důraz na externí prostředí, v němž se firma nachází a zde hledá podněty pro stanovení potřebných postupů. Tyto přístupy se zaměřují na různorodost a rozdílnosti v hledání vhodných a efektivních postupů managementu lidských zdrojů. Diferencovaný pohled zvyšuje šanci na adekvátní postižení podstatných rysů „lidských“ stránek fungování organizací. Ve větší míře

odráží skutečnost proměnlivosti vnějšího a vnitřního prostředí organizací, nutnost různým způsobem jednat s jednotlivými skupinami zaměstnanců, dosahovat změny ve strategii firmy apod. Přes velkou míru diferenciací v aplikaci různých praktik managementu lidských zdrojů se stále více objevují stále tendence vědomě jednat a myslet v duchu tzv. univerzalistické perspektivy.

Z hlediska **operativního personálního managementu lze nastolit k diskusi k řadě témat týkající se práce specializovaného oddělení pro personální činnosti.** Podle zkušeností autorky práce je potřeba reflektovat tyto jevy personální praxe. V malých podnicích často kvůli jejich velikosti žádné personální oddělení není. V některých podnicích s personálním oddělením se jednotlivé úkoly personálního managementu automatizují a zabezpečují s využitím softwaru pro personální management. V některých podnicích s personálním oddělením se některé úkoly personálního managementu přenášejí na interní shared service center (centrum sdílených služeb), tedy na centrální jednotku pro provádění úkolů personálního managementu nebo nechávají zajistit externími poskytovateli. Mezinárodní koncerny často realizují úkoly personálního managementu jako poskytovatelé služeb nebo je již kompletně přenášejí na externí velké poskytovatele. Personální oddělení zde nejsou zpravidla silná. A už vůbec nemají v podniku pevnou záruku existence. Proto musí bojovat o to, aby tato oddělení rozšířila svoje spektrum výkonu a získala zdroje, s kterými mohou disponovat nebo se dokonce rozrostla.

Autorka této dizertace navrhuje v zásadě diskusi nad těmito tématy:

Princip „hierarchie“ proti principu „trhu“

Na počátku zřízení personálního oddělení v podniku stojí toto rozhodnutí. Má být zařízeno jako klasické oddělení nebo jako moderní síť? Na jedné straně může být personální oddělení realizováno přes hierarchickou organizaci, tedy uspořádáno na

základě klasických struktur vedení s instrukcemi „seshora dolů“. Zde je vedoucím personálního oddělení více méně přesně stanoveno, co se má dělat. Podřízení zaměstnanci musejí těmto instrukcím vyhovět. Odpovědnosti a pravomoci jsou jasně definovány. Na druhé straně může být na základě tržních mechanismů personální oddělení uspořádáno jako tzv. síť kompetencí. To, kdo přebírá jaké úkoly se dojednává na principu nabídky a poptávky, přičemž jsou preferováni ti nejkompetentnější odborníci. Celou personální práci nemusí tedy vždy zajišťovat zaměstnanci personálního oddělení, úlohu personálního marketingu může třeba převzít také zaměstnanec marketingu a být za ní také odměněn. Čím diferencovanější jsou úkoly personálního marketingu, o to je nutnější je později pro zadavatele úkolů je opět spojit do „srozumitelného plnění“. Úkol managementu podniku spočívá především v tom zvýšit povědomí personálního oddělení o těchto základních principech a školit je v tom, aby mohli „kráčet“ novými, aktuálními a moderními cestami v personální práci. Trochu tržní soutěž s „nabídkou a poptávkou“ ke zvládnutí úloh v personalistice nemusí být již od počátku nesmyslná nebo vůbec špatná.

Komunikace v personálním oddělení

Efektivita personálního oddělení hodně závisí na jeho interní komunikaci. Personální oddělení musí především určit, které komunikační kanály v jaké intenzitě chce používat. Při komunikaci „seshora dolů“ přiděluje vedoucí personálního oddělení informace a pokyny zaměstnancům personálního oddělení často písemně na papíře nebo pomocí elektronických médií. To může být ztíženo, je-li množství informací příliš velké nebo se úkoly k zaměstnancům dostanou se zpožděním. Při komunikaci „zdola nahoru“ předávají zaměstnanci personálního oddělení vedoucímu personálního oddělení svoje mínění, hlášení stavu a informace. Tento druh komunikace existuje na základě dobrého vztahu mezi zaměstnanci personálního oddělení a jeho vedením. Tam kde nepanuje důvěra, tam se zaměstnanci neodvažují předávat kritické nebo jinak nepohodlné informace. V takovém případě vedení podniku získává jen „filtrovaný“ obraz reality. Při komunikaci „na stejné úrovni“ se informují zaměstnanci personálního oddělení navzájem. Zřídka kdy je informace na zaměstnanecké úrovni jen o hranicích

daného oddělení. V personálních odděleních tradičně převládá komunikace „shora dolů“. S rozšířením elektronických médií získaly na významu i jiné komunikační kanály. Protože v personálním oddělení existuje pouze několik rovin hierarchie, jsou organizační komunikační bariéry spíše nepatrné. Často si zaměstnanci personálního oddělení stěžují na to, že informace dostávají příliš pozdě. Management podniku je však názoru, že informace mají smysl teprve tehdy, týkají-li se konkrétních rozhodnutí. Ale právě v personálním oddělení je důležitá komunikace tzv. předběžných, tj. zatím nerozhodnutých informací. Neboť zaměstnanci personálního oddělení jsou konfrontováni s činností zbývajících zaměstnanců podniku, na kterou musí ve smyslu podnikových zájmů přiměřeně reagovat. Další komunikační bariéry jsou na mezilidské úrovni. Jako všude ve skupinách se někdy nedostává mezi lidmi připravenosti naslouchat, otevřenosti k novým věcem a změnám. K tomu působí ještě osobní konflikty, nevraživé představy o jiných pracovnících nebo zkrátka a dobře duševní neflexibilita. S trochou nadsázky řečeno svět je viděn pouze černě nebo bíle, ne v mnoha odstínech šedi. Personální oddělení může citlivostí na problémy a školeními zaměstnanců působit na to, aby takové konflikty efektivitu personální práce dlouhodobě nepoškozovaly.

Aktivace personálního oddělení prostřednictvím systému personálního managementu

Aktivace personálního oddělení může probíhat na základě dotazování na situaci v něm zaměstnaných lidí. V tomto tzv. sebezpytování stojí v popředí různé vzájemně rovnocenné aspekty, které by měly platit pro všechny další zaměstnance. Jde zejména o tyto otázky:

Je personální oddělení vybaveno, co se týče počtu a kvality zaměstnanců tak, že může zvládat svoje úkoly?

Jsou zaměstnanci personálního oddělení natolik motivováni, zapojeni v podnikových procesech a dlouhodobě zavázáni vůči podniku tak, že jim nic nestojí v cestě pokračovat v dobré práci?

Je jejich pracovní potenciál “koupen“ adekvátními personálními náklady a dosáhne se prostřednictvím posilování tohoto potenciálu náležitého výkonu?

Má personální oddělení společnou vizi a tím i určitý závazný společný pohled na to, jak by se měla uspořádat personální práce?

Jsou personalistické nástroje, s kterými pracuje personální oddělení propojeny s ostatními podnikovými procesy jako jejich pevná součást?

Přebírá personální oddělení vědomě odpovědnost za svou personální práci, nechá se posuzovat podle dosažených výsledků a je připraveno uzavřít dohody týkající se rozvojových cílů?

Odpovědi na výše uvedené otázky jsou pro rozvoj personalistiky ve firmě důležité. Je důležité znát jak silné stránky a šance, tak i slabé stránky a rizika, která personální oddělení ve své činnosti. K zjištění stavu se nabízejí jednotlivé pohovory na míru pro zaměstnance personálního oddělení.

Služby managementu pro personální oddělení

To, co může management firmy udělat pro personální oddělení, se dá promyslet na základě tzv. **modelu profesionalizace personálního managementu**. Tento model by podle autorky této práce mohl tvořit tyto postupné kroky. Tyto kroky je možno charakterizovat následovně.

Management podniku může přemýšlet o tom, jak získat nejvhodnější zaměstnance pro personální oddělení. K tomu jsou potřeba osoby odborně kompetentní, ale také osoby, které jsou zároveň sociálně kompetentní. U každé personální činnosti je třeba zajistit vhodné kombinace kompetencí. Ne každý personalistický úkol vyžaduje stejnou míru sociální kompetence. Například klíčové pozice ve finančnictví a účetnictví (zahrnující i personální controlling) vyžadují vysokou míru specifické odborné kompetence.

Management podniku si může rozmyslet, jak podporovat personální oddělení, co se týká jeho důvěryhodnosti. Na jedné straně je třeba pracovat na dlouhodobé obsahové linii orientace personálního managementu ve firmě. Na druhé straně je nutné vybavit zaměstnance rozhodovacími pravomocemi, aby mohli v podniku samostatně jednat. Například při uplatňování dlouhodobé personální politiky podniku na jednotlivých pracovních místech potřebují například právo zabránit nesprávným rozhodnutím jiných oddělení (tzv. právo veta).

Management podniku se musí postarat o to, aby všichni zaměstnanci porozuměli svým úkolům. Zde se jedná o uplatnění odborných kompetencí v praxi. Personální oddělení musí v tomto smyslu pečovat o zaměstnance, kteří si aktuálně potřebují osvojit nutné znalosti. Pracovníci by měli navštěvovat kontinuálně odpovídající další vzdělávání. Sami zaměstnanci personálního oddělení by měli také vědět, čím se podnik zabývá, aby se mohli vcítit do skutečnosti, kterou daná práce na určité pozici obnáší.

Management podniku musí objasnit pozici personálního oddělení ve struktuře podniku. Tato pozice je význačná tehdy, pokud činí vlastní rozhodnutí, ovlivňuje jiná oddělení a pokud smí podstupovat kontrolovatelná rizika. Vedení podniku tuto pozici povolí, pokud uzná, že dobře postavené personální oddělení přispívá ke tvoření hodnot v podniku.

Služba „odbourávání byrokracie“

Pojem byrokracie je všeobecně chápán spíše negativně. Můžeme s trochou zjednodušení říci, že „jde o jakési stanovení pravidel, aniž by mělo o dané věci dostatečné ponětí“. Přitom mají mnohdy byrokratická pravidla svoje oprávnění. Mimo jiné přispívají k tomu, že jsou přijímána všeobecně jako platná, prospěšná pravidla a se všemi aktéry se zachází stejně. Byrokracie vytváří také určitou jistotu v plánování. Přesto však byrokratická pravidla vytvářejí také nové překážky a omezují volnost jednání. Personální management je často zaměřen na vnitropodnikové i mimopodnikové byrokratické předpisy. Zkoumá, kde přesně daný byrokratický předpis vzniká (v rámci regionálního, národního nebo evropského) zákonodárství či jako správní akt úřadů nebo

přímo v podniku. Prostě řada personálních činností je spojena s cílem co možná nejvíce naplnit různé nařízení a předpisy. Bylo by určitě účelné v personálním oddělení podniku pokoušet se prosadit princip, kdy nemusí být regulováno všechno, ale jen to nejnütnější. K dalším službám personálního oddělení patří zajištění kvality, například za použití standardizovaných certifikací nebo systémů managementu kvality, jakož i stálé prověřování efektivnosti organizační struktury týkající se potřeby podniku. Výkonnost personálního oddělení je ovlivněna tím, jak využívá své zdroje. Když se personalistické procesy rozdělí na celý podnik, mohou systémy „automatizace“ procesů ulehčit danému personálnímu oddělení, které se může soustředit na metodické vedení manažerů a zaměstnanců v personálních činnostech.

Etika pro personální management

Směry etického vedení podniku jsou různé, obecně se však soustředí hlavně na tři aspekty:

Etické chování podniku sleduje jeho ekologickou, sociální a ekonomickou odpovědnost. Je třeba, aby ekologické počínání podniku bylo uvedeno do souladu se společenskou odpovědností vůči místnímu, regionálnímu, národnímu a celosvětovému prostředí, jakož i s dodržováním dlouhodobé perspektivy existence podniku.

Etické chování necílí pouze z podniku směrem ven k okolí podniku, ale také směrem dovnitř podniku k zaměstnancům.

Za etické chování podniku je odpovědný jak jednotlivec, tak pracovní kolektivy, vedení podniku, majitelé či akcionáři.

Etika personálního managementu hodnotově vyjadřuje zastřešení soustavné aktivní personální práce. Zavazuje management podniku k tomu, aby se choval sociálně odpovědně, zejména s ohledem na zájmy zaměstnanců. Velmi výstižný je anglický termín *corporate social responsibility* (podniková sociální odpovědnost). Jejím jádrem je „zlaté pravidlo“, které existuje v mnoha formulacích a jako reciproční zásada vyzývá

každého jednotlivce k tomu, aby se vůči jiným choval tak, jak by sám chtěl, aby se k němu chovali druzí. Je-li toto zlaté pravidlo stanoveno a přijato, zakládá osobní odpovědnost každého pracovníka pro jeho etické jednání a chování.

V zásadě sestává etika personálního managementu ze dvou částí. První část tvoří základní etické principy řízení lidí. Ty popisují a určují to, co se považuje za přiměřené a doporučené jednání a chování zaměstnanců jako jednotlivců i jako útvarů. Dále charakterizují hlavní hodnoty personálního managementu ve firmě, tj. nejdůležitější skupiny požadavků na personální práci. Druhou část tvoří konkrétní zásady jednání lidí v podniku. Ty popisují odpovědnosti zaměstnanců vůči zákonům a podniku, které zahrnutím do pracovních smluv mohou mít i závazný účinek. Zde se upravuje například zacházení s mobbingem a diskriminací, překonávání zájmových konfliktů, předpisy týkající se korupce a hranice tolerance, povinnosti mlčenlivosti, privátní zacházení s podnikovými zdroji jako internet nebo telefon jakož i další odpovědnosti vůči podniku. Obě části často tvoří interní dokumenty, které se zaměřují na všechny zaměstnance. Pro jejich účinek je důležitá podpora ze strany personálního vedení a útvaru podniku.

Jaké výhody vyplývají pro podnik z formulované etiky personálního managementu? Všichni zaměstnanci jsou vedeni k tomu posunovat etické chování do popředí a počítá se s tím, že v podniku, tak i mimo podnik se budou eticky chovat. To působí příznivě na pracovní atmosféru, podnikovou kulturu a image podniku. Do míry závaznosti, jak jsou nastavena pravidla etiky, mohou být všichni zaměstnanci, ale také vedoucí pracovníci voláni k odpovědnosti za chybné jednání. Do míry, do jaké etická pravidla korespondují se systémem materiálních i nemateriálních pobídek v podniku, přitáhnou etická pravidla takové zaměstnance, kteří chtějí v dobrém prostředí podat dobrý výkon, což na dlouhou dobu posílí rozvoj podniku.

Ukazuje se, že etické chování a snaha o úspěch v práci si přirozeně neodporují, ale mohou se navzájem propojit a ovlivnit zapracování nových zaměstnanců tak, aby se již od počátku dbalo na to zabránit neetickým praktikám. Například egocentrismus a hledání osobního úspěchu za každou cenu se nepovažuje za způsob chování vhodný pro danou podnikovou kulturu. Dbá se na to, aby zaměstnanci nebyli příliš svázáni v hierarchiích a skupinách, u kterých přehnaná loajalita posiluje odpor proti žádoucímu etickému chování. Dobrou praxí je, že zaměstnanci, kteří se zachovali eticky v situaci, která je pro ně těžká, mohou být za to pochváleni a viditelně vyznamenáni. To je signál významu, který management firmy přisuzuje dodržování etických pravidel.

Koncipovat trénink etiky

Trénink etiky zahrnuje vedle zprostředkování etických principů také nacvičování etických technik řešení problémů. To probíhá zejména na základě diskuse o případech a rozhodnutích, která obsahují etickou problematiku. Kromě toho se trénink zprostředkovává tam, kde a jak mohou zaměstnanci najít pomoc v podniku při rozhodování ve „svízelných situacích“. Trénink etiky není zaměřen na to měnit osobní hodnoty zaměstnanců. Slouží spíše k tomu ukázat na způsoby, jak se dá individuální chování přizpůsobit etickým principům podniku. O etice se dá diskutovat a lze ji trénovat jen na základě konkrétních případů. Klasické téma je používání majetku podniku k soukromým účelům nebo „podfuky“ při výpočtu cestovních nákladů apod. Může se také v rámci tréninku v soukromí mluvit s osobou, případně osobami, které jsou neetickým chováním ohroženy. Může se také neetické jednání uvést ve známost příslušným pracovníkům a postarat se o vyřešení problému. Každý podnik se s etickými problémy vyrovnává jinak. Centrálním úkolem managementu je pravidelně ověřovat dodržování etiky v chování a jednání zaměstnanců. To se nazývá etický audit, kdy se v podniku hledají slabé stránky, mezery a potenciál ke zlepšení etického systému. To se může vztahovat speciálně na etiku personálního managementu a personální oddělení v tomto procesu hrají důležitou roli.

Hlavním úkolem personálního řízení je, aby byl podnik výkonný, úspěšný dosahoval žádoucích cílů a zisku a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Obsahově je zaměření personálního managementu velmi široké a personální útvary jsou do značné míry chápány jako podpůrná jednotka pro management podniku. Je třeba si však uvědomovat, že ve své podstatě se personální činnosti realizují napříč celým podnikem, tedy nejen ve specializovaném oddělení. Na typickou skutečnost z praxe upozorňuje výstižně Bauer (2004, s. 32) když píše ... *„kupodivu není v řadě podniků stále ještě zcela zaveden systém, kdy se manažeři systematicky věnují příčinám, které stojí na počátku všech rizikových situací, totiž faktorům snižujícím výkonnost a spolehlivost lidských zdrojů“*. Podle tohoto autora to u řady manažerů není v prioritách jejich činnosti a často tuto starost delegují na personální manažery.

1.4 Znalostní management a jeho vliv na profesní kompetence lidí

Pro ekonomický růst v globální ekonomice se naprosto nezbytnou součástí staly znalosti. Ty se stávají nejcennějším strategickým zdrojem firem. *„Každá organizace, která dynamicky reaguje na měnící se prostředí, nemá pouze zpracovávat efektivně informace, ale má také vytvářet informace a znalosti“* (Nonaka, 1994, s. 14). **Pro udržení konkurenceschopnosti musí firmy jasně řídit své intelektuální zdroje.** A k tomuto účelu vzniká mnoho projektů a programů znalostního managementu. Clarke a Rollo (2001, s. 177), uvádějí, že *„každá firma má své vlastní pojetí znalostního managementu, co však je pro všechny definice společné, je angažovanost podniků do rozvinutí produkce a toku znalostí, přenos a užití znalostí k vytvoření ekonomické hodnoty“*.

Zack (2003) upozorňuje na nedorozumění vznikající tím, že za znalostně založené firmy se někdy považují ty, jejichž výstupem činnosti je „znalost“ (např. poradenské firmy). Podle tohoto autora charakterizují znalostně založenou firmu čtyři základní znaky:

1. **Proces efektivního užívání existujících znalostí a tvorba nových.** V rámci tohoto procesu se znalosti z jedné části podniku používají i v dalších částech organizace, minulé zkušenosti se používají v přítomnosti, zaměstnancům jsou poskytovány příležitosti a podněty, učení a ke spolupráci s ostatními z různých částí podniku na vytváření nových znalostí.
2. **Místo tvorby znalostí a tím je firemní prostředí v širším slova smyslu.** Firma si uvědomuje, že znalost často vzniká jako vedlejší produkt sociální interakce. Snaží se vytvářet pro každého stáž. Kdo hledá znalosti, kdekoliv je to možné, a spojuje se s kýmkoliv, kdo může pomoci v učení toho, co firma potřebuje, tj. učení se od zákazníků, partnerů, konkurentů apod.
3. **Existence znalostní strategie.** Jedná se o začlenění procesů znalostního managementu do strategií firmy. Ke znalosti firma přistupuje jako ke klíčovému strategickému zdroji svého rozvoje.
4. **Firemní kultura, která reflektuje aplikace znalostí v každém aspektu činnosti firmy.** Znalosti se stávají v nadneseném slova smyslu „posvátnou krávou“ firmy.

Jak již bylo zdůrazněno, znalostní management může mít ve firmách různou podobu. Zack (2003, s. 13) uvádí, že *„se může jednat o rozvoj užívání nových informačních technologií pro práci s jasně zdokumentovanými znalostmi“*. Druhým přístupem je zaměřen se na zaměstnance firmy jakožto tvůrce znalostí. V tomto případě firma považuje za nejdůležitější tzv. nevyjádřené znalosti, které se působením sociálních interakcí formují v jasně formulovatelné. Jako hlavní rys firem poskytující služby je možno považovat jejich spoléhání se na znalosti ztělesněné v lidském kapitálu. Jednak je to obecná zkušenost, kterou zaměstnanec získává od doby vstupu na pracovní trh, a jednak je to firemní specifická zkušenost získaná při výkonu práce ve stávající firmě. Hodnota obou typů zkušeností je dána tím, jaké přináší firmě konkurenční výhody v podobě neutralizování hrozeb, využívání příležitostí a zvyšování celkového výkonu pracovníků. V sektoru služeb a hlavně v poradenském sektoru mají oba typy zkušeností vysoký význam, neboť samotné zkušenosti jsou z velké části vlastním zbožím a významným kritériem klientů pro výběr té které firmy. Kombinace aktuální

obecné zkušenosti se specifickými firemními zkušenostmi dává dané firmě unikátní pozici na novém trhu (Lepak, Morris, Snell, 2005).

S firmami ve znalostně založené ekonomice se pojí **praktika tzv. komunity praxe**. Jedná se v zásadě o neformální skupiny zaměstnanců v organizaci vzniklé na základě individuálních vztahů, které se zformovaly přes společné úkoly, kontext a pracovní zájmy. Termínem praxe se rozumí to, jak jedinci denně vykonávají svou práci v kontrastu toho, jak ji mají vykonávat podle stanovených postupů. Zde je tímto termínem myšlen dynamický proces, kterým se jedinci učí své práci při vykonávání pracovních úkolů a jednáním se spolupracovníky. Na rozdíl od konvenčních organizačních jednotek, jako jsou pracovní skupiny a týmy vzniklé pro plnění konkrétního úkolu a mající formální členství, vytváří se komunity praxe samovolně a mají proměnlivé členství (Klint, Verhoef, 2002).

Wenger (2000, s. 51) se zabývá možností, jak řídit znalosti ve firmě fungující v znalostně založené ekonomice a jak spojit neformální a formální aspekty učení. Uvádí, že *„znalost je něco víc, než je jedinec schopný vyjádřit, a je to spíš živoucí proces než předmět myšlení“*. Typickým řešením případů, kdy je potřeba zvládnout zacházení se znalostmi, je existence velkých oddělení vzdělávání, center excellence či komplexních informačních firemních systémů. Klíčovým elementem je jasné porozumění struktuře poznatků, na které může být položena zodpovědnost za učení a znalosti. Tento autor uvádí, že znakem komunity praxe je, že lidé v rámci své specializace neberou znalost jen za živoucí část činnosti komunity, vědění je pro ně vlastně aktem participace na řízení. Příkladem z historie může být kmen, cech středověkých obchodníků nebo třeba i pouliční gang. Komunity praxe nejsou ničím novým, existují už od počátků lidstva a jsou všude i v organizacích. Nová je ale potřeba organizací postupovat více záměrně a systematicky ve zvládnání znalostí, a proto je potřeba dát této staré struktuře novou, centrální roli v chodu organizace. Některé soukromé i veřejné organizace již běžně praktikují tento přístup. Komunity praxe jsou poslední vlnou pokračující evoluce v organizační struktuře. Wenger (2000, s. 18)

doslova uvádí: „Znalostní strategie založená na komunitách praxe není plánem k navržení a implementaci. Je více podobná sociálnímu hnutí, které získá hybnou sílu, když se nová myšlenka šíří, mění očekávání lidí a smysl možností. Účelem je vytvořit cyklus aplikací, ohodnocení, reflexí a obnovy, čímž se organizace učí skrz akce jak identifikovat a převzít odpovědnost za klíčové oblasti znalostí.“

Dostupnost informačních technologií má zásadní vliv na práci se znalostmi a na tvorbu nových. Informační technologie se však zatím nestaly nezávislou vnější silou stojící nad společností. Přijímání konkrétních myšlenek a technologií vyplývá z teoretické perspektivy formulované skupinou lidí a tito lidé formují znalostní komunity. Osobní interakce podporují inovaci, proto stále dochází k fyzické koncentraci lidí pracujících v průmyslu vyspělých technologií. Fyzické kontakty specialistů umožňují lepší práci s nevyjádřenou znalostí a také vlastní inovaci s technikou potřebnou pro výzkum. Z těchto důvodů je těžké pro specialisty ze vzdálených míst opakovat pokusy bez vysoce specializovaných znalostí a přizpůsobeného technického vybavení. Vyspělé telekomunikační systémy zatím nestačí k překonání potřeby fyzické koncentrace znalostních komunit.

Produkce a šíření znalostí se zrychlují, což vede ke zvyšování vědeckých poznatků a rozvoji informačních a komunikačních technologií. A naopak rozvoj informačních a komunikačních technologií vede k rychlejšímu rozvoji a nižší ceně nástrojů potřebných pro základní výzkum a rozšiřování možností elektrických sítí jako vědeckého nástroje. **S vývojem informačních a komunikačních technologií se mění požadavky na dovednosti zaměstnanců a profesní složení pracovní síly.**

Samotné používání informačních technologií k vytváření znalostí nevede často k očekávanému výsledku. McDermott (2000, s. 16) označuje jako past situaci, kdy „*znalostní management užívá informační manažerské nástroje a koncepce vytváření systémů managementu znalostí (např. vznik elektronické databáze obsahující dokumenty*

klíčových procesů ve firmách nevedl k vytvoření potřebných znalostí)“. Nonaka (1994) považuje za základní proces vytváření znalostí ve firmě inovaci. Přitom považuje za nedostatečné chápat inovaci jako zpracování informací nebo řešení problémů. Inovaci vidí jako proces, v němž organizace vytváří a stanovuje problémy a teprve potom aktivně vyvíjí nové znalosti k jeho řešení. Informace a znalosti takto získané mohou být spouštěcím mechanismem změn v širším znalostním systému organizace.

Foray a Lundvall (1996) označují zřejmou a jasně formulovatelnou znalost jako kodifikovanou. Kodifikace znalosti pro ně znamená transformaci nevyjádřené znalosti do „informace“, která je pak snadno přenositelná přes informační strukturu. V transformaci spatřují redukci a úpravu, což umožňuje snadný přenos, verifikaci, skladování a reprodukci znalosti. **Kodifikovaná znalost je běžně přenositelná jak na dlouhé vzdálenosti, tak i mezi organizacemi.** Úskalím obchodovatelnosti kodifikované znalosti a informací je to, že prodávající si drží přístup k informacím a je pro něj obtížné zabránit kupujícímu v jejich dalším prodávání. Obtížně se také dosahuje dohody o ceně mezi kupujícím a prodávajícím, neboť kupující přesně neví, co kupuje, a kdyby někdy plně znal informaci nebo kodifikovanou znalost, nekupoval by ji. Kodifikovaná i nevyjádřená znalost se navzájem doplňují, kodifikace není nikdy ukončena a hranice mezi nevyjádřenou a vyjádřenou znalostí se pohybuje.

Jiný pohled na rozdíl mezi vyjádřenou a nevyjádřenou znalostí zastává Nonaka (1994 s. 15): „... *informace je tok zpráv, zatímco znalost je tvořena a organizována právě tokem informací zakotvených na odevzdání a vírách držitele. Toto pochopení zdůrazňuje nezbytný aspekt znalosti vtažený k lidskému chování*“. Informaci tento autor pojímá jako médium nebo materiál pro iniciaci a formování znalosti. Znalosti přikládá aktivní a subjektivní povahu zastoupenou pojmy jako je víra a zaujetí, jelikož obojí je hluboce zakořeněno v hodnotových systémech jedinců a tak „ospravedlněnou pravdivou víru“ považuje za konvenční definici znalosti. Ospravedlnitelnost určuje rozsah v jeho záběru se znalostí, vytvořený v rámci organizace, skutečně pro organizaci vyplatí.

Bureš (2007, s. 64) provádí syntézu definic znalostního managementu do následujícího názoru: *„Znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“* Řízení znalostí je podle tohoto autora tedy snaha uvést znalosti do nějakého cílového stavu a je součástí managementu firmy. V tomto pojetí **je znalostní management manažerský přístup**, který rozvíjí a využívá znalostní potenciál organizace ve prospěch dosahování organizačních cílů, rozvoje výkonnosti a zvyšování hodnoty firmy. Jak se ukazuje, **důležitou roli v práci se znalostmi hrají hlavně kognitivní procesy**. Je to dáno podstatou znalostí, které jsou spjaty s poznávacími procesy člověka. Bureš (2009, s. 94) tvrdí: *„Kognitivní procesy, jimiž jsou získávání, zpracování, ukládání, využívání a transformace informací a znalostí člověkem, jsou na organizační úrovni reprezentovány znalostními procesy a jsou realizovány v souvislosti s existujícími organizačními procesy.“* Je však nutné mít na paměti, které procesy a jevy patří do kognitivní výbavy účastníků znalostních procesů v podniku. Oblast znalostí je neoddělitelně spojena s psychologickými procesy poznávání a chápání, s vnímání a myšlením. V managementu organizací byl akcent na kognitivní procesy výrazně prosazován Marchem a Simonem (1993), kteří zdůrazňovali, že každý pracovník v organizaci si přináší určitou kognitivní vybavenost. S její pomocí poznává a hodnotí různé jevy, generuje alternativy řešení problémů a rozhodování, zvažuje souvislosti a nahlíží na příčiny.

Také teorie Sveibyho (2001) ze Swedish School of Economics and Business Administration je výrazným příspěvkem ke koncepci znalostního managementu. Tento autor je představitelem „evropské“ školy znalostního managementu, který se úspěšně rozvíjí právě v evropských severských zemích. **Sveiby je přesvědčen, že formulace podnikových strategií musí odrážet profesní kompetence lidí**. Je tomu tak proto, že všechny vztahy (hmotné i nehmotné) jsou spojeny s lidmi jako určujícími faktory.

Nehmotné vztahy v podniku jsou tvořeny právě znalostmi. Na rozdíl od hmotných aktiv, které většinou v čase degradují, znalosti se svým využíváním naopak rozvíjejí. Proto podniky tvoří tzv. znalostní sítě, které umožňují generování a tvorbu znalostí. Sdílená znalost je vlastně zdvojenou znalostí. Jako klíčové v tvorbě znalostí se ukazují komunikační procesy. Pro tvorbu hodnoty je nejdůležitější převádění skrytých (taktních) znalostí do vyjádřitelných (explicitních).

Uvedená koncepce ukazuje na význam jak kognitivní stránky znalostního managementu, tak také jeho stránky vztahové a komunikační. Odpovídá to níže uvedeným **dvěma modelům znalostního managementu a to kognitivnímu modelu a komunitnímu modelu**. (Scarborough, 2006). Tento autor analyzuje **tzv. kompetenční pojetí znalostního managementu, který tvoří kognitivní a komunitní model**. Oba uvedené modely jsou vyladěné v tzv. tvrdé složce, tj. jasně vymezených znalostí podpořených informačními technologiemi a tzv. měkké složce, tj. šíření, sdílení, zpracováním a využitím informací lidmi v procesu výroby či služeb.

Kognitivní model znalostního managementu	Komunitní model znalostního managementu
Znalosti jsou uloženy v hlavách lidí.	Znalost je konstruována pomocí interakce v sociálních sítích (např. communities of practice, elity..).
Znalosti jsou objektivně definovány jako koncepty a fakta.	Znalosti jsou tvořeny a aplikovány pomocí sociálních komunit – informační technologie hrají usnadňující roli.
Podnikání potřebuje utříděné zachycení a transfer explicitních znalostí kodifikovat.	Podnikání potřebuje posílit sdílení znalostí mezi jednotlivci a skupinami.
Kritický faktor úspěchu je technologie.	Kritickým faktorem úspěchu je důvěra, resp. komunikace podpořená vzájemnou důvěrou.

Obr. č. 2 Kognitivní a komunitní model znalostního managementu (Scarborough, 2006, s. 36)

V rámci koncepce European guide to good practice in knowledge management (2004) mezi hlavní „znalostní“ činnosti řadí těchto pět základních aktivit: identifikaci, tvorbu, skladování a ukládání, sdílení a užití znalostí. Mezi nejdůležitější prvky znalostních procesů a rozvoje znalostního potenciálu patří tvorba vhodného prostředí a kontextu, v němž se dění uskutečňuje. Management firmy tedy může jen do určité míry procesy tvorby a sdílení znalostí ovlivňovat ale může také vytvářet důležité prostředí podporující jejich tvorbu. **Určitým vrcholným stadiem tohoto procesu je formování tzv. metaznalostí, tj. profesních kompetencí,** jejichž podstata spočívá v integraci vědomostí, praktických zkušeností, osobnostních vlastností a motivaci lidí k úspěšnému výkonu určité profese, pracovní pozice a pracovních činností člověka.

Skutečností zůstává, že v anglo-americkém prostředí termín kompetence (competences) vyjadřuje definovatelné standardy pro výkon povolání, kvalifikační znaky, které jsou spojeny s dosaženým vzděláním, atestací apod. Naproti tomu výraz competency (competencies) je charakterizován spíše souborem „měkkých“ znaků, jako je dovednost nebo zkušenost člověka. Lze souhlasit s tím, že pro současnou dobu platí pět základních charakteristik práce, které by měly být zakomponovány do obsahu práce, aby se zvýšila její smysluplnost, odpovědnost pracovníka a zpětná vazba na její výsledky. Podle Hackmana a Oldhama (2005, s. 40) jde o tyto charakteristiky:

- *„Kvalifikační různorodost: Míra, v níž práce vyžaduje uplatnění různých dovedností, kvalifikací a schopností*
- *Identita (jasná totožnost) úkolu: Míra, v níž práce vyžaduje kompletní ucelených, rozpoznatelných částí práce*
- *Významnost úkolu: Míra, v níž nějaká práce podstatně ovlivňuje práci nebo životy jiných lidí uvnitř nebo vně organizace*

- *Autonomie: Svoboda, nezávislost a volnost v jednání či rozhodování, která je poskytnuta držiteli pracovního místa*
- *Zpětná vazba: Míra, v níž pracovník získává informace o svém výkonu, efektivnosti apod.“*

V teorii i praxi existuje několik způsobů přístupu ke kompetencím. První spočívá v odlišení pracovníků dostatečně dobrých pro vykonávání dané činnosti. Jedná se o definování minimálních, tj. postačujících požadavků, **tzn. základních, prahových kompetencí**. Druhá větev pokládá za kompetentního toho pracovníka, jenž podává lepší než průměrný výkon. Odlišný pohled na kompetence podává například tzv. profil pracovní pozice, který je tvořen kombinací interpersonálních kompetencí (např. empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti atd.) a tzv. technických kompetencí (např. pracovní postupy, sběr dat apod.). Krpálek a Krpálková (2012, s. 152) člení profesní kompetence na dvě kategorie. První jsou **klíčové kompetence**, které autoři definují jako ... „soubor požadavků na vzdělání, zahrnující vědomosti, dovednosti, postoje a hodnoty“... a pak na **odborné kompetence** ... „které se vztahují k výkonu budoucího povolání a vyjadřují profesní profil absolventa příslušného oboru vzdělání“.

Termín kompetence jak vyplývá z předchozího textu, **můžeme tedy vnímat různými způsoby**. Kompetenci lze vnímat jako formální, věcnou a odbornou odpovědnost, pravomoc nebo oprávnění. Opomíjený význam kompetence se vztahuje ke schopnosti jednotlivce uspět v životě pracovním i soukromém, prosadit se v konkrétních situacích soutěže a konkurence. Z praktického hlediska je možné hovořit o kompetenci ve vztahu ke konkrétnímu úkolu. Pavlík (2002, s. 62) zavádí pojem **akční kompetence**, které charakterizuje takto: „V začínající informační, duševně pracující společnosti jsou potřeba pracovníci, u kterých už nestojí v popředí beztak rapidně zastarávající speciální a odborné vědomosti, nýbrž takové vlastnosti a kompetence, jako myšlení v souvislostech, komunikativní a emocionální kompetence a zejména osobní flexibilita - tedy široká kreativita podpořená vysokou sebemotivací...“. Nejvýznamnější složkou inteligence 21. století však bude podle tohoto autora akční kompetence, tedy

schopnost iniciativně přijímat výzvy a zodpovědnosti a realizovat vytyčené cíle v bezprostřední praxi řízení. Akční kompetence podle Pavlíka staví na IQ (věcných odborných, metodických schopnostech) a EQ (emocionální a kulturní kompetenci). Shrnutím IQ a EQ a AQ (akční kompetence) vzniká dimenze zvaná CQ tzv. kreativní inteligence. Uvedenému autorovi dává za pravdu praxe. Personalisté v této souvislosti rozlišují již zmíněné tři složky kompetencí – odbornou, emocionální a akční. Jsou v tom zahrnuty takové věci, jako myšlení v souvislostech, schopnost se celoživotně učit, být flexibilní, mít tvořivý přístup ke změnám a neotřelé nápady atd.

Řada publikací a názorů odborníků se shodují na tom, že **kompetence člověka je jeho šířeji chápána vlastnost osobnosti a týká se nejen jeho formální kvalifikace, znalostí a celkové (i zdravotní) způsobilosti pro výkon práce.** Kompetence se formují a rozvíjejí v průběhu celého životního cyklu člověka a to nejenom v jeho pracovním, ale také v jeho společenském, osobním i rodinném životě. Je zcela evidentní, že kompetence nelze získat jen ve vzdělávacím či výchovném procesu, tréninkem, výcvikem apod. Každá profesní kompetence má svůj sociální rozměr, který je výsledkem sociálních interakcí člověka v pracovním i společenském životě. Zatímco kvalifikace člověka se vztahuje především k jeho stupni, zaměření a kvalitě školního vzdělání a úrovni profesní praxe, kompetence jsou vnímané konkrétněji a to přímo ve vztahu ke konkrétní pozici, podniku a potažmo k jeho efektivitě práce a pracovní výkonnosti. V praxi znamená, že mít profesní kompetenci znamená, že příslušný pracovník je schopný zastávat určitou pracovní pozici a dosahovat na tomto postu žádoucí (očekávaný) pracovní výkon.

Velmi podrobně a dlouhodobě se problematikou kompetencí zabývá Veteška (2010, s. 115). Autor ukazuje, že kromě významu způsobilosti člověka „*se jedná o účinný nástroj, jak při diagnostice a identifikaci vzdělávacích potřeb, tak i při tvorbě edukačních projektů a následném hodnocení jejich efektivity*“. Jinými slovy zde upozorňuje na úzký vztah mezi výsledky vzdělávání a učení a získanými kompetencemi jedince. V jiné práci Veteška (2010, s. 127) dodává: „*V současné teorii a praxi*

vzdělávání kompetence daleko přesněji vypovídají o tom, jak se bude její nositel chovat, myslet a projevovat“. Tento poznatek je mnohdy pro řízení lidí a pro personální činnosti velmi důležitý. Kompetence často rozhodují o přijetí či nepřijetí člověka na určitou pracovní pozici v rámci systému podnikových činností.

V teorii i praxi dnes dosti rozšířené **tzv. kompetenční pojetí pracovní způsobilosti** někdy vede zvláště manažery k určitému podcenění resp. nedocenené úlohy vzdělanosti lidí. Je třeba i otevřeně napsat, že těmto názorům nahrává současná situace, kdy se cesta zejména ke středoškolskému a vysokoškolskému vzdělávání poměrně široce otevřela populaci a vzdělání se stalo v řadě případů „tržní komoditou“. Tato situace má přímý vliv na úpadek úrovně zejména vysokoškolského vzdělávání, zejména v jeho výstupech, tj. kvalitě absolventů. Keller (2008) otevřeně mluví o tzv. vysokoškolácích typu A (uplatnitelných na trhu práce) a typu B, který podle něho tvoří lidi, kterým vzdělání nepřináší nic, nebo jen velmi málo vzhledem k jejich profesnímu uplatnění. Dalším důsledkem situace v našem vysokém školství je tzv. překvalifikovanost lidí. Lidé po skončení studia vysokých škol nemohou najít ve svém oboru adekvátní uplatnění a to nejen díky svým „chabým“ schopnostem, ale díky tomu, že česká ekonomika není na tak velký příliv vysokoškolsky vzdělaných odborníků připravena. Tito lidé pak vezmou za vděk i méně náročnější práci na jejich vzdělání nebo dále studují, čímž zůstávají mimo trh práce i péči státu. Znamou skutečností je, že na trhu práce je nedostatek technicky vzdělaných lidí, zatímco humanitně i ekonomicky vzdělaných lidí je trvalý nadbytek. Atmosféra ve společnosti je v řadě případů taková, že manuální práce je považována za něco podřadného, a tak proto „skomírá“ odborné školství a na trhu práce je nedostatek kvalifikovaných dělnických profesí. Není však pravdou, že vzdělávání je na trhu práce „podřadnou“ položkou, že o všem rozhodují jen profesní kompetence.

Německý teoretik řízení Röhle von Lilienstern (2006, s. 22) je toho názoru, že **obsáhlé a solidní všeobecné vzdělání** manažerů, (tj. rozsáhlý přehled o všech oblastech kultury, jako jsou hospodářství, technika, právo, umění či náboženství) **je podstatně důležitější než odborné vědomosti**, je však zároveň „*nezbytně nutné pro další*

úspěšnou specializaci“. Odborné vědomosti jsou hospodářským a technickým vývojem velmi rychle překonávány, na druhé straně si je lze dosti rychle osvojit. Celá řada významných manažerů začala řešit pracovní úkoly bez zvláštního odborného vzdělání. Uvedený autor dodává: „*Všeobecné vzdělání je rozhodující pro schopnost řídit podnik, bez vzdělání není vzestup.*“ K tomu se řadí požadavek podnikatelské kvality. Poměrně malá váha se podle tohoto autora přisuzuje odbornému vzdělání, čím je funkce v podniku na vyšším stupni, tím méně je zapotřebí zabývat se odbornými otázkami a specifickými odbornými problémy.

Co se týče schopností manažerů, tak na prvním místě je zde nutno uvést schopnost jednat s lidmi, která zahrnuje tyto oblasti: znalost lidí, „pochopení pro svéráznost jiných lidí“ (švýcarský sociolog Alfred Carrard), řídicí kvality, schopnost spolupracovat (s nadřízenými, stejně postavenými i podřízenými), způsob chování, takt, osobní působení (autorita, schopnost ovlivňovat ostatní), rozvíjení znalostí a vědomostí spolupracovníků, schopnost získat je pro cíl a vzbuzovat důvěru.

Druhou velkou skupinu manažerských kompetencí tvoří intelektuální schopnost myšlení – tj. schopnost vnímání, rychlé chápání, pozornost a paměť, schopnost učit se, schopnost abstrakce, analytické myšlení, kritické myšlení, sebekritika, kombinační schopnosti, syntetické myšlení, představivost, schopnost úsudku, srovnávání, hodnocení, rozhodování, tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, produktivní fantazie. Podle klasika ekonomie Schumpetera musí být vedoucí podniku tvořivý, musí vytvářet „nové kombinace“. To však především znamená poznat společenské a hospodářské změny a přizpůsobit se jim, dále pak prosadit a vyrábět nové nebo zlepšit stávající produkty, zavádět nové výrobní metody či organizační změny apod.

Velmi zajímavý průzkum provedla v roce 2004 American Foundation for Management Research (americká nadace pro výzkum řízení). Šetření bylo zaměřeno na

osobnostní kompetence (předpoklady) pro výkon manažerských a „podřízených“ pracovních pozic a to ve dvou směrech. Ty manažerské ve světle toho jak to vidí podřízení a ty podřízené jak to vidí manažeři.

Zjištěné žádoucí vlastnosti šéfa (manažera) podniku:

- Sebekázeň energie, vytrvalost, píle, odvaha, aktivita, uspokojení z práce, rozhodnost a rozvážnost
- Znalost lidí, příkladnost, solidarita, organizační talent
- Zdravý rozum, všeobecné vzdělání, schopnost rychle chápat
- Odborné ekonomické znalosti
- Přímý a pevný charakter, serióznost, tolerantnost, smysl pro spravedlnost
- Fantazie, myšlenkové bohatství, smysl pro improvizaci
- Speciální technické znalosti
- Fyzická vitalita.

Tento výsledek nepotřebuje bližší komentář. Obecně jsou u manažerů vyžadovány znalosti, vědomosti, dovednosti, adekvátní postoje, názory a pevný charakter.

Zjištěné žádoucí vlastnosti podřízených:

Odvaha převzít odpovědnost

Na rozdíl od paternalistické představy organizace podřízení nepředpokládají, že jim manažer zajistí bezpečí a rozvoj. Sami hledají nebo vytvářejí příležitosti, v nichž využijí svůj potenciál a snaží se maximalizovat svůj přínos pro organizaci.

Odvaha sloužit

Podřízení předpokládají, že dostanou novou nebo rozšířenou pracovní pravomoc, čímž odlehčí manažerovi a poslouží organizaci. Zaměřují se na oblasti, v nichž jejich schopnosti mohou doplnit schopnosti manažera a snaží se v těchto oblastech prosazovat.

Odvaha k výzvě

Podřízení jsou odhodláni postavit se, odolávat, riskovat konflikty, aby podpořili činnost manažera nebo skupiny a to v situacích, kdy je to správné.

Jestliže manažeři jsou neefektivní nebo jejich činy jsou v rozporu se společnými záměry a tito manažeři nejsou přístupní změnám, stává se potřeba oddělení u podřízených opustit firmu nezbytnou.

Uvedené výsledky výzkumu se mohou na první pohled jevit jako trochu zvláštní. Požadavky na manažery lze označit za standardní. Manažeři sami však preferují zejména tzv. „odvážné podřízené“, kteří se vyznačují do jisté míry mimořádnými schopnostmi. Jde hlavně o věci v oblasti přejímání odpovědnosti včetně toho, že se podřízení nebojí prosazovat své názory. Jinými slovy lze výsledek tohoto výzkumu shrnout tak, že nadřízení si nejvíce žádají empatického podřízeného, který je schopen vejit se do pozice a role manažera se všemi důsledky z toho vyplývajícími.

Celkový pohled na profesní kompetence pracovníků na trhu práce lze shrnout do těchto dílčích závěrů:

1. Profesní kompetence tvoří v řadě případů celý systém případně subsystém v rámci řízení lidí v podniku. Směřují na určitou pozici, kterou pracovník zastává, na cíle a obsah profesní činnosti, komunikaci apod. Kompetence se především týkají konkrétních a specifických úkolů, které se úzce pojí

s konkrétní pracovní pozicí nebo pracovním zadáním. V každém podniku či organizaci, která chce využívat kompetenční modely je potřebné tyto kompetence definovat a jasně popsat pro každou pracovní pozici. Kompetence se v řadě případů pojí s jedinečnou pracovní situací, kterou je potřebné kvalifikovaně zvládnout.

2. Profesní kompetence jsou spojené s vědomostmi, schopnostmi, zkušenostmi a pracovními návyky, očekávanými způsoby jednání a chování, komunikování a vůbec způsoby fungování pracovníka v konkrétním podniku, v konkrétním pracovním kolektivu a na konkrétním pracovním místě. Podstatnou složkou profesní kompetence, která se významnou měrou podílí na osvojování pracovních rolí je dosažená kvalifikace pracovníka a stupeň jeho vyzrálé osobnosti. Kvalifikaci kromě absolvované školní přípravy i profesní praxe ovlivňuje hlavně osobní rozvoj a další vzdělávání člověka.
3. Kompetence se úzce vztahují o k osobnostním charakteristikám člověka. Osobnostní charakteristiky tvoří soubor povahových rysů, motivace a hodnot. Ty můžeme definovat podle Prokopenka (1996, s. 24) jako *„charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Povahové rysy často určují, jak bude osoba reagovat na jakýkoli obecný soubor událostí... jsou definovány charakteristickým vzorcem myšlení, jehož výsledkem je určitý charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích.“* Při úvahách o povahových rysech ve vztahu ke kompetencím musíme zvážit, nakolik je možné jejich kvalitu ovlivňovat jakoukoliv formou vzdělání a zda by nebylo vhodné kategorii povahových rysů vyjmout z výše uvedeného komplexu, protože není možné účinně s těmito rysy pracovat a ovlivňovat je. K tomuto tvrzení nás vedou především dva důvody: Nakonečný píše (2009, s. 62), že *„povahové rysy jsou v osobnosti relativně stabilní a trvalé“*. Navíc není zcela jasně definováno, co všechno je pod pojmem „povahový rys“ obsaženo. Povahové rysy jsou rovněž předmětem testování při výběru pracovníka do organizace nebo na určitou funkci a tvoří základní předpoklady spolu s dosaženým vzděláním a délkou praxe. Kompetence jsou tedy ovlivňovány povahovými rysy člověka jen ve zcela specifických podmínkách.

4. Na rozvoj profesních kompetencí má vliv řada dalších činitelů jako je zvládnání pracovních činností a rolí, sounáležitost se spolupracovníky, schopnost adaptace na změny, způsoby jednání a komunikační dovednosti, přijímání a absorbování hodnot firemní kultury v podniku či organizaci, kde konkrétní člověk pracuje. Základní osobnostní vlastnosti člověka pak dále ovlivňují jeho biologicko – fyzická, psychologicko – mentální a sociální stránka. Řada věcí při formování osobnosti člověka je determinována dědičnými či získanými faktory v racionální a emotivní složce jeho osobnosti. S touto dimenzí rozvoje osobnosti je pak spojena také pracovní motivace, etické jednání, cílové projevy člověka apod.

Z předchozího textu vyplývá, že znalostní management v podnikovém prostředí se v řadě případů zaměřuje na formování profesních kompetencí, které tvoří základ uplatnění pracovníků v jednotlivých profesích resp. pracovních pozicích. Mohlo by se dokonce říci, že celý systém řízení lidských zdrojů v podnicích i mimo ně je založen na konfrontaci žádoucích profesních kompetencí pro vymezené pracovní činnosti s kompetencemi reálně existujícími na tzv. vnitřním podnikovém a tzv. externím trhu práce. Takto si lze představit základ všech procesů výběru a přijímání pracovníků.

2 NĚKTERÉ SPECIFICKÉ ASPEKTY VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ

2.1 Strategický přístup k přijímání a výběru pracovníků

Dnešní prostředí trhu práce lze v řadě segmentů charakterizovat jako **boj o kvalifikované lidi, boj o talenty**. Řada podniků je dnes (zvláště v technické oblasti) nemůže získávat v jakémkoliv množství a jakékoliv pracovníky s odpovídající kvalifikací. Důvodů k tomu je hned několik. Mimo jiné se jedná o demografické přesuny, kdy počet mladších osob klesá absolutně v poměru ke starším osobám. Roste počet zaměstnavatelů, kteří kritizují vzdělávací systém, který ne vždy připravuje odborníky na žádoucí úrovni a v žádoucích oborech i specializacích, které jsou pro výrobu či služby potřeba apod. Podniky si stále více hledají cesty jak si lépe konkurovat na pracovním trhu jako dobří zaměstnavatelé. Snaží se vytvořit pro své zaměstnance atraktivní pracovní prostředí, jakož i investovat do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a jejich dalšího vzdělávání. Je dnes v mnoha oblastech nezbytností, aby při získávání kvalifikovaných pracovníků podniky stále více vyvíjely strategické aktivity a využívaly více ohrožené cílové skupiny na trhu práce jako jsou ženy, starší pracovníci, nezaměstnaní apod.

Celá tato oblast zahrnuje spoustu činností od personálního plánování přes personální marketing po výběr a přijímání pracovníků. Georg Felser (2009) ve své knize „Personalmarketing“ (2009) uspořádal mnoho faktů, které jsou pro personální marketing velmi potřebné (následující slova míří přímo na personální manažery i na potenciální zájemce o pracovní místo).

- *Co zaměstnance v podniku opravdu čeká?*

Jaké úkoly bude vyřizovat, na jaké projekty jsou navázány, kdo jsou zákazníci, jak se navzájem ovlivňují? Podle těchto otázek si již všimáte, že pro uchazeče hraje velkou roli i kultura vedení a podnikání.

- *Zapadají hodnoty důležité pro podnik k vlastním hodnotám?*

Tato otázka cílí na jádro podnikové kultury. I když nechcete zveřejnit „podstatné nevyslovené domněnky“ této kultury, měli byste v každém případě prezentovat realistické hodnoty a realistický obraz fungování podniku.

- Jaké *možnosti rozvoje* existují a nakolik zapadají do vlastních přání?
- Jsou to právě koncepce rozvoje zaměstnance, které získávají čím dál víc na významu a po kterých začíná být poptávka. Velké podniky mohou často v daném oboru bodovat vysokou specializací, menší podniky spíše generalizační rolí svých pracovníků.
- Odhad, zda je podnik *úspěšný a má budoucnost*.

Odměňování je pro většinu pracovníků hlavním zdrojem příjmů, a přes mnoho odvětví se přehnal krize, například krize ve stavebnictví, nafouknutá bublina mladých internetových firem, bankovní krize. Finanční stabilita podniku je pro většinu uchazečů důležitá.

- Představte pravdivě úkoly, projekty a kulturu podniku.

K tomu patří popisy pracovního místa s vypovídací hodnotou (také příklady pro místa, která se právě neobsazují) a příklady projektů místo prázdných frází. Vyhněte se formulacím, že práce probíhá „v dobré atmosféře“ a že je u vás možné překonat „zajímavé výzvy“ apod. Přesně definujte při hledání odborných pracovníků a manažerů priority podniku.

- Podejte raději pravdivý obraz na základě krátké zprávy o projektu nebo „testimonials“ (svědeckých informací), ve kterých zaměstnanci různých oborových zaměření realisticky vysvětlují, jaké mají úkoly a jak prožívají danou práci v podniku.

- Podejte obraz toho, jaký vývoj po odborné stránce je ve vaší společnosti možný. Například, že jste zavedli novou koncepci rozvoje zaměstnance, která probíhá ve stupních a během které postupně s nabytými dovednostmi přibývají nové úkoly. Nebo že jako malý podnik nabízíte cestu, kdy se mohou mladí lidé dostat do funkcí vedoucích týmu?

- Nepište pouze, jakou historií podnik prošel za posledních sto let, nýbrž také popište, jaké dnes zaujímá postavení a hlavně co hodláte dělat v budoucnosti. Většina uchazečů je dobře vzdělaná a chce posoudit, zda se mohou vývojem podniku ztotožnit.

- Jmenujte pro uchazeče konkrétní kontaktní osobu a umožněte nekomplikované podnětné žádosti o místo. Ukažte kontaktní osobu s kontaktními údaji a její fotkou a nezatěžujte uchazeče velkými omezeními v podobě souborů údajů a dalšími překážkami. Uchazeče by nemělo stát velké úsilí, aby se mohl představit rychle a nekomplikovaně.

- Vyvarujte se dlouhých, rozvláčných nebo nic neříkajících slov a zaměnitelných obrazů („dobré podnikové klima“, „pravidelní další vzdělávání“, fotky mladých dam z obvyklých databází). Buďte přátelští, struční a informativní, ne abyste pouze dávali instrukce a poučovali.

Jde v souhrnu o velmi zajímavé myšlenky a náměty. Uvedený autor sleduje tímto **hlavní smysl personálního marketingu, a tím je zaujmout pozornost talentovaných a kvalifikovaných potenciálních zaměstnanců na trhu práce.** V praxi se však ukazuje, že účinnost těchto aktivit funguje jednak v jejich vhodné kombinaci a že výsledky v tomto směru přináší jen dlouhodobá snaha podniku podložená seriózností při plnění eventuálních slibů. Mnohdy je až překvapivé, jak rychle se mezi lidmi šíří (a nafukují) situace, kdy podnik z nejrůznějších důvodů nerealizoval svoje původní záměry či proklamace.

Na základě studia odborné literatury je možno stanovit **tři základní etapy postupu zaměstnavatele při získávání pracovníků. Prvním krokem je přiblížení podniku k zájemci, druhým je prezentace silných stránek podniku a třetím ovlivnění rozhodnutí uchazečů.** Úspěch při získávání pracovníků je v odborné literatuře spojován s tzv. **trychtýřem náborem**, z angličtiny „recruitment funnel“, pojem poprvé použil teoretik personálního managementu Andres Parment. Procesuální stránku

z hlediska fází zájmu budoucího zaměstnance a adekvátních kroků podniku v rámci personálního marketingu popisuje Legge.

Fáze zájmu zaměstnance	Rozhodující body pro praxi personálního marketingu
<p>Povědomí o dané značce</p> <p>Čím lépe je cílovým skupinám, Vaším potenciálním uchazečům známa Vaše značka, tím více pozornosti a o to více ohlasu přijde z trhu uchazečů</p>	<p>Na první pohled to vypadá tak, jako by byly velké firmy a známé značky ve výhodě. Ve skutečnosti ale může také malý podnik mít tzv. strategii tržního výklenku a budovat značku, např. v určitém segmentu produktů nebo v rámci daného regionu.</p>
<p>Důvěrnost</p> <p>V této fázi se podnik se jeví zájemci stále více „známější“.</p> <p>Čím více je k dispozici hodnověrnějších a jasnějších informací o produktech, kultuře podnikání, postavení podniku, o to spíše si může zájemce- odborný nebo vedoucí pracovník vytvořit k podniku důvěrnější vztah.</p>	<p>Důvěrnost sotva vytvoří všeobecná pracovní místa, umělé kampaně nebo negativní palcové titulky v novinách. Zde platí dodat pro cílové skupiny uchopitelné a konkrétní informace a do jisté míry se s potenciálním uchazečem „spřátelit“</p>
<p>Najít zalíbení</p>	<p>Uchazečům by se mělo líbit to, co najdou na Vašich stránkách. Proto je důležité, abyste přesně zvážili, které cílové skupiny chcete přesně oslovit a jim také dané informace přizpůsobit.</p>
<p>Upřednostňování a ohled Vašeho podniku</p> <p>Teď jde o to stát se u uchazeče zaměstnavatelem, který on upřednostní, aby</p>	<p>Teď nejde jen o to, jak se sami představíte, ale také o to, co o Vás říkají jiní. Doporučení nebo i burzy</p>

<p>se zájemce proměnil na vážného uchazeče: „Potenciální zaměstnanec se nechá ve většině případů vést druhotnými informacemi, které si sám vyhledá.“</p>	<p>zaměstnavatelů, při kterých dochází k jejich hodnocení jako např. kununu.com hrají v této fázi velkou roli. Ověřte si, co jiní najdou o Vašem podnikání a Vašem vedení v médiích!</p>
<p>Ucházení se o místo</p> <p>Nyní je žádost konkrétní, zájemce se skutečně uchází. Zde platí, že by mělo být pro uchazeče snadné zanechat si o našem podniku bezpodmínečně „dobrý dojem“.</p>	<p>Když se zájemce stal uchazečem, teď platí si jej udržet a ne jej odradit rozvláchnými uchazečskými procedurami, nejasnou kontaktní osobou, tím, že musí dlouho čekat na odpověď a e-maily s prázdnými frázemi.</p>
<p>Přijetí</p> <p>Nyní se uchazeč rozhoduje pro daný podnik. Platí posilovat doposud dobrý dojem, to, že se podnik líbí a motivaci a tento doposud dobrý dojem nezkazit chybou při vystupování. Když jste nabídli zajímavé úkoly, možnosti rozvoje a moderní pracovní prostředí, měl by to uchazeč také shledat.</p>	<p>Před přijetím si uchazeč sám podnik ověří!</p> <p>Z tohoto důvodu jsou nasazené kampaně tabu; rozvíjejte raději své silné stránky týkající se Vaší podnikové kultury, Vašeho okolí a komunikujte je navenek. Pak nevznikne žádný zlom mezi reklamou na nábor zaměstnanců a zkušeností uchazečů.</p>

Obr. č. 3 Model „trychtýře nábory“ pracovníků (Legge, 2004, s. 37)

V druhé fázi, kdy se podnik snaží zájemcům o zaměstnání prezentovat své silné stránky je možno vyjít z posledního bodu modelu trychtýře nábory, přijetí. Tento bod ukazuje, že reklama podniku při nábory by měla být naprosto pravdivá a realistická. To je rozdíl oproti reklamě na jakékoliv konzumní zboží. Zde se v praxi často vyskytuje tzv. taktické přehánění. To se děje zejména z toho důvodu, že zákazník si často nemůže ověřit proklamované vlastnosti produktu. Při nábory pracovníků se však i toto ověřit dá.

Již zmíněný Georg Felser (2009, s. 39, 40) k tomu jako rady personalistům uvádí. *„Doporučuji Vám bezpodmínečně jasně pojmenovat kulturu Vašeho podniku, reálné poměry a prožívané hodnoty a tyto používat jako základ při Vaší reklamě při náboru pracovníků. Ukažte se jako zaměstnavatel, kterým jste. Ujasněte si také tyto otázky: Co nabízí Váš podnik lidem různého věku, v různých fázích života počínaje odbornou přípravou po zkušené vedoucí pracovníky? Tato nabídka spolu se silnými stránkami Vaší podnikové kultury by měly být ve středu Vaší reklamy při náboru pracovníků. Snažně bych Vás chtěl odradit od toho uvádět na trh tzv. ideální obraz podniku, neboť to také není vůbec nutné. Čestnost a hodnověrnost při komunikaci s uchazeči umožňuje budovat důvěru. Většina odborných pracovníků jsou realisté a hledají dobré prostředí, ne ideálního zaměstnavatele. Není-li Váš podnik pro důležité cílové skupiny na trhu práce ještě dostatečně zajímavý, je třeba připravit odpovídající nabídku pro tyto skupiny. Pokud se postavení podniku dobře popíše, může se i menší podnik klidně uvést na trhu v daném regionu jako pragmatický zaměstnavatel s kořeny v regionu s mezinárodním působením. Kdo slibuje ideály, které podnik nemůže splnit, přispívá ke konfliktům nebo zklamáním nových zaměstnanců; ke zklamání zaměstnanců dojde hned v první fázi, kdy se je snažíme zavázat. Nikdo by nechtěl po několika dnech nebo týdnech zjistit, že mu bylo něco nalháno, ani jako zákazník, ani jako zaměstnanec“.*

Britský personální poradce Farnham (2010) dlouhodobě zkoumal rozhodovací procesy u uchazečů o zaměstnání v kontextu jejich snahy nazývané **work – life – balance**. Vzorek jeho výzkumu tvořili kvalifikovaní lidé, kteří výběr pracovního místa posuzovali v kontextu vyrovnanosti jejich pracovního a osobního života. Uvedený autor uvádí tyto **hlavní faktory, které ovlivňují rozhodnutí uchazečů o zaměstnání**.

- Mnoho uchazečů udělá ústupky spíše co se týče činnosti a pracovní doby, než u platu nebo změny bydliště. Mnohé poukazuje na to, že nábor ve vlastním regionu je opět moderní – právě v rámci tzv. glocalizace (neologismus z pojmů globalizace a lokalizace, řídící se heslem myslí globálně, konej lokálně).

- Velkou roli hraje lokalita podniku. Samotnému podniku se vyplatí v rámci města přestěhovat se ne do odlehle průmyslové oblasti bez infrastruktury, ale do čilého místa, které nabízí kvalitu života již o polední pauze.
- Zásadním bodem hlavně pro „generaci Y“ je slučitelnost rodinného života a povolání pro mladé ženy a mladé muže. Mnohé poukazuje na to, že mnohé mladé ženy berou svou pracovní činnost velmi vážně. Mladé ženy se snaží propojit profesní a rodinný život mnohdy na již velmi „exaktní“ bázi.
- Rozhodnutí pro nebo proti ovlivňují zkušenosti uchazečů při výběrovém řízení. Nevrlá, přepracovaná, neinformovaná a špatně přístupná kontaktní osoba za podnik není dobrou ukázkou práce podniku. Proč by se měl kvalifikovaný pracovník zabývat tím, že nábor podniku provádějí špatní lidé?
- Obecně ohodnotí uchazeči o zaměstnání svá rozhodnutí pozitivně, pokud je považují za závazná. Výběrové řízení by tak mělo být uspořádáno, aby bylo závazné, nikoli náhodné. Nový zaměstnanci by měli být zavázáni k podniku, co nejdříve jak je to možné. Pokud možná ještě před uzavřením pracovní smlouvy. S kandidáty, kteří projeví zájem je nutno zůstat v telefonickém kontaktu a zvat je na podnikové akce. Je rovněž dobré umožnit kontakt budoucím kolegům a tím upevnit rozhodnutí pro daný podnik.
- Pojem „zkušební doba“ (právnícký) vede k nedorozumění, jakoby se „vyzkoušelo“ teprve tehdy, zda spolupráce funguje. Výpověď ve zkušební době je drahá. Dobrým personálním řízením se na základě profesionálního výběru a zapracování lidí se postaráte o to, že bude zaměstnanec „dobře přijat“.
- Mezinárodní pracovní možnosti mají dnes velký význam. Právě „generace Y“ je většinou mezinárodně vyškolená a dobře se informuje ohledně mezinárodního vývoje. Promyšlené nasazení v zahraničí, ve formě služebních cest nebo vyslání, je důležitým argumentem při získávání pracovníků.

V personální praxi se často ukazuje, že konečné rozhodnutí uchazečů je odvislé od role odměňování. Jak důležité jsou možnosti výdělku? Jsou u uchazečů rozhodující? Na tuto otázku lze těžko odpovědět, protože závisí zásadně na životní situaci a přání příslušného uchazeče. Různé průzkumy z praxe ve vztahu k odměňování jsou rozporuplné. Podle zkušenosti autorky této práce mají problémy především podniky, které platí podprůměrně, tedy pod platy obvyklými v daném oboru. Z dlouhodobého pohledu však není plat pro spokojenost zaměstnanců až tak rozhodujícím parametrem. I když řídicí pracovníci považují úspěch na burze nebo opce na nákupy akcií za pozitivní, důvěryhodnost potenciálního zaměstnavatele a kvalita vlastního vedení je důležitější.

V teorii i v praxi se diskutuje o pojetí a roli personálního marketingu. **Zatímco klasický marketing se snaží zaujmout potenciální klienty co se týká produktů, personální marketing se snaží zaujmout případné zaměstnance jako zaměstnavatel.** K tomu slouží promyšlená komunikační a mediální strategie podniku. **Podnik buduje svoji značku (Employer Branding)**, snaží se ukázat jako atraktivní zaměstnavatel. V anglické terminologii se toto nazývá **Employee Trapping**, tj. určitá charakteristika zaměstnavatele, vnější příznaky, resp. vymoženosti, které čekají potenciální zaměstnance. Základem této strategie na trhu práce jsou analytické činnosti. Podnik by si měl stanovit kvantitativní parametry tj. množství lidí, které chtějí přijmout a kvalitativní parametry tj. jaké odborné způsobilosti by měli tito lidé mít. Přitom by měla být vymezena krátkodobá i dlouhodobá potřeba pracovních sil včetně toho, jak se bude tato potřeba v budoucnu měnit. K tomu slouží statistiky pracovního trhu, které dávají k dispozici kromě jiného vysoké školy, zaměstnavatelské svazy, regionální samospráva nebo průmyslové a obchodní komory. Podniky mohou také pracovní trh aktivně ovlivňovat, aby se lidé o určitou pracovní oblast ucházeli natolik, aby se stali kvalifikovanými pracovníky.

Pracovní trh zpravidla reaguje na konjunkturální vývoj ekonomiky pozvolna a pokulhává za ním. Management podniku může tyto poznatky využít k určení ideální doby pro přijímání zaměstnanců. Může mít někdy smysl na pracovním trhu jednat tzv.

proti cyklu konjunkturního vývoje. Hlavní bod analýzy v personálním marketingu vyplývá z atraktivity podniku z pohledu možného uchazeče. Management podniku by měl přinejmenším pro své nejdůležitější cílové skupiny získávání pracovníků přesně vědět, jaké osobní vnímání a očekávání mají tito lidé na svého ideálního zaměstnavatele. Na tomto místě se vyplatí investice do systematického výzkumu pracovního trhu a to tím spíše, čím jsou hledaní zaměstnanci nedostatkovějším zbožím.

Je možno provádět například analýzy image. Zde jsou systematicky dotazovány osoby ze zamýšlené cílové skupiny možných zaměstnanců, co se týče dojmu, jakým na ně daný podnik jako zaměstnavatel působí. Z takových výzkumů často vyplývá, že cílová skupina, o kterou podnik usiloval, je všechno jiné, jen ne jednotná. Rozdíly se ukazují zvláště, co se týče osobnostních typů lidí. To znamená, že v rámci jednotlivé kvalifikované skupiny najdeme „zabírače“, „orientované na výkon“, „vyhledávače rizika“, „přemýšlivé“, „pilné“, „pohodlné“, „vizionáře“, „kreativní“, „zohledňující životní prostředí“ a další typy osobnosti. Je zřejmé, že management podniku musí hledané typy pokud možno konkretizovat. Podnik tedy „zabírá“ různé osobnostní typy a při zájmu získat někoho z určité skupiny je zařadí do svého náborového programu. To vede k personálnímu marketingu zaměřenému na specifické cílové skupiny a ten je východiskem pro personální plánování ať již po stránce kvantitativní či kvalitativní.

Kvantitativní personální plánování je zaměřeno na počty pracovníků určených k přijetí do pracovního poměru. Přitom někdy není jednoduché zjistit stav pracovníků současných. Lidé pracují na částečný úvazek a v časově mzdě a některé práce zastávají externí dodavatelé. Druhý krok spočívá v tom, že management podniku posoudí, zda zjištěná personální struktura postačuje k udržení programu žádoucího pracovního výkonu. Budoucí sledované množství výkonu se za účelem zjištění potřeby osob se může dělit jednotlivou schopností podání výkonu na zaměstnance. V třetím kroku jde o to přesně stanovit konkrétní lidi, které je nutné zapojit do pracovní činnosti v podniku. Management podniku nemůže pouze vědět, kolik potřebuje zaměstnanců, ale musí také přesně určit hledané kvalifikace. K tomu slouží kvalitativní personální plánování.

Jak se nechají určit potřebné odborné způsobilosti v rámci kvalitativního personálního plánování? Zde pomůže metoda dotazování se, a sice u

- zaměstnanců s podobnou prací,
- zaměstnanců, kteří trvale podávají nadprůměrný výkon,
- řídicích pracovníků ze stejné pracovní oblasti,
- zákazníků, kteří z výkonů potřebných pracovníků profitují,
- externích personálních poradců,
- externích specialistů, kteří se starají o to, jak se budou práce v budoucnosti dále vyvíjet apod.

Výsledky těchto analýz je **popis daného pracovního místa**. V popisu pracovního místa je u určitého místa v podniku uvedeno, do jaké části organizační struktury patří a jaké jsou priority pracovních činností. Jsou definovány také rozhodovací pravomoci, schopnosti, dovednosti, jenž jsou nutné k výkonu práce. Popis pracovního místa je užitečný při řízení lidí a každodenní práci.

Personální plánování nelze často v praxi dostatečně posoudit. Mnohým podnikům chybějí i základy systémů personálního plánování. Jejich existence je často dobrým faktorem stálosti personálního řízení ve firmě. Velmi důležitou funkci zde má již zmíněný Employment Branding (budování značky), které určuje, co tvoří identitu toho kterého podniku.

Employer Branding (EB) je dnes v pracovním světě, kde podniky již promyslely řadu opatření dosti složitý. Mnoho manažerů vede tyto úvahy. Odlišujeme se nějak od jiných podniků k odvětví či regionu? Co bychom mohli nabídnout více než ostatní? Teprve konkretizace skutečně chtěného účinně přispívá k budování značky zaměstnavatele. Employer Branding musí kromě jiného zpětně působit na zbývající strategické aktivity podniku. Z toho důvodu musí management podniku usilovat o soulad svých kroků s budováním značky zaměstnavatele. Ideální situace se nakonec dosáhne v případě, kdy se všichni zaměstnanci podniku chápou jako aktivní „Velvyslanci Employer Brandingu“. V praxi často vidíme situace, kdy podnik

prezentuje jen „kosmetické změny“ a kromě pěkného designu nemůže nabídnout nic, ani podstatný obsah, ani vztah k převládající realitě na trhu a výsledek může být právě opačný. Výsledkem je pak neatraktivnost zaměstnavatele, která se přes zklamané lidi tj. uchazeče o práci a zaměstnance rychle roznese. Přitom jen nejmenší díl Employer Brandingu spočívá v komunikaci navenek. Hodně závisí na předstupni interní analýzy, interního budování strategie a na formách interní komunikace v podniku.

2.2 Možnosti a cesty zaměstnavatelů při výběru pracovníků

Současná doba nabízí podnikům řadu cest při výběru a získávání pracovníků.

Tradiční oznámení o volných místech.

Oznámením o volných místech se rozšiřuje popis obsazovaného pracovního místa o informace týkající se pracovní doby nebo odměny a dále o administrativní údaje jako je kontaktní adresa nebo internetová stránka podniku. Co se týče obsahu takového oznámení, tak ten je emocionálně uspořádán tak, aby uchazeče oslovil a hodil se k budování značky podniku. Je-li podnik na trhu znám jako seriózní, nebude jeho reklama v těchto oznámeních jistě ve „veselém duchu“ nebo jako senzace. Oznámení o volných místech vycházejí v tištěných médiích nebo na plakátech, které mohou být vyvěšeny třeba na vysokých školách nebo na jiných veřejně přístupných místech. Kromě toho jsou uváděny ve známosti v rámci podniku, aby se o ně mohli ucházet zaměstnanci. Právě v době internetu signalizují tištěná oznámení uchazečům, že o ně podnik vážně usiluje a pracovní nabídka je natolik hodnotná, že podniku stálo za to takové oznámení vytisknout a umístit.

Uchazeči hledají informace o volných místech také na internetu a dostávají se tak na webovou domácí stránku podniku. Ta je něco jako „vstupní prostor podniku“. Zájemce pozná na první pohled, jakou hodnotu přikládá podnik tomu, aby se představil jako atraktivní zaměstnavatel. „Personální domácí stránka“ je vstupními dveřmi pro e-recruiting, nábor pracovníků na bázi internetu. Jeho význam stoupl natolik, že dnes již v Evropě okolo 80 procent uchazečů o práci získává informace právě prostřednictvím internetu. Na internetu existují dokonce burzy práce, ty však neumožňují podnikům

optimálně individuálně utvářet svou nabídku. Z toho důvodu jsou internetové burzy spíše vhodné pro podniky, které by uchazeče jiným způsobem nenašly. Specializované burzy práce mohou mít smysl zejména pro určité profesní oblasti.

Německý teoretik personálního managementu Christian Scholz (2013) je autorem tzv. **Formule CUBE**, která obsahuje tyto čtyři důležité aspekty:

- Content (obsah): Návštěvník personální homepage potřebuje vidět, že jeho potřeba informací je uspokojena
- Usability (uživatelská příjemnost): Personální homepage musí technologicky odpovídat požadavkům uživatelů internetu a ve stále větší míře i mobilních koncových zařízení.
- Branding (vztah ke značce): Personální homepage se musí hodit ke značce zaměstnavatele a tak být harmonickou součástí aktivit pro zvýšení atraktivnosti zaměstnavatele.
- Emotion (emoce): Pro návštěvníka musí být radost zdržet se právě na této stránce.

Uvedený autor ukazuje, jak se výše uvedené aspekty tvorby domovských personálních stránek mohou v praxi jednotlivě zohlednit.

Content	Usability	Branding	Emotion
Odkaz na volná pracovní místa a jejich profil požadavků Popis pracovního prostředí Program personálního rozvoje Systém	Okamžitá dosažitelnost na hlavní stránce Vyhnout se příliš mnoho rozvádění Vyhnout se „mrtvým odkazům“ Přichystání online formuláře žádosti Přichystání	Argumentace, proč by měl člověk právě v tomto podniku a ne nikde jinde Používání loga a designu podniku Odkaz na vyznamenání ze soutěží zaměstnavatelů	Přímé oslovení Začlenění krátkého videa, ve kterém dostanou slovo zaměstnanci a vedení podniku Přátelský design Možnost stažení zaměstnaneckého časopisu

odměňování Vzor řízení a podniková kultura Modely pracovní doby Pomoc při přihlašovacím postupu	kontaktní možnosti online	Jmenování vysokoškolských partnerů Odkaz na zvláštnosti jako je rodinné prostředí, hodnota volného času a jistota regionu	
--	------------------------------	---	--

Obr. č. 4 Požadavky na domovskou stránku personalistiky z formule CUBE (Scholz 2013, s. 92)

Profesor personálního a informačního managementu Sárské university Christian Scholz vyvinul tento konstrukt v úzké spolupráci s předními personalisty z německých podniků. K tomuto účelu byla zřízena platforma ÚMP (Die Übung zur Medienpraxis), kde byly shromažďovány názory a zkušenosti z praxe a to klasickou cestou i cestou elektronickou. Celkově bylo shromažďováno a vyhodnoceno více než pět tisíc poznatků zahrnující různé životní situace a příběhy lidí z různých oborů lidské činnosti a z různých regionů.

Příklad z praxe

Obsah efektivního inzerátu pro výběr pracovníků

- Název práce (pracovního místa, zaměstnání)
- Stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání – pokud jasně nevyplývá z názvu práce) a charakteristiky činnosti podniku
- Místo, kde se bude práce vykonávat (pokud není totožné se sídlem podniku)

- Název a adresa podniku
- Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče
- Požadavky na věk uchazeče (jen pokud je naprosto nezbytné a legální)
- Pracovní podmínky, tj. plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim apod.
- Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoj vůbec
- Pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o místo ucházet
- Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání

Klíčové otázky inzerování

- Jaké informace mají být v inzerátu obsaženy?
- Jak mají být tyto informace formulovány?
- Jak má inzerát vypadat?
- Kde má být uveřejněn?

Zásady efektivního inzerátu

- Inzerát by měl mít náležitý obsah
- Inzerát by měl být dán do vhodného sdělovacího prostředku
- Měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu
- Měli bychom věnovat pozornost stylu inzerátu

- Měli bychom si vést záznamy o svých inzerátech
- Měli bychom analyzovat efektivnost inzerování
- Odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni

Inzerát by měl

- Přitahovat pozornost (titulek, různé typy písma, rámeček, podnikové logo, barva, velikost, umístění)
- Být zajímavý pro potenciálního uchazeče, jemuž je adresován (informace o práci, podniku, pracovních podmínkách, výhodách, perspektivě zaměstnání apod.)
- Být stručný (lidé nemívají trpělivost číst mnohomluvné inzeráty) a používat jednoduché věty a výrazy (není dobré používat příliš specifické technické výrazy či žargon)
- Být přesný pokud jde o informace o povaze práce, jejich požadavcích a pracovních podmínkách (má získat žádoucí a odradit nežádoucí uchazeče, nemá vzbuzovat nerealistická očekávání, proto je třeba konkrétně specifikovat pracovní podmínky a nepoužívat neurčitých formulací)
- Být dobře napsaný (pravopis, přehlednost, logické pořadí jednotlivých informací a bodů)
- Být pravdivý
- Být v souladu se zákonem (nediskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, rodinného stavu aj.)

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům podniku,

bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů v podniku. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborní, ale i charakterové vlastnosti uchazeče.

Náborové hry

Na internetu se rovněž nacházejí náborové hry (anglicky: recruitinggames - RG), které podnik podporuje při náboru mladších osob. Jedná se například o menší hry v rámci podnikového plánu nebo poznávací hry v rámci dané značky, částečně však také akční hry, které sledují tyto dva hlavní cíle.

- Pomáhají oslovit uchazeče, kteří by jiným způsobem nebyli dosažitelní. Podniky nalákají tyto uchazeče zábavou v rámci hry, přičemž se vždy musí ujistit, že radost ze hry přibližně odpovídá stanovenému záměru.
- Managementu podniku pomáhají jako nástroj předběžného výběru uchazečů, ve kterém lze pomocí hry získat využitelné informace o daném uchazeči. Tyto hry tak umožňují poukázat na odbornou způsobilost uchazeče, ale také na to, nakolik je pro daný podnik vhodný a také na další jeho vlastnosti jako je kreativita, schopnost se učit nebo orientace na výkon.

Personální manažeři musí být v situaci, kdy budou zvládat následné náklady na komunikaci a průběh her, aby se pozitivní efekt reklamy neobrátil opačným směrem. Rovněž je třeba dbát na ochranu dat s tím, že se uchazeči sami musí rozhodnout, zda budou chtít po skončení hry předat podniku svoje data nebo ne. Konečně se musí rovněž použít postupy, které zajistí, že jsou hráči s uchazeči totožní. To se nechá realizovat technologicky nebo pozváním uchazeče na skutečné místo hry. Variantami her se oslovují uchazeči mladé generace, kteří ve volném čase hrají videohry a tak se naučili hrát v internetovém týmu se všemi jejich potřebami a konflikty. Může být v zájmu podniku zasáhnout hrou takové uchazeče, kteří se považují za kvalifikované a připravené podávat výkon.

Ostatní reklama vytvářející image

Mnoho podniků cílí v rámci budování své značky na osoby ještě v době, kdy se o dané pozice neucházejí. Kupříkladu se podílejí na každoročním dětském dnu, kdy jsou chlapci a děvčata ve věku 11-16 let pozváni do podniku, aby se včas „vypořádali“ s volbou povolání. Například na základě vlastního pohledu do pracovního světa dostanou možnost zpochybnit různé předsudky týkající se pohlaví a výkonu některých povolání apod. Employer Branding se nezakládá pouze na speciálních uveřejňovaných inzerátech, ale také využívá další veřejné zdroje o podniku. Tak lze do zprávy o situaci v podniku zařadit informace o tom, jak zachází podnik se svými zaměstnanci. Kromě toho sepisují podniky zvláštní zprávy ohledně svého působení nebo zprávu nazývanou Corporate-Social-Responsibility (společenská odpovědnost firem - GSR). V tomto signalizuje management podniku, jak důležité je pro něj profesionální, etické a trvalé zacházení s vlastními zaměstnanci. Podniky rovněž publikují zprávy týkající se jejich image v novinách, časopisech, jakož i ve svých zaměstnaneckých časopisech. Tím se chtějí představit jako co možná nejvíce přátelští vůči zaměstnancům a zajímaví jako zaměstnavatelé. V nich uvádějí výslovně důvody, proč pracovat právě v tomto podniku.

Střední podnik může omezit svoje aktivity na svoji regionální spádovou oblast a tam komunikovat ty výhody, které jej odlišují od velkého podniku. Střední podniky si zpravidla cení lidí s širší kvalifikací, kteří mohou být použiti ve více podnikových pozicích. Atraktivita středních podniků vyplývá především z těchto faktorů:

- jejich flexibility: zaměstnanci se mohou spíše střídát v různých funkcích a musejí převzít větší rozsah úkolů
- jejich blízkosti k podnikovému vedení: to vede k tomu, že nápady a iniciativa kvalifikovaných zaměstnanců mají velkou šanci se prosadit
- jejich pracovnímu prostředí: podniky střední velikosti se považují za přátelské a kolegiální, kde se lidé znají navzájem lépe, než ve velkém podniku

- jejich konkurenceschopnosti v odměňování: ve středním podniku jsou nástupní platy sice nižší než ve velkém podniku, ale na základě rychlého kariérního postupu se za několik let může dosáhnout stejné výše platu.
- jejich funkce odrazového můstku: člověk, který převzal ve středním podniku zodpovědnost, je atraktivní pro velký podnik, protože se naučil samostatnému rozhodování a nenaučil se „schovávat“ ve velké organizaci.

Mnoho středních podniků však nekomunikuje často svoje výhody tak „šikovně“ jako velké podniky. Z toho důvodu existují dokonce mezinárodní fóra například na vysokých školách, nekomerční soutěže zaměstnavatelů o cenu za „nejlepší personální práci ve středním podniku“ a podobné aktivity.

Důležitým komponentem značky zaměstnavatele je především místo podniku. Image místa často překryje image podniku jako zaměstnavatele. Sebeatraktivnější podnik na místě, které je vnímáno jako neatraktivní má o dost sníženou šanci získat požadované zaměstnance. Management podniku však může vytvořit protiakci, kdy aktivně propaguje výhody tohoto místa. Může tak poukazovat na dostupné bydlení, výhody týkající se životních nákladů, všeobecnou bezpečnost, infrastrukturu pro děti a mládež nebo rekreační hodnotu daného regionu. Některé podniky nabízejí prohlídky města, během kterých vyvrátí případné výhrady uchazeče a na druhý pohovor pozvou i jeho partnera. Podniky mohou domnělé nevýhody také vyrovnat tím, že podporují při hledání pracovního místa také partnera uchazeče nebo nově přistěhovaným zaměstnancům a jejich rodinám nabídnou podporu pro fázi „zabydlování“.

Dalším polem komunikace se zájemci o zaměstnání v podniku jsou sociální sítě. Tam také management aktivně hledá zajímavé potenciální zaměstnance, které tak osloví spíše, než by sami od sebe šli na návštěvu do daného podniku. Podniky jsou ve válce o

talenty rovněž usilují o to, aby je potenciální uchazeči dále doporučovali formou elektronického doporučení na různých sociálních sítích.

Headhunting

Jedním z možných přístupů k získávání hlavně manažerů je zejména ten, že podnik pověří k vyhledávání zaměstnanců komerční personální poradce. Toto se nazývá Headhunting, tedy „lov lebek“. Lovci lebek (mozků) se mimo jiné snaží přimět vynikající zaměstnance jiných podniků, aby svůj podnik opustili a přešli k podniku, který je hledá. Pro přípravu vybaví management podniku headhuntery důležitými informacemi. Jsou to podrobnosti o obsazovaném místě a atraktivnosti budoucího zaměstnavatele. Dobří headhuntery si napřed nejen ověří odbornou způsobilost a sociální dovednosti možných kandidátů, ale i posoudí jejich vhodnost směrem k podnikové kultuře. Headhunting se používá především tehdy, pokud je obsazení dané pozice pro podnik velmi důležité, vhodných kandidátů je málo a nedá se očekávat, že by se podařilo obsadit danou pozici v přiměřené době a přiměřené kvalitě.

Označení **Executive Search** tj. hledání vedoucích pracovníků již vyjadřuje, že se celý proces zpravidla vztahuje hlavně na top manažery. Při hledání headhuntera dbá management podniku na to, aby se jednalo o kvalitní lidi, kteří mají jako poskytovatelé těchto služeb bezvadnou pověst, jsou dobře organizovaní, dobře se vyznají v požadovaném odvětví, dodržují standardy kvality a v případě potřeby mohou působit i mezinárodně. Také je zde relevantní otázka honoráře. Headhuntery si nechávají za hledání špičkových odborníků kromě proplacení svých nákladů odměnu vázanou na výsledky své práce s tím, že požadují honorář až do výše ročního hrubého platu „nalezeného“ pracovníka. V této branži se výrazně promítá principi trhu, tj. nabídky a poptávky po těchto službách.

Klasické výběrové řízení

Pro výběr pracovníků jsou důležité písemné podklady. Na základě oznámení o vypsání příslušného pracovního místa se podniky zabývají podklady uchazečů, které obdržely. Zatímco dříve jsme byli zvyklí na písemné žádosti o práci, dnes převládají tzv. online žádosti. Některé podniky poskytují uchazečům vlastní žádosti o práci, které musí být vyplněny online. V online formuláři jsou pole, která se mají odkliknout stejně jako textová pole, která musí uchazeč vyplnit, například pro průvodní dopis. Další podklady může uchazeč načíst jako přílohy. Zabývá-li se uchazeč online formuláři na portálech uchazečů a používá-li je pro více žádostí o práci, doporučuje se pravidelná aktualizace uložených dat. Klasické písemné žádosti o práci jsou na ústupu. Dnes chodí více než 40% žádostí e-mailem, okolo 35% přes online formuláře a sotva čtvrtina písemně. Některé velké podniky již písemné žádosti vůbec nepřijímají. Obsahově se online žádost vyrovná klasické písemné žádosti. Podniky též očekávají podobnou pečlivost. Žádosti o práci se zpravidla evidují v databázi uchazečů, ze které nejsou patrné pouze nejdůležitější údaje o uchazeči, nýbrž také to, jaké kroky při přihlašovacím postupu již proběhly. Personalista musí projít všechny podklady uchazečů. V rámci tohoto procházení již probíhá předběžný výběr. Posouzením různých kritérií, například pomocí školního hodnocení je již v této době možné rozdělit kandidáty do skupin A, B a C.

- Kandidáti skupiny A by měli být v každém případě pozváni na pohovor
- Kandidáty skupiny B si osobně prohlédnou jen v případě potřeby
- Kandidáti skupiny C nepřicházejí v úvahu

Hodnotící kritéria předběžného výběru personálu mohou být pro jednotlivé podniky specifické. Tak například existuje postup, při kterém jsou shromažďovány různé vlastnosti dosavadních zaměstnanců, které se statisticky vyhodnocují. V čem se liší úspěšní od těch, kteří úspěšní nejsou? Rozpozná - li se v tom určitý vzorec, volně řečeno například naši úspěšní zaměstnanci pocházejí z rodin s hodně dětmi, naši neúspěšní zaměstnanci z nich naopak nepocházejí. Nebo naši úspěšní zaměstnanci předtím pracovali v jednom až dvou podnicích, naši neúspěšní zaměstnanci oproti tomu

ve třech a více podnicích, může si ho podnik vzít jako základ a uchazeče odpovídající stejnému vzorci vzít do užší volby. Tento postup je znám pod anglickým termínem **Weighted Application Blanc (WAB)**.

Příklad hodnocení podkladů z praxe jednoho podniku (podnik si přeje zůstat anonymní)

Objekt analýzy	Kritérium
Žádost o práci všeobecně (doručena písemně)	Doručení ve stanovené lhůtě Působí čistým dojmem Úplnost
Žádost o práci všeobecně (doručena online)	Pečlivý, obvyklý styl psané formy, žádné emoce Odesílatel: soukromý účet se seriózní adresou Adresát: ne anonymní Inko@unternehmensadresse.de Žádné napadení viry dat Lze dobře vytisknout ve formátu PDF Použití formulář žádosti o práci online (pokud je k dispozici)
Průvodní dopis	Osobní oslovení Pravopis a interpunkce Styl Zdůvodnění iniciativy Vztah k firmě/inzerovanému místu/požadavkům daného místa Motivace
Životopis	Úplnost včetně místa, data a podpisu Přehlednost Krátké vysvětlení relevantních úkolů Konzistence, srozumitelnost, trendy Rozpoznatelná „červená nit“ kariéry Četnost změn místa Osobní zvláštnosti, např. zapojení do sociálních aktivit

Školní vysvědčení Osvědčení o studiu	Ověření Hodnocení v odpovídajících oborech Stálost výkonu Rozpoznatelnost stanovení cíle
Potvrzení o praxi Pracovní posudky	Ověření Posouzení výkonu U posouzení číst mezi řádky, nápadné formulace
Reference	Neutralita osoby dávající referenci Profesní a sociální status osoby dávající referenci Výpověď celkového posouzení

Obr. č. 5 Hodnocení podkladů pro výběrové řízení v podniku (příklad z praxe anonymního podniku)

Mnohé podniky používají **tzv. telefonické předrozhovory**, aby vyřešili eventuální nejasnosti, které z podkladů vyplynou. Jinak jsou ti co možná nejvhodnější uchazeči pozváni k pohovoru. Eticky nejpovážlivější je, když podnik poprosí uchazeče o krevní zkoušku „na dobrovolné bázi“. Uchazeči toto sice mohou poskytnout, aby na základě těchto výsledků mohl podnik provést zdravotní a výkonnostní testy. Krev ale díky svému složení a v ní obsaženému dědičnému základu přenáší nespočet informací o náklonnostech k nemocem, které mohou podniky nevhodně interpretovat. Chybné závěry jsou přeprogramovány. K tomu přichází požadavky na ochranu osobních údajů. Proti takovému požadavku mluví nejvíce, že si podnik s takovým nárokem silně poškodí image zaměstnavatele.

Z praxe výběrových řízení se lze zmínit o **tzv. anonymizovaném postupu přijímacího řízení**. Novinkou, s kterou se musí například personalisté v Německu stále více vypořádávat, jsou anonymní žádosti o práci. Tyto žádosti o práci přijdou do podniku bez fotografie a nejpozději předtím, než je personalista začne číst, jsou v podkladech přeškrtnuty kolonky jméno, rodinný stav, místo narození apod. To

provádějí buď sekretariát podniku nebo externí poskytovatel této služby. Tím se dosáhne toho, že veškeré informace, které by dovolovaly logické závěry pro diskriminaci dané osoby, chybí. Myšlenkou tohoto postupu je dát všem uchazečům přibližně stejné šance být pozván na pracovní pohovor a to bez ohledu na jejich pohlaví, věk nebo národnost. V mezinárodních studiích se ukazuje, že v rámci získávání pracovníků se objevují různá znevýhodnění. Nízce kvalifikovaní lidé se často znevýhodňují než vysoce kvalifikovaní a menší podniky se znevýhodňují častěji než velké podniky. Autorka této práce se měla možnost seznámit s experimentem, který provedlo v roce 2014 Ministerstvo práce a sociálních věcí Slovenské republiky. Pracovníci tohoto ministerstva rozeslali podklady pro přijímací řízení na adresy 260 podniků soukromých i se státní účastí. Tyto podniky poptávaly odborníky do oblasti informačních technologií. Polovina vyplněných dotazníků fiktivních zájemců nesla typická slovenská jména a příjmení, druhá polovina nesla cizokrajně znějící příjmení. Kvalifikační profil těchto zájemců byl přitom totožný. Reakce podniků byla očekávaná, zpětnou vazbu obdrželo 95% „slovenských zájemců“, zatímco ze zbytku to bylo pouhých 5 lidí, kteří dostali další příležitost ucházet se o zaměstnání. Ostatní neslovenští zájemci nestáli podnikům ani za odmítavou reakcí!

Od 60. let je v USA zvykem podávat žádosti o práci bez fotografie a v poslední době se s pilotními projekty anonymizovaného postupu přijímacího řízení začíná i ve Francii, Švédsku a Švýcarsku. Německý modelový projekt „Získání anonymů- neboť kvalifikace se počítá“ začala na podzim roku 2010 realizovat Spolková antidiskriminační agentura. Zahrnuje jak velké, tak střední podniky, jakož i úřady a instituce. Ve studii se pracuje se začernělými životopisy, z kterých byly odstraněny fotografie, jméno, životopis a další údaje s možností vyvození závěru. První zkušenosti po třech letech poukazují na to, že s anonymizací podkladů uchazečů se četnost pozvání na pracovní pohovor například u uchazečů s migračním pozadím, žen a starších mužů skutečně zvýšila. Závěry z odborné diskuze k anonymizaci výběrového řízení shrnuje Stein (2013).

Pro	Proti
<p>Zvýšená rovnost šancí ohledně přizvání k přijímacímu pohovoru (uchazeči by se museli osvědčit jako obvykle)</p> <p>Méně diskriminace při hledání místa na základě sociálního původu, věku pohlaví</p> <p>Šance pro podnik nabrat kvalifikované osoby, které by jinak při první překážce ztroskotaly nebo se na základě sebecenzury o místo vůbec neucházely</p> <p>Nejedná se o přílišnou byrokracii: pouze je nutné rozdělení žádostí o práci do zápisů a ostatních (anonymizovaných podkladů).</p>	<p>Vysoké náklady (například anonymizace externím poskytovatelem)</p> <p>Mnoho byrokracie, zbytečná ztráta času,</p> <p>I beztoho lze z údajů v životopise pochopit určité charakteristické znaky</p> <p>Anonymizace nemůže být úplná</p> <p>Podniky mají již sami od sebe zájem na různosti jejich osazenstva (diversity managementu)</p> <p>Ještě defensivnější postupy nábory („jenom nevstupovat do žádného rizika“)</p>

Obr. č. 6 Argumenty v diskusi o anonymizované žádosti k výběrovému řízení (Stein, 2013, s. 42)

Anonymizované postupy při získávání pracovníků se budou také v budoucnosti prosazovat i u nás. Lze vyslovit domněnku, že budou na základě smluvní volnosti dobrovolné. Při jejich zavedení se však každopádně zaměstnavatel stane citlivější na problematiku znevýhodnění při získávání pracovníků.

Při přijímacím pohovoru sbírají jak podnik, tak uchazeč poprvé bezprostřední osobní dojmy o druhé straně. Obě strany dostávají šanci vyzvídat na partnerovi v rozhovoru, tedy „vypátrat“, zda to, co bylo ohlášeno v oznámení o volném místě je přesně dodrženo, jakožto i to, co o sobě uvedl uchazeč v žádosti o práci odpovídá skutečnosti. U podniku záleží na tom, vedle požadavku vůbec někoho vhodného najít, vyvarovat se dvou hlavních chyb při posuzování lidí. Jde zejména o to, zda zaměstnat uchazeče podávající slabý výkon, nebo odmítnout vhodné uchazeče. K tomu potřebují

zkušením personalisté nejen dobré postupy výběru, ale i schopnosti a motivaci kombinovat více „obrazů“ uchazečů, a to co možná co největší hloubky. Jednotlivé postupy výběru se doplňují dalšími jako jsou například psychologické testy, grafologické posudky a další. Již zmíněný autor Volker Stein (2013) ukazuje **validitu různých výběrových řízení**. Základní pravidlo podle tohoto autora říká: „Při hodnotách validity 30% a výše se kvalita postupu považuje za přiměřenou“. Mnoha podnikům se však podaří učinit rozhodnutí o přijetí určitého zaměstnance bez použití validovaného řízení.

Nedostatečná validita (méně než 30 procent)	Dostatečná validita (okolo 30 procent)	Použitelná validita (více než 30 procent)
Jen školní známky Jen podklady uchazeče Jen pracovní posudky/reference Pouze nestrukturovaný rozhovor s uchazečem Grafologické posudky	Osobnostní testy Testy inteligence	Strukturované přijímací pohovory Rozhovory s uchazeči s ukázkou práce

Obr. č. 7 Prognostická validita výběrového řízení (Stein, 2013, s. 61)

Rozhovory s uchazeči se rozdělují na volné, polostrukturované a strukturované rozhovory, podle počtu zúčastněných na jednotlivé rozhovory a skupinové rozhovory a podle intenzity na normální interview, stresové interview a hluboké interview

Podnik často předpokládá, že vedle klasického přijímacího pohovoru s ním bude veden další pohovor se zřetelem na budoucí odborné zařazení. Personalisté by se měli především na přijímací pohovor vždy připravit. Zkušením personální manažeři si vždy rozvrhnou vedoucí myšlenku pro daný přijímací pohovor, kde nebudou pouze načrtnuté otázky, ale také možnosti posouzení odpovědí. Hlavním cílem přijímacího pohovoru je zjistit, zda je uchazeč pro podnik vhodný. Tato vhodnost se pojí s očekáváními, které by

se měly v rámci přípravy specifikovat. Minimální očekávání spočívají již v přípravě uchazeče. Lze doporučit tyto postupy:

- Uchazeč by měl zvládnout organizační část (zdařilý, přesný příchod, přiměřený oděv atd.)
- Uchazeč by měl pohledem do očí, řečí svého těla a stiskem ruky přispět k příjemnému rozhovoru
- Uchazeč by měl používat kultivovaný jazyk, nejen autenticky mluvit, ale také autenticky vystupovat
- Uchazeč by měl očekávat typický průběh pohovoru a přinejmenším standardní otázky a nebýt jimi překvapen
- Uchazeči by měla být jasná jeho výchozí pozice a měl by být schopen podat o ni informaci
- Uchazeči by měly být známy podrobnosti o daném podniku.

Kromě toho by měl personalista především specifikovat profil požadavků na obsazované místo, a tudíž i schopnosti, které by měl uchazeč mít. Kdo neví přesně, koho hledá, uspěje v nejlepším případě šťastnou náhodou.

Příklad z podnikové praxe

Profil úspěšného uchazeče o zaměstnání (podnik chce zůstat v anonymitě)

Kategorie	Znak	Příklady
Znalostní	Dokončené vzdělání	Studijní programy, akademický stupeň, školení
	Dodatečná kvalifikace	Předchozí zaměstnavatel,

		vnitropodniková profesní dráha
	Výkonnostní a rozvojový potenciál	Připravenost se učit, připravenost se měnit, motivace podání výkonu, motivace řídit, vizionářská síla
Fyzická	Fyzický stav	Tělesná váha, chronické onemocnění, postižení
	Tělesné schopnosti	Řádné fungování částí těla, oblast pohybu
	Tělesné požadavky	Vytrvalost, síla, šikovnost, hlučnost,
Psychická	Duševní výkonnost	Chápavost, kreativita, výkon paměti
	Pracovní chování	Dochvilnost, přesnost, schopnost pomáhat, schopnost pracovat v týmu, schopnost přesvědčit
	Psychomotorické schopnosti	Koordinace očí a rukou
	Psychické požadavky	Odolnost vůči stresu, připravenost k převzetí odpovědnosti

Obr. č. 8 Profil úspěšného uchazeče o zaměstnání (příklad z anonymního podniku)

Assessment Centre

Assessment Centrum se považuje za nákladnější záležitost než prostý přijímací pohovor. Má totiž o něco více vypovídající hodnotu s ohledem na očekávaný výkon uchazeče. Přitom Assessment Centre se hodnotí:

- více uchazečů současně (často je ve skupině 5-12 osob)
- více proškolených posuzovatelů (většinou 4-6 osob, mezi nimi personalisté, vedoucí a řídicí pracovníci různých odborných oddělení a hierarchické stupně, částečně také externí poradci s psychologickým pozadím)
- po delší časové období (většinou dva nebo tři dny)
- v mnoha různých situacích (jednotlivě, v rámci skupiny, v kontaktu s externími)

- pomocí různých postupů (mimo jiné testy, rozhovory, rolové hry, praktické předvedení práce)
- s ohledem na nejdůležitější kritéria pro požadavky daného místa (schopnost prosadit, kreativita, efektivita práce, odolnost proti stresu nebo schopnost delegovat úkoly)
- za použití stanovených pravidel posuzování (vhodných pro příslušné testovací postupy).

Tato kombinace nejlepších aspektů různých jednotlivých postupů by měla zajistit kvalitu a úspěch výběrového řízení. To vždy předpokládá zásadní přípravu Assessment Centra a profesionální provedení.

Management podniků používá „nákladově intenzivní“ Assessment Centrum při hledání zaměstnanců, kteří jsou pro podnik zvláště důležití. Toto úsilí se nechá ještě zvýšit, když se výběrové řízení od začátku zařazuje na profese náročné na psychologickou kondici uchazečů. Jedná-li se o prostředí inovací, jsou vhodní uchazeči, kteří jsou ochotni nést riziko a kteří jsou kreativní, jedná-li se oproti tomu o prostředí s vysokou časovou tísní, jsou vhodní zaměstnanci odolávající zátěži. Ke klidnějšímu pracovnímu prostředí se hodí spíše loajální, spolehliví uchazeči, k znalostnímu výkonnostnímu prostředí pak sebevědomí uchazeči, schopní vyjednávání.

Má-li podnik více uchazečů, než volných míst, je tzv. „tříbení uchazečů“ nevyhnutelné. Právě forma pohovoru otevírá určité výhody. Je možné zpětně se zeptat na nejasnosti z podkladů uchazeče, dají se shromáždit další informace z mnoha oblastí. Kromě toho je relativně nenákladný tj. kromě šálku kávy a třeba proplacení přiměřených nákladů na představení uchazeče. Doporučuje se nepostupovat příliš striktně. Příliš kritické výběrové řízení může zablokovat pohled na to, že by se uchazeči měli do podniku hodit. Co se týká jejich osobnosti i pracovní způsobilosti. Přitom nejde jen o to vybrat lidi „co možná nejlepší“, ale kromě toho také o „zaplatitelné“,

„integrovatelné“ a „schopné rozvoje“. Přidanou hodnotou výběru je to, že se personalisté nemusí informovat pouze o uchazečích, ale mohou zároveň současně provozovat aktivně personální marketing. Podnik se může stavět do pozice atraktivního zaměstnavatele. K tomu patří například to, že nabízená místa opakovaně činí zajímavými, poskytuje další informace například při obchůzce podniku. To je důležité zvláště v případě, kdy uchazeč není vybrán nebo se ze své strany pro daný podnik nerozhodne. Může později šířit dobrou pověst podniku jako o zaměstnavateli.

Testování uchazečů o zaměstnání

Použití psychologických testů způsobilosti v personalistice je stále předmětem diskuze. Zejména je diskutována vhodnost extenzivního použití mnoha testů, u nichž není možné srovnání s ostatními metodami výběru. Chceme-li posuzovat použitelnost psychologických testů, musíme vědět, že uznávané postupy jsou založeny na pečlivé konstrukci a na zvláštních, statisticky zdůvodněných cejchovacích postupech (tj. sestavení normových tabulek). Pro každý osvědčený test existují kromě toho tzv. kvalitativní kritéria, která (vyjádřeno v ukazatelích) něco vypovídají o kvalitě testu. Tato kritéria jsou zejména objektivita (tj. výsledek testu nezávislý na tom, kdo test předkládá, reliabilita nebo spolehlivost (tj. zda test spolehlivě předvídá chování, zda např. u formy A a B stejného testu dojde k téže odpovědi) a validita nebo platnost (tj. přesnost, se kterou test měří to, co má měřit, např. ve srovnání s vnějším kritériem).

Chceme-li provádět klasifikaci běžných a nejčastěji používaných textů ve výběru a hodnocení pracovníků, lze se držet rozdělení do pěti základních skupin zahrnující výkonnostní a funkční testy, testy inteligence (např. Hamburger –Wechslerův inteligenční test pro dospělé, krátce nazývaný HAWIE, nebo Amthauerův inteligenční test), testy způsobilosti, sklonů, nadání (např. testy tvůrčí schopnosti, pozornosti nebo přesnosti), testy zájmů (např. Strong Vocational Interest Blank, krátce zvaný SVIB, nebo Kuder Preference Record Vocational, krátce KPRV) a testy osobnosti (např. Roschachův test, tematický test vnímání, krátce zvaný TAT, Rosenzweigův Picture

Frustration Test, krátce PF – test, Minnesota Multiphasic Personality Inventory, krátce MMPI, freisburgský inventář osobnosti, krátce FPI, Sixteen Personality Factors, krátce 16 – PF test. U tří posledně jmenovaných testů se jedná o dotazníky osobnosti).

Již podle počtu uvedených, tedy často používaných testů osobnosti lze odhadnout význam, které se této kategorii testů přikládá. Je však třeba i zde jednoznačně poukázat na problematičnost testů osobnosti. V zásadě je nutné k tomu říci, že testy osobnosti přirozeně nemohou stejně dobře jako testy výkonnosti a funkční testy, testy inteligence nebo také testy nadání splňovat kvalitativní kritéria. Ale při diskuzích týkajících se hlavně použití testů osobnosti jsou středem pozornosti také eticko-morální otázky. Aby byl psychologický test právně přípustný, musí splňovat šest předpokladů: souhlas testovaných osob, provedení odborných psychologem, vysvětlení testovaným osobám, jaké rysy se ověřují, věcné zdůvodnění příčin testování, souvislosti ověřovaných rysů s pracovním poměrem, testovaná osoba musí mít přístup k výsledkům testu v osobních spisech. Nemůžeme neuvážlivě použít každý test, i kdyby čistě technicky fungoval dobře.

Používání testů pracovní způsobilosti zaměstnavateli během posledních 20 let dosti vzrostlo. Testy jsou totiž dalším nástrojem do instrumentáře specialistů na získávání a výběr pracovníků a umožňují jim informovaněji rozhodovat o uchazečích o zaměstnání. Testování pracovní způsobilosti zahrnuje dva základní druhy testů.

Poznávací testy (testy schopností) a testy inteligence

Tyto testy se používají za účelem získání objektivnější informace o schopnostech člověka, a pokud jsou zvoleny pečlivě a použity vhodným způsobem, přiměřeným obsazovanému pracovnímu místu, mohou poskytnout užitečnou informaci o schopnosti či neschopnosti uchazeče vykonávat jeden či více aspektů práce na tomto pracovním místě. Tyto testy mají širokou škálu forem, od ukázky práce (uchazeč předvede, jak by

splnil určitý úkol, obvyklý pro obsazované pracovní místo) až po složitější testy zkoumající logiku a uvažování uchazeče. Poznávací testy zpravidla velmi dobře předpovídají budoucí pracovní výkon a značně zlepšují výsledky procesu výběru pracovníků, zejména, když se použijí v kombinaci s jinými metodami výběru.

Poznávací testy a testy inteligence, ačkoliv obávané, jsou přece jen pro uchazeče přijatelnější než jiné testy, protože dovednosti a schopnosti, které se pokoušejí měřit, jsou u konstrukce testů, a z jimiž požadované informace zřejmé. Pro uchazeče prostě nepřestávají nic tajemného, čemu by nerozuměl, a co by odhalovalo něco, co by nerad prozradil. Například uchazečka o místo sekretářky se nebude cítit dotčená, jestliže jí požádáme, aby absolvovala zkoušku psaní na stroji. Stejně tak normální a přijatelné je, když požádáme člověka ucházející se o práci počítačového programátora, aby sestavil nějaký krátký program.

Testy osobnosti

Rovněž používání testů osobnosti se zdá vzrůstat, nikoliv však ve všech případech, ale spíše jen při obsazování pracovních míst, kde pro výkon práce jsou určité rysy osobnosti důležité. Starkey (1995) například analyzoval typickou stránku s pracovními inzeráty v jednom z velkých britských deníků. U 168 inzerátů z celkového počtu 270 inzerátů uveřejněných na této stránce zjistil, že uvádějí nějaký rys osobnosti, který by uchazeč měl mít. Velice frekventované byly např. „ambiciózní, dynamičtí a soutěživí lidé s dobrými schopnostmi vést ostatní a s dobrými interpersonálními schopnostmi“.

Za účelem určení toho, zda uchazeči o zaměstnání mají tyto rysy osobnosti, se ti, kteří zabezpečují získávání a výběr pracovníků, stále více obracejí na testy osobnosti. Avšak na rozdíl od poznávacích testů (testů schopností) a testů inteligence není objektivita takovýchto testů příliš jistá. Je to proto, že na rozdíl od jiných typů testů, které obvykle měří schopnost nebo potenciální schopnost jedince podle dostatečně objektivních měřítek (např. schopnost psát na stroji, schopnost pracovat s čísly), se testy

osobnosti snaží měřit osobnost jedince, tj. zcela neuchopitelné rysy a navíc rysy dosti proměnlivé v čase.

Psychologové zaznamenali pomíjivou povahu osobnosti a zjistili, že se neměli jen v čase, ale často se mění i podle situace. Například jedinec, který je v podstatě introvertem, může za určitých okolností projevovat sklony extroverta. Z těchto důvodů testy osobnosti mají (pokud jde o úspěch pracovního výkonu) nízkou předpovídající validitu. Test se snaží měřit něco, co je v podstatě za všech okolností (až snad na nepatrné výjimky) netestovatelné.

Jedním z nejpopulárnějších testů osobnosti je test známý jako 16PF (16 Personality Factors). Byl navržen Catellem, který věřil, že osobnost člověka je nejen rozpoznatelná, ale i měřitelná. Věřil, že hodnocení osobnosti jedince lze provádět na základě 16 faktorů osobnosti. Jsou to:

Srdečnost	Podezíravost
Inteligence	Fantazie / představivost
Emoční stabilita	Bystrost / chytrost
Dominance	Nejistota
Impulzivnost	Radikálnost
Konformita / přizpůsobivost	Soběstačnost
Odvážnost / smělost	Sebekázeň
Senzitivita / citlivost	Napětí

Obr. č. 9 Osobnostní hodnocení jedince podle Catella

Příklad z hospodářské praxe

Testování v jedné nadnárodní firmě

Pro efektivní pracovní výkon jednotlivce je důležité, aby dobře znal své možnosti, silné stránky a samozřejmě i ty faktory, které ho více či méně limitují. Jedním z cílů této diagnostiky je poskytnutí takovéto zpětné vazby. Pracovník se především dozví, jaké vlastnosti a schopnosti má, které z nich jsou vhodné jeho pracovního zařazení, resp. pro které pracovní zařazení má předpoklady, zdůrazněné budou ty vlastnosti, na které je možné zaměřit své úsilí a zlepšit je. Diagnostika tak bude především zaměřena na posilování pozitivních stránek jednotlivce a zároveň na rozvíjení těch stránek, které jsou z hlediska pracovního výkonu žádoucí.

Diagnostika by ovšem měla posloužit i ke zkvalitnění řízení. Proto budou za každou skupinu zpracovány souhrnné zprávy, které popíší převládající rysy, vlastnosti, styly komunikace, interpersonální vztahy pracovníků, a to vše by mělo umožnit lepší vedení a řízení lidí, mělo by poskytnout informace o možných rezervách jejich dalšího rozvoje.

U vedoucích pracovníků budou výsledky interpretovány ve vztahu k řídicí práci, což by mělo vést také k jejímu zkvalitnění.

1. Komplexní dotazník osobnosti IHAVEZ

Test zjišťuje celkovou míru psychické odolnosti a strukturu psychické variability osobnosti. V jednotlivých faktorech lze interpretovat individuální tendence k rizikovému chování vyšetřované osoby, dále pak jeho kvalitu interakčního chování. Test obsahuje i dimenze důvěryhodnosti a spolehlivosti jedince. Jde o klasický test z oblasti psychologie práce standardizovaný na naši populaci. Nevýhodou je možnost zkreslení výsledků vyšetřovanou osobou jako důsledek potřeby jevit se v dobrém světle. Tato nevýhoda bude validizována srovnáním s výsledky ostatních testů z celé baterie.

2. Torranceho figurální test tvořivého myšlení

Patří mezi výkonnostní testy divergentního myšlení. Test měří především obecnou tvořivost, flexibilitu myšlení, preciznost a pečlivost výkonu. Některé výzkumy prokazují, že kreativní lidé nebývají neurotičtí a naopak mají značnou sílu ega, vysokou

frustrační toleranci, odolnost vůči konfliktům. Test postihuje u vyšetřované osoby schopnost identifikovat obtíže, hledat originální řešení, formulovat hypotézy o existujících nedostatcích. Je rovněž citlivý na sociální dovednosti, jako je humor, empatie a kooperativa. Test je pro vyšetřované osoby většinou zajímavý a dobře motivuje k výkonu.

3. Dotazník komunikačních stylů

Dotazník je zaměřen na zmapování několika základních stylů, které se v naší komunikaci v různé míře obvykle vyskytují. Výsledkem je profil 8 stylů, na jeho základě můžeme posoudit účinnost komunikace probanda, její silné a slabé stránky a samozřejmě odhalit možné příčiny konfliktů s druhými lidmi. Doba administrace je cca 25 min.

4. 16-faktorový dotazník Cattell 16- PF

Jedná se o osobnostní dotazník, jehož výsledkem je přehledný profil šestnácti nejvýznamnějších vlastností (rysů) člověka – jedná se zejména o společenskost, inteligenci, emoční stabilitu, dominanci, flexibilitu, houževnatost aj. Z hlediska zaměření výzkumné baterie testů tato metoda umožní získat základní informace o vlastnostech probanda, k nimž budou přidávány informace další s cílem vytvořit plastický obraz jeho osobnosti. Doba administrace testu je cca 40 – 50 min.

5. Figure Drawing Test (FDT)

Jedná se o grafickou tematickou metodu s vysokým projektivním potenciálem. Nakreslené figury poskytují ve svém provedení držení těla, propracovanosti, umístění a jiných charakteristikách základní klíč k poznání struktury osobnosti, k její schopnosti adaptace a její dynamické interakci. Test je nezávislý na kreslířské zručnosti i na zevních podmínkách. Postihuje nejvíce celkovou integritu osobnosti, interpersonální vlastnosti, sebepojetí, tendence ke konfliktům nebo agresivitě. Jde o standardizovaný test nenáročný ani na materiál ani na čas.

6. MBTI – Indikátor osobnostních typů

Tento dotazník je zaměřena na zjišťování čtyř základních dimenzí (extroverze – introverze, myšlení – cítění, intuice – smysly, usuzování – vnímání). Jeho výsledky lze výborně využít k posouzení kognitivního stylu, stylu řešení problémů, způsobu zacházení s informacemi, interpersonálních vztahů, manažerských stylů. Doba administrace je cca 15 minut.

7. Luscherův barvový test

Jde o manipulační projektivní metodu, která je založena na interpretaci významu preference a odmítnutí určitých barev, tvarů a jejich kombinaci vyšetřovanou osobou. Volba barev je závislá na některých osobnostních charakteristikách, situačních stavech i na objektivně působících činitelích. Test postihuje zejména dynamiku osobnosti, emocionalitu, dominantní psychologické potřeby, intrapsychické konflikty. Popisuje rovněž kvalitu interpersonálních vztahů, typ aktivovaných obranných mechanismů při zátěži a výkonovou motivaci. Výhodou je rychlost administrace a nízká transparentnost testu.

Postup:

Test – pořadí	Doba administrace – minuty	Doba vyhodnocení – minuty
1. IHVEZ	60	40
2. Torranceho test	30	20
3. Komunikační styly	30	10
4. Cattell	50	15
5. FDT	10	20
6. MBTI	15	15
Průběžně – Luscher	10	15

Celkem	205 – 3,5 hodiny	135
Sepsání zpráv	-----	45 min ⇒ celkem cca 3 hod/1 pr.

Obr. č. 10 Testování v jedné mezinárodní firmě (firma chce zůstat v anonymitě)

Testy budou administrovány za sebou, mezi nimi 20 – 30 min. přestávka – po komunikačních stylech. Luscher musí být administrován individuálně, administrátor si bude brát pracovníky jednotlivě stranou a s každým provede test. Doba administrace tohoto testu je cca 10 min. Vyhodnocení bude jednat provedeno individuálně a jednak pro skupinu.

Pokud jde o testy pracovní způsobilosti jako celek, lze najít následující výhody:

- Testy, zejména první skupiny, poskytují objektivní a standardní údaje o všech uchazečích a lze je použít pro účely předvýběru. Mohou být také východiskem pro zaměření se na určité oblasti, kterými se budeme detailněji zabývat v dalších fázích procesu a výběru pracovníků.
- Požití testů může poskytnout dodatečné informace o uchazečích. Tyto informace, budeme-li je kombinovat s informacemi získanými pomocí jiných metod výběru použitých pro dané pracovní místo, mohou přispět k informovanějšímu a „spolehlivějšímu“ rozhodování.
- Testy bývají velmi efektivní z hlediska nákladovosti, zejména pro ty organizace, které provádějí získávání a výběr pracovníků ve velkém. Jakmile totiž jednou takový test koupíme, pak jej můžeme použít pro jakýkoliv počet uchazečů.
- Zařazení testů do procesu výběru pracovníků zlepšuje odbornost procesu a validitu jeho konečných výsledků.

Na druhé straně obvykle uváděné nevýhody testů jsou:

- Jsou neosobní. Mnohé organizace používají testy jako počáteční nástroj filtrování uchazečů, které (pokud test plně odpovídá potřebám organizace a je přiměřený skutečným požadavkům pracovního místa) poslouží svému účelu docela dobře. Testy rozpoznají, kteří z velkého množství uchazečů nemají vlastnosti nebo vlohy nezbytné pro úspěšný výkon práce na obsazovaném pracovním místě. Pro uchazeče však je zážitek z testování spíše neosobní záležitostí, neboť cítí, že jim nebyla poskytnuta příležitost se „prodat“ a že byli odmítnuti jen na základě testového skóre. Často se jim za takových okolností ani neřekne, proč a v čem nevyhověli, takže ani nevědí, která část jejich testu byla špatná a proč. Nezřídka jsou organizacím prodávány služby testů a nikoliv testy jako takové, tj. s celým know-how. Testování provádí externista, který pak organizaci předloží jen výsledky. A často ani představitelé organizace nevědí proč a v čem konkrétní uchazeči vyhověli či nevyhověli, co přispělo k jejich lepšímu či horšímu skóre. Specialista a testování dosti často jako šaman, který se brání tomu, aby někdo nahlédl do jeho postupů a chtěl nějaké bližší konkrétnější vysvětlení a zdůvodnění.
- Kvalita testů. Existuje značné množství testů. Některé mají velmi vysokou kvalitu a některé nízkou. Když kupujeme testy či služby testování, je důležité věnovat maximální pozornost jejich deklarované validitě a spolehlivosti i tomu, jak byly konstruovány. Organizace, které tomu nevěnují pozornost a dají jenom na tvrzení těch, kteří jim testy nabízejí, mohou zjistit, že draze zaplatili za nákladné testy, které jsou nevhodné pro účely, kvůli kterým byly zakoupeny. Zvláště velký pozor je třeba dát na testy, o kterých se tvrdí, že se osvědčily v zahraničí a že je používají nejúspěšnější firmy světa. Zejména se to týká testů osobnosti. Ty se často pokoušejí měřit rysy osobnosti na pozadí určitého kulturního zázemí, národní mentality, specifické hierarchie hodnot apod. To se promítá do jejich konstrukce. Takovéto testy jsou obtížně přenosné do jiného prostředí a jejich validita a spolehlivost v tomto jiném prostředí může být diametrálně odlišná.
- Nutnost školení. K zabezpečení toho, aby se s testy náležitě zacházelo a aby získané výsledky byly spolehlivé, je nezbytné důkladně proškolit všechny

osoby, které v organizaci s testy zacházejí a interpretují jejich výsledky. Takovéto školení obvykle provádějí ti, kteří test zkonstruovali, popřípadě zprostředkovávají jeho prodej, ale znamená to pro organizaci dodatečné náklady. Proškolení uživatelů z řad pracovníků organizace je nezbytné i v případech, kdy si organizace kupuje testovací služby včetně vyhodnocení a interpretace výsledků testů.

- Nebezpečí tendenčnosti a předpojatosti. Je třeba věnovat značnou péči tomu, aby testy (ačkoliv zdánlivě nikoho nediskriminují) v sobě neobsahovaly prvky tendenčnosti a předpojatosti. Londýnská podzemní dráha byla například obviněna z nepřímé rasové diskriminace, protože používala testy, které byly konstruovány pro mnohem vyšší úroveň kvalifikace, než jakou skutečně daná práce požadovala. Tím byli preferováni všeobecně vzdělanější a kvalifikovanější bílí uchazeči. JE tedy důležité znát kritéria nezbytná pro úspěšný výkon práce a pracovním místě a zabezpečit, aby použitý test měl přiměřenou schopnost rozpoznávat u testovaných uchazečů přítomnost nebo nepřítomnost takových kritérií a aby byl vůbec pro dané pracovní místo použitelný.
- Etika testování. S rostoucím používáním testů v procesu výběru pracovníků vzrůstá i zájem o jejich etické a vhodné používání. Při nedávném průzkumu, který organizoval Institute of Personnel Development ve Velké Británii ve 220 organizacích, souhlasila většina organizací s tím, že testovaný má určitá práva, například právo na stejné zacházení a na plné vysvětlení výsledků testů. Avšak jen málo z těchto organizací skutečně promítalo tato práva do své praxe. Ze zaměstnavatelů, kteří používali testy (47% souboru), jenom čtvrtina měla psaná pravidla výslovně se týkající používání testování v podniku, zatímco zbytek spoléhal na to, že postačí jejich podniková politika stejné příležitosti (antidiskriminační politika). Pouze 16% z nich mělo stanovené postupy pro systematické sledování zpětného či negativního dopadu testování na uchazeče a 50% to nesledovalo vůbec. Výsledky také ukázaly rozdílnost v poskytování zpětné vazby (odezvy, vysvětlení) uchazečům. Zpětná vazba byla poskytována 86% vnitropodnikových uchazečů a 57% organizací poskytovalo konzultace a pomoc, jestliže byly zapotřebí. Pokud jde o uchazeče z vnějších zdrojů, pouze

56% z nich se dostalo zpětné vazby a pouze jedné třetině byly poskytnuty konzultace a pomoc.

Výběrové řízení je ukončeno tehdy, když bylo rozhodnuto o přijetí určité osoby a mezi podnikem a uchazečem byla vyhotovena a podepsána vyjednaná pracovní smlouva a byl stanoven termín nástupu. Efektivitu výběrového řízení lze posuzovat krátkodobě a dlouhodobě. Krátkodobě se rozpozná úspěch v náboru pracovníků bezprostředně na tzv. no-show-quote. Tato kvóta číselně vyjadřuje fenomén, kolik vybraných pracovníků přes úspěšný podpis pracovní smlouvy se u svého nového zaměstnavatele vůbec neobjevilo a na daná místa nenastoupilo. V době války o talenty se no-show-quotes odhadují až na 25 procent. Následky pro podnik jsou závažné, v takovém případě totiž musí zopakovat vypsání pracovního místa, nebo zaměstnat náhradní zaměstnance. Příčiny toho, že noví zaměstnanci nenastoupí, lze najít v možnosti celkem rychle si najít nové zaměstnání nebo také v pochybnostech, ke kterým dojde u zaměstnance od doby podepsání smlouvy do doby plánovaného nástupu. Také často dochází k případu, že uchazeč k ovlivnění podmínek zaměstnání otevřeně použije dva zaměstnavatele proti sobě.

K dalším kritériím úspěchu patří náklady vynaložené na proces náboru pracovníků ve srovnání se ziskem a efektivitou samotného procesu, které se ověří na základě interního controllingu. Například není efektivní formulovat daná pracovní místa tak neurčitě, že se o ně uchází stovky uchazečů, jenom jejich snížení třeba na 10 těch, kteří se dostanou do užšího výběru, je nákladné. Mnohem efektivnější je oslovit ty uchazeče, kteří se na obsazovaná místa hodí s větší pravděpodobností. Dalším kritériem úspěchu pro personální marketing je počet žádostí přijatých do podniku týkajících se míst, která se právě nevypisují, protože ten svědčí o tom, nakolik je podnik úspěšný v pozici atraktivního zaměstnavatele.

Celkově lze konstatovat, že ve světovém globálním hospodářském prostředí se strategické řízení podniků stále více prosazuje jako důležitá součást konkurenční schopnosti firem. Celý přístup lze identifikovat ve dvou hlavních rovinách. První je rozpoznání potřeb podniku či organizace, kdy si podnik musí s časovým výhledem zajistit klíčové kvalifikované zaměstnance, které mu přinášejí žádoucí výkony a z nich plynoucí příjmy. Druhým aspektem je výběr pracovníků, který je orientován nejen na jejich kvalifikaci a profesní kompetence, ale také na míru jejich adaptability, na život v podniku, jejich charakterové vlastnosti a etický profil. Strategický přístup k výběru pracovníků se často ztotožňuje se snahou vytvořit „homogenní sílu“ podniku a přitom podpořit a motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu a dalšímu rozvoji.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ Z POHLEDU UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ

Jedním z rozhodujících faktorů při schopnosti zvládnout přijímací pohovor je osobnost uchazeče. Bělohlávek (1996, s. 58) charakterizuje osobnost „*jako jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce*“. Pod psychickými rysy rozumí tento autor schopnosti, dovednosti, potřeby, motivy, postoje a sdílené hodnoty. Mnoho uchazečů vnímá situaci při výběrových řízeních jinak, pro někoho mohou být pohovory velmi stresující, pro jiného naopak jistou výzvou v závislosti na temperamentu a charakteru osobnosti. Většina lidí má však při hledání nového zaměstnání určité osobní ambice, které se projevují v odpovědném přístupu k sobě samému. Chyby při výběrovém pohovoru jsou častým tématem různých psychologických či personalistických studií. Nicméně autorka této práce našla v archivu jeden velmi zajímavý text, který velmi přesně popsal tuto problematiku v roce 1947 pan Josef Stehlík, který v poválečném období do komunistického puče v roce 1948 provozoval u nás korespondenční studium. Přesný tento text z hlediska jeho úplnosti je uveden v příloze A této dizertace.

Nicméně Nakonečný (2005, s. 28) uvádí, že „*Lidské jednání je jen z části racionální, neboť podléhá také iracionálním emocionálním impulzům a vlivům nevědomých tendencí. Poměr lidí k práci je diferencovaný, většina jich však práci chápe jako prostředek k dosahování různých osobních cílů*“. V personálním řízení v současném podnikovém prostředí lze dnes registrovat snahu manažerů naplňovat nejen tzv. základní potřeby člověka, ale také vhléd na uznání jeho pracovního výkonu a přínos pro úspěch organizace. Stále důležitější roli hraje osobnosti pracovníka, resp. osobnostní předpoklady pro výkon určité pracovní pozice. Součástí osobnosti člověka jsou imaginativně – emotivní funkce (obrazně prožitkové) a zahrnují emoce, motivaci, vůli a schopnosti, prostřednictvím nichž se osobnost člověka dostává do subjektivního kontaktu s realitou. Jsou zdrojem prožívání a chtění a vytvářejí subjektivní stránku

každého člověka tím, že uskutečňují formování a realizaci osobnosti. Uchazeči o zaměstnání tyto funkce dovolují odpoutat se od často nepříjemné drsné reality při vyhodnocení výběrového řízení, předvídat další možný vývoj událostí při opakovaném absolvování výběrových pohovorů, uvolnit napětí při kontaktu s personalistou a zbavit se nejistoty, napětí a strachu při samotném pohovoru. Významně se podílejí také na formování přípravy přijímacího pohovoru a jeho následná úspěšnost je ovlivněna strukturou celé osobnosti.

Průběh pracovního pohovoru zahrnuje povětšinou typické fáze. Přitom se délka pohovoru neřídí jen důležitostí obsazovaného místa. Pro jednodušší profesní skupiny postačí rozhovor v délce 45-60 minut. Například u řemeslných či technických profesí ve středních podnicích- má vyšší vypovídací hodnotu ukázka konkrétní práce a ta potom dominuje celému výběrovému řízení. Jedná-li se o zkušenější uchazeče nebo chce-li podnik obsadit místo ve vyšších administrativních nebo vedoucích funkcích, je přiměřenější délka pohovoru 90-120 minut.

Stein (2013) uvádí tento modelový průběh přijímacího pohovoru.

Fáze	Obsah	Délka v minutách
1	Pozdrav a uvedení rozhovoru	3
2	Motivy pro ucházení se o dané místo, výkonová motivace	10-14
3	Profesní profesionální dráha	
4	Osobní, rodinné a sociální pozadí	
5	Profesní vhodnost a odborná způsobilost	12-16
6	Sociální dovednosti	
7	Realistické informace o činnosti pro uchazeče	10-14

8	Odměňování	
9	Otázky uchazeče	7-10
10	Uzavření rozhovoru a rozloučení	3
		45- 60 minut

Obr. č. 11 Možný průběh přijímacího pohovoru v deseti fázích (Stein, 2013, s. 101)

Otázky pro pracovní pohovor mohou být pro každou z jednotlivých fází rozličné. Měly by být pokládány otevřeně a cíleně. Profesionální personální manažer řídí rozhovor tak, aby získal potřebné informace, jež jsou relevantní k rozhodování. Přitom by se měl vyvarovat toho, aby při vlastním rozhovoru dominoval a ponechá jeho zásadní části uchazeči.

Dále je textu představen příklad otázek k jednotlivým fázím a ty jsou při potřebě dalšího objasnění opatřeny poznámkami.

Fáze 2-4: Otázky k uchazeči:

- Jak jste se vlastně dostal k tomu, že se ucházíte o práci v našem podniku?
- Jak probíhala Vaše dosavadní profesní dráha? Vysvětlete ještě jednou, co jste dělal po škole
- Jak dobře nás již znáte, např. výrobky, postavení na trhu? Znáte zaměstnance z naší budovy?
- Kdo jste a jaký jste? Jak byste se krátce charakterizoval? Jaké máte zájmy?
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?

- Co má pro Vás přednost při práci? Na jaké z Vašich profesních výkonů a úspěchů jste zvlášť hrdý? Kvůli čemu se rozhněváte?
- Co byste dělal, kdybyste již nemusel pracovat? (na základě personálního profilu se vyhledá, zda je uchazeč vyrovnaný, umí řídit svůj čas a má pozitivní osobní vize.)

Fáze 5-6: Otázky ohledně vhodnosti uchazeče pro dané místo a podnik

- Které odborné časopisy čtete pravidelně?
- Jak hodnotíte aktuální situaci na trhu?
- Troufáte si na zatížení spojené s touto pozicí? (Zda je uchazeč zdravý).
- Existuje projekt, který byl započatý na základě Vaší iniciativy? (Zde očekává personalista konkrétní případy a ptá se také na úspěch, ke kterému došlo.)
- Jak byste pohlížel na určitou úlohu XY z budoucí oblasti práce? (Personalista se předtím zeptá expertů ze svého podniku, kteří mají znalosti o obsazované pozici: Jaké situace jsou zásadní pro dosažení úspěchu? Jaké chování brzdí úspěch? Jaké chování je pro úspěch rozhodující? Pomocí těchto poznatků se tyto odpovědi uchazeče nechají dobře posoudit.)
- Čím se podle Vás vyznačuje dobrý řídicí pracovník? Co na spolupracovnících vůbec neoceňujete? (Personalista se tímto dotazuje na vhodnost k podnikové kultuře. K tomu může navíc vyzvědět, zda má někdo sklon k tomu dělat potíže nebo být neloajální vůči kolegům.)
- Jsou pro Vás přesčasové hodiny v pořádku? (Personalista se tímto dotazuje na osobní způsobilost, zejména na časový management: dobří uchazeči vzbudí dojem, že zvládnou práci v daném čase).

- Myslíte si, že se dokážete prosadit v mužském týmu? (Personalista se dotazuje na sebevědomí zejména u žen).
- Jako nezávislý pracovník jste byl poměrně dlouho silným osamělým vlkem...? (Personalista se kriticky ptá na schopnost pracovat v týmu).
- Jak nakládáte s kritikou? (Personalista se tímto ptá na schopnost kritiky).
- Co si myslíte činnosti vlády / určité politické strany? (Pomocí této vlastně nedovolené otázky zkouší personalista, zda umí uchazeč diplomaticky reagovat.)
- Kde se vidíte za pět let? (Personalista hodnotí jak to, zda se odpověď hodí pro podnikovou kulturu, tedy se začíná zabývat důležitými komponenty, jako je soutěž, kariéra, orientace na výkon, tak také to, zda je odpověď dána s jasným individuálním vztahem k obchodování.)

Fáze 7: Realistické informace o dané činnosti

Zde dostane uchazeč realistické informace o obsazovaném pracovním místě. Popsána je například vlastní činnost, fáze zapracování, týmové struktury a možnosti povýšení. Přitom se nezveličují pozitiva, neboť překroucené představení ohrožuje úspěšnou spolupráci. Personalista použije pohovor pro vlastní personální marketing, jako dobrý zaměstnavatel tedy dělá reklamu pro svůj podnik. Poukazuje především na přednosti podniku, pokud by v něm uchazeč pracoval. Rovněž nabídne uchazeči, že si může promluvit se zaměstnanci z jeho podniku, a tím signalizuje otevřenost a transparentnost.

Fáze 8: Odměňování

Jak si představujete svůj plat? (Personalista počítá s tím, že uchazeč obvykle uvede částku okolo 5-20 procent vyšší než je jeho současný plat. V rámci vysvětlení platových

podmínek také načrtne budoucí vývoj platu). Vaší pozici odpovídá měsíční plat ve výši 200.000- 300.000 Kč ročně. Kde se vidíte? (Personalista profesionál očekává, že se uchazeč rozhodne pro vyšší hodnotu širě pásma a tu také zdůvodní). Nebo jiný příklad. Máme dva platové modely: jeden je fixní plat 13.700 Kč měsíčně s bonusem závislým na obratu v maximální výši 35.000 Kč nebo fixní plat 8.000 Kč měsíčně s otevřeným bonusem závislým na obratu. Který byste upřednostnil? (Pomocí takové „otázky vlastního výběru“ se personalista ptá, nejen kvůli tomu, aby zjistil požadovanou výši platu, ale také osobní připravenost nést riziko a důvěru ve vlastní výkon).

Co se týče otázek bezpečnosti při výběrovém řízení, je pracovní pohovor místem, na kterém se musí vyloučit všechny informace o tom, že potenciálnímu zaměstnanci hrozí bezpečnostní riziko. Také by se měly přesvědčivě objasnit mezery v životopise, ověřit pravost důležitých osvědčení a v případě potřeby dodatečně požádat o ověření dokumentů. Sdělí-li nebo nabídne-li uchazeč důvěrné informace o svém dosavadním zaměstnavateli, je to znamením neloajlnosti, se kterou by se mohl setkat později také jako zaměstnavatel. Po skončení přijímacího pohovoru by mělo existovat o dotyčném uchazeči mnoho již částečně zhodnocených informací. Následuje rozhodnutí o tom, zda by se měly použít další výběrové metody jako praktické předvedení práce, osobnostní nebo inteligenční testy, zpracování případových studií, rolové hry s obsahem pozdějšího pole působnosti nebo by měl být veden druhý již konkrétnější přijímací pohovor nebo zde připadá v úvahu okamžitý nástup.

Typy výběrových pohovorů jsou následující

Pohovor 1 + 1 („Mezi čtyřma očima“)

Výhody:

- Jsou vytvořeny podmínky pro neformální atmosféru
- Lze bez větších obav hovořit o citlivějších věcech, jako jsou osobní charakteristiky uchazeče

- Pro posuzovatele na straně podniku je snadnější kontrolovat a vést pohovor ve správném směru

Nevýhody:

- Riziko subjektivního vlivu posuzovatele na hodnocení uchazeče
- Hodnotitel nemusí být zcela kompetentní pro výběrová řízení
- Pohovor může skončit v patovém stavu, bez rozhodnutí o přijetí

Pohovor odehrávající se před panelem posuzovatelů

Výhody:

- Může být objektivnější, spravedlivější
- Umožňuje širší záběr probíraných témat a otázek
- Umožňuje dělbu práce mezi členy panelu (někteří se mohou ptát, druzí jen pozorovat)

Nevýhody:

- Je složitější po stránce organizační či logistické
- Může mezi členy panelu vyvolávat diskuze, třenice vlivem různých úhlů pohledu na uchazeče

Nestrukturovaný pohovor

- Je obvykle používán nepřipravenými, neškolenými a nekvalifikovanými posuzovateli
- Může se změnit na nekontrolovanou rozmluvu bez jasných cílů

Polostrukturovaný pohovor

- Cíle jsou stanoveny před pohovorem, je však zachována určitá pružnost

- S větší pravděpodobností poskytne informace potřebné pro odpovědnější rozhodování o výběru

Výběrový pohovor

Výhody:

- V porovnání s ostatními metodami relativně levný
- Vzbuzuje dojem validity
- Má schopnost měřit více charakteristik
- Jde o oboustranný tok informací

Nevýhody:

- Nízká validita
- Nízká spolehlivost
- Subjektivita
- Stereotypy
- Efekt dříve zjištěného
- Efekt kontrastu
- Efekt podobnosti
- Přisuzování větší váhy negativním informacím
- Efekt osobního vztahu
- Špatná příprava

Častým tématem k diskusi je vhodnost některých přijímacích pohovorů. Jde o časté téma nejenom odborných statí, ale i diskuzí na sociálních sítích. Autorka této dizertace pro zajímavost vybrala některé části diskuze a to bez citačních konsekvencí. Zaměstnavatelé i personální agentury stále rozšiřují postupy, jak se uchazečům dostat „pod kůži“ a odhalit jejich pracovní lidský potenciál. Příklad z praxe: Globální internetový gigant Google používá při testování uchazečů o práci tyto otázky: Kolik golfových míčků se vejde do školního autobusu? Proč mají kryty na kanalizaci kulatý

tvar? Kolik ladičů pijan je na světě? Příklady standardních otázek u přijímacích pohovorů: Jakou jste měl (a) cestu, bylo těžké nás najít? Proč se ucházíte o toto místo? Na co by v práci kladl zvláštní důraz? Jaký byl váš největší profesní úspěch v poslední době? S jakými lidmi si nerozumíte a těžko by se vám s nimi pracovalo? Jak byste si představoval svou nejlepší dovolenou? Příklady otázek na odolnost uchazeče ke stresu: Nepřipadáte si na tu práci příliš starý (mladý)? Ucházíte se o práci jen u naší firmy? Nemáte pocit, že vzhledem k vašim schopnostem jsou vaše požadavky příliš vysoké?

Pohled do podnikové praxe a personalistické teorie ukazuje, že metody výběru lidí se velmi rozvíjejí a jsou často na velmi profesionální úrovni. Je jen škoda, že se stejnou profesionalitou s jakou některé firmy vybírají a přijímají zaměstnance, nepřistupují i k propouštění. Je docela běžné, že s výpověďmi si ani neúspěšnější korporace žádnou hlavu nedělají. Problémem na trhu práce je, že lidé se srovnatelnými předpoklady je hodně. Z tohoto důvodu si nejlepší zaměstnavatelé mohou dovolit chtít něco víc a to zejména kreativitu, flexibilitu a další žádané osobnostní vlastnosti jako je tolerance, loajalita apod. Z pracovního zařazení lidí ve firmách se do značné míry stala věda. Personalisté jsou často posedlí využívat nové metody výběru lidí, jako jsou například různé osobnostní testy, grafologie, astrologie apod. Určitým výstřelkem v praxi jsou (dobrovolné) krevní testy.

Autorka této práce provedla individuální osobní rozhovory s otázkami zaměřenými na negativní dopady výběrových řízení na osobnost uchazeče o zaměstnání. Na otázky odpovídalo celkem 50 respondentů (29 zaměstnaných a 21 nezaměstnaných) v různých věkových kategoriích. Většina respondentů absolvovala 5-8 neúspěšných výběrových pohovorů (58 procent), někteří absolvovali zatím maximálně neúspěšné 4 pohovory (36 procent) a více jak 9 neúspěšných pohovorů má za sebou 6 procent respondentů. Tyto výsledky svého šetření publikovala v různých zdrojích. V dizertaci jde o shrnutí nejzávažnějších zjištění.

Velkým rizikem při neúspěšném hledání zaměstnání je dlouhodobá nezaměstnanost. Obavy z ní projevil 43 dotazovaných respondentů, tj. téměř 96%. Čím je nezaměstnanost delší, tím jsou totiž šance člověka na znovunalezení zaměstnání horší. Neúspěšný uchazeč začíná řešit řadu problémů spojených právě s nezaměstnaností a většinou musí díky omezenému zdroji příjmů slevit ze svých dosavadních nároků na životní úroveň. S tím souvisí také různý pohled na ochotu přijmout v novém zaměstnání nižší mzdu, než byla vyplácena v zaměstnání minulém. Na tuto otázku odpovědělo 26 procent kladně a nižší mzdu by přijalo, zbylých 24 respondentů, většinou zaměstnaných, není ochotu přijmout v novém zaměstnání nižší mzdu. Na tuto otázku odpovědělo 26 respondentů kladně a nižší mzdu by přijalo, zbylých 24 respondentů, většinou zaměstnaných, není ochotno nižší mzdu v novém zaměstnání přijmout.

Autorka se v průzkumu dále zaměřila na vlastní přijímací pohovor. Otázky se týkaly úpravy zevnějšku a na „zkoušení“ modelových otázek a odpovědí ještě před pohovorem. Z provedeného výzkumu se u respondentů potvrdilo, že individuální nepřipravenost na výběrový pohovor se výrazně podílí na jeho neúspěšnosti. Osm respondentů si vůbec neuvědomuje, že i přijímací pohovor má svoje pravidla a dobrá příprava a informovanost je základem jeho úspěchu. Na pohovor se pravidelně připravuje 12 respondentů a příležitostně podle druhu práce 30 respondentů z celkového vzorku, což je vcelku velmi pozitivní. Taktéž velký důraz na úpravu zevnějšku klade 18 respondentů a 23 respondentů se upravuje a obléká k pohovoru „normálně“. Ukázalo se však, že uchazeči o zaměstnání ve věkové kategorii nad 50 let se přípravě na pohovor věnují více než uchazeči mladší 30 let.

Při zkoumání negativních dopadů na svoji osobnost uváděli respondenti psychické problémy, které byly podle četnosti výskytu sestaveny do následujícího pořadí: strach o budoucnost, problémy se spánkem, pocity viny, ztrátu sebevědomí, lítost, frustraci, rezignaci na okolí, apatii, deprese, pocity zbytečnosti, smutek, pocity méněcennosti, přecitlivělost, zoufalost. Jako nejčastější zdravotní problémy potom uváděli respondenti bolesti hlavy, únavu, slabost, žaludeční obtíže, pocení, bušení srdce, astma, cukrovku.

Z celkového počtu pouze 6 respondentů vyhledalo odbornou pomoc psychologa nebo jiného odborníka a 19 respondentů toto ještě zvažuje. Zbýlých 25 respondentů se na odborníka obrátit nechce. Psychické a zdravotní problémy mohou být velmi nebezpečným negativním následkem při neúspěchu u výběrového řízení a vhodná pomoc odborníka může pomoci zvládnout zdánlivě neúnosnou situaci.

Dalšími negativními následky, jež mohou ovlivnit hledání nového zaměstnání, které byly v průzkumu zjištěny, jsou různé psychické problémy od pocitů náladovosti, podrážděnosti nebo méněcennosti, až po úplnou apatii či rezignaci na celé okolí. Časté jsou také vznikající konfliktní situace v rodině nezaměstnaného, způsobené právě zmíněnou podrážděností a stresovými situacemi při pohovorech. Negativní dopady na osobnost neúspěšného uchazeče jsou velice častým jevem, ale každý, koho potkají, by se měl vůči nim do jisté míry obrnit a především se zaměřit sám na sebe. Měl by mít totiž na paměti, že ovlivnit personalistu při pohovoru může jedině on sám a tak je možné tyto negativní následky eliminovat nebo alespoň zmírnit.

Průzkum autorky také ukázal, že v řadách uchazečů o zaměstnání je „hodně rezerv“. I když zkoumaný vzorek lidí byl malý a nelze činit z výsledků průzkumu nějaké obecnější závěry, přesto lze konstatovat, že lze vytvořit nějaká doporučení v této životní situaci lidí hledající zaměstnání. Celkově se dá říci, že by člověk neměl rezignovat na svůj rozvoj, měl by na sobě pracovat a současně si upevňovat rodinné zázemí a okruh nejbližších přátel. Přes neúspěchy při hledání zaměstnání by měl zůstat pořád aktivní, tzn., měl by aktivně vyhledávat nové zdroje informací o pracovních místech, poptávat se v širším okruhu známých. Měl by se cíleně připravovat na první kontakt s potencionálním zaměstnavatelem, zlepšovat přípravu na výběrová řízení, na setkání s personalistou. Informovat se o svém možném budoucím zaměstnavateli, nacvičovat si možné otázky a odpovědi při přijímacím pohovoru na určitou pozici apod. Určitě je vhodné se v této věci obrátit i na odborníka (psychologa), který může pomoci zvládnout tuto komplikovanou situaci při hledání zaměstnání.

Na základě profesní praxe autorky studie lze formulovat určitá pravidla k zlepšení výsledků přijímacích pohovorů. V samotném začátku je dobré seznámit se se společností, kam je uchazeč pozván s pozicí, o níž se uchází. Informace je možné získat z webu společnosti, různých letáků či brožur, které firma vydala, případně od známých, kteří o společnosti něco vědí. Uchazeč by si měl před schůzkou zapamatovat alespoň příjmení a pozici zástupce firmy, s nimiž se má sejit. Potřebné je naplánovat si i takovou věc, jak se na schůzku dopravit. V úvahu musí totiž uchazeč brát i takové faktory, jako jsou různá zpoždění, dopravní omezení, apod. Dostavit se k pohovoru ve sjednaný čas je součástí uchazečovy vizitky. Zásadně je zbytečné chodit k pohovoru o více jak 10 minut dříve, ideální je být na místě přibližně pět minut před sjednaným časem. Neakceptovatelný je pozdní příchod. Je dobré, když si uchazeč předem připraví všechny otázky k dané pracovní pozici a vezme s sebou vše, čím může zaujmout, prokázat kvalifikace na danou pracovní pozici – životopis, ukázky prací, doporučení, diplomy, osvědčení z kurzů, atd. Nejlepší přípravou na pohovor je dobrý spánek, čistá hlava a pozitivní naladění. Uchazeč by měl mít na paměti, že při rozhovoru s personalistou musí být především sám sebou, neměl by se stylizovat so žádné role a jeho zájmem by měla být snaha uplatnit své zdravé sebevědomí. Důležitou součástí vystupování je kromě uchazečova projevu i to, jak je oblečen. Oblečení volí podle typu pozice, o kterou se uchází. Vkusný a upravený zevnějšek je u pohovorů takřka samozřejmostí. Každý uchazeč si musí uvědomit, že s personalistou má společná cíl – nalézt nejlepšího pracovního partnera, proto je důležité se při pohovoru zaměřit na pozitivní stránky a zdůraznit své přednosti.

Během hledání nového zaměstnání může uchazeč zažívat řadu neúspěchů, které by ho však neměly odradit od dalších pokusů. Pokud je žádost o zaměstnání odmítnuta, musí uchazeč přijmout efektivní osobní strategii pro překonání krizového období bez zaměstnání (Buchtová 2002):

- 1) neztrácet naději a nepodléhat tlaku nepříznivé situace
- 2) naplánovat si pravidelné denní aktivity

- 3) využít čas k možnosti zhodnocení dosavadních životních a pracovních zkušeností
- 4) rozšířit si právní vědomí a dobře znát práva a povinnosti nezaměstnaného
- 5) neuzavírat se do sebe, ale sledovat dění kolem sebe, udržovat neustálý kontakt s trhem práce a s širším sociálním okolím
- 6) na přechodnou dobu si najít práci i méně placenou
- 7) promyslet si úspornou životní strategii
- 8) důsledně pečovat o své zdraví

Buchtová (2002, s. 87) upozorňuje, že postoje uchazečů o zaměstnání se mohou pohybovat v rozmezí od určité pasivity, přes akomodaci (přizpůsobení se) až po vyloženě aktivní přístup. Podle této autorky je pasivita typická „*pro ženy ve středním věku, které doufají, že se jim podaří najít nové zaměstnání s kvalifikací, jakou mají a v regionu ve kterém žijí*“. U roviny přizpůsobení píše autorka o ochotě lidí „...*,změnit svou původní profesi, v ojedinělých případech místo svého bydliště*“. Aktivní reakci spojuje uvedená autorka s ochotou lidí zvolit jako uplatnění soukromé podnikání, což „bývá výraznější u mužů“.

Konkrétní postoje lidí při hledání nového zaměstnání popisuje Buchtová (2002, str. 87): „*Aktivní – zpravidla volba soukromého podnikání, což bývá výraznější u mužů*
Přizpůsobení se – ochota změnit svou původní profesi, v ojedinělých případech i místo svého bydliště
Pasivní – typické pro ženy ve středním věku, doufají, že se jim podaří najít nové zaměstnání s kvalifikací, jakou mají a v regionu, ve kterém žijí.“

Jedním z častých řešení při hledání nového zaměstnání je využití služeb pracovního profesního poradenství, kam se může uchazeč o zaměstnání obrátit s prosbou o radu a pomoc při nalezení nového zaměstnání či zvládnutí výběrových řízení. Zde je respektována jedinečnost a individuální potřeby nezaměstnaného. Poradenský proces probíhá v terapeutické atmosféře, zaručuje důvěrnost za současného respektování svobody klientova rozhodnutí. Cílem pracovního profesního poradenství je soustředit se

na přítomnou situaci klienta a kladně ovlivnit jeho hledání zaměstnání tím, že si klient prohloubí sebepoznání, obdrží informace, na základě kterých může formulovat realistické plány řešení, definuje svůj problém a stanoví produktivní rozhodnutí.

Na základě doporučení odborného poradce se uchazeč o zaměstnání snaží o hledání zaměstnání různými způsoby v závislosti na definování optimálního řešení. Jedním ze způsobů hledání zaměstnání je registrace na úřadu práce či v personální agentuře, nebo hledání pracovního uplatnění na internetu.

Úřady práce

Dle české legislativy mají zaměstnavatelé povinnost hlásit na úřad práce všechny obsazované pozice bez ohledu na jejich úroveň, nároky na kandidáta či ohodnocení. Praxe je však taková, že kandidáti o lépe placené místo dokáží kontaktovat zaměstnavatele bez pomoci úřadu práce. Úřady práce nabízejí volná pracovní místa nejčastěji na úrovni nástupních pozic a pozic nevyžadujících vysoké vzdělání. Dále inzerují pracovní místa, kde je vysoká fluktuace. Všechna volná místa jsou inzerována v elektronických databázích na stránkách MPSV (ministerstvo práce a sociálních věcí) a jsou veřejně přístupná.

Personální agentury

Některé agentury se specializují na určitá zaměstnání a mají k dispozici seznamy nabízených pracovních pozicí a zároveň i seznamy lidí hledajících zaměstnání. Obrátit se na personální agentury považují za vysoce efektivní uchazeči o vedoucí a odborná pracovní místa. Umožňuje jim to dané místo i zaměstnavatele prodiskutovat s nezávislou třetí stranou. Rovněž mohou dostat cenné informace ohledně zpracování své žádosti a zpětnou vazbu od odborníků s rozsáhlou praxí v oblasti personálních služeb.

Internet

Mladší uchazeči o zaměstnání v dnešní době volí asi nejrychlejší a nejefektivnější způsob hledání zaměstnání – po Internetu. Mohou zde jednak sami nabízet svoje pracovní schopnosti a také prohledávat množství inzerátů různých firem i agentur zprostředkávajících práci. Internet poskytuje jak uchazečům, tak i personalistům mnoho výhod. Poskytuje přístup k mnohem většímu množství informací, než lze uvést v běžné inzerci a umožňuje například tzv. online testování, zasílání elektronických žádostí a životopisů.

V personální praxi je velmi důležitý kontakt uchazeče o zaměstnání s podnikem, kde má zájem pracovat. Přípravu na setkání s jejím pracovníkem není dobré podcenit. Je vhodné se dobře seznámit se společností, kam je uchazeč pozván a samozřejmě s pozicí, o níž se uchází. Informace je možné získat z webu společnosti, různých letáků či brožur, které firma vydala, případně od známých, kteří o společnosti něco vědí. Uchazeč by si měl před schůzkou zapamatovat alespoň příjmení a pozici zástupce firmy, s nímž se má sejít.

Je dobré, když si uchazeč předem připraví všechny otázky k dané pracovní pozici a vezme si sebou vše, čím může zaujmout a prokázat kvalifikace na danou pozici – životopis, ukázky prací, doporučení, diplomy, osvědčení z kurzů, atd. Nejlepší přípravou na pohovor je dobrý spánek, čistá hlava a pozitivní naladění. Uchazeč by měl mít na paměti, že při rozhovoru s personalistou musí být především sám sebou, neměl by se stylizovat se do žádné role a jeho zájmem by měla být snaha uplatnit své zdravé sebevědomí.

Důležitou součástí vystupování je kromě uchazečova projevu i to, jak je oblečen. Oblečení volí podle typu pozice, o kterou se uchází. Vkusný a upravený zevnějšek je u

pohovorů takřka samozřejmostí. Každý uchazeč si musí uvědomit, že s personalistou má společný cíl – nalézt nejlepšího partnera, proto je důležité se při pohovoru zaměřit na své pozitivní stránky a zdůraznit své přednosti.

Autorka této dizertace může ze své praxe uvést tyto doporučení pro uchazeče o zaměstnání:

- Při pozdravu musí uchazeč stisknout pevně ruku – personalista ji samozřejmě podá první, usmívat se a udržovat stálý kontakt očima.
- Místo k sezení obsadí uchazeč až po té, co je mu nabídnuto.
- Jméno personalisty si snaží uchazeč zapamatovat a během pohovoru jej několikrát použít, pokud si není jist jeho výslovností, musí jej požádat o zopakování.
- V průběhu pohovoru se uchazeč chová přátelsky a přirozeně.
- Uchazeč pozorně naslouchá, co zaměstnavatel sděluje o firmě a o pozici samotné, nikdy nesklouzává k bezduchému přikyvování.
- Personalista vede rozhovor a uchazeč se ho pokusí přimět k tomu, aby vysvětlil co nejdříve nabízenou pozici a povinnosti, které jsou s pozicí spojeny, aby mohl nabídnout své vzdělání, schopnosti, úspěchy, doporučení.
- Uchazeč se snaží o co nejpřesnější a pravdivé odpovědi, rozhodně neodpovídá strojeně či jednoslovně.
- Důležitá je rozhodnost – jestliže má uchazeč o danou pozici zájem, sdělí to, protože mu to může pomoci dostat se do užšího kola výběru.
- O své profesní minulosti i zaměstnavatelích hovoří uchazeč pouze pozitivně. Je jasné, že existují důvody odchodu z minulých zaměstnání, při jejich vysvětlování se ale omezí pouze na nezbytná fakta a uvádí pouze adekvátní důvody.
- Délka odpovědí na otázky by se měla pohybovat mezi 30 sekundami až 2 minutami.
- Je dobré si povšimnout atmosféry, která panuje ve firmě. Snaže se potom uchazeč rozhodne, zda o práci v tomto prostředí vůbec stojí.

- Uchazeč při pohovoru netrvá na sdělení výše platu, zaměstnaneckých výhod či dovolené, ale vyčkává okamžiku, kdy se zaměstnavatel sám zmíní. Na otázku „Jaký plat očekáváte?“ je nejlepší uvést sumu v rozmezí, jež odpovídá nejlépe požadovaným schopnostem a zkušenostem.
- Na konci pohovoru si uchazeč připraví jeden či dva smysluplné dotazy pro zaměstnavatele k pozici nebo firmě, tím naznačuje zájem o místo.

Na tzv. otevřeném trhu práce je každý uchazeč konfrontován s velkou konkurencí a navíc má často omezenou možnost při výběrovém řízení ukázat své výhody a přednosti. Proto se vyplatí mít svůj sociální kapitál tj. dobré vztahy zejména s vlivnými lidmi. Řada z nás se v praxi určitě setkala s výběrovým řízením, které se podle předpisů sice konat muselo, ale o jehož vítězi bylo již předem rozhodnuto... Různé průzkumy personálních agentur u nás i ve světě uvádějí, že až 70% všech míst se v podnicích a institucích obsazují na základě známosti. Z tohoto důvodu se vyplatí budovat si v životě pevný systém vztahů, setkávat se s lidmi, snažit se jim pomoci apod. Na tzv. otevřeném trhu práce je každý uchazeč o zaměstnání konfrontován s velkou konkurencí a s omezenou možností ukázat své výhody a přednosti.

Jak již bylo zmíněno, domácí příprava se obvykle zúročí. Někdo má takový dar výřečnosti a improvizace, že vyjde vítězně z jakékoliv ošemetné situace – ti ostatní musí pro úspěch hodně udělat. Před pohovorem by měl zájemce o nové zaměstnání znovu prostudovat materiály, které předem novému zaměstnavateli svěřil. Může totiž počítat téměř stoprocentně s tím, že dojde na doplňující otázky k životopisu, bude potřeba objasnit pracovní minulost nebo blíže vysvětlit pracovní schopnosti – třeba jazykové či řidičské. Další otázky budou směřovat ke kvalifikaci uchazeče a jeho postojům k jejímu zvyšování, profesním očekáváním, rodinné situaci či trávení volného času. Někdy mohou přijít na řadu i otázky zdánlivě úplně odtažité, to když chtějí budoucí zaměstnavatelé zjistit více o osobnosti zájemce. Na tyto otázky je dobré odpovídat stručně, pravdivě a nic nezamlčovat. Přílišná upovídanost ani mlčenlivost nepůsobí dobře, velké obavy z pohovoru nejsou na místě, přijetí či nepřijetí do

zaměstnání je výsledkem celého přijímacího řízení – rozhovor je jen jeho jednou částí. Šíře otázek se může v jednotlivých případech lišit. Bude záviset na tom, kdo při něm bude zaměstnavatele zastupovat. Personalisté mají většinou za úkol zjistit pouze všeobecnější informace o uchazeči, vedoucí odborných útvarů prověřit jejich odbornou způsobilost.

Při přijímacím pohovoru by měl uchazeč odpovědět na všechny otázky týkající se pracovního poměru a jeho kvalifikace pravdivě. Jinak je tomu u otázek soukromého charakteru. Některé by neměly vůbec padnout, a pokud už jsou položeny, nemusí na ně adept odpovídat. Mezi ně patří třeba dotazy na členství v politické straně, náboženské přesvědčení, majetkové poměry, výši současného platu či u žen případné těhotenství. I záporná odpověď na otázku se dá formulovat různě. Takticky nevhodné je příkré odmítnutí. Lepší je zeptat se na důvod otázky a důležitost jejího zodpovězení pro další uplatnění ve firmě. Některým otázkám je možné předejít vlastní aktivitou při rozhovoru – zpovídáný tak může říct jen to, co chce.

Při pohovoru by neměl mluvit jen uchazeč, ale také odpovědný pracovník hlavně o náplni práce a záměrech podniku. Pokud se zdají adeptovi informace o pracovní místo nedostatečné, měl by se ptát. Stejně důležité jako vhodně se zeptat je umět naslouchat. Uchazeč se dozví ledacos zajímavého a zároveň pozorným posloucháním projevuje zájem o budoucí podnik. Na konci rozhovoru většinou dojde také na platové otázky. S představou platového ohodnocení je dobré jít už na pohovor, nepůsobí dobře, pokud člověk odpovídá nejistě, vytáčí se a nechce dát konkrétní odpověď. Před pohovorem se vyplatí udělat drobnou špionáž ve firmě a zjistit, jaké platové relace jsou tak běžné. Pokud uchazeč nemá o své ceně na trhu práce konkrétní představu, je lepší se zeptat, jaké jsou platové možnosti podniku. A podle nich stanovit rozpětí, v jakém by se měl nástupní plat pohybovat.

I když už je přijímací pohovor šťastně za uchazečem, stejně není všem stresům konec. Na konci prvního osobního setkání se zájemce určitě nedozví, jak pro něj dopadlo, ale je slušné se zeptat, dokdy dostane vyrozumění. Nastává období očekávání, zda bude úsilí uchazeče korunováno úspěchem a místo získá. Pokud se dlouho nikdo neozývá, je na místě iniciativně do podniku zavolat a zeptat se na výsledek řízení. Úspěšní kandidáti jsou obvykle přizváni – ještě než padne konečné rozhodnutí o jejich přijetí či nepřijetí – k dalšímu kolu jednání. Na něm se konkretizují pracovní podmínky – pracovní dobou počínaje přes plat a další sociální výhody až po možný postup ve firmě. Pak je také čas a prostor k dalšímu vyjednávání o podmínkách pracovní smlouvy. Lepší je nepodepsat ji hned po přijímacím pohovoru, ale ponechat si pár dní na konečné rozhodnutí.

Přestože v rámci pracovních interview existuje mnoho univerzálních otázek, neexistují na ně univerzální odpovědi. Rozhodující při odpovědích je, o jakou pozici se při interview jedná. A tak jde především o to, abychom rozuměli, na co se nás vlastně při interview ptají.

Příklady z praxe

1. Definujte, co je to inteligence

Jde o typ otázky, která má ověřit vaši schopnost reagovat na nečekanou situaci. Dotaz, který nečekáte. Testuje vaši obratnost v improvizaci. Snažte se o rychlou a stručnou odpověď. V tomto případě by mělo úplně postačit: „Schopnost shromažďovat, analyzovat a účinně využít informace.“ Ale může se objevit úplně jiný dotaz, který sleduje to samé. Osobně jsem při jednom pohovoru musel popisovat koně.

2. Uvedte tři slova, která vás nejlépe charakterizují

Otázky, odpovídají na to, jak hodnotíte sami sebe, jsou sice populární, ale většinou nehrají v celkovém hodnocení významnou roli. Drtivá většina dotazovaných má totiž tendenci se prezentovat pozitivně a nekriticky. Pokuste se zaujmout něčím originálním,

co vyvolá tazatelovu zvědavost. Máte – li uvést tři slova, použijte například: „vyhlídka“ (snažím se věci hodnotit z nadhledu a v širších souvislostech), „jezero“ (jsem spíše klidné a tiché povahy), „hodiny“ (mám rád přesnost).

3. Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?

Jde o předchozí téma v trochu jiné podobě. Testuje vaši sebereflexi a schopnost hodnotit kriticky i sám sebe. Má také mnoho společného s testem upřímnosti. Co se týče dobrých stránek, nebuďte přehnaně skromní, i když to máte v povaze. Můžete tím vyvolat dojem slabého sebevědomí. Co se týče těch slabých, nesnažte se vypadat, že o žádných nevíte. Nikdo vám to neuvěří.

4. Proč bychom měli zaměstnat právě vás?

Přestože si na to zaměstnavatelé nakonec budou muset odpovědět sami, nebojte se jim pomoci a dát jim pár dobrých důvodů. Využijte argumenty, jako je vaše dosavadní praxe, účast ve speciálních projektech, znalost prostředí, schopnost komunikace, samostatnost. Cokoliv pozitivního, co vás může odlišit od ostatních uchazečů. Například schopnost práce v časové tísní a krizových situacích.

5. Co je pro vás důležitější: peníze nebo postavení?

Dlouhodobé průzkumy v oblasti motivace a hierarchie hodnot potvrzují, že při určité úrovni zabezpečení našich základních potřeb přestávají hrát peníze prioritní roli. Tu přebírají mimo jiné i hodnoty jako společenské uznání a společenské postavení. Odpovězte tedy tak, abyste měli možnost dosáhnout obojího (pokud o to stojíte): „Peníze nejsou osou mého života, ale neobejdu se bez nich. A pokud to bude možné, rád bych dosáhl vyššího společenského postavení, než mám nyní.“

6. Jak dlouho myslíte, že ve firmě zůstanete, kdybychom vás najali?

Tato otázka směřuje k testu vaší loajality vůči firmě. Zároveň se snaží zjistit, jak moc si věříte. Loajalitu vůči zaměstnavateli se snažte vyjádřit. Dejte ale zároveň najevo, že znáte svoji cenu, a nemáte zapotřebí setrvávat tam, kde se necítíte ve své kůži. Stačí stručně: „Dokud bude firma přesvědčena, že moje práce je přínosem, a dokud já budu přesvědčen, že mě práce v této firmě uspokojuje.“

7. Proč chcete opustit svou současnou práci?

V této otázce není třeba hledat jinotaje. Částečně jde o lidskou zvědavost a částečně se snaží odhalit, zdali by stejný důvod k odchodu mohl záhy nastat i na novém pracovišti. Pokud důvodem k vašemu odchodu z předchozího zaměstnání nebyl alkohol, drogy, podvod, násilí nebo neskutečná lenost, nemusíte se bát odpovědět upřímně.

8. Co byste rád dělat za 10 let?

Snaží se odhalit vaše ambice. Nebojte se je dát najevo, ale nepřeženejte to. Někteří šéfové si sami málo věří a mohli by vás odmítnout jen proto, abyste je později v jejich pozici neohrozili (ještě netuší, že tím ohrožují sami sebe). Není ani ostudou, pokud řeknete, že vaše plány nesahají v současné době dále než dva až tři roky, během kterých se chcete naučit pokud možno co nejvíce ve své nové pozici a být tak firmě užitečný.

9. Jak byste ohodnotil vašeho současného šéfa?

Tato otázka testuje váš pohled na autority. Ať už řeknete cokoli, měl by z vaší odpovědi být cítit respekt k autoritám. To ovšem neznamená, že nemůžete vyjádřit svou nespokojenost třeba s tím, jak váš současný šéf řídí váš tým. Snažte se zmínit jak špatné, tak i dobré stránky a dát tak najevo schopnost zcela objektivního pohledu.

10. Popište vaše vzdělání

Nic záludného. Popište svá studia a vynechte přitom základní školu. Je dobré, pokud už z období vašich studií se můžete pochlubit zájmem, esejí či praxí v oblasti, které se věnujete nebo o kterou nyní projevujete zájem.

11. Proč jste si vybral právě tento obor?

Snaží se odhalit, zdali se zajímáte o tento obor z jasných důvodů, a ne prostě jen hledáte nějakou práci. Přednost samozřejmě dostávají ti, kteří dobře vědí, proč se snaží uplatnit právě v tomto oboru.

12. Preferujete samostatnou práci, nebo práci v týmu?

Je obecně známo, že týmová práce v drtivé většině situací přináší lepší výsledky a většina manažerů dnes již vede své zaměstnance k týmovému výkonu. Nicméně za některých okolností a v určitých oborech je efektivnější práce samostatná. Určitě si nepokazíte dojem, pokud řeknete, že dáváte přednost práci v týmu, ale pokud si to žádá situace, jste schopni dosahovat potřebných výkonů i samostatně.

13. Co jste měl nejvíce a nejméně rád v průběhu vašeho posledního zaměstnání?

Jde o to, co konkrétně patří k vašim prioritám ve smyslu pracovního prostředí a naopak co vás dokáže naprosto demotivovat. Snažte se najít skutečně to, co je pro vás v práci nejpodstatnější a co na druhé straně pokládáte za neakceptovatelné. Vyhněte se tím případným pozdějším nedorozuměním a konfliktům.

14. Jakou roli ve vašem žebříčku hodnot zaujímá zaměstnání?

Tento dotaz můžeme přeložit velmi jednoduše jako snahu zjistit, jak moc si asi budete cenit získané práce. Každý, kdo vám tuto otázku v rámci pracovního pohovoru položí, předpokládá, že spokojenost v práci je velmi vysoko na vašem žebříčku hodnot a je to naprosto pochopitelné. Spokojenost s naším životem a námi samými je do velmi značné míry závislá právě na naší spokojenosti v práci.

Nabízí se otázka, co je z hlediska uchazečů o zaměstnání důležitou prioritou. Uchazeči o práci často doplácí na svoji nepřipravenost. Mnoho lidí přichází na pohovor a ani neví, na jakou pozici se hlásí nebo čím se firma zabývá. Ztráta zaměstnání je jednou z nejestresovějších situací, která nás v životě může potkat. Důležité je proto pustit se ihned a na plný úvazek do hledání nového zaměstnání. To vyžaduje opravdu spousty času. Naše všední dny tak alespoň dostanou strukturu a organizaci spojené s hledáním nového místa zastoupí ztracenou pracovní náplň.

Největší chybou lidí, kteří ztratí zaměstnání, je apatie, které propadnou. Samozřejmě není jednoduché najít v sobě sílu začít znovu, ale jestliže uděláme první krok, tedy sestavíme si konstruktivní plán hledání, dodá nám to energii a sílu se z nepříjemné

situace dostat. Ideální je nařídit si budíka na dobu, kdy jsme byli zvyklí vstávat do práce, a po úkonech ranní hygieny a snídani se převléknout. Zdá se to jako malichernost, ale navnadí to naše uvažování na pracovní proces. První den bychom si měli sepsat, jaké kroky hodláme podniknout? Co by v takovém seznamu mělo být? Na první místě dořešení administrativních záležitostí spojených s odchodem ze starého zaměstnání, dále jistý audit finančních rezerv a rozpočet na nadcházející dobu bez práce; pak již můžeme přistoupit k samotnému procesu hledání nového zaměstnání.

Určitě je možné se zamyslet nad problémem nazvaným „Co všechno si musíte nechat líbit, abyste dostali práci“. Praxe ukazuje, že jsou to zákeřné otázky, psychické deptání a zdánlivě nevinné hry. Zaměstnavatelé stále rozšiřují postupy, jak se nám dostat uchazečům o zaměstnání pod kůži a odhalit jejich pracovní potenciál. Jak podhalit co se skrývá v uchazeči o zaměstnání? Nejjednodušší a přitom nejúčinnější strategií je vyvést ho z míry nečekanou a na první pohled nesmyslnou otázkou. „Kolik vagonů má pražské metro?“ Nebo: „Kolik kilometrů za jeden zápas uběhne fotbalista?“ Druhá otázka se doporučuje pokládat spíše ženám, protože muži odpověď často znají. Podstata podivných otázek totiž spočívá v tom, že dokážou přiblížit, jak dotyčný člověk reaguje na nečekané problémy a situace. Tedy to, jak dokáže řešit úkoly, s nimiž nejenom nepočítal, ale nejspíše se s nimi v životě vůbec nesetkal. Pokud třeba odpoví: „Na to vám odpovídat nebudu, na to nejsem připravený“, případně: „To není můj obor, nevím, proč bych to měl vědět“, jeho šance na získání dobrého místa poklesnou na minimum.

„Nejlépe skryté stránky uchazeče o práci dokáže odhalit metoda zvaná Assessment centrum. Až během několikahodinového testování totiž člověk zpravidla odhodí masku a ukáže, co v něm doopravdy vězí – jak se běžně chová, jak reaguje, jak pracuje,“ toto tvrdí řada odborníků z personálních agentur o metodě, kterou mezi prvními začala používat a rozvíjet americká FBI. Dnes je z ní bez přehánění jakýsi strašák manažerů ucházejících se o práci. Adepti jsou vystaveni modelovým situacím, dostávají úkoly, jsou pozorováni. Někdy je zadání praktické (vyřídit reklamaci v bance s naštvaným

klientem), jindy imaginární (jak přežít na opuštěném ostrově po ztroskotání lodi). Záleží na tom, na jakou pozici se uchazeči hlásí a jaké vlastnosti a schopnosti po nich zaměstnavatel požaduje. Odborníci přitom sledují, zda se dokážou prosadit, jakým způsobem, jestli se projevují jako sólisté, anebo naopak týmoví hráči.

V poslední době se při náboru zaměstnanců stále častěji využívají i diagnostické metody, dříve uzavřené za dveřmi ordinací psychiatrů nebo klinických psychologů. Co vede k tomu, že se takzvané projektivní metody používané v klinické praxi uplatňují i v náboru profesionálů? Jedním z důvodů může být, že jsou velmi známé a oblíbené, ale důležitější je zřejmě jiná věc: Jen málokdo chce na vysokém postu zaměstnávat patologickou osobnost.

Klasickou a velmi rozšířenou metodou tohoto druhu je, „test kresby stromu“. Člověk dostane za úkol, aby nakreslil strom podle vlastní vůle. Psychologové předpokládají, že do kresby budete projektovat své vnitřní stavy. Dá se tak poměrně snadno zjistit, zda nemáte vážné psychické problémy. Například anorektičky kreslí stromy s užším kmenem, naklánějícím se vlevo. Kdo strom nakreslí do levé části papíru, prozradí prý svou úzkost, nižší sebeúctu, komplexi méněcennosti, depresi. Když někdo strom přezdobí květy, ptačími hnízdy nebo ovocem, ukazuje to na jeho povrchnost a sebevzhlíživost.

Odvozenými metodami pak jsou třeba House – Tree – Person, kdy se kreslí dům, strom a osoba, případně Draw a person test, při němž testovaní lidé kreslí dvě postavy opačného pohlaví. Muži zpravidla nejdřív kreslí mužskou postavu, ženy ženskou. Pokud je to naopak, lze z toho usuzovat komplikace s přijetím pohlavní identity. Velikost postavy většinou zabírá sedmdesát procent velikosti papíru. Je-li to více, má z toho vyplývat pocit nadřazenosti nad opačným pohlavím, velká hlava zase ukazuje převahu racionality nad emocemi a sexualitou.

Jistá personalistka si oblíbila i známý Roschachův test, který je postavený na ukazování specifických skvrn: podle své fantazie pak domýšlíte, co vám připomínají. Ti, kdo v obrázcích vidí třeba krev, zbraně, drápy, šípy či další projevy násilí, jsou

považováni za agresivní či trpící úzkostí. Mnoho psychologů přivlastnění této metody děsí, protože vůbec není určena pro personalistiku. Existují však firmy, které si s tím moc hlavu nelámou.

Zdá se, že personalistika je momentálně posedlá novými a novými metodami. Ty se snaží předpovídat i profesní vývoj zaměstnance, délku jeho kariéry a v neposlední řadě pracovní pozici, kterou by měl v budoucnu zastávat nebo naopak nezastávat. Z pracovního zařazení se zkrátka stala velká věda. Přímé oslovení jako metoda efektivního vyhledávání nových zaměstnanců existuje na českém trhu práce již více než patnáct let. Kandidáti obvykle už většinou přicházejí na schůzku s klientem připraveni – to je obrovská výhoda internetu. Nicméně ještě i nyní se dosti často konzultant dostává do situací, které lze pouze stěží predikovat. Ano, pravda, že mnohé se změnilo, lidé se naučili psát „strukturované“ životopisy, a to nejen v češtině, ale i v angličtině či němčině. Občas je sice jazyk poněkud nesrozumitelný nebo se vloudí gramatická chyba, ale to lze v cizím jazyce omluvit. Horší je, když je chyba ve shodě předmětu s přísudkem v česky psané verzi nebo ve vyjmenovaných slovech, která se probírají často na prvním stupni základní školy.

Kandidáti se většinou při prvním setkání s klientem chovají jinak, než během setkání s konzultantem. Nejlépe jsou na tom ti, kterým o nabízené místo zas tak moc nejde. Mohou tak vlastně získat určitou novou zkušenost z výběrového řízení, eventuálně zjistit svoji hodnotu na trhu práce, či porovnat svoje možnosti s konkrétní nabídkou. Takoví lidé pak nejsou nervózní, chovají se přirozeně, nepřehrávají. A proto také velmi často výběrová řízení z těchto důvodů vyhrávají. Z hlediska konzultanta je mnohdy nepříjemnější taková situace, kdy kandidát o nabízené místo velmi stojí. Takoví lidé někdy přehrávají, podbízejí se. Mnohdy mluví více, než je zapotřebí, snaží se věci dokonale vysvětlit, přesto, že je evidentní, že pro druhou stranu takové podrobnosti nejsou v dané chvíli nejdůležitější. Na první schůzce s klientem jde totiž především o vzájemnou výměnu informací a snaha prodat se za každou cenu končí většinou neúspěchem. Velmi častým příkladem je situace, kdy má kandidát vysvětlit,

proč opustil své místo, a on začne do detailů rozebírat své neshody s nadřízenými a dopodrobna vysvětlovat, že se neshodli v otázce „nákupu propagačních předmětů“.

Je možné uvést řadu situací, které kandidáti nezvládli. Mnohým z nich chybí empatie, jiní se podceňují, další ve svém projevu sklouzávají až do arogance. Přesto, že zkušený konzultant pozná, že některé kandidáty je třeba na první schůzku s klientem „připravit“, i tak nastávají situace, které opravdu předpovídat nelze. Výborným příkladem naprosto absurdní odpovědi, kterou konzultant nemohl ovlivnit, byla situace, kdy kandidát, který celou dobu věděl, že jeho přímým nadřízeným bude žena, na poslední schůzce na otázku zahraničního manažera, zda mu nebude vadit, že mu bude šéfovat žena, odpověděl: ...“no, to víte, že ano, to by přeci muselo vadit každému muži“. Nutno ještě dodat, že tato dáma byla přítomna. Další, z pohledu nezúčastněného pozorovatele velmi “humornou“ příhodou, byla situace, kdy si finální kandidát, který měl v podstatě stoprocentní jistotu, že mu místo bude nabídnuto, prohlédl po předchozím pohovoru výrobní závod a po návratu do zasedací místnosti mu byla položena otázka, zda se chce ještě na něco zeptat. Odpověď zněla, že ano, a sice jaká je ve firmě pracovní doba. Německý a švýcarský manažer začali velmi podrobně vysvětlovat, že pracovní doba pro takto významnou technickou funkci je samozřejmě klouzavá, pokud bude kandidát řešit nějaký problém, může zůstat i večer atd. Kandidát je přerušil a řekl: „Víte, na to já se neptám. Já totiž dělám paragliding, a když bude takové počasí jako dneska, tak už tady dávno nebudu...“. V místnosti pochopitelně nastalo mrtvolné ticho. A konzultant, který u pohovoru byl přítomen, mohl pouze zcela objektivně nedoporučit klientovi, aby tohoto uchazeče přijal.

Velké překvapení připravil jiný z našich kandidátů, který přijel na poslední schůzku před uzavřením pracovní smlouvy s čerstvým melírem ve vlasech, a to nikoli ledajakým, nechyběla ani červená...

To jsou pouze některé příklady situací, do kterých se personální konzultanti dostávají. Když si uvědomíme, jaký je stav na trhu práce, že zejména manažeři technických profesí jsou momentálně úzkoprofiloví, že najít člověka s technickým vzděláním a zároveň se znalostí jazyků je v některých regionech téměř nemožné, že za

představením kandidátů klientovi stojí obrovské penzum práce a úsilí, které je potom zničeno prakticky jediným nepromyšleným výrokem – pak mi jistě dáte za pravdu, že práce konzultanta není vždy jednoduchá a přináší značnou dávku stresu.

Profese personálního konzultanta je pro řadu lidí velmi lákavá. Je to práce, která přináší nové a nové informace, konzultant má pocit, že se stále učí, setkává se s lidmi, snaží se jim pomoci při řešení problémů. Je to však práce s lidmi, jejíž výsledek nikdy nemůže být naprosto stoprocentní právě proto, že je to práce s lidmi a do „člověka“ nemůžete vidět. Tato práce souvisí nejen se znalostí pracovního trhu a určitou zkušeností, ale také s tím, jak umí konzultant odhadnout člověka, jeho záměry a úmysly. Nutně vyžaduje rozvahu, velkou dávku diplomacie, umění vyjednávat, přesvědčit a motivovat. A předpokládá také i význačnou dávku životního optimismu, vytrvalosti, schopnosti začínat znovu a znovu.

4 ZKUŠENOSTI Z PODNIKOVÉ PERSONALISTICKÉ PRAXE

Zkušenosti autorky práce z personální oblasti ukazují, že data o kvalifikační struktuře pracovníků ve firemní sféře je ukazatel často velmi globální a v některých případech i nedostatečně určitý. Je tomu tak proto, že

- Ve vlastním stupni dosaženého vzdělání není vyjádřen absolvovaný studijní program (obor studie) ani kvalita vzdělávací práce té které školy, kterou pracovník absolvoval
- Ve stupni dosaženého vzdělání není dále vyjádřena časová vzdálenost od absolutoria školy. Čím delší je tato vzdálenost, tím větší je pravděpodobnost, že profil absolventa v tehdejší etapě návštěvy školy nepostihl ty inovační změny, ke kterým dochází v ekonomice a společnosti.
- Dosažený stupeň vzdělání (vzdělávání) také nedává informaci o tom, zda a hlavně v jaké míře absolvent školy využívá těchto vědomostí (a řady ve škole osvojených dovedností) ve své profesní praxi, tj. v konkrétním výkonu své pracovní pozice a v jaké míře je jeho profesní rozvoj ovlivněn kurzy dalšího, zvláště profesního vzdělávání.

Z těchto důvodů se ukázala nezbytnost výzkumného ověření týkající se kvalifikace pracovníků v plném rozsahu, tj. dle stupně školního vzdělání, v praxi získaných a osvojených zkušeností a také těch vědomostí a dovedností, které po ukončení získali různými formami školení, instruktáží a také individuálním učením!

Podle způsobu, jak se kvalifikace získává, tak ji lze pracovně vymežit na

- a) teoretické vědomosti, které se získávají především studiem v rámci školské soustavy na středních a vysokých školách,
- b) praktické zkušenosti, které se získávají při výkonu určité profese, resp. pozice v konkrétních pracovních podmínkách. Přitom pochopitelně abstrahujeme od

těch praktických zkušeností, které byly získávány v průběhu školního studia, např. v rámci různé praxe,

- c) poznatky a dovednosti, které se získávají v rámci kurzů dalšího profesního vzdělávání

Pro účely empirického šetření zvolila autorka tři zdroje výkonu pracovní pozice personálního manažera, a to je školní studium, praktická zkušenost a další kvalifikační vzdělávání získané formou školení.

Hlavní cíl průzkumu vyplývá z vymezení problémů výše. Je zaměřen na zjištění využívání aplikace všech vymezených složek kvalifikace personálních manažerů při výkonu své pracovní pozice. Pro dosažení tohoto směrného cíle je nezbytné mít přesná zjištění v tom směru, jaký je poměr využití teoretických a praktických vědomostí, dovedností a praktických zkušeností u personálních manažerů.

Z tohoto rámcového cíle vyplývala řada cílů dílčích:

- Zjistit, kterým agendám a konkrétním pracovním činnostem věnují personální manažeři nejvíce času a v jakých proporcích využívají jednotlivé komponenty své kvalifikace, získané v rámci své školní odborné přípravy a těch složek, které získali v průběhu své praxe.
- Zjistit, jaké je pořadí využívání jednotlivých zdrojů vědomostí, dovedností a zkušeností podle jednotlivých druhů práce.
- Zjistit (v souladu s tématem této dizertační práce) jaké jsou proporce využívání metod získávání a výběru pracovníků v konkrétních podmínkách zkoumaných firem.

Realizace empirického šetření:

Empirické šetření bylo realizováno v období září až listopad 2015. Cílovou skupinou šetření byli personalisté malých a středních firem (tyto kategorie jsou vymezeny v Doporučení 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 týkající se definice mikro, malých a středních podniků Úřední věstník EU, L 124 ze dne 20. 5. 2003) v ČR. Tato cílová skupina byla vybrána z toho důvodu, že tato skupina personalistů (na rozdíl od personalistů velkých a nadnárodních společností specializovaných na jednu či dvě personální činnosti) zpravidla zabezpečuje personální činnosti firmy v plném rozsahu tohoto pojmu a nejlépe odpovídá zkoumané problematice. Uvedené šetření bylo provedeno formou sondy zaměřené na poměry v praxi podniků, co se týká procesuální stránky výběrových řízení. Z tohoto hlediska nejde tedy primárně o to zobecnit poznatky z podniků. Šlo spíše o to ukázat důležitost této oblasti personálního řízení a pojetí (rozšíření) příslušných praktik a nástrojů ve výběru lidí.

Empirické šetření bylo realizováno kvantitativní metodou. Zdrojem dat k oslovení cílové skupiny byla databáze Albertina. Náhodným výběrem bylo nejprve elektronickou formou osloveno 750 firem. Vzhledem k návratnosti (cca 12%) bylo provedeno další kolo oslovení, zároveň bylo využito osobní dotazování na setkáních klubu personalistů. Celkem bylo získáno 182 vyplněných dotazníků, z toho jich bylo 6 pro neúplnost vyřazeno z hodnocení.

V průběhu realizace šetření (i přes záruku anonymity výzkumu) se autorka setkala s odmítavými stanovisky vycházejícími z obav, že účastí v šetření, prozradí personalisté důvěrné firemní údaje, které by mohla získat konkurence. Některé odpovědi respondentů mají tedy charakter jejich kvalifikovaného odhadu.

Výsledky průzkumu lze shrnout do těchto závěrů.

1. Náplň práce personalisty

V první části šetření bylo zjišťováno, jak které agendy zabírají prostor personálnímu manažerovi při výkonu pracovní pozice a pracovních rolí. Respondenti byli požádáni, aby v jednotlivých agendách odhadem určili, kolik procent čerpání pracovního času za měsíc spotřebují na uvedené pracovní činnosti.

Tab. č. 1 Čas věnovaný jednotlivým činnostem personalisty

Činnost/procenta času jí věnované	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100
Plánování pracovníků	86	82	8	0	0	0	0	0	0	0	0
Analýza pracovních míst	120	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Získávání a výběr pracovníků	0	64	80	24	0	0	8	0	0	0	0
Přijímání, přeřazování a ukončování pracovních poměrů	16	64	56	40	0	0	0	0	0	0	0
Odměňování	64	72	32	8	0	0	0	0	0	0	0
Vzdělávání a rozvoj	48	88	16	24	0	0	0	0	0	0	0
Pracovní vztahy (se zaměstnanci, odbory, zaměstnavateli)	88	48	40	0	0	0	0	0	0	0	0
Péče o pracovníky	72	56	32	16	0	0	0	0	0	0	0
Stravování	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bezpečnost práce, požární ochrana a ochrana životního prostředí	88	88	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Řešení mezilidských vztahů na pracovišti	72	64	32	0	8	0	0	0	0	0	0
Práce s personálními informačními systémy	88	40	32	16	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní	152	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tab. č. 2 Čas věnovaný jednotlivým činnostem personalisty (v %)

Činnost/procenta času jí věnované	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100
Plánování pracovníků	48,86	46,59	4,545	0	0	0	0	0	0	0	0
Analýza pracovních míst	68,18	31,82	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Získávání a výběr pracovníků	0	36,36	45,45	13,64	0	0	4,545	0	0	0	0
Přijímání, přerazování a ukončování pracovních poměrů	9,091	36,36	31,82	22,73	0	0	0	0	0	0	0
Odměňování	36,36	40,91	18,18	4,545	0	0	0	0	0	0	0
Vzdělávání a rozvoj	27,27	50	9,091	13,64	0	0	0	0	0	0	0
Pracovní vztahy (se zaměstnanci, odbory, zaměstnavateli)	50	27,27	22,73	0	0	0	0	0	0	0	0
Péče o pracovníky	40,91	31,82	18,18	9,091	0	0	0	0	0	0	0
Stravování	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bezpečnost práce, požární ochrana a ochrana životního prostředí	50	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Řešení mezilidských vztahů na pracovišti	40,91	36,36	18,18	0	4,545	0	0	0	0	0	0
Práce s personálními informačními systémy	50	22,73	18,18	9,091	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní	86,36	13,64	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Primární analýza uvedených dat ukazuje velmi zajímavé souvislosti. Z hlediska tematiky této dizertace je možno procesy výběru a přijímání pracovníků rozdělit do čtyř základních agend personálního řízení. Tvoří je Plánování pracovníků, Analýza pracovních míst, Získávání a výběr pracovníků a částečně i Přijímání a přerazování a ukončování pracovních poměrů. Ze vzorku zkoumaných vidíme, že agenda plánování a analýzy pracovních míst, tedy předcházejícím činností k vlastnímu výběru se téměř 49%, resp. 69% personalistů věnuje velmi málo, takřka okrajově. V osobním rozhovoru řada z nich sdělila, že v přípravě „sází“ na svoji zkušenost a intuici, než na písemnou analytickou činnost. Vlastní proces získávání výběru pracovníků pak zabere více než 45% respondentů pětinu veškerého času. Následná agenda přijetí, zařazení eventuálně propouštění lidí zabere více než třetinu pracovního času 22,73% personalistů. Autorka dizertace he toho názoru, že výsledky šetření ukazují důležitost těchto personálních

agend v praxi českých podniků, nicméně určitá nerovnováha panuje v přípravných pracích (plánování, náplň práce) a vlastní realizací celého procesu výběru pracovníků.

Nelze se nezatavit u tzv. vedlejších zjištění v realizovaném průzkumu. Do značné míry je překvapením, jak malá pozornost je věnována v praxi personálních manažerů problematice péče o pracovníky, bezpečnosti práce či požární ochrany a životního prostředí. Přičemž uspokojivě si lze vysvětlit jen stravování a to tím, že podniky ho prostě neposkytují. Do jisté míry je též zvláštní, že v polovině sledovaných podniků není elektronizována personální práce (využívání personálních informačních systémů).

2. Zdroje poznatků používané pro výkon jednotlivých personálních činností

V druhé části šetření bylo zkoumáno, z jakých zdrojů personální manažeři čerpají poznatky při výkonu jednotlivých pracovních činností. Konkrétně bylo zjišťováno, do jaké míry používají personalisté při plánování pracovníků a analýze pracovních míst poznatky získané studiem ve škole, vzděláváním v dalším kvalifikačním vzdělávání a do jaké míry znalosti a dovednosti získané v praxi. Z hlediska cílů předkládané práce byla věnována pozornost dvěma činnostem, tj. analýze pracovního místa a plánování pracovníků. Respondenti byli požádáni, aby odhadli (v procentech) míru využívání jednotlivých výše uvedených poznatků

Z vyhodnocení šetření vyplývají následující kvantitativní údaje:

Jaké poznatky využívají personalisté při analýze pracovního místa?

Tab. č. 3 Zdroje poznatků využívané při analýze pracovního místa

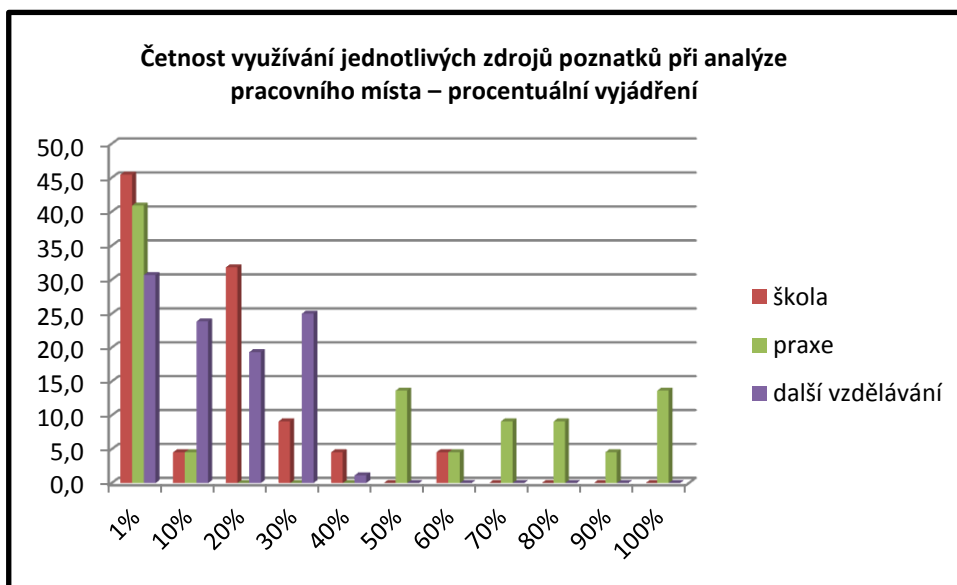
zdroj poznatků/četnost využívání	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
škola	80	8	56	16	8	0	8	0	0	0	0
praxe	72	8	0	0	0	24	8	16	16	8	24
další vzdělávání	54	42	34	44	2	0	0	0	0	0	0

Tab. č. 4 Zdroje poznatků využívané při analýze pracovního místa – procentuální vyjádření

zdroj poznatků/četnost využívání v %	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
škola	45,5	4,5	31,8	9,1	4,5	0,0	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0
praxe	40,9	4,5	0,0	0,0	0,0	13,6	4,5	9,1	9,1	4,5	13,6
další vzdělávání	30,7	23,9	19,3	25,0	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Agenda nazývaná Analýza pracovního místa se v předchozím kroku empirického šetření ukázala jako dosti podceňovaná. Při posuzování toho, jaké jsou zdroje činnosti personalistů, vidíme, že hlavním zdrojem je praxe, profesní zkušenost personalistů. Poměrně nízké je využívání školního vzdělání a dalšího vzdělávání pro tuto činnost.

Graf č. 1 Četnost využívání jednotlivých zdrojů poznatků při analýze pracovního místa – procentuální vyjádření



Z provedeného šetření vyplývá, že při analýze pracovního místa převažuje využívání poznatků získaných z praxe. Poměrně nízké je využívání poznatků ze školního vzdělávání i z dalšího vzdělávání.

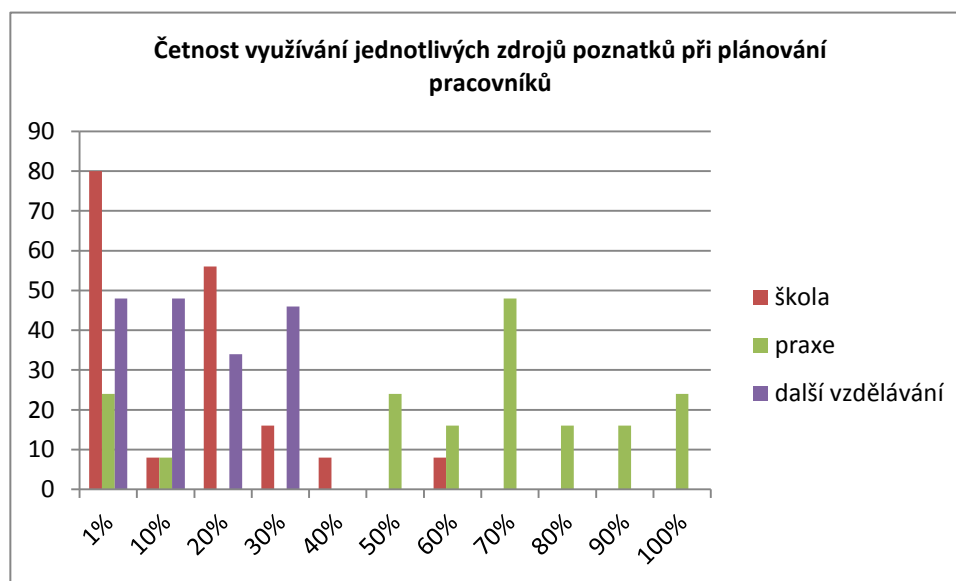
V osobních pohovorech s respondenty se trend využívání poznatků praxe pro analýzu pracovních míst potvrdil (cca 60%). Je tomu tak navzdory tomu, že řada personalistů prokázala základní povědomí, znalost o základních dokumentech regulujících trh práce (tj. Národní soustava kvalifikací a Národní soustava povolání). Přesto všechno se tento faktor takřka nepromítl do jejich pracovní činnosti a k analýze pracovních míst přistupují více méně empiricky.

Jaké poznatky využívají personalisté při plánování pracovníků?

Tab. č. 5 Zdroje poznatků využívané při plánování pracovníků

zdroj poznatků/četnost využívání	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
škola	80	8	56	16	8	0	8	0	0	0	0
praxe	24	8	0	0	0	24	16	48	16	16	24
další vzdělávání	48	48	34	46	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 2 Četnost využívání jednotlivých zdrojů poznatků při plánování pracovníků



Tab. č. 6 Zdroje poznatků využívané při plánování pracovníků – procentuální vyjádření

zdroj poznatků/četnost využívání v %	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
škola	45,5	4,5	31,8	9,1	4,5	0,0	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0
praxe	13,6	4,5	0,0	0,0	0,0	13,6	9,1	27,3	9,1	9,1	13,6
DV	27,3	27,3	19,3	26,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

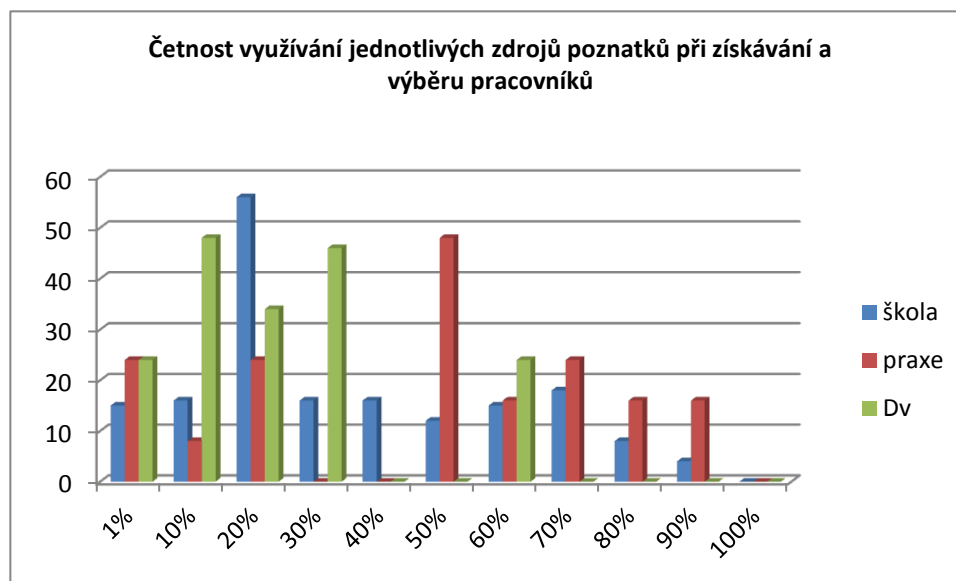
Situace v agendě plánování pracovníků je zhruba podobná jak u agendy předchozí. Z provedeného šetření vyplývá, že i při plánování pracovníků převažuje využívání poznatků získaných z praxe. Poměrně nízké je využívání poznatků ze školního vzdělávání i z dalšího vzdělávání. Toto zjištění může indikovat skutečnost, že jak ve školním vzdělávání, tak v dalším profesním vzdělávání je této problematice věnována malá pozornost. Zároveň může být toto zjištění podnětem k úpravám studijních programů a změnám obsahu či vytvoření nových produktů v oblasti dalšího vzdělávání. Nicméně určitá část personalistů uvedla, že zavedení systému plánování pracovníků je mnohdy závislé na využívání plánů dalších, například plánu výroby, odbytu, finančního plánu atd.

Jaké poznatky využívají personalisté při získávání a výběru pracovníků

Tab. č. 7 Zdroje poznatků využívané při získávání a výběru pracovníků

zdroj poznatků/četnost využívání	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
škola	15	16	56	16	16	12	15	18	8	4	0
praxe	24	8	24	0	0	48	16	24	16	16	0
Dv	24	48	34	46	0	0	24	0	0	0	0

Graf č. 3 Četnost využívání jednotlivých zdrojů poznatků při získávání a výběru pracovníků



Tab. č. 8 Zdroje poznatků využívané při získávání a výběru pracovníků – procentuální vyjádření

zdroj poznatků/četnost využívání v %	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Škola	8,5	9,1	31,8	9,1	9,1	6,8	8,5	10,2	4,5	2,3	0,0
Praxe	13,6	4,5	13,6	0,0	0,0	27,3	9,1	13,6	9,1	9,1	0,0
Dv	13,6	27,3	19,3	26,1	0,0	0,0	13,6	0,0	0,0	0,0	0,0

Při získávání a výběru pracovníků hrají ve srovnání s předchozími činnostmi výrazně větší roli poznatky získávané ve vzdělávání ať již školním tak profesní přípravě. Obě témata jsou vnějškově atraktivní, pedagogicky dobře uchopitelná. Navíc firemní praxe klade velký důraz na získávání a výběr pracovníků a personalisty v této oblasti zdokonaluje. U této agendy se potvrdilo, že základ pro její vykonávání jsou znalosti či dovednosti, které personalista efektivněji získá učením než pouhou praxí „pokusu a omylu“.

Jaké poznatky využívají personalisté při přijímání, přeřazování a ukončování pracovních poměrů

Tab. č. 9 Zdroje poznatků využívané při přijímání, přeřazování a ukončování pracovních poměrů

zdroj poznatků/četnost využívání	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Škola	20	16	56	11	16	17	13	15	8	4	0
Praxe	21	11	22	2	0	38	26	22	18	16	0
Dv	33	31	34	54	0	0	24	0	0	0	0

Graf č. 4 Četnost využívání jednotlivých zdrojů poznatků při přijímání, přeřazování a ukončování pracovních poměrů



Tab. č. 10 Zdroje poznatků využívané při přijímání, přeřazování a ukončování pracovních poměrů – procentuální vyjádření

zdroj poznatků/četnost využívání v %	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
škola	11,4	9,1	31,8	6,3	9,1	9,7	7,4	8,5	4,5	2,3	0,0
praxe	11,9	6,3	12,5	1,1	0,0	21,6	14,8	12,5	10,2	9,1	0,0
Dv	18,8	17,6	19,3	30,7	0,0	0,0	13,6	0,0	0,0	0,0	0,0

V rámci agendy přijímání, přeřazování a propouštění pracovníků se ukázalo, že i tato oblast je postavena na osvojení si informací, znalostí (zejména z práva). Vliv školního vzdělávání je zde nepochybný. Další vzdělávání se ukázalo jako velmi důležité z hlediska aktualizace právních úprav a vztahů. Nicméně i vliv praktických zkušeností je zde výrazný. Jinými slovy všechny tři skupiny zdrojů poznání jsou v této agendě vhodně skloubené. V osobních rozhovorech se ukázal ještě jeden moment. Problematika přijímání, přeřazování a propouštění pracovníků leží trochu ve stínu agendy získávání a výběru pracovníků.

3. Používané metody výběru pracovníků

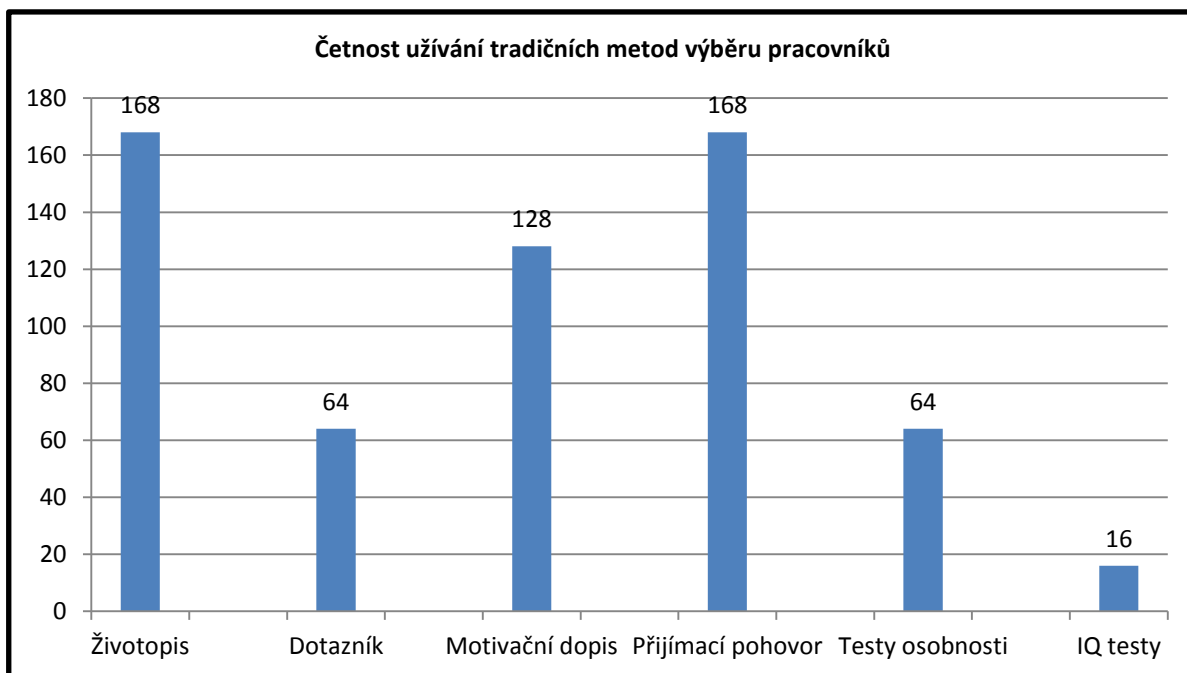
V této části výzkumu bylo zjišťováno, v jakém rozsahu používají firmy tradiční a moderní metody výběru pracovníků. Respondentům byl předložen seznam metod výběru pracovníků. Respondenti byli požádáni, aby z tohoto seznamu vybrali metody, které ve své praxi používají. Bylo možné vybírat více metod, které ve své praxi využívají.

a) Používání tradičních metod výběru pracovníků

Tab. č. 11 Využívání tradičních metod výběru pracovníků

Tradiční metody	Četnost využívání
Životopis	168
Dotazník	64
Motivační dopis	128
Příjímací pohovor	168
Testy osobnosti	64
IQ testy	16

Graf č. 5 Četnost užívání tradičních metod výběru pracovníků



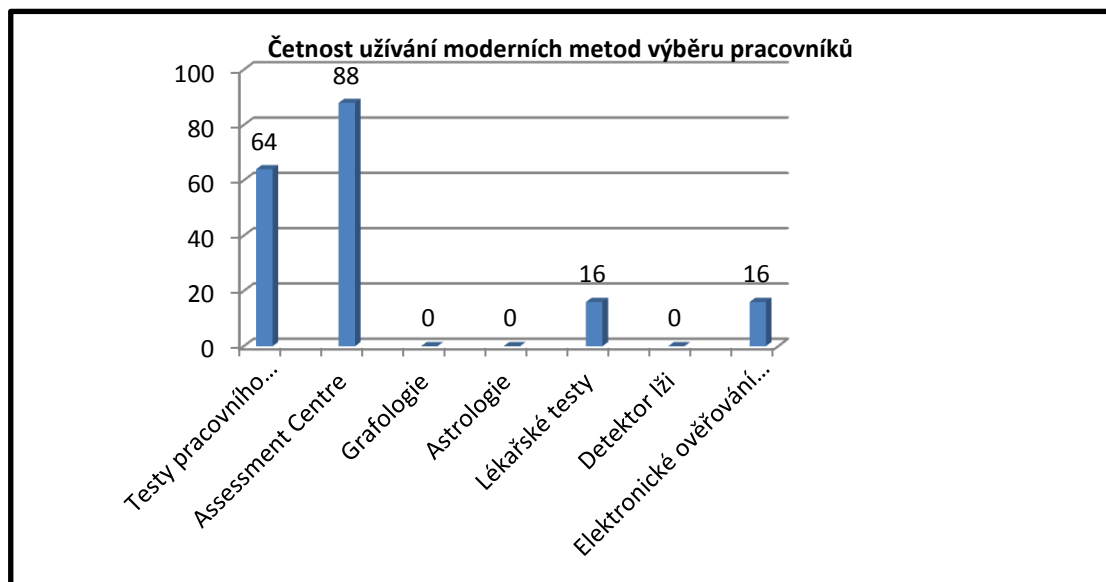
Šetření ukázalo, že při využívání tzv. tradičních metod výběru převažují analýza životopisu a přijímací pohovor. Patrné je poměrně malé používání IQ testů. To může být dáno dlouhodobým trendem v teorii personálního managementu, která zdůrazňuje, že výše IQ velmi často není zárukou úspěchu a zdůrazňuje často obtížně měřitelnou kategorii emoční inteligence. Jinak řečeno, není prokázána přímá úměra mezi výší IQ a mírou úspěšnosti při výkonu práce.

b) Používání moderních metod výběru pracovníků

Tab. č. 12 Využívání moderních metod výběru pracovníků

Moderní metody	Četnost výskytu
Testy pracovního výkonu (simulace práce, ukázky práce)	64
Assessment Centre	88
Grafologie	0
Astrologie	0
Lékařské testy	16
Detektor lži	0
Elektronické ověřování znalostí a zkušeností	16

Graf č. 6 Četnost užívání moderních metod výběru pracovníků



Z moderních metod převažuje využívání metody Assesment Centre. Tato metoda se obecně v podnikové sféře těší značné pozornosti. Je otázkou, do jaké míry je to dáno

intenzivní propagandou (prodejem) specializovanými personálními agenturami, hojnou odbornou literaturou věnovanou této metodě či výukou ať už ve školách či v dalším vzdělávání, nebo zda je využívání této metody dáno skutečně její efektivitou. Více používané jsou také testy pracovního výkonu. V minimální míře je využívána grafologie, astrologie i detektor lži. Někteří respondenti u této části šetření uváděli zkušenost „nevěřím těmto metodám“. Je otázkou do jaké míry se v podnicích v nejbližších letech zvýší využívání elektronických (online) metod. Tyto nástroje budou v nejbližších letech technicky i cenově dostupné. Ve velkých firmách si již nacházejí své místo. Není však jasné jak na to zareaguje sektor, který byl předmětem zkoumání.

4. Způsoby získávání pracovníků

V poslední části šetření byli respondenti požádáni, aby odhadli do jaké míry (v %) jaké zdroje získávání zaměstnanců využívají ve své praxi.

Respondentům byly nabídnuty k výběru následující zdroje:

1. Personální agentury
2. Interní zdroje
3. Inzerce
4. Osobní kontakt

Cílem této části šetření bylo zjistit rozsah výběrových řízení, které firmy realizují vlastními silami a které to outsorcují. Z této části šetření lze rovněž získat relevantní poznatky o tom, jaký je poměr mezi tzv. otevřeným a skrytým trhem práce.

Šetření bylo zaměřeno na získávání zaměstnanců v následujících pozicích:

1. Management
2. Specialisté
3. Administrativa
4. Dělníci

Respondenti byli požádáni, aby u každé z uvedených pozic odhadli (v procentech) míru využívání výše uvedených zdrojů.

Zdroje (způsoby) získávání pracovníků pro pracovní pozice management

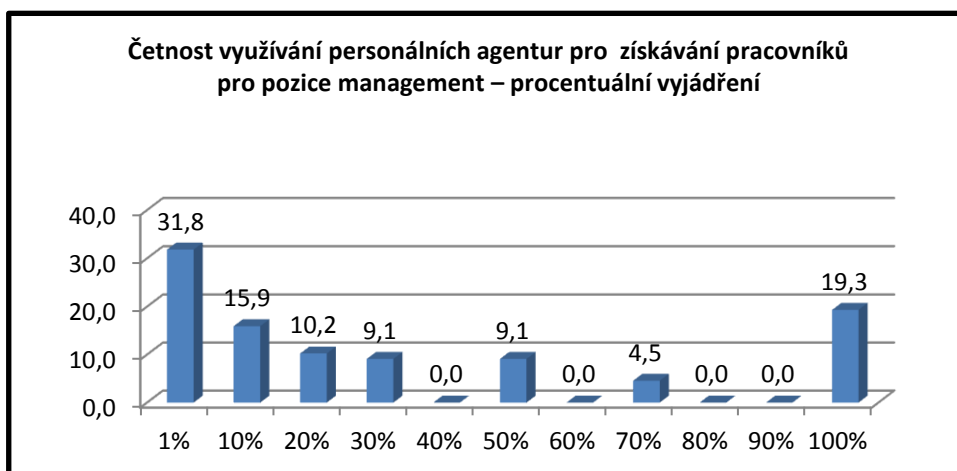
Tab. č. 13 Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice management

Zdroj získávání/četnost využívání	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Personální agentury	56	28	18	16	0	16	0	8	0	0	34
Interní zdroje	64	4	8	32	2	16	16	2	8	16	8
Inzerce	74	34	28	16	8	16	0	0	0	0	0
Osobní kontakt	72	16	24	24	0	38	2	0	0	0	0

Tab. č. 14 Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice management – procentuální vyjádření

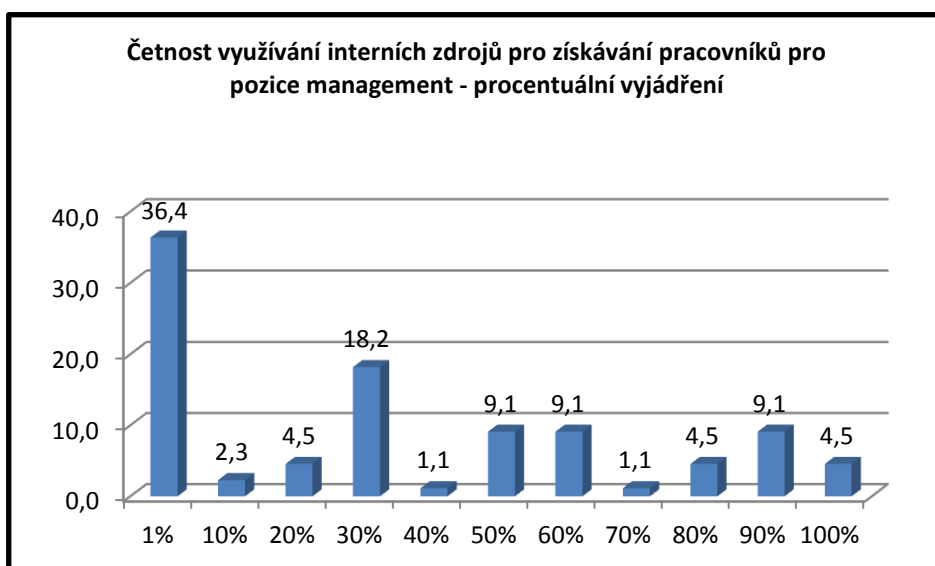
Zdroj získávání/četnost využívání v %	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Personální agentury	31,8	15,9	10,2	9,1	0,0	9,1	0,0	4,5	0,0	0,0	19,3
Interní zdroje	36,4	2,3	4,5	18,2	1,1	9,1	9,1	1,1	4,5	9,1	4,5
Inzerce	42,0	19,3	15,9	9,1	4,5	9,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Osobní kontakt	40,9	9,1	13,6	13,6	0,0	21,6	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0

Graf č. 7 Četnost využívání personálních agentur pro získávání pracovníků pro pozice management – procentuální vyjádření



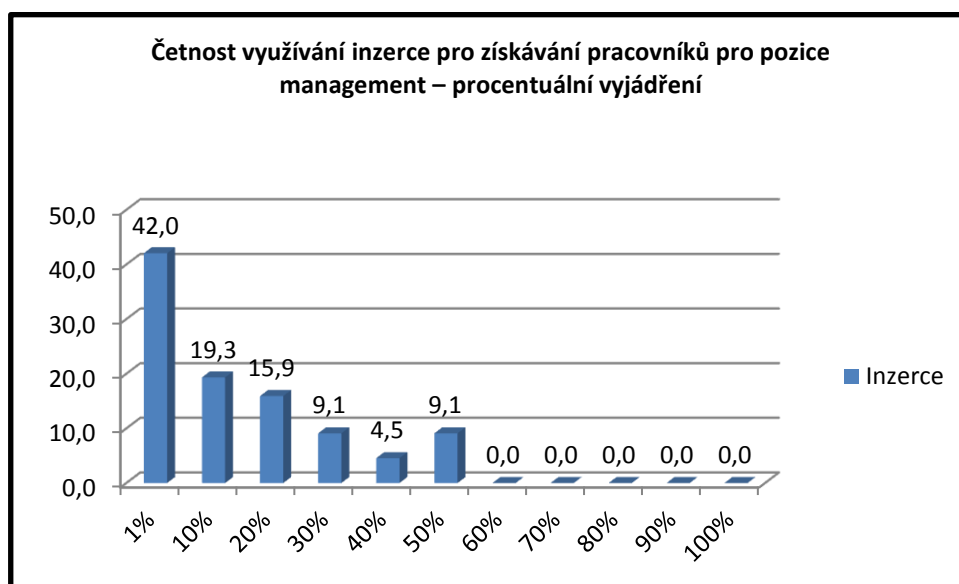
Z provedeného šetření vyplývá poměrně silná pozice personálních agentur při výběru managementu. Pouze 32 % respondentů uvedlo, že služeb personálních agentur využívají pouze minimálně. Ostatní těchto služeb v určité míře využívají. Téměř 20% respondentů je při obsazování manažerských pozic využívají 100%, tzn. přenášejí tuto činnost na personální agentury a nekombinují ji s využíváním jiných zdrojů.

Graf č. 8 Četnost využívání interních zdrojů pro získávání pracovníků pro pozice management - procentuální vyjádření



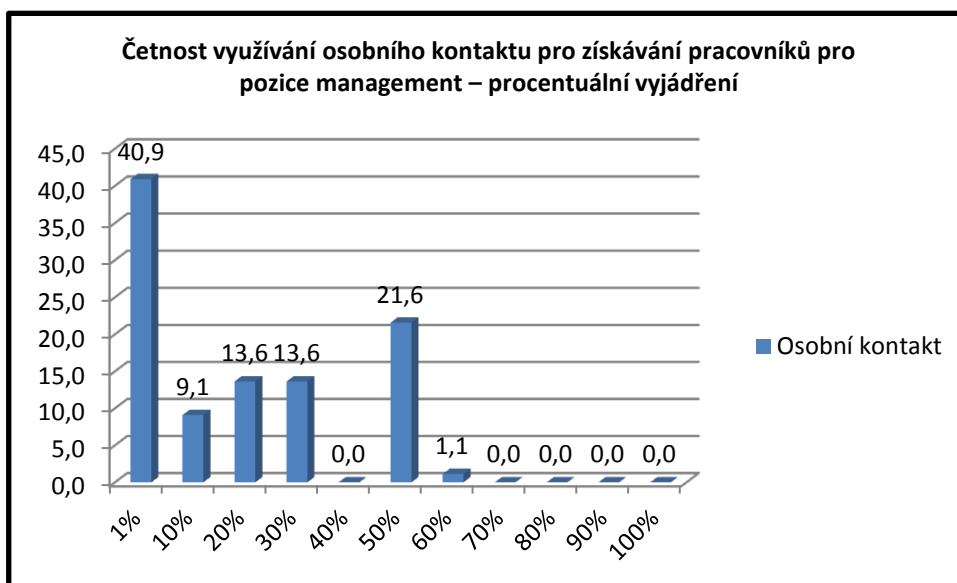
Interní zdroje jsou podle provedeného šetření druhým nejvyužívanějším zdrojem pro získávání pracovníků. Z hlediska teorie personálního managementu může mít výběr z interních zdrojů řadu výhod. Personalisté v rozhovorech shodně uvedli, že se musí však jednat o skutečný výběr. Pokud tomu tak není, může tento údaj v sobě skrývat i nekorektní přístup.

Graf č. 9 Četnost využívání inzerce pro získávání pracovníků pro pozice management – procentuální vyjádření



Klasická inzerce je pro výběr manažerů u respondentů považována za nepříliš účinný nástroj. Zjištěná data toto potvrzují. V dnešní době se hledání vhodných adeptů pro pozice manažerů přesouvá z klasické inzerce na sociální sítě, zejména síť Linked In. Tento aspekt nebyl v realizované sondě zahrnut, v rozhovorech však personalisté tomuto médiu přisuzovali budoucnost.

Graf č. 10 Četnost využívání osobního kontaktu pro získávání pracovníků pro pozice management – procentuální vyjádření



Osobní kontakt je uváděn jako zdroj, který téměř 60% respondentů používá v míře 10 a více procent. Téměř 22% respondentů uvedlo, že osobní kontakt (do něj byly zahrnuty i reference – doporučení), je pro ně zdrojem využívaným pro získávání pracovníků na pozice managementu v 50% situacích. Jinak řečeno, část tohoto pracovního trhu patří do oblasti, kterou označujeme jako skrytý trh práce.

Zdroje (způsoby) získávání pracovníků pro pracovní pozice specialisté

Tab. č. 15 Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice specialistů

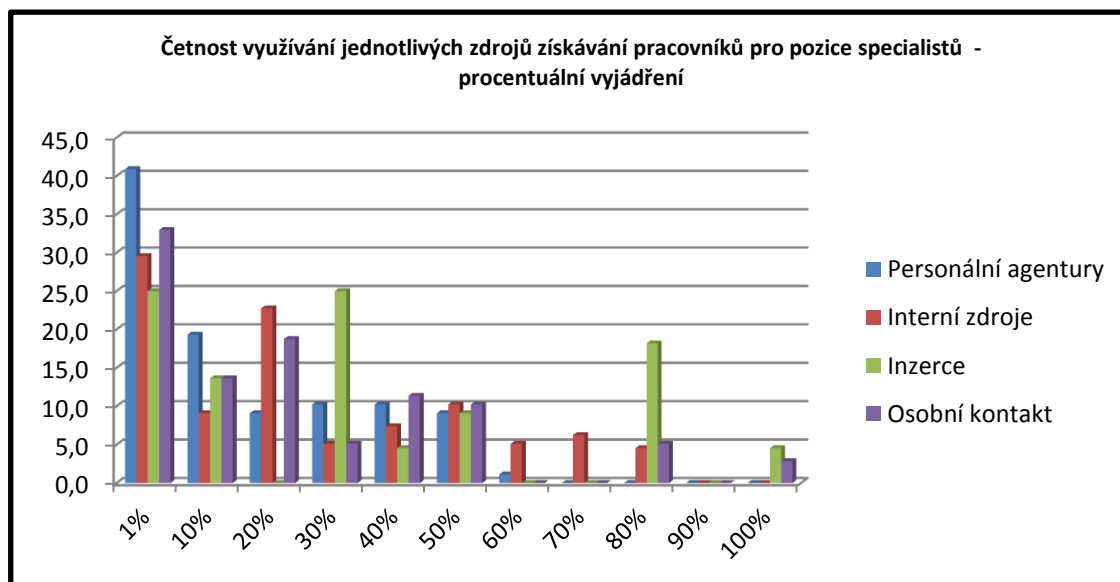
Zdroj získávání/četnost využívání	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Personální agentury	72	34	16	18	18	16	2	0	0	0	0

Interní zdroje	52	16	40	9	13	18	9	11	8	0	0
Inzerce	44	24	0	44	8	16	0	0	32	0	8
Osobní kontakt	58	24	33	9	20	18	0	0	9	0	5

Tab. č. 16 Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice specialistů – procentuální vyjádření

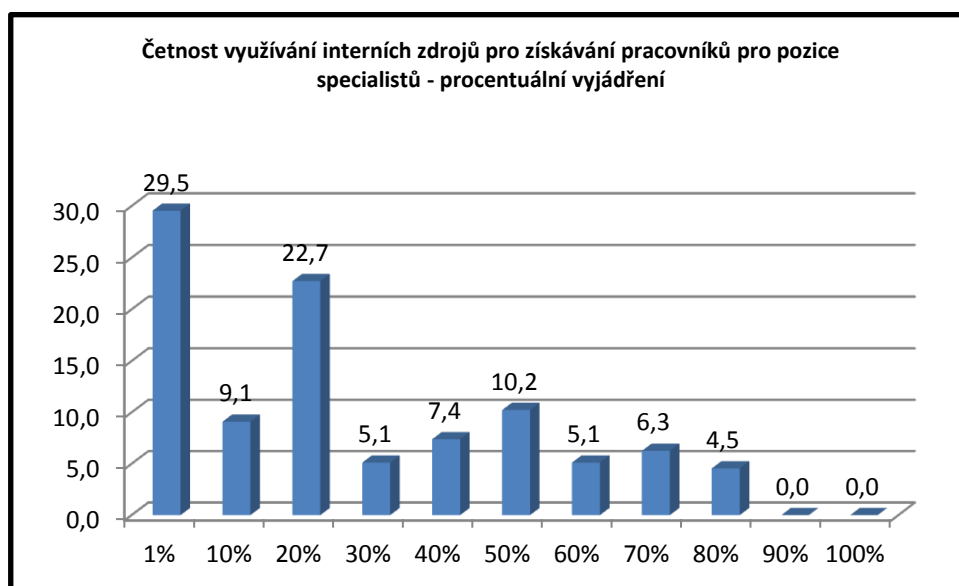
Zdroj získávání/četnost využívání v %	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Personální agentury	40,9	19,3	9,1	10,2	10,2	9,1	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Interní zdroje	29,5	9,1	22,7	5,1	7,4	10,2	5,1	6,3	4,5	0,0	0,0
Inzerce	25,0	13,6	0,0	25,0	4,5	9,1	0,0	0,0	18,2	0,0	4,5
Osobní kontakt	33,0	13,6	18,8	5,1	11,4	10,2	0,0	0,0	5,1	0,0	2,8

Graf č. 11 Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice specialistů -procentuální vyjádření



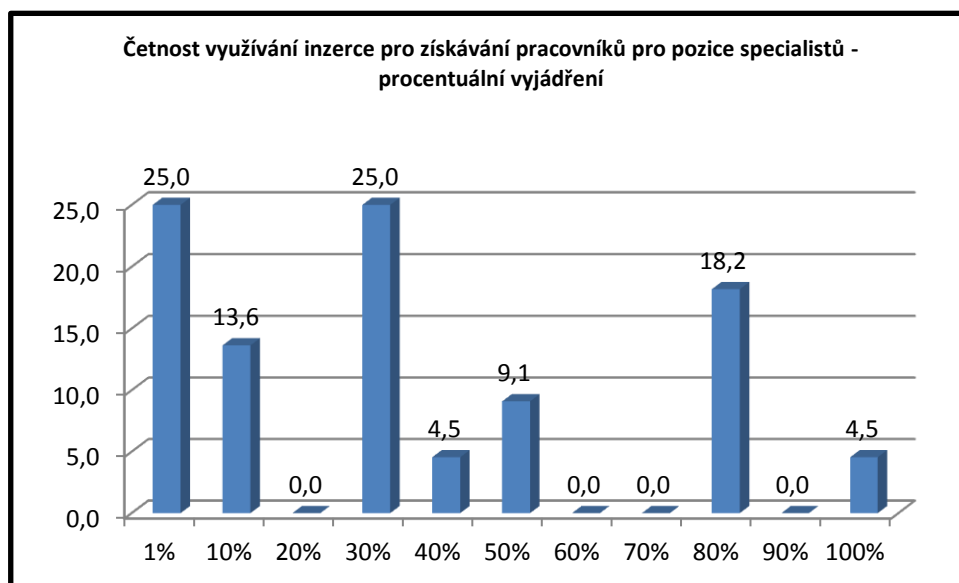
Na pozice specialistů hledají zaměstnavatelé lidi s velmi úzkým kvalifikačním zaměřením. Tyto pracovníky personální agentury zpravidla nemívají ve svých databázích. Náklady (cena) za jejich vyhledání může být rovněž bariérou pro využívání personálních agentur. Personální agentury jsou pro získávání pracovníků této cílové skupiny ve zkoumaném vzorku specialistů nejméně používaným zdrojem.

Graf č. 12 Četnost využívání interních zdrojů pro získávání pracovníků pro pozice specialistů - procentuální vyjádření



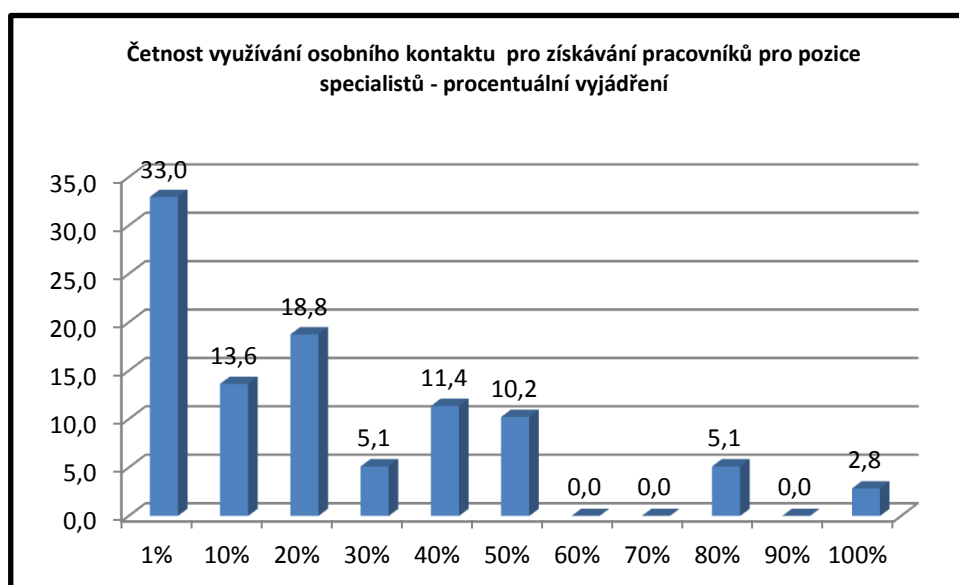
Interní zdroje jsou, alespoň dle výpovědí respondentů důležitým zdrojem získávání specialistů. Fakticky v tomto případě můžeme hovořit o přesunech pracovníků z jiných pozic na pozice specialistů.

Graf č. 13 Četnost využívání inzerce pro získávání pracovníků pro pozice specialistů - procentuální vyjádření



Inzerce je dle realizovaného šetření nejdůležitějším zdrojem pro získávání specialistů. Umožňuje zasáhnout širokou skupinu osob hledajících uplatnění v těchto profesích. Při tomto způsobu oslovení pak musí následovat pečlivý předvýběr a vlastní výběr.

Graf č. 14 Četnost využívání osobního kontaktu pro získávání pracovníků pro pozice specialistů - procentuální vyjádření



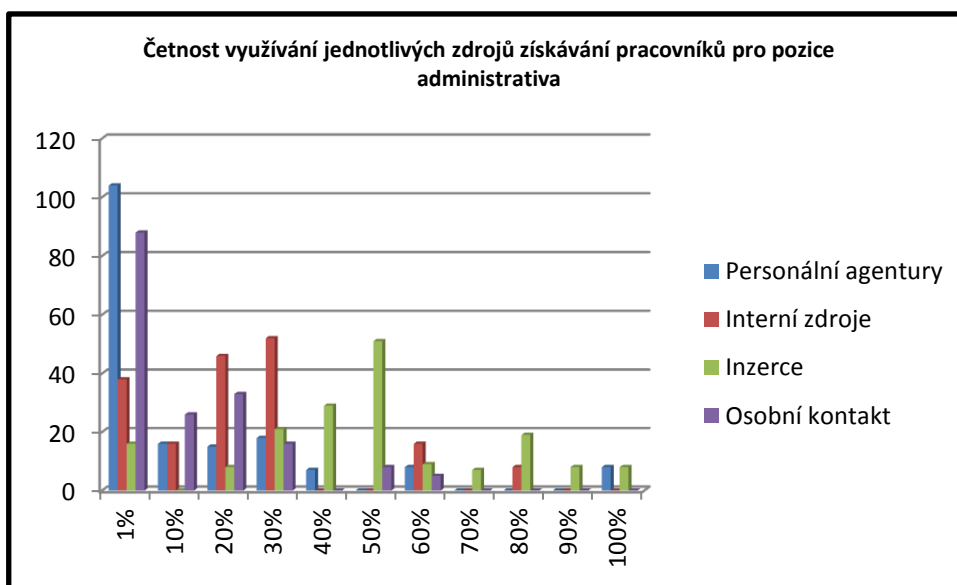
Osobní kontakt je dle realizovaného šetření jedním ze způsobů, který v kombinaci s dalšími je ve firemní praxi rovněž využíván. Následuje za inzercí a interními zdroji.

Zdroje (způsoby) získávání pracovníků pro pracovní pozice administrativa

Tab. č. 17 Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice administrativa

Zdroj získávání/četnost využívání	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Personální agentury	104	16	15	18	7	0	8	0	0	0	8
Interní zdroje	38	16	46	52	0	0	16	0	8	0	0
Inzerce	16	0	8	21	29	51	9	7	19	8	8
Osobní kontakt	88	26	33	16	0	8	5	0	0	0	0

Graf č. 15 Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice administrativa



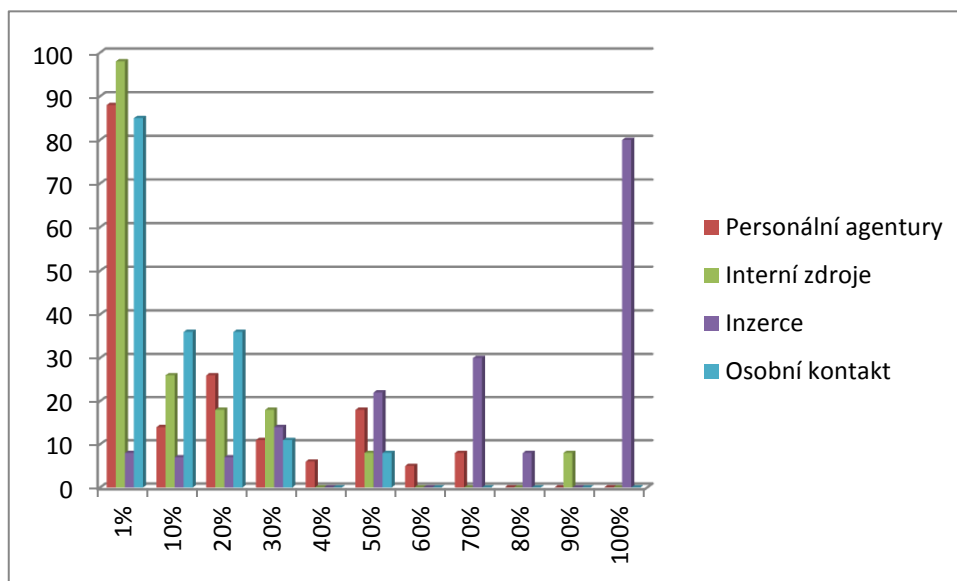
Z výsledků šetření vyplývá, že personální agentury jsou pro získávání administrativních pracovníků využívány pouze jako jeden z nástrojů. Téměř 60% dotazovaných je využívá v minimální míře. Pouze 4,5% respondentů využívá personální agentury jako jediný zdroj získávání pracovníků pro pozice administrativa. Ostatní je používají spíše jako doplněk k jiným zdrojům, jako je inzerce, osobní kontakt či interní zdroje.

Zdroje (způsoby) získávání pracovníků pro pracovní pozice dělníci

Tab. č. 18 Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice dělníci

Zdroj získávání/četnost využívání	1%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Personální agentury	88	14	26	11	6	18	5	8	0	0	0
Interní zdroje	98	26	18	18	0	8	0	0	0	8	0
Inzerce	8	7	7	14	0	22	0	30	8	0	80
Osobní kontakt	85	36	36	11	0	8	0	0	0	0	0

Graf č. 16 Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice dělníci



Jak vyplývá z výsledků šetření, jsou pro vyhledávání pracovních pozic dělníků personální agentury využívány ve velmi malé míře. Z hlediska využívání uvedených sledovaných zdrojů jsou na posledním místě. Šetření však nezahrnovalo krátkodobé najímání dělnických profesí prostřednictvím agentur práce. V této oblasti jednoznačně převládá inzerce jako zdroj vyhledávání a přijímání pracovníků.

Nejsilnějším nástrojem pro získávání dělnických profesí je jednoznačně inzerce. Čtyřicet pět procent respondentů uvádí, že inzerci využívá při získávání dělníků jako jediný zdroj. Míra osobního kontaktu či referencí je při získávání dělníků využívána v menší míře. Autorka se domnívá, že je to obecně dáno menšími kontakty personalistů v této cílové skupině.

Zkušenosti z praxe, které byly předmětem empirického šetření, ukazují některé zajímavé poznatky, které dokreslují poměry v českém hospodářském prostředí.

1. Personalisté ve firmách primárně zajišťují agendy, které jsou pro podnik důležité z hlediska legislativních úprav vztahů zaměstnavatelů se zaměstnanci. Celou tuto oblast garantují vedení podniku i vlastnickým strukturám. Trochu stranou pak zůstává péče o lidský kapitál v podobě vzdělávání, rozvoje a péče o pracovníky
2. V podnicích není věnována dostatečná pozornost vytváření příznivých podmínek pro udržitelné sociální klima ve smyslu pozitivních mezilidských vztahů na pracovištích. Svědčí o tom situace, kdy více než 40% respondentů se věnovalo této oblasti jen marginálně. Z rozhovorů vedených v rámci šetření vyplynulo, že personální manažeři sice význam této oblasti nepopírají, ale celková právní složitost právních vztahů zaměstnavatele a zaměstnanců jim zabírá hodně času. Takže k vlastnímu řízení lidí, jejich poznávání nejen po odborné ale i lidské stránce se vlastně téměř nedostanou. V tomto smyslu se plně spoléhají na liniové vedoucí. Respondenti otevřeně přiznávali, že tato skutečnost je pro ně handicapem při výběrových řízeních, kdy se v řadě situací nemohou plně uplatnit a podílet se kvalifikovaně na rozhodnutích o přijetí vhodných zaměstnanců.
3. Poněkud zajímavým překvapením je, že (alespoň ze vzorku to vyplývá, a autorka má zkušenosti i z jiných podniků) přípravě vlastního provádění výběrového řízení často nepředchází aktualizace plánů pracovníků, že se podniky řídí často okamžitou potřebou „sehnat lidi“. Také je v praxi podceňována analýza pracovních míst a to často zejména v soukromém sektoru. Ve veřejné správě je tato činnost naopak dosti rozpracována, mnohdy popis pracovních míst jde až do detailů.
4. I když jde o dílčí zjištění, je nutno zmínit preferenci respondentů co se týká zdrojů, ze kterých čerpají personální manažeři při své pracovní činnosti. U analýzy pracovních míst a plánování pracovníků a výběru a přijímání pracovníků čerpali respondenti převážně ze svých zkušeností z praxe. Další zdroje pro jejich profesionální jednání a chování, tj. školní vzdělání a další vzdělávání zůstaly „jaksi mimo“ jako zdroje vcelku nepodstatné.
5. Mimo protokol byla s respondenty diskutována otázka, jaké zdroje svého poznání využívají v rámci své činnosti v rámci dalších personálních agend. Obecně v tomto směru školní vzdělání moc neobstálo, což ukazuje na rozpor mezi výukou na školách a situací v praxi. Částečně lze mluvit o významu ve škole získaných poznatků jen v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a případně o oblasti

pracovních vztahů. Podle vyjádření většiny respondentů ani procesy dalšího vzdělávání v tomto kontextu neplní zcela svoji roli tj. vyrovnání deficitů znalostí lidí směrem k praxi či roli aktualizace informací potřebných k podávání žádoucího výkonu.

6. Zajímavé poznatky vyplynuly ze sondy k používaným metodám výběru pracovníků používaných ve firemním prostředí. Metody byly pro empirické šetření rozděleny mezi tzv. tradiční a tzv. moderní. Bylo tak autorkou učiněno s vědomím, že je toto členění do určité míry nepřesné. Spíše jde o metody dlouhodobě používané a metody relativně nové. Šetření ukázalo, že podniky se v této oblasti výběru pracovníků drží klasického schématu, tj. že využívají podklady jako je životopis, motivační dopis a na jejich základě organizují přijímací pohovory. Ostatní tradiční metody využívají jen okrajově. Z tzv. moderních metod je v praxi hodně využívána metoda Assessment Centre a to především pro její komplexnost. U řady profesí roste využívání často testů pracovního výkonu. Zajímavý signál je, že personalisté ze zkoumaného vzorku jsou názoru, že „hudbou“ budoucnosti je on-line ověřování pracovního výkonu, jehož význam bude narůstat. Důvodů je hodně od praktického ověřené informační gramotnosti uchazečů o zaměstnání až po nemalé úspory finančních prostředků spjatých s výběrovými pohovory. Odpovědi respondentů ze zkoumané skupiny dost jasně ukázaly, že metody jako je grafologie či astrologie nepatří vlastně do oblastí použití při výběru pracovníků. Nicméně autorka této dizertace ví, že jsou přesto všechno využívány, jen se o tom „příliš nemluví“. Jedním z „průkopníků“ těchto metod u nás byl bývalý privatizátor a pak majitel plzeňské škodovky Soudek, který si s pomocí těchto metod vybral celý manažerský tým...
7. Uskutečněná sonda také přinesla určitý pohled na to, jaké jsou v praxi způsoby získávání pracovníků pro podniky. Šetření například potvrdilo obecně sdílený fakt, že výběr manažerů podniky často outsourcují. Hlavním důvodem je pravděpodobně, důležitost celé věci (kdo povede podnik) a také skutečnost, že personální agentury disponují monitoringem trhu práce, profesionálními poradci a celkově proto, že jejich služba je komplexní. U pozice specialistů mají silnou pozici pro výběr pracovníků interní zdroje firem. Nicméně v řadě případů musí podniky „sáhnout“ na externí trh práce a využívají inserci a osobní kontakty, a to zejména

svých manažerů. Z ostatních poznatků je nutno zmínit ještě jeden. Klasický zdroj získávání pracovníků dělnických profesí je inserce a to ještě v klasických médiích. Tato skutečnost přímo i nepřímo vyplývá z charakteru těchto profesí, společenské atmosféry i životního stylu lidí v těchto profesích.

Poslední poznámka úplně na závěr. Autorka této dizertace je delší dobu činná v oblasti výběrových řízení. V rámci této profesní činnosti personální poradkyně využívá specializovaný, od amerických autorů převzatý a na české podmínky adaptovaný osobnostní test nazvaný Osobnost – Pozice – Profese. Tento test je sice doplňkovým nástrojem pro poznání lidí, ale jeho význam je velmi důležitý. Vychází totiž z konceptu, který ukazuje, že řada lidí je svými osobnostními vlastnostmi limitována ve směru způsobilosti k výkonu určitých profesí resp. pracovních pozicí. Test tento v praxi často prokazatelný fakt potvrzuje a netýká se to jen oblasti zdravotnictví a sociálních služeb, kde se pro výkon práce jaksi určité osobnostní předpoklady vyžadují. Celé znění testu je uvedeno v příloze B této dizertace.

ZÁVĚR

Znalosti, jak říká P. F. Drucker, nesídlí v knihách, ani v databázích a megapamětech počítačů, protože jsou to pouze informace. Znalosti sídlí v člověku, který je tvoří, zvelebují a zdokonalují, aby je v praktickém životě následně uměl uplatnit a použít. Dnes již není problém získat maximum aktuálních informací v hotové formě. V moderním přístupu k rozvoji lidských zdrojů však jde o to, aby se člověk k novým myšlenkám dopracoval vlastní prací. Cílem vzdělávání je vyprodukovat lidi s vysokým stupněm tvořivosti, inovativnosti a pracovní výkonnosti, protože takové lidi si žádají podniky a organizace. Pouze tito lidé se uplatní na globálních trzích.

Bez dalšího vzdělávání život nepředěláme.

Globální éra, ve které žijeme, má celou řadu negativně působících úskalí nebezpečností a svou tvář ukazuje v masových myšlenkových deklamacích, kterým mnozí občané také lehce podlehnou. Vzdělaní zaměstnanci se proto musí cestou edukačních aktivit naučit rozlišovat mezi fakty a názory, mezi důkazy a dogmaty, mezi argumenty a frázemi. Musí umět nezávisle myslet, rozlišovat, zvažovat, třídít a hodnotit, ale hlavně vytvářet si svůj vlastní a ne někým „implantovaný“ názor. Není možné hned nekriticky přijmout první názor, který někdo předhodí. Dnes jsou zapotřebí takoví zaměstnanci, kteří umí potřebné znalosti nejenom přijmout a reprodukovat, ale musí se jen naučit především sami vyprodukovat a samozřejmě také využít v běžném životě. Bez navýšení manažerských způsobilostí není možné zkvalitnit kvalifikační úroveň zaměstnanců. Mnoho lidí vynakládá nemálo sil na splnění svých úkolů v práci. Je ale též chybou, pokud někteří zaměstnanci příliš úzkostlivě myslí pouze na budoucnost a zapomínají přitom na hektickou přítomnost. Ztrácí tím mnoho času, protože nakonec nežijí ani pro budoucnost, ale ani pro přítomnost. Dobré myšlenky, nápady a návrhy si vždy vyžadují inkubační čas zrání a dozrávání. Pokud myšlenky dozrají, hned začnou v dnešní rychlé éře znalostí zastarávat, protože mají krátkou životnost. Oceňujeme proto především ty myšlenky a ty znalosti, které se dobře ujaly v životě a posloužily lidem. Má pravdu český básník, prozaik i literární kritik Jan Neruda (1834 – 1891) když napsal: „Kdo chvíli stál, již stojí opodál.“ Vlak vědecko-

technického pokroku jede stále rychleji a rychleji a budeme mít všichni dost starostí s tím, jak zvládnout vlastní čas a z něj dost velkou část věnovali rozvoji společnosti, která to od nás očekává a žádá.

Znaky a symptomy infověku

Doba, ve které žijeme, mění svůj rytmus takovým tempem, že člověk na to dávno již svými smysly nestačí. V současném světě informační společnosti podle údajů Unesco z roku 2015 se na záznamová média (papír, film, elektronická média) ročně zaznamenává 1,5 x 10⁸ bytů informací. Na každého obyvatele naší planety připadá tedy podíl 250 Megabytů, to asi tolik, jako kdyby každý člověk napsal asi 200 „hrubých“ knih za rok! Na internetové síti je v současnosti k dispozici asi 550 až 60 miliard dokumentů. Do roku 2002 se podle údajů Mezinárodní organizace práce na světě prodala první miliarda osobních počítačů, což trvalo 28 let. Prodej další miliardy počítačů se dosáhne v tomto roku. V současnosti funguje asi deset miliard webových stránek, ale tyto se velmi rychle mění. Najít to, co hledáme, se dá pouze pomocí specializovaných serverů tzv. vyhledávačů, které se vyvinuly do nepředstavitelně složitých systémů. Archívy obsahují více než padesát miliard stránek! Ale to jsme pouze na začátku vstupu elektronických médií do našeho života. Na obzoru je klasická bezplatná televize (free TV), placené kanály (pay TV), placené sledované programy (pay – per – channel), přímý nákup z domu (teleshopping), okamžitá dostupnost programů z nabídky (video – on – demand), interaktivní TV, s možností vstupu do prezentovaného programu. Domácí multimediální komunikační centra sdružující všechny formy komunikace budou napojeny na multimediální počítačové informační sítě atd.

Svět se sám mění, ale mění jej hlavně lidé

Rozvoj lidských zdrojů se dostal do popředí zájmu hlavně proto, že je to dnes již promyšlený a strategicky významný postup řízení lidí, kteří se buď jednotlivě jako zaměstnanci, nebo také kolektivně, jako občané, podílí na životě celé společnosti. Z celé

palety moderního řízení lidských zdrojů je možné využít mnoho postupů, metodik a nástrojů, protože je to vlastně „management duchovna“. Stačí vzdělávat se, studovat, konat a hlavně přemýšlet. Člověk současné epochy se svými vysokými nároky na životní standard chce být stále lépe, aktuálněji a komplexněji informován o tom, co se děje v něm samém, ale hlavně ve světě, ve kterém se pohybuje, a ve kterém existuje. Již to není občas dědiny nebo města, který se uspokojí s jednoduchým usuzováním a poznáváním pojmů, ale člověk s vyššími formami percepce, s fantazií, s asociačním myšlením, schopností tvořit a ověřovat hypotézy, člověk, který řeší problémy svého života pomocí mnohých moderních nástrojů a médií.

Trendy v náborových strategiích

Firmám chybějí lidé. Citelné je to v technické výrobní oblasti. Není dost inženýrů a absolventů průmyslovek, ale mimochodem ani svářečů nebo CNC operátorů. Nemluvě o řidičích, skladnících a dalších provozních profesích. A v oblasti informačních technologií je nedostatek kvalifikovaných lidí již chronický. Na trhu práce není volný snad ani jeden schopný programátor, shodují se operátoři. Pokud si takový programátor vyvěsí životopis na jobs.cz, pravděpodobně dostane do třiceti minut nabídku zaměstnání. Jak se s nedostatkem lidí na trhu práce firmy vyrovnávají? Jaké rozvinuly nové náborové strategie? Ty tam jsou časy, kdy nábor zaměstnanců znamenal napsat inzerát na podnikovou nástěnku a do novin, chvíli počkat a pak jen přebrat „úlovek“, vybrat si a zbytek „hodit zpátky do vody“. Firmy pocítily konkurenční tlak v oblasti, kde ho dříve nepředpokládaly tj. na trhu práce. Z pozice toho, kdo si vybírá, se dostaly do pozice toho, kdo láká a přemlouvá. Na to, zda získají schopné lidi pro sebe, závisí jejich úspěch nebo neúspěch. Zaklínadlem náborových strategií dneška se stal talent management a personální marketing. Talent management je nový přístup k lidských zdrojům. Je to budování dobrých vztahů se zaměstnanci dosavadními i potenciálními. Současné technologie umožňují firmám dělat si dobré databáze uchazečů, což dříve nefungovalo. Nábor na nějakou pozici dříve začínal vždycky tak trochu od nuly a vlastně pozdě, když už byla pozice volná. Znamenalo to velké zdržení prací a snížení efektivity. To si dnes firmy nemohou dovolit. Proto se snaží o promyšlenější strategii.

Zjednodušeně řečeno databáze uchazečů umožňují firmám mít lepší kontakt se zajímavými lidmi, které mohou potřebovat v budoucnu. Posiluje se i komunikace s uchazeči během výběrového řízení. Jsou například informováni v jaké je konkurz fázi a zda postoupili do dalšího kola, což je důležité. Uchazeči mají totiž tendenci nahrazovat si nedostatek informací domněnkami a vysvětlovat si mlčení firmy jako nevychovanost. A také proto firmu pomlouvají, což ohrožuje její dobré jméno. A dobré jméno má dnes cenu zlata. Na trhu práce to platí taky. V personalistice se prosadil názor, že na zaměstnance a potenciální zaměstnance je třeba pohlížet jako na strategickou cílovou skupinu, Tak jako je cílem klasického marketingu profilovat firmu jako atraktivního dodavatele, personální marketing by z ní měl dělat atraktivního zaměstnavatele. Firmy začaly věnovat pozornost tomu, jak vypadá a jak působí jejich inzerce pracovních nabídek. Hledají kontakt s perspektivními lidmi na trhu práci už na školách, aby zavčas podchytily jejich zájem. Často dávají odměny za nejlepší diplomové práce, dělají prezentace na univerzitách, lákají studenty na dny otevřených dveří, soutěží o tituly příkladných zaměstnavatelů. Nestačí se ale jen tvářit navenek. To jak se ve firmě cítí zaměstnanci je mnohdy rozhodující. Nesešněrované poměry, příjemné pracovní prostředí, sympatický šéf, kvalitní kolektiv, to jsou věci, které lidi při volbě, kam půjdou pracovat, hodnotí. Důležitý je nejen výsledek, ale i benefity. Pracovišti dodávají přitažlivost i tzv. neformální prostory.

Resumé

Význam výběrového řízení pro řízení lidských zdrojů v podniku není dnes dosud dostatečně doceněn. Barney (1991, s. 99) říká, že „zdroje firmy zahrnují všechna aktiva, schopnosti, organizační procesy, vlastnosti a atributy firmy, informace, znalosti apod., které umožní firmě, aby pochopila a implementovala strategie, které zvýší její výkonnost“. Uvedený autor uvádí termín capabilities, pro něž bychom mohli použít český ekvivalent schopnosti. V odborných slovnících se uvádí pro schopnost (způsobilost) ještě termín able nebo competent.

V této souvislosti nejde jen o terminologické záležitosti. V britské a americké odborné literatuře dále pojem capabilities definuje Spender (2006, s. 16) jako „dovednosti, mechanismy potřebné pro integraci hmotných a nehmotných zdrojů ve prospěch firmy i jako prostředek transferu a využití znalostí ve firmě“. Autoři Teece, Pisano Shuen (1997, s. 32) charakterizují pojem „dynamic capabilities“ jako „schopnost firmy integrovat, budovat a rekonfigurovat vnitřní a vnější kompetence s důrazem na rychle měnící se prostředí“. Další autoři Morris, Snell a Wright (2005) rozlišují v souvislosti s analýzou mezinárodních lidských zdrojů dva základní typy „kapabilit“ a to kreativní a integrativní. Kreativní kapabilitu firem podle těchto autorů tvoří mezinárodní zkušenost i lokální zkušenost v podnikání, vztahy firmy v sociálním prostředí a chování firmy na trhu. Integrativní „kapabilitu“ tvoří „absorpční kapacita“ firmy, tj. všechny výše uvedené faktory a jejich projevy promítnout do své firemní kultury interních sociálních a kulturních vztahů.

Zdroje ve firemním prostředí lze celkově rozdělit na hmotné což jsou stroje, technologie, finance, fyzický kapitál apod. Dále jde o zdroje podniku nehmotné povahy jako firemní kultura, pověst podniku, patenty, průmyslové vzory, manažerské dovednosti apod. Z odborné literatury vyplývá, že pojem „kapabilita“ se spíše používá pro firmy a vyjadřuje míru kontroly a integrace hmotných a nehmotných zdrojů, tj. určité propojení techniky, technologií a lidského faktoru. V teorii personálního

managementu se pro schopnosti lidí, pracovní síly používá pojem profesní kompetence. Pojem profesní kompetence pochází z anglosaského prostředí a vyskytuje se ve dvojitým významu. Termín (competences) vyjadřuje definovatelné standardy pro výkon povolání, kvalifikační znaky, které jsou spojeny s dosaženým vzděláním, atestací apod. Naproti tomu výraz competency (competencies) je charakterizován spíše souborem „měkkých“ znaků, jako je dovednost nebo zkušenost. Pojem souvisí se změnou podnikatelského prostředí probíhající od 70. Let. Dochází k organizačním posunům, využívání nových technologií, k celkové globalizaci a následně inovaci výrobků a pružnějším službám. Podniky se musejí přizpůsobit dynamickému prostředí a pracovníci museli změnit své chování a postoje.

Fombrum, Tichý, Devanna (2004) ukazují, že podstatou výběru pracovníků je rozhodnutí o přijetí nového pracovníka, který nejlépe splňuje požadavky a podmínky zaměstnavatele. Tito autoři podtrhují, že výběr uchazečů je spojen s velkou odpovědností, protože zaměstnávat nevhodného člověka může mít pro podnik velmi negativní dopad. Uvedení autoři píší o tom, že by se proces výběru neměl orientovat jen na jednu metodu (například analýzu dokumentů uchazeče a výběrový pohovor), ale že by se mělo používat metod několik, aby se vzájemně doplňovaly (testování, reference, Assessment Center apod.). Beer (2004) v této souvislosti upozorňuje, že volbu používaných metod pro výběr pracovníků ovlivňuje řada faktorů a to zejména velikost firmy, výše finančních prostředků vyčleněných firmou pro výběr, typ a úroveň (obsah činnosti) volného pracovního místa a čas, ve kterém je nutno zaměstnat nového pracovníka. Uvedený autor upozorňuje na jednu zásadní skutečnost. Zvolené přístupy, zvolené metody ve výběrovém řízení mají často velmi výrazný vliv na uchazeče o zaměstnání.

Významně ovlivňuje znovunalezení zaměstnání také kvalifikace člověka. Velkou část nezaměstnaných tvoří lidé s nízkou kvalifikací. Většinou takoví lidé navíc žijí ve specifických podmínkách rodinného života a určitým způsobem se vydělují ze

společnosti. Je to uzavřený kruh, při němž narůstá období jejich nezaměstnanosti, se kterým se zároveň vzdaluje šance na uplatnění.

Pokud se to ale už stane a člověk práci, na niž byl zvyklý, ztratí, nezbyvá nic jiného než začít hledat zaměstnání nové, mnohdy i mimo svojí původní profesi. Absolvuje jeden či více výběrových pohovorů než je v hledání nového zaměstnání úspěšný. Situace, kdy je člověk opakovaně odmítán při výběrových pohovorech, je v současnosti zcela běžná a normální. Často je to z důvodu velkého zájmu o konkrétní pracovní místo, kdy je vybrán jen jeden zájemce, který nejlépe vyhovující požadavkům firmy. Úspěšnost nebo neúspěšnost přijetí do zaměstnání je ovlivněna z velké míry také kvalitní přípravou na pohovor, což řada lidí většinou podceňuje. Když je příprava nedostatečná, člověk odchází odmítnut a mnohdy ho provázejí pocity stresu, zklamání, beznaděje, frustrace, které se mohou rozvinout až v závažná onemocnění organismu.

Na závěr je nutno se zmínit o jevu, který komplikuje situaci uchazečů o zaměstnání. V českých poměrech, v praxi podniků, ale i poradenských firem je bohužel běžná absence zpětné vazby. Podniky i personální společnosti neúspěšným uchazečům maximálně vrací písemné materiály, které sloužily jako podklady pro výběrové řízení. Neposkytnou jim žádné další informace, proč nebyli vybráni, jakých chyb se dopustili při přijímacím pohovoru, případně co by měli dělat, aby se zdokonalovali směrem k vybrané profesi, případně pracovní pozici. Greeno (2006, s. 7) v této souvislosti upozorňuje na to, že tato „zpětná vazba je pro uchazeče o zaměstnání důležitá k tomu, aby korigoval své zkušenosti a usměrnil svůj další odborný a osobnostní rozvoj“. Také výsledky průzkumu autorky této studie potvrzují tuto skutečnost, která zůstává problémovým místem v českém hospodářském prostředí.

Resumé

The significance of selection procedure for human resources management is not sufficiently appreciated until today. Barney (1991, p. 99) says that “the company's sources include all assets, capabilities, organizational processes, company's properties and attributes, information, knowledge etc. which enable the company to understand and implement strategies which will increase its performance“. The mentioned author states the term capabilities for which we could use Czech equivalent “schopnosti”. For capability (competence) there is the term “able” or “competent” in specialised dictionaries.

In this connection, it is not just terminology issues. In British and American specialized literature, Spender further defines the term capabilities (2006, p. 16) as “skills, mechanisms needed for integration of tangible and intangible resources for the benefit of the company and as a mean of transfer and use of the knowledge in the company“. The authors Teece, Pisano Shuen (1997, p. 32) characterize the term “dynamic capabilities“ as “ the ability of a company to integrate, build and reconfigure internal and external competencies with the emphasise on a quickly changing environment“. The other authors Morris, Snell a Wright (2005) with connection of international human resources analysis distinguish two basic types of “capabilities“ – creative and integrative. According to these authors, companies' creative capabilities consist of international experience and local experience in making business, relationships of the company in social environment and behaving of the company on the market. Integrative “capabilities“ consist of company’s “absorption capacity“, i.e. to reflect all above-mentioned factors and their manifestations to its company culture of internal and cultural relationships.

The resources in the corporate environment can be divided overall into tangible resources as machines, technologies, finances, physical capital etc. Further, its company's resources of intangible nature as company's culture, company's reputation,

patents, designs, managerial skills etc. The specialized literature implies that the term “capability“ is rather used for companies, expressing the rate of control and integration of tangible and intangible resources, i.e. certain connection of technique, technologies and human factor. For the capabilities of people and labour force the term vocational competence is used in personal management theory. The term vocational competence stems from the Anglo-Saxon environment and occurs in double meaning. The term (competences) expresses definable standards for exercise of a profession, qualification characters which are connected with the achieved education, postgraduate certification etc. On the contrary, the term competency (competencies) is characterised rather by a set of “soft“ characters as skill or experience. The term relates to the change of business environment which has taken place since the 70s. There are organizational shifts, new technologies are utilized, overall globalisation and subsequent product innovation and more flexible services. The companies have to adjust to the dynamic environment and the workers had to change their behaviour and attitudes.

Fombrum, Tichý, Devanna (2004) show that choosing workers is not only about the decision to take on a new employee who meets the best the requirements and conditions of the employer. These authors underline that the selection of applicants is connected with a big responsibility since employing an unsuitable person might have a very negative impact for the company. The mentioned authors write that the process of selection should not focus only on one method (for example applicant's documents analysis and selection interview) but more methods should be used so that they are mutually complementary (testing, references, assessment centre etc.). Beer (2004) in this connection points out to the fact that the choice of the methods used for selection of workers is influenced by a number of factors, especially company size, the amount of the financial means earmarked by the company for selection, type and level (content of the activity) of a vacancy and the time in which the new worker must be employed. The mentioned author points out to one essential fact. The chosen attitudes, the chosen methods in the selection procedure have often a considerable influence on job applicants.

Finding a job again is influenced considerably also by the qualification of the person. A big part of the unemployed consists of low –qualified people. In addition, such people live in specific conditions of family life and single themselves out of the society. It is a closed circle at which the period of their unemployment increases while the chance to get a job decreases at the same time.

However, when it occurs and one loses work to which he was used to there is no other possibility than to start looking for another employment, many times even outside his original profession. He attends one or more selection interviews before being successful in finding a new employment. The situation when one is being refused repeatedly in selection interviews is quite common and normal in these days. Often it is because of a big interest in a particular working position when only one interested person suiting the best to the company's requirements is chosen. Whether one is successful or not successful in being accepted into work is also influenced by quality preparation for the interview which is underestimated by many people. When the preparation is insufficient, the person leaves refused, many times being accompanied by the feelings of stress, disappointment, hopelessness, frustration which may develop into severe diseases of the organism.

At the conclusion it is necessary to mention the phenomenon which complicates the situation of applicants for job. Unfortunately, feedback is commonly absent in the Czech conditions, in the practice of enterprises but also counselling agencies. Both enterprises and personnel companies at most return to applicants written materials which served as basic materials for the selection process. They do not provide them with any other information as why they were not selected, what kind of mistakes they made during the job interview or as the case may be what they should do in order to improve themselves in the direction to the chosen profession or as the case may be working position. Greeno (2006, p. 7) in this connection points out that this ...”feedback is important for the applicant for job so that he adjusts his experiences and rectifies his further specialized and personality development“. This fact which remains

to be a problematic issue in the Czech economic environment is confirmed also by the results of the research of the author of this study.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. Personální management, Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- BACON, F. Nové Organon (přeložili Č. Stehlík a A. Stejskal). Česká akademie věd a umění: Praha, 1928
- BACON, F. Nové Organon. Svoboda: Praha, 1974
- BACON, F. Nová Atlantis (přeložil K. Jelínek). Rovnost: Praha, 1952
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-452-2
- BELL, D. Kulturní rozpory kapitalizmu. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. ISBN 80-85850-84-2
- BLÁHA, J. a kol. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB – TU, 2000. ISBN 80-7048-020-3
- BUREŠ, V. Konceptuální perspektiva znalostního managementu. E + M, 2009, ročník XII. s. 84-95.
- BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
- CRAINER, S. Moderní management, základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8
- DRUCKER, P. F. Podnikové řízení a hospodářské výsledky. Praha: Svoboda, 1968
- FRANZ, H. W. Učící se organizace (pracovní překlad, sylabus). Praha: Semis, 2002 (nepublikováno)
- JIRÁSEK, J. Řízení znalostí ve firmě. Moderní řízení, roč. XXXVI. č. 11/2001, s. 4-7. Praha: Ekonomie. ISSN 0026-8720
- KAESLER, C., KAESLER – PROBST, F. Praktická podniková personalistika. Praha: Wolters – Kluwer, 2013. ISBN 978-7357-913-5

- KELLER, J. Vzdělanostní společnost. Slon: Praha, 2008. ISBN 978-80-86429-78-6
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- KRATOCHVÍLOVÁ, M. Možné edukativní aspekty výběrových řízení v podnikovém prostředí. In: Sborník z mezinárodní konference UJAK. Praha: Erudio Patria, 2015. ISBN 978-80-905240-5-7. s. 23-30
- KUBR, M., PROKOPENKO, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996-ISBN 80-7169-250-6
- KULHAVÝ, E. Skici k marketingu. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-61-9
- MAJEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. Praha: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X
- MUŽÍK, J. Edukace řídicích dovedností. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-807357-341-6
- NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9
- NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E. Psychologie a sociologie řízení. Management Press: Praha, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- PALÁN, Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- PAVLÍK, P. Kreativní inovační management- Vzdělávání v 21. Století. Moderní řízení č. 1/2002
- PATOČKA, J. Předsokratovská filozofie. SPN: Praha, 1963, SVKP 9213087
- PAULOVČÁKOVÁ, L. Marketing. Přístup k marketingovému řízení. Praha: UJAK, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1
- PETRUSEK, M. Společnost pozdní doby. Praha: SLON, 2006. ISBN 80-864-63-6
- PRINZ, J. Abeceda filozofického myšlení. Academia Bohemica: Praha, 2013. ISBN 978-80-904469-2-2
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692506

- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2
- REICH, R. B. Diagnóza kapitalizmu 21. Století. Praha: Prostor, 2003. ISBN 80-7260-096-6
- RICHTA, R. a kol. Civilizace na rozcestí. Praha: Svoboda, 1967
- SIRŮČEK, P. a kol. Hospodářské dějiny a ekonomická teorie. Praha: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-03-4
- SOKOL, J. Malá filozofie člověka. Slovník filozofických pojmů. Vyšehrad: Praha, 2010. ISBN 978-80-7429-056-5
- STEHR, N., STORCH, H. Klima a společnost. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2847-9
- STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky? Praha: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2
- TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5
- VANĚK, J. Filozofie a kultury v evropských dějinách. Profesional Publishing: Praha, 2007. ISBN 978-80-86946-47-4
- VETEŠKA, J. Certifikace odborného vzdělávání lektorů. In: TURECKIOVÁ, M. a kol. Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy. Praha: ČAS, 2010. ISBN 978-80-87306-06-2
- VETEŠKA, J. Kompetence ve vzdělávání dospělých. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3
- VYMĚTAL, J. Řízení znalostí ve firmě. Moderní řízení, roč. XXXVI, č. 11/2001, s. 4-7. Praha: Ekonomia. ISSN 0026-8720

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- ALBERT, G. Betriebliche Personalwirtschaft. Herne: NWB Verlag, 1994. ISBN 978-3-470-63682-5
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1/1991, s. 99 - 120
- BAUER, M., HOGEN, H. Das Lexikon der Wirtschaft. Bonn: BPB Verlag, 2004. ISBN 3-89331-503-9
- BEER, M. Human Resource Management. A General Manager's Perspective. New York: The Free Press, 2004. ISBN 1-60042-884-7
- BERGOLD, R. Führung im Unternehmen. München: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-3-406-6640-9
- BOSELIE, P. Human resource and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, č. 11/2001, s. 23-41
- CLARKE, T., ROLLO, C. Capitalising Knowledge: Corporate Knowledge Management Investment Creativity and Innovation Management č. 10/2001
- DANNE, H., HEIDER – KNABE, E- Personalwirtschaft. Berlin: Cornelsen, 2003. ISBN 3-464-45932-9
- FARNHAM, D. Human Resource Management in Context: Strategy Insights and Solutions. Portsmouth: Chartered Institute of Personnel and Development, 2010. ISBN 1843982595
- FELSER, R. G. Personalmarketing. Göttingen: Hogrefe Moser, 2009. ISBN 3-89578-380-7
- FOMBRUM, J., TICHÝ, N. M., DEVANNA, M. A. Strategic Human Resources Management. New York: John Willey and Sons inc., 2004. ISBN 1-58194-334-2
- FORAY, D., LUNDWALL, B. A. The Knowledge – based Economy: from the Economics of Knowledge to the Learning Economy. Paris: OECD, 1996. ISBN 92-64-14813-2

- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G.R. How job characteristics theory happened. In: The Oxford handbook of Management theory. Oxford: University Press, 2005, s. 151 – 170 (bez ISBN)
- HAYES, D., CHRISTIE, P., MILLS, M., LINGARD, B. Productive leaders and productive leadership: Schools as learning organisations. Journal of Educational Administration, roč. 42, č. 5/2004, s. 520 – 538
- KLINT, P., VERHOEF, C. Enabling the creation of knowledge about software assets, Data and Knowledge Engineering č. 41, 141 – 158, 2002
- KOTLER, P. Strategic marketing for educational institutions. New Jersey: Prentice – Hall, INC. Englewood Cliffs, 1988. 07632
- KRATZ, M. J. Chef – Checkliste Mitarbeiterführung. Regensburg: Walhalla Fachverlag, 2014. ISBN 978-3-8029-3269-7
- LEGGE, K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities (Management, Work and Organisations). Anniversary: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 1403936005
- LORANGE, P. A. A business school as a learning organization. The Learning Organization: An International Journal, roč. 3, č. 5/1996, s. 5 - 13
- MARCH, J. G., SIMON, H. A. Organisations. London: Royal Academy of Sciences, 1993. ISBN 978-0631186311
- MARVAN, T. (rec.) The Oxford Francis Bacon IV: The Advancement of Learning. Oxfordské vydání Spisů Františka Bacona IV: Pokrok vědy (překl. Kierman Michael), vyd. 1. Oxford Clarendon Press, 2000. In: Acta Comeniana, 2002, č. 15/16
- MASUDA, H. Powder Technology Handbook. Tokio: CRC Press, 2006. ISBN 9781574447828
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. The knowledge creating company: how Japanese Companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1994. (bez ISBN)
- PAUWE, J., BOSELIE, J. P. HRM and performance: What's next? New York: Cornell University, 2005. (bez ISBN)

- PETERSON, I. E. Improving Academic Management. In: Towards a Framework in Open Flexible Learning. Berlin – London – Brusel: Rereal, 2000. ISBN 3-9501318-0-9
- PFEIFFER, J. Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. Journal of economic perspectives č. 4/2007, str. 19-27
- PORTER, M. E. Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. Zurich: IMAKA, 1994 (studijní materiál)
- PURCELL, J. Business and human resource management: uneasy bedfellows or strategic partners? Working paper series, University of Bath, 2005
- SENGE, P. The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency, 1990. 13126
- SCARBOROUGH, H. The evolutions of business knowledge research programme. Warwick Business Schoul, 2006.
- SCHOLZ, Ch. Personal management. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Viley Verlag, 2013. EAN 9783956110153
- SPENDER, J. C. The Resource – based View of the firm. Methodological individualism and managerial Cognition: practising enterpreneurship. Leeds: Leeds University Press, 2006 (studijní materiál)
- STEIN, V. Personalmanagement. Weinheim: Wiley VCH Verlag, 2013. ISBN 978-3-527-70642-6
- SVEIBY, A. Knowledge- based theory of the firm to guide strategy formulation. Journal of Intellectual Capital, 2001. ročník 2, číslo 4
- TEECE, D., PISANO, V., SHUEN, H. The Core Competence of the Corporation. Gaineville Florida: Gleim Publikations, 1997. ISBN 1-58194-334-2
- TIXIER, M. Employes recruitment tools Gross Europe. Employee Relations, č. 6/1996, s. 67-78
- WENGER, E. Communities of Practise: The Key to Knowledge Strategy. In LESSER, E.L. a kol. Knowledge and Communities. Washington: Butter- worth- Heinemann, 2000. ISBN 0-7506-7293-5

ZACK, M. H. Developing and Knowledge Strategy. California Management Review č. 3/2003

ZACK, M. H. Rethinking the Knowledge Based Organisation. Management Review č. 2/2003

Seznam použitých internetových zdrojů

BOURDEAU, J. W., RAMSTAD, P. M. Strategic HRM measurement in the 21st century: from justifying HR to strategic talent leadership. Cornell University, 2002. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/56>

LEPAK, D. MORRIS, S., SNELL, S. A. An architectural approach to managing knowledge stock and flows: implications for reinventing the HR function. Cornell University, 2005. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/283>

Lisabonská strategie 2003.

<File:///C:/Documents%20and%20Settings/jermar/Plocha/Lisabonsk%C3%A1%20strategie%20-%20BusinessInfo.cz.htm>

SEZNAM ZKRATEK

- VTR - Vědecko- technická revoluce, někdy se též používá pojem Vědecko – technický rozvoj
- CUBE - Content (Obsah) – Usability (uživatelská příjemnost) – Branding (vztah k značce) – Emotion (emoce)
- EB - Employer Branding – budování značky
- ÚMP - Die Übung zur Medienpraxis (cvičení k mediální praxi, tj. vyhodnocování údajů ze sociálních sítí)
- RG - Recruitinggames (náborové hry)
- CSR - Corporate – Social – Responsibility (společenská odpovědnost firem)
- WAB - Weighted Application Balanc (hledání souvislostí v životních příbězích uchazečů o zaměstnání, např. úspěšní zaměstnanci pracují v jednom až dvou podnicích, neúspěšní ve třech a více podnicích)
- FDT - Figure Drowing Test (grafická metoda postžení osobnosti zaměstnance)

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

- Obrázek 1: Přehled hlavních činností v rámci personálního managementu
- Obrázek 2: Kognitivní a komunitní model znalostního managementu (Scarborough, 2006, s. 36)
- Obrázek 3: Model „trychtýře nábory“ pracovníků (Legge, 2004, s. 37)
- Obrázek 4: Požadavky na domovskou stránku personalistiky z formule CUBE (Scholz 2013, s. 92)
- Obrázek 5: Hodnocení podkladů pro výběrové řízení v podniku (příklad z praxe anonymního podniku)
- Obrázek 6: Argumenty v diskusi o anonymizované žádosti k výběrovému řízení (Stein, 2013, s. 42)
- Obrázek 7: Prognostická validita výběrového řízení (Stein, 2013, s. 61)
- Obrázek 8: Profil úspěšného uchazeče o zaměstnání (příklad z anonymního podniku)
- Obrázek 9: Osobnostní hodnocení jedince podle Catella
- Obrázek 10: Testování v jedné mezinárodní firmě (firma chce zůstat v anonymitě)
- Obrázek 11: Možný průběh přijímacího pohovoru v deseti fázích (Stein, 2013, s. 101)

Seznam tabulek

- Tabulka 1: Čas věnovaný jednotlivým činnostem personalisty
- Tabulka 2: Čas věnovaný jednotlivým činnostem personalisty (v %)
- Tabulka 3: Zdroje poznatků využívané při analýze pracovního místa

- Tabulka 4: Zdroje poznatků využívané při analýze pracovního místa – procentuální vyjádření
- Tabulka 5: Zdroje poznatků využívané při plánování pracovníků
- Tabulka 6: Zdroje poznatků využívané při plánování pracovníků – procentuální vyjádření
- Tabulka 7: Zdroje poznatků využívané při získávání a výběru pracovníků
- Tabulka 8: Zdroje poznatků využívané při získávání a výběru pracovníků – procentuální vyjádření
- Tabulka 9: Zdroje poznatků využívané při přijímání, přeřazování a ukončování pracovních poměrů
- Tabulka 10: Zdroje poznatků využívané při přijímání, přeřazování a ukončování pracovních poměrů – procentuální vyjádření
- Tabulka 11: Využívání tradičních metod výběru pracovníků
- Tabulka 12: Využívání moderních metod výběru pracovníků
- Tabulka 13: Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice management
- Tabulka 14: Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice management – procentuální vyjádření
- Tabulka 15: Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice specialistů
- Tabulka 16: Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice specialistů – procentuální vyjádření
- Tabulka 17: Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice administrativa

Tabulka 18: Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice dělníci

Seznam grafů

- Graf 1: Četnost využívání jednotlivých zdrojů poznatků při analýze pracovního místa – procentuální vyjádření
- Graf 2: Četnost využívání jednotlivých zdrojů poznatků při plánování pracovníků
- Graf 3: Četnost využívání jednotlivých zdrojů poznatků při získávání a výběru pracovníků
- Graf 4: Četnost využívání jednotlivých zdrojů poznatků při přijímání, přeřazování a ukončování pracovních poměrů
- Graf 5: Četnost užívání tradičních metod výběru pracovníků
- Graf 6: Četnost užívání moderních metod výběru pracovníků
- Graf 7: Četnost využívání personálních agentur pro získávání pracovníků pro pozice management – procentuální vyjádření
- Graf 8: Četnost využívání interních zdrojů pro získávání pracovníků pro pozice management - procentuální vyjádření
- Graf 9: Četnost využívání inzerce pro získávání pracovníků pro pozice management – procentuální vyjádření
- Graf 10: Četnost využívání osobního kontaktu pro získávání pracovníků pro pozice management – procentuální vyjádření
- Graf 11: Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice specialistů -procentuální vyjádření

- Graf 12: Četnost využívání interních zdrojů pro získávání pracovníků pro pozice specialistů - procentuální vyjádření
- Graf 13: Četnost využívání inzerce pro získávání pracovníků pro pozice specialistů - procentuální vyjádření
- Graf 14: Četnost využívání osobního kontaktu pro získávání pracovníků pro pozice specialistů - procentuální vyjádření
- Graf 15: Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice administrativa
- Graf 16: Četnost využívání jednotlivých zdrojů získávání pracovníků pro pozice dělníci

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Případová studieChyba! Záložka není definována.

Příloha B - Test Osobnost - Pozice - Profese..... VII

Příloha A – Případová studie

Velmi inspirující je text, který je součástí korespondenčního kurzu “Organizace podniku“, který pořádal v roce 1947 Ing. Josef Stehlík, poradní inženýr komerční, Praha 2, Vinohradská 41. Text shrnuje chyby při výběru zaměstnanců.

Revize objevila nepořádek v účetních knihách. Slečna účetní dokázala i revizorům, že má maturitu a že skutečně je inteligentní tím, že jim ztěžovala práci vymyšlením, jak by na její chyby při dalším hledání nepřišli. Revizoři byli zkušené lidi a objevili nejen všechno to, co slečna hodlala zakrýt, ale zjistili, že tento zaměstnanec, který byl přijat jako velmi schopný uchazeč, s vynikající inteligencí, prokazující svoji kvalifikaci několika lety praxe v účtárně velkého podniku, se vůbec do účtárny nehodí. Proč? Neměl cit k číslům, která dovedl přepisovat, jako kdyby nešlo o peníze. Neměl onu míru naprosté spolehlivosti a přesnosti, kterou musíme předpokládat u účetních zaměstnanců. Zajímavé, že si tuto okolnost neuvědomovala ani tato slečna účetní, která se rozhodla hledat si i další místo jako účetní, když se ukázalo, že není možno, aby zůstala ve svém dosavadním zaměstnání. Teprve, když ji revizoři vysvětlili, že se naprosto nehodí pro tuto práci, ale že by se například znamenitě osvědčila ve styku s lidmi, si našla místo jako sekretářka, kde se dobře uplatňuje.

Ovšem dva podniky musely doplatit na tento objev mnoha nesnáze a slušnou částkou za mzdu těch sil, které spravovaly chyby člověka, který nebyl na svém místě. Takovýchto omylů je ovšem při výběru zaměstnanců velmi mnoho a všechny se řeší tímto způsobem. Bohužel, na účtu hospodářských výsledků není rubrika pro tyto ztráty, které jsou značné a nemusely by být, kdyby osobní oddělení dělalo svoji práci odpovědněji, než se nyní běžně dělá. Například když se přijímá úředník pro práci, k níž se musí nejméně půl roku zacvičovat a on odejde za tři čtvrtě roku na vojnu, je to neodpuštělné nedopatření osobního oddělení, které se zapomnělo zeptat na tuto samozřejmou okolnost, jak je to s vojnou. Zacvičování dvou sil za sebou je docela zbytečný výdaj, který se nevidí a o nějž pracuje podnik hospodárněji. Také osobní oddělení může se zdarem bojovat proti ztrátám, když přijímá zaměstnance ne pouze tím, že mu dá vyplnit dotazník a nechá mu napsat na zkoušku na stroji, aby poznal, jaké jsou jeho znalosti, ale když poctivě pátrá, zda se tento uchazeč hodí pro práci, o níž se uchází a

jsou-li jeho povahové vlastnosti a celá jeho osobnost takové, že znamená skutečný přínos pro podnik. Bohužel zpravidla je tomu obráceně a noví zaměstnanci jsou v leckterém podniku spíše škodou než užitkem. Vybírat pracovní síly není snadné. Je to nejzodpovědnější funkce v podniku vůbec a v málokterém mají o její řádné plnění dobře postaráno.

Sestavili jsme jakýsi seznam nejběžnějších chyb, které se při tom dělají, zároveň s návodem, jak se jim vyhnout.

Chyba č. 1 Vybíráno zaměstnanec z příliš malého počtu

Zákony statistiky učí, že na určitý počet lidí připadá jeden člověk skutečně schopný. Čím z menšího počtu uchazečů vybíráno, tím větší pravděpodobnost, že nevybereme dobře. Je samozřejmé, že náhody jsou i tady. Není vyloučeno, ten prvý, který přijde, bude zrovna ten pravý. Zpravidla tomu tak nebývá. Čím odpovědnější místo se obsazuje, tím větší soutěž uchazečů má být o ně. Osobní referent by si měl vést statistiku o tom, kolik zaměstnanců, jež přijal z určitého počtu uchazečů, se osvědčilo mimořádně dobře, dobře anebo neosvědčilo a do půl roku z podniku zase odešlo. Získal by tím neobyčejně cenné vodítko pro další výběr.

Chyba č. 2 Hledáme uchazeče pro práci, kterou sami dobře neznáme

Na tuto chybu je recept. Udělejte si napřed rozbor práce, pro niž hledáte uchazeče, abyste mohli najít toho pravého. Jak se takový rozbor dělá, jsme přinesli v minulém ročníku Doplňků obsáhlý návod. Ovšem tak jak tato rada vypadá jednoduše, tak se ukáže nesnadná, když ji provádíme. Je zapotřebí si udělat opravdu pravdivou představu o všech okolnostech s tou kterou prací spojených a poctivě na všechno upozornit uchazeče, abychom případně dříve se vyhnuli nesnázím, ne teprve pak, až sám objeví nesrovnalosti a bude s nimi nespokojen. Ještě horší je ovšem politika zamlčovat nepříznivé skutečnosti a záměrně lstivě vylákati uchazeče k nám, zejména když se nám zdá schopný.

Chyba č. 3 Nepoučít se z minulosti

Je přímo zarážející, jak se v podnicích při přijímání lidí soustavně někdy opakují tytéž chyby. Je zapotřebí se podívat do minulosti, jak se kryly naše úsudky o uchazečích se skutečností, zda to, co jsme pokládali za klady, skutečně jimi bylo a proč se rozchází skutečnost s naším předpokladem. Ovšem sami ke správnému úsudku nemůžeme bezpečně dojít. V dobře vedeném podniku se má čas od času bodovati a hodnotiti činnost a chování zaměstnanců a to spravedlivě na podkladě úsudků aspoň tří pozorovatelů.

Chyba č. 4 Nepřijímat lidi ve spěchu

Odpovědnost za nově přijímané zaměstnance ovšem nemá jen osobní referent, ale také vedoucí podniku nebo oddělení, který rozhodne o přijetí s konečnou platností. Každý šéf nerad věnuje této věci příliš mnoho času. Není se co divit, neboť šéfové jsou zpravidla uspěchaní, netrpěliví, vidí-li čekat návštěvy za svými dveřmi a hromadit se úkoly na psacím stole. A přece zejména při přijímání zaměstnanců si má každý šéf udělat čas. Neudělá-li si jej v tomto okamžiku, věnuje pak mnohonásobně víc času zbytečným dohadům, leckdy velmi nepříjemným později, když dochází k diferencím. A zejména pro dnešní dobu nutno si zapamatovat jednu poučku. Neobyčejně snadno přijmeme nového zaměstnance, ale velmi těžko se ho zbavujeme. Bohužel, je tomu tak, že pracovní úřady spíše chrání neschopného zaměstnance, než aby přihlížely k vyššímu zájmu, jímž jsou úkoly podniku a jejich plnění.

V cizině kladou velký důraz na rozhovor se zaměstnancem. Ovšem nikoliv rozhovor ledajaký, ale psychologicky velmi důmyslně plánovaný, abychom se o uchazeči dozvěděli, pokud možno co nejvíc také toho, co sám není ochoten na sebe říci. Často rodinné poměry, ctižádost, důvody, proč opustil poslední místo, směr školení a zájmu, záměry atd. nám řeknou daleko víc, sebe pečlivě provedená zkouška znalostí nebo inteligence. Velmi zajímavou zkušenost nám sdělil vedoucí úředník velkého našeho podniku v rozhovoru o přijímání zaměstnanců na podkladě testu inteligence. Sám věřil v tuto novou pomůcku jako člověk jdoucí s pokrokem doby. Když se mu jednou přihlásil uchazeč, jehož psychologický text označil jako fenomenálního inteligenta s geniálním kvocientem inteligence, přijal jej již ze zvědavosti, jak se tento člověk bude uplatňovat v praxi. Nejvyšší postavení, kterého dosáhl, byl disponent, přičemž projevoval však tolik nedostatků, že se na tomto místě držet víc z tradice a délkou služebních let, než svými skutečnými schopnostmi. Američtí badatelé

objevili, že kromě abstraktní inteligence, je v každém člověku ještě sociální inteligence, to je schopnost vycházet s druhými lidmi. Zjistili, že sama abstraktní inteligence není ještě předpokladem k úspěchu v životě. Naopak vysoký stupeň sociální inteligence je důležitější pro uplatnění se v praxi.

I když v našich poměrech se neklade na doporučení, reference a zkoumání majetkových a rodinných poměrů tak velký důraz, jako v některých cizích zemích, neměly by se tyto prostředky přehlížet. Někdy dotaz u bývalých zaměstnavatelů nám může objasnit leckterou povahovou vlastnost nebo náklonnost, kterou bychom těžce platili pozdějším zjištěním. Například sklon k pití je jedním takovým znakem, který lze zjistit předem a raději je se vyhnout notorickému alkoholikovi, než jej přijmout, poněvadž jsou s tím velké nesnáze.

Nesmí se také podceňovat zdravotní stav. Lékařská prohlídka u lidí, kde záleží na dobré docházce nebo se kterým máme závažné plány do budoucnosti, je jen na místě. Ovšem nesmí to být běžná, nic neříkající prohlídka na nejběžnější nemoci, nýbrž nutno přihlédnouti i k výzkumu duševního zdraví. Toto všechno se dá zjistit dřív, než nějakého zaměstnance přijmeme a než máme s ním nesnáze později.

Chyba č. 5 Nedat na jeden příznivý rys

Lidé obzvláště zkušený v přijímání pracovních sil dovedou nejlépe potvrdit, jak klamné je posuzování uchazeče jen podle výrazného příznivého rysu, nebo podle prvního dojmu. Úspěch, třeba mimořádný v jednom směru, výrazný kladný rys, například dobré společenské chování a líbivý vzhled u účetního, může být vyvážen tolika nepříznivými okolnostmi, že se nevyplatí takového uchazeče přijmout. Nutno vždycky posuzovat uchazeče vcelku jeho viditelných a zjištěných vlastností, znalostí, schopností a skutečností spolu s těmi, na které můžeme usuzovat jen podezřením, odhadem, domněnkou. Uvážit celek člověka je vždycky to nejdůležitější.

Chyba č. 6 Neusuzovat podle dojmu, ale podle zjištěných skutečností

Někdy v rozhovoru dojdeme k určitému zjištění. Avšak nemůžeme se spolehnout na jeho pravdivost. Musíme se snažit o zevrubné ověření svého podezření nebo přesvědčení,

například vyžádáním si dobrého zdání od dřívějšího zaměstnavatele, nebo spolehlivou informací. Zejména nemáme-li důkladnější zkušenosti z přijímání nových zaměstnanců, musíme být velmi opatrní, abychom se nedopouštěli chyb unáhleným úsudkem.

Chyba č. 7 Nevnucovat uchazeči místo

Někdy je situace obrácená než obvykle. Nutně potřebujeme obsadit místo a pak děláme chybu, že ho vnucujeme uchazeči. Líčeno mu je v takových barvách, v jakých jen on nenajde. Zejména šéfové prodeje, když najímají svůj štáb prodavačů, se dopouští této chyby. V zápalu svého výkladu se zapomeneme zeptat uchazeče na všechno, co od něho potřebujeme vědět. Takto se nám velmi dobře může stát, že nevíme nic o uchazeči, kterého jsme přijali a teprve po přijetí se dovíme, to co jsme ovšem měli vědět předem, že se nehodí a že jsme klamali sami sebe tím, že jsme si jej představili lépe jen proto, abychom už měli obsazené místo. A také se nevyplácí spěchat. Nestane se víc škod, když budeme poctivě a odpovědně hledat nového zaměstnance raději o něco déle, než když jej přijmeme narychlo a v mylné představě, že je to ten pravý.

Chyba č. 8 Je všechno zlato, co se třpytí?

V podnicích se dělá někdy zlá chyba při získávání nových zaměstnanců tím, že se zamilujeme do představy získat některého obzvláště schopného a zdatného uchazeče, kterého případně přetahujeme od konkurence, kde měl výrazný úspěch. Ale někdy tato chyba je ještě jinak zdůvodněna. U některých šéfů je domněnka, že čím je uchazeč inteligentnější, schopnější, ctižádostivější, tím větší výhoda pro podnik, který ho přijímá. Může se ukázat, že méně inteligentní, méně zdatný, ale zato poctivější pracovník by se osvědčil na určitém místě lépe a že naopak neshoda představy o práci se skutečností může vést k nespokojenosti nově přijímaného zaměstnance. Toto je velmi častá chyba, která se zjistí u firem, kde je velká výměna zaměstnanců. Stupeň inteligence, kterou vyžaduje práce, musí být v jakés takés shodě se stupněm inteligence a představami uchazeče. Jen tak dojde k ideálnímu stavu. Domnívá – li se uchazeč, že místo, které přijímá, mu vynese víc, než skutečně je to možné, může rovněž dojít k rozladění a rozvázání poměru. Neboli ani se nedat omámit hvězdou, ani si nemyslet, že

jen ty nejlýskavější uchazeči, kteří se chlubí úspěchem jinde, jsou skutečně těmi nejlepšími zaměstnanci i pro nás.

Dotazník osobnosti

Část 1 Jak vidím sám sebe

1. Zpravidla preferuji samostatnou práci vlastním tempem.	I	ANO	NE	G
2. Nové lidi poznávám rychle.	A	ANO	NE	P
3. Někdy mi dělají starosti menší chyby, kterých jsem se dopustil.	E	ANO	NE	F
4. Často udělám něco bez přemýšlení.	L	ANO	NE	C
5. Na problémy neumím jen tak zapomenout.	E	ANO	NE	F
6. Nemám potíže s tím, abych začal pracovat na něčem obtížném.	C	ANO	NE	L
7. I když všichni nesouhlasí, přesto řeknu, co si myslím.	A	ANO	NE	A
8. Jsem raději, je-li vedoucí osobou někdo jiný než já.	P	ANO	NE	A
9. Rád dělám totéž co kamarádi.	G	ANO	NE	I
10. Pečlivě se ujišťuji o tom, že nezraňuji něčí city.	E	ANO	NE	F
11. Rád provádím všechny své činnosti pečlivě, abych měl jistotu, že je dělám správně.	C	ANO	NE	L
12. Spousta věcí, o nichž čtu v knihách nebo denním tisku, je smutná.	E	ANO	NE	F
13. Často mívám problém s tím, abych připustil, že jsem se mohl zmýlit.	F	ANO	NE	E
14. Obyčejně беру život tak, jak plyne.	C	ANO	NE	L
15. Myslím si, že nejlépe pracuji v týmu.	G	ANO	NE	I
16. Raději jsem doma, než bych šel na večírek.	P	ANO	NE	A
17. Vždy se zajímám o poslední módu.	L	ANO	NE	C
18. Na světě je příliš mnoho bolesti a strasti.	E	ANO	NE	F
19. Nesnáším, když musím příliš dlouho sedět na jednom místě.	L	ANO	NE	C
20. Pohotově zkouším nové věci.	L	ANO	NE	C
21. Ve většině situací si věřím.	F	ANO	NE	E
22. Nenechám se vyvést z rovnováhy tak snadno jako druzí lidé.	F	ANO	NE	E
23. Za svými kamarády stojím, děj se co děj.	G	ANO	NE	I
24. Někdy si dělám starosti s tím, co si o mně myslí druzí.	P	ANO	NE	A
25. V diskuzi mám téměř vždy co říct.	A	ANO	NE	P
26. Někdy nemůžu spát a přemýšlím o věcech, které nedopadly úplně dobře.	E	ANO	NE	F
27. Nemám problémy s tím, abych druhým sděloval, co prožívám.	G	ANO	NE	I

28. Nevím, co bych si bez přátel počal.	G	ANO	NE	I
29. Často dělám různé věci, aniž bych o nich druhým řekl.	I	ANO	NE	G
30. Rád přesvědčuji lidi, aby se na věc dívali z mého úhlu pohledu.	A	ANO	NE	P
31. Při provádění různých činností se mi často rozbíhá pozornost.	L	ANO	NE	C
32. Když se pro něco rozhodnu, často pak rozhodnutí změním.	L	ANO	NE	C
33. Rád pomáhám lidem, aby se navzájem poznali.	A	ANO	NE	P
34. Tajemství je nejlepší, když se předává dál.	G	ANO	NE	I
35. Je pro mě těžké rozhodnout se určitým způsobem vím-li, že tak někoho vyvedu z míry.	E	ANO	NE	F
36. Raději poslouchám, než mluvím.	P	ANO	NE	A
37. Po hádce se rychle usmíruji.	A	ANO	NE	P
38. Jsem se sebou víceméně spokojený.	C	ANO	NE	L
39. Preferuji, když se někdo nejdřív zeptá, že si ode mě něco půjčí.	I	ANO	NE	G
40. Rád sdílím své problémy s přáteli.	G	ANO	NE	I

Část 2 Jak mě vidí druzí

V druhé části zauvažujte nad tím, co by o Vás řekli druzí. Zkuste být realističtější, nebuďte příliš skromní, ale nebuďte ani neskromní. Druhá část sestává ze seznamu výroků a Vy máte posoudit, zda by o Vás to či ono nejspíše někdo řekl. Opět volíte odpověď ANO nebo NE, stejně jako v první části.

Ostatní by o mně nejspíše řekli, že:

1. rád vyhledávám společnost druhých	G	ANO	NE	I
2. se rozhoduji sám za sebe	I	ANO	NE	G
3. umím takzvaně vypnout	C	ANO	NE	L
4. jsem okázalý	A	ANO	NE	P
5. jsem uzavřený	P	ANO	NE	A
6. jsem sentimentální	E	ANO	NE	F
7. se přizpůsobuji druhým	G	ANO	NE	I
8. jsem sebevědomý	A	ANO	NE	P
9. jsem netrpělivý	L	ANO	NE	C

10. jsem plný života	L	ANO	NE	C
11. jsem srdečný	A	ANO	NE	P
12. jsem rebelant	I	ANO	NE	G
13. jsem jeden z davu	G	ANO	NE	I
14. jsem citlivý	E	ANO	NE	F
15. jsem ochotný přijmout radu druhých	G	ANO	NE	I
16. jsem vášnivý	A	ANO	NE	P
17. jsem stydlivý	P	ANO	NE	A
18. se nechám ovlivnit přáteli	G	ANO	NE	I
19. jsem realistický	F	ANO	NE	E
20. jsem škrobený	L	ANO	NE	C
21. jsem bezcitný	F	ANO	NE	E
22. jsem přehnaně skromný	P	ANO	NE	A
23. jsem impulzivní	L	ANO	NE	C
24. jsem dobrák	E	ANO	NE	F
25. jsem strašný	L	ANO	NE	C
26. se vždy řídím po svém	I	ANO	NE	G
27. jsem „pohodář“	C	ANO	NE	L
28. jsem odměřený	F	ANO	NE	E
29. jsem snílek	E	ANO	NE	F
30. jsem rozumný	C	ANO	NE	L
31. stojím na vlastních nohou	I	ANO	NE	G
32. jsem věcný	F	ANO	NE	E
33. jsem ostýchavý	P	ANO	NE	A
34. pro všechny mám dveře dokořán	A	ANO	NE	P
35. mě jen tak něco nevyvede z míry	C	ANO	NE	L
36. jsem přecitlivělý	E	ANO	NE	F
37. jsem flegmatický	C	ANO	NE	L
38. jsem objektivní	F	ANO	NE	E
39. jsem nervózní	P	ANO	NE	A
40. jsem samotář	I	ANO	NE	G

Způsob vyhodnocení testu osobnosti

Při vyhodnocování začněte první částí. Výsledky obou částí pak podle jednotlivých písmen sečtete. Maximum odpovědí u každého písmene je 20.

Dále si spočítejte odpovědi u opačného písmene na řádce a výsledek přičtete k počtu odpovědí u prvního písmene. Písmeno E se pojí s F, C s L, P a A a I s G. V každé části by Vám součet měl dát 10, celkově pak 20. Každé skóre vypovídá o jiném aspektu Vaší osobnosti. S výsledky však můžete nakládat i jako s celkem, protože se jako osobnost také projevujete jako celek. Budeme se však zabývat nejprve jednotlivými aspekty, abyste lépe pronikli do hlubin Vaší osobnosti.

Výsledky testu osobnosti

Část 1	+	Část 2	=	Výsledek	Kontrolní výsledek
F		F		F	E
()	+	()	=	_____	_____
10		10		20	20
L		L		L	C
()	+	()	=	_____	_____
10		10		20	20
A		A		A	B
()	+	()	=	_____	_____
10		10		20	20
G		G		G	I
()	+	()	=	_____	_____
10		10		20	20

V první části testu šlo o poznání, jak je Vaše osobnost rozložena ve vztahu čtyř hlavních znaků:

- a) věcnost versus citlivost
- b) klid versus činnost
- c) asertivita a agresivita versus pozitivita
- d) týmovost versus nezávislost

Výsledek naneste na příslušnou osu a podívejte se na profese, ke kterým máte podle výsledku osobnostně nejbliže.

Věcná versus citlivá osobnost

Výrazy věcný a pocitový se používají v běžné mluvě, ovšem v tomto kontextu nabývají specifický význam. Někdo rád pracuje s věcnými informacemi, ale přesto je silně citově založený. Raději si proto jejich význam pro naše účely vysvětlíme, aby nedocházelo k nežádoucím nesrovnalostem a nedorozuměním.

Popis F (factual, věcný)

Škála F uvádí, kolik pozornosti daný člověk věnuje pocitům, a zda by chtěl, aby byly součástí jeho profese. Řada lidí si přitom myslí, že pocity, které zpravidla úzce souvisejí s naší snahou porozumět druhému a pohlédnout na svět jeho očima, zpomalují práci a znemožňují její hladký průběh. Pokud tento názor zastáváte i Vy, jsou pro Vás pocity spíše rozptylováním než běžnou součástí práce, protože Vám brání v tom, abyste práci vykonávali s minimální citovou investicí.

Čím vyšší skóre máte na škále F, tím patrně budete věcnější a realističtější. Nejspíše preferujete věcné problémy, k nimž je nutno přistupovat logicky. Fantazie Vás příliš neoslovuje, nemáte též rádi nedokončenou práci. Preferujete řád a systém.

Pozitivní faktor věcné osobnosti je schopnost řešit záležitosti jasným, strukturovaným způsobem bez emocí. Objektivní pohled Vás posunuje vpřed. Jste prakticky založení a rádi dosahujete konkrétních výsledků. Odstup Vám umožňuje analyzovat a bedlivě vnímat situaci. Nevýhodou věcné osobnosti je náročné jednání s emocemi, které nelze „zpracovat“ rychle a

jednoduše. Proto raději pracujete v realistickém, věcném prostředí, aby pocity nepřinášely problémy. Váš strohý a logický přístup staví na intelektu, ovšem na úkor emocí. Vidíte, co je před Vámi, rozumíte tomu, co Vás oslovuje na rozumové rovině. Příliš však nedokážete pocitově ohodnotit, co je správné a špatné, protože tyto věci nelze objektivně popsat.

Lidé s vysokým skóre na škále F bývají přitahováni profesemi, v nichž mohou pracovat s fakty, informacemi, předměty, technickým zařízením. Někteří pracují rádi s lidmi, ovšem jejich prioritou je „holý“ výsledek práce, nikoli „lidské“ prostředí na pracovišti.

Popis E (emotional, emoční)

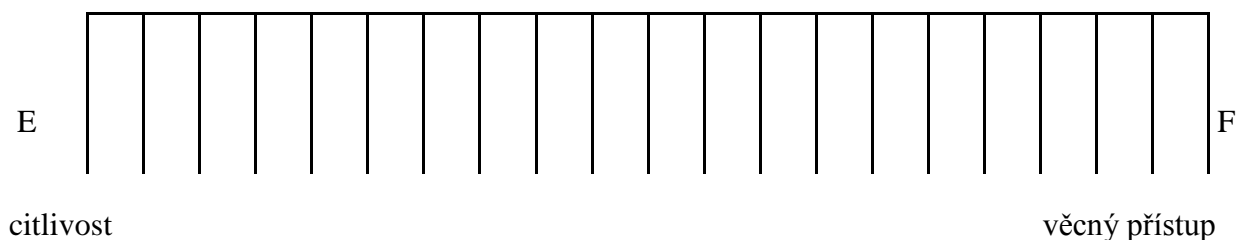
Máte-li nízké skóre na škále E, patrně jste citliví, pocity pro Vás mají velký význam. Věnujete zvýšenou pozornost tomu, co Vám druzí říkají, oslovuje Vás způsob hovoru, tón řeči a podobně. Logika a řád se Vám líbí mnohem méně než emoce a projevy citů.

Máte-li nízké skóre na škále E, zpravidla dokážete pohlédnout na situaci očima obou zúčastněných stran, dojde-li například k nedorozumění nebo konfliktu. Emoce pro Vás mají velký význam. Jinými slovy Vám pozitivní i negativní emoce umožňují, abyste se tvořivě projevíli. Takovíto lidé nacházejí uplatnění v profesích, které alespoň mají spojitost s uměním. Citovost Vám patrně umožňuje navázat kontakt s pocity druhých a hlouběji proniknout do jejich problémů. Při rozhodování pro Vás mají emoce větší váhu než objektivní fakta či faktické důvody.

Nevýhodou je riziko, že někdy zareagujete až příliš silně, budete-li mít pocit, že s Vámi někdo jedná nespravedlivě. Vnímáte mnohé okolnosti příliš osobně. V takovém případě někdy druhým bráníte v řešení problémů, protože leckdy nevědí, co Vás trápí. Někdo bývá i silně nepraktický a jeho doménou je „denní snění“.

Přehledné, byť poněkud obecné srovnání Vám nabízí příklad profesí nacházejících se na opačných pólech osy F. Mějte však na paměti, že každá profese sestává i z dalších aspektů osobnosti, které nejsou zohledněny. Zkuste se nad profesemi zamyslet. Na ose si označte svůj výsledek.

Osa F – E



umělec

spisovatel beletrie

tanečník

květinář

muzikoterapeut

zdravotní sestra v jeslích

učitel ve škole

veterinární asistent

aranžér

právník

kameraman

celník

potápěč

realitní makléř

mechanik

vězeňský dozorce

systemový analytik

technik

dopravní policista

Klidná versus činorodá osobnost

Bez ohledu na to, na jakém pólu této osy se nacházíte, Vám patrně nikdy nebude vyhovovat profese, která nebude odpovídat tomuto aspektu Vašeho temperamentu. Nacházíte-li se ve středu, pak se snáze přizpůsobíte, avšak i tak budete mít potíže s adaptací. Je problematické se dlouhodobě přizpůsobovat pouze jednomu pólu, tj. absolutně činnému či naopak klidnému chování a jednání.

Popis L (excitable, činorodost)

Tento člověk zpravidla pohotově a rychle reaguje jak na situace, tak i na lidi. Je spontánní a rozhoduje se na základě aktuálního dojmu, možná trochu „bezhlavě“. Činorodá osobnost je spojena s celou řadou pozitiv. V první řadě budete výborný společník, protože dokážete bavit druhé. Pohotově „saháte“ po nových nápadech a necháváte se jimi inspirovat. Sršíte energií, která bývá nakažlivá. Rádi jste v akci, neradi jen tak sedíte. Ideální pracoviště Vám nabízí spousty podnětů, sálá z něj život a děje se tam všechno najednou. Proto Vás mohou silně oslovovat profese v mediální oblasti a světě zábavy.

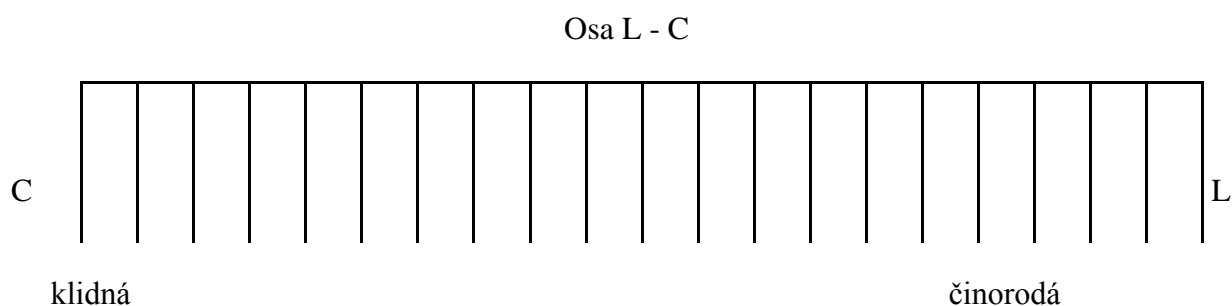
Negativním rysem bývají obtíže s dokončováním započatých aktivit. Někdo mívá tolik zájmů, že spousty věcí začne, ale jen málokterou dovede do zdárného konce. Vzhledem k tomu, že Vaše zájmy bývají spíše povrchní, nemusí Vám vážněji naladěni lidé příliš důvěřovat. Rovněž nepatříte k ideálním organizátorům. Jak často chodíte na schůzky pozdě? Přesto se dokážete vyhýbat kritice, protože na druhé straně zapůsobíte kouzlem osobnosti.

Popis C (calm, klidný)

Máte – li na této ose nízký počet bodů a patříte tudíž ke klidnému typu. Je pro Vás příznačná vytrvalost a spolehlivost. Rozčílí Vás někdy něco? Nejspíše moc ne. A pokud se něco přihodí, nejspíše počkáte, jak se situace bude vyvíjet dál a očekáváte, že se sama zklidní. Pozitivní aspekt klidné osobnosti je zastoupen metaforou „dobře zajištěné kotvy“, která drží, ačkoli ostatní plují pryč. Nezřídka si ušetříte shon, protože vyčkáte, zatímco ostatní se nechávají „smýkat“ panikou. Lidé Vám věří, leckdy jim sloužíte za nosný pilíř. Je pro Vás ideální profese, v níž je vyžadována stálost a vytrvalost, protože si práci důkladně plánujete, vykonáváte ji pečlivě a ještě k tomu včas.

Negativem bývá, že lidé tohoto typu jsou někdy vnímáni jako méně inteligentní. Jistě, někdy druzí dobře vědí, jak se zachováte, protože se Vaše vzorce chování příliš nemění. Přesto nelze říci, že by lidé Vašeho typu nebyli inteligentní. Opravdu musíte předem zvažovat všechno, co děláte? Někdy naopak působíte nekonečně sebejistým, ba až samolibým dojmem. Jistě jste si již všimli, že některé profese vyžadují pohotové řešení průběžně se měnící situace. Je třeba jednat spontánně až impulzivně. Podléhají silnému tlaku, adrenalin všem proudí v krvi ve vysokých dávkách. Jiné profese jsou naopak poklidné, není

nutno nikam chvátat. Označte si a ose své skóre a zamyslete se nad tím, zda byste se s nějakou profesí dokázali identifikovat. Opět mějte na paměti, že zde nejsou zohledněny další aspekty osobnosti.



	výkonný ředitel
úředník	v reklamním průmyslu
záchranář	barman
arteterapeut	organizátor konferencí
lékař	tanečník
projektant	demonstrátor
ergonom	agent přímého prodeje
hasič	garderobiér
strážný	kadeřník
knihovník	asistentka v marketingu
osvětlovač	masér
chiropraktik	modelka
policejní důstojník	asistentka oddělení styku s veřejností
restaurátor	prodavač v maloobchodě
vědec	aranžér
sekretářka	

chirurg

odborník na podnikovou strukturu a organizaci

Musíte být asertivní, abyste se prosadili?

Odpověď závisí na tom, co si představíte pod výrazem „prosadit se“. Pokud toužíte po materiálním úspěchu, pak bezesporu ano. Pokud tím má být řečeno, že chce získat vedoucí funkci, pak budete také muset být asertivní. Toužíte – li po klidu a spolupráci na pracovišti, pak odpověď zní ne. Každý máme jiné hodnoty, s profesní si spojujeme jiné cíle. Právě následující osa Vám objasní, kterým směrem se nejspíše ubíráte Vy.

Popis A (assertive, asertivní)

Člověk, který dosáhne vysokého počtu bodů na ose A má asertivní až agresivní přístup. Vysokého počtu bodů dosahují jak muži, tak ženy. Agrese totiž bývá spojována s dominancí a v západní společnosti dosud převládá pojetí muže v nadřazené a ženy v podřízené roli. Tento názor se pozvolna mění, patrně proto, že se ženy stále více osvědčují ve vedoucích pozicích. Antropologové navíc našli důkazy o existenci celé řady společností, jimž vládly ženy. Tudíž dominanci mužů nelze tedy považovat za biologicky podmíněný stav.

Osa asertivity popisuje jedince směřující za svým cílem. Jste – li takoví, pak si zpravidla jdete pro to, co byste chtěli mít, a nečekáte, až příležitost přijde k Vám. Někdy býváte i netrpěliví. Jste natolik sebevědomí, případně natolik zaměření na výkon, že Vás překážky zastaví.

Pozitivním aspektem tohoto typu je schopnost organizovat. Patrně i vítáte změny. Druzí se na Vás mohou obracet jako na schopné vůdce, oceňují Vaší dravost a ochotu podstupovat rizika. Nedáte se snadno odradit. Dostanete-li se do úzkých, umíte se z takové situace takticky vyprostit. Dokážete vydělat peníze nebo zrealizovat „velkolepé“ projekty.

Vaším negativem je tendence zraňovat city druhých. Někdy se derete vpřed tak sveřepě, až budete dojem pověstného slova v porcelánu. Vaše jednání pochopitelně má negativní důsledky pro druhé, ovšem jejich znevýhodnění zpravidla vnímáte jako jejich chybu. S lidmi

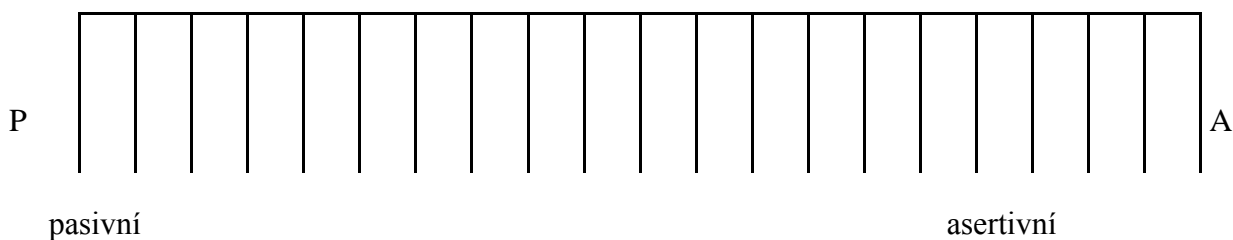
jednáte účelně, nevyhýbáte se ani určité míře manipulace. A chtějí slyšet něco konkrétního, nebráníte se, dosáhnete-li svého cíle. Nejspíše Vás přitahují profese spojené s mocí a vlivem.

Popis P (passive, pasivní)

Jste-li spíše pasivní, pak preferujete systematickou, strukturovanou práci, při níž věnujete značnou pozornost podrobnostem. Je pro Vás příznačná stoická tendence, v klidu snášíte i situace, v nichž druzí vřou. Nejvhodnější je pro Vás práce, v níž jste takzvaně v pozadí, jinými slovy nejste vidět. Snažíte se, abyste se zavděčili druhým, přičemž ostatní se na Vás obracejí, jelikož jste spolehliví a svědomití.

Nevýhoda pasivity se projevuje v potížích při sdělování Vašich potřeb druhým lidem. Proto se s některými věcmi prostě smíříte. Nedokážete totiž přednést své požadavky druhým. Spokojíte-li se s nedocenením vlastní osoby, pak můžete vinit jen sebe samé. Příliš mnoho pozornosti Vám však nedělá dobře, proto volíte ústraní. Nejste příliš sebevědomí, patrně nedokážete překročit hranice, které Vám přisuzují druzí. Zároveň se držíte limitů, které jste si sami vytyčili.

Osa A



bakteriolog

herec

vazač knih

ředitel banky

počítačový operátor

kosmetička

švadlena

makléř

dietetik

kurýr

rytec

redaktor

hajný

organizátor zábavných akcí

zahradník	prodejce v oblasti exportu
zlatník	nákupčí oděvů pro maloobchod
historik	provozní ředitel hotelu
ilustrátor	učitel svobodných umění
pomocný knihovník	vyjednaváč
strážce majáku	hostinský
odborný pracovník patentního úřadu	ředitel oddělení styku s veřejností
rámař obrazů	vydavatel
hrnčíř	reportér
korektor	učitel herectví a rétoriky
skladník	vedoucí dispečinku přepravy
autor odborných textů	

Mám pracovat sám?

Pro každého z nás jsou druzí lidé důležití, ačkoli samozřejmě platí, že nikdo není nenahraditelný. Někteří lidé preferují více kontaktů s druhými, jiní méně. Skutečnost, zda jste rádi ve společnosti, nebo spíše sami, podmiňuje hned několik faktorů. Někdo je raději v menší společnosti, preferuje samostatnou, nerušenou práci. Například u vysoce specializované práce je nutno pracovní proces absolvovat víceméně o samotě, v ústraní. Takovýchto profesí však mnoho není, takřka každá vyžaduje určitou míru kontaktu se světem, určitý příklon k týmovosti.

Popis G (group member, člen skupiny)

Pokud jste na ose G získali vysoký počet bodů, rádi jste v přítomnosti druhých, lidi potřebujete k životu. Potřeba kontaktu s druhými nemá nic společného s asertivitou nebo sebedůvěrou. Naopak spíše platí, že lidé vyhraněného typu G mívají pocit, že jsou jaksi na hraně, na druhé se obracejí s žádostí o pomoc či radu. Zpravidla se rádi sdružují a bývají

věrní skupině, k níž náležejí. Neradi „čeří vodu“, ale nikoli proto, že by byli pasivní nebo přecitlivělí, ale váží si příslušnosti ke skupině a její význam kladou nade vše ostatní. Na druhém pólu osy jsou nezávislí jedinci, kteří se nejraději rozhodují sami za sebe. Výhodou vysokého skóre na ose G je vynikající přizpůsobivost. Váš zájem o lidi totiž zpečetuje existenci skupiny či týmu. Zpravidla dokážete ve druhých probudit to nejlepší, co v nich dřímá. Věrnost skupině a spolehlivost jsou velmi pozitivní vlastnosti, stejně jako oddanost cílům skupiny. Bude se Vám dařit v profesích, kde je nutný kontakt s druhými, jelikož ho umíte navazovat snadno a pohotově. Negativním aspektem jedinců s vysokým skóre na ose G je nedostatek individuality, jelikož vše podřizují zájmům skupiny. Někdy dochází k výměnnému obchodu, směňují originalitu za přátelství. Silná angažovanost ve skupině takovými lidem brání v tom, aby jednali na úkor druhých. Ani z dlouhodobého hlediska se nejedná o vhodnou strategii. Například snaží-li se takovýto jedinec odvracet pozornost od problémového kolegy, důsledky pak mívají tíživý dopad na všechny zúčastněné.

Popis I (independence, nezávislost)

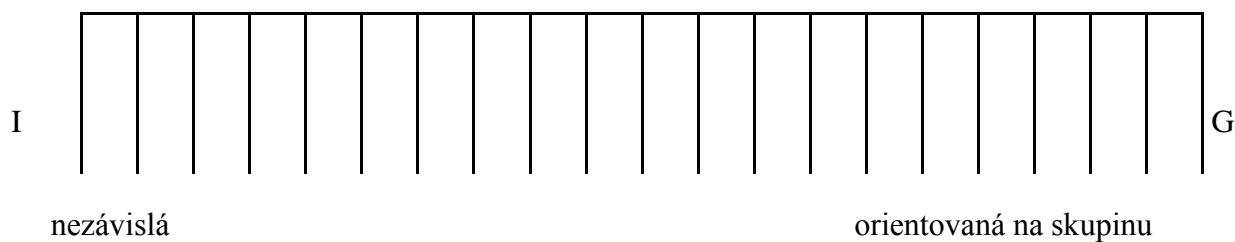
Na druhém pólu osy G se nachází nezávislá osobnost. Ráda se rozhoduje sama. Je-li Vaše skóre nízké, nemusí to znamenat, že byste neměli rádi lidi (ačkoli i to je možné). Každopádně cítíte, že jakmile máte dosáhnout svého cíle, pak je pro vás lepší, vydáte-li se na cestu sami. Společnost druhých pro vás není příliš lákavá. Členství ve skupině nějak snesete, ale horlivým členem se nestanete.

Pozitivní aspekty nezávislé osobnosti se odrážejí v počtu nabízejících se příležitostí. V řadě profesí je stále vysoce ceněna samostatnost při práci. Pro vás je opravdu hodně důležité, abyste se při práci mohli spolehnout sami na sebe, nikoli na druhé. Vidíte pak zřetelně výsledky svých snah a aktivit.

Největší nevýhodou nezávislých jedinců je, že někdy dělají věci svým způsobem, s nímž druzí nemusejí souhlasit. Přibude-li mu navíc specifická role, již nikdo jiný nezastává, je odtržení takového člověka víceméně úplné. Možná se mu to zprvu bude i líbit, jenže z dlouhodobého hlediska ztrácí kontakt s ostatními a neví, co se kolem něj v práci děje.

Na ose G si označte svůj výsledek a zamyslete se nad prezentovanými profesemi.

Osa G - I



likvidátor škod v pojišťovně

archeolog

architekt

právník

vazač knih

průvodčí

nákupčí

pedikér

kurýr

řemeslník

zubní lékař

návrhář

rytec

diplomovaná sestra

tlumočník

literární agent

mlékař

fotograf

tiskař

letuška / stevard

licitátor

pokladník

manažer klubu

tajemník klubu

terénní sociální pracovník

organizátor zábavných akcí

hasič

správce ubytovacího zařízení

tazatel ve výzkumu

masér

organizátor aktivit pro děti

hostinský

ředitel oddělení styku s veřejností

speciální pedagog

námořník

voják

výchovný poradce

korektor

nakladatel

reportér

pastýř

stříbrotepec

strojvůdce

spisovatel

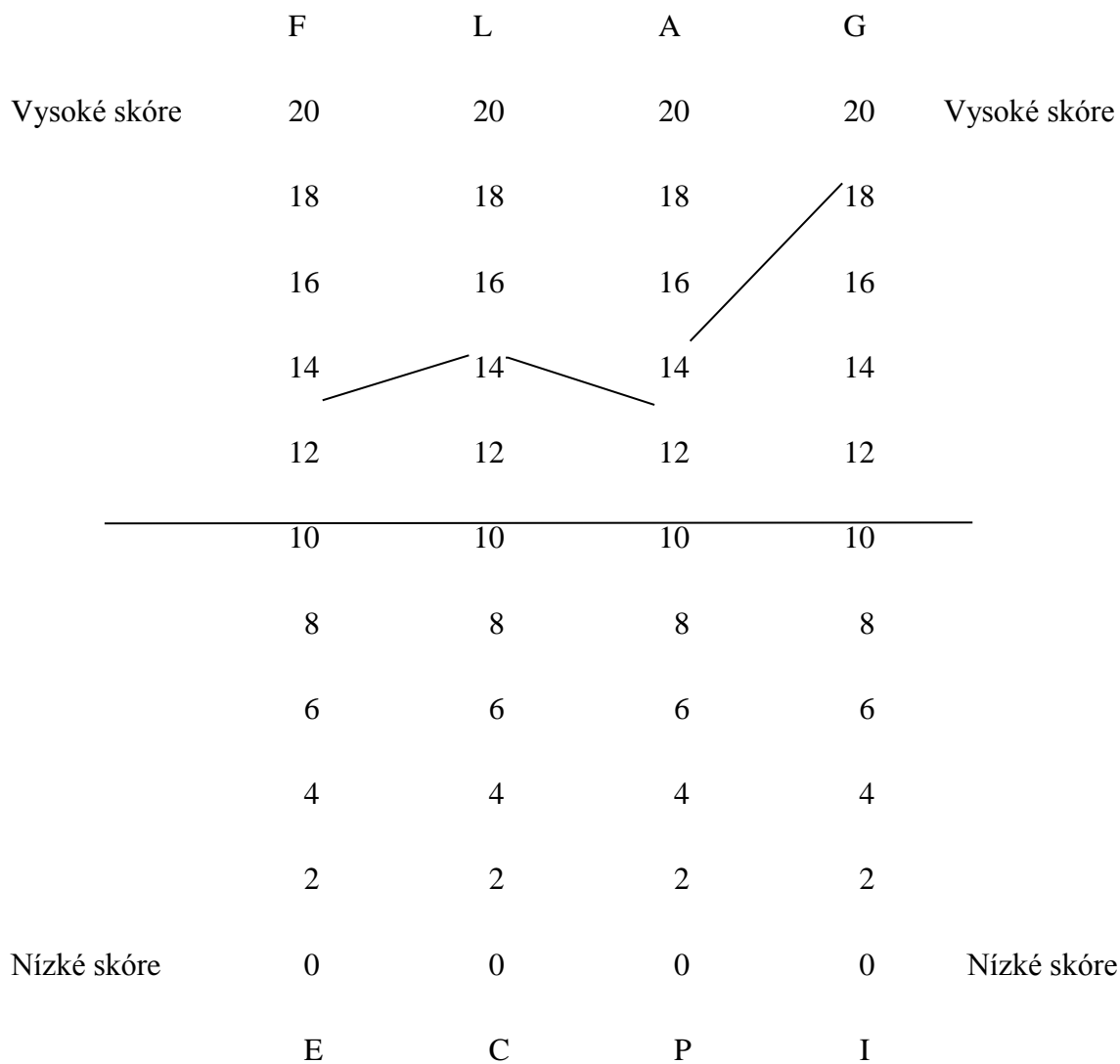
V této fázi řešení testu si je třeba připomenout, že komentář k jednotlivým dílčím osobnostním typům je vždy do jisté míry extrémní. To znamená, že popsané osobnostní rysy a způsoby jednání a chování nemusí vždy a za každých okolností platit pro každého, i když „vykáže“ v jednotlivých znacích více než 10 bodů.

Můžeme zde do jisté míry aplikovat tzv. Paretovo pravidlo 80/20 tj. že dvacet procent popsaných osobnostních rysů nemusí zcela jistě „padnout“ zcela na Vás. Stále platí poučka, že každý člověk je do značné míry originální, neopakovatelná osobnost.

Celkové vyhodnocení osobnosti

Po zhodnocení čtyř osobnostních rysů nadešel čas, abychom je vsadili do celkového obrazu. Přeneste výsledky do grafu FLAG na následující stránce. Příslušné místo označte křížkem podobně jako na příkladu.

Příklad



Nyní si můžete zvolit výslednou kombinaci své osobnosti. Existuje několik variant. Např. když v testu zvolíme čtyři písmena, kde máte vyšší skóre, tak vznikne typ FLAG. Tj. F (12), L (14), A (12), G (18). Záleží však na Vás jaká písmena si podle číselných výsledků a s přihlédnutím k dílčím osobnostním rysům a jim přiřazených profesí zvolíte!

Vámi zvolené čtyři písmena (body) spojte v grafu na následující stránce.

Výsledky testu FLAG

	F	L	A	G	
Vysoké skóre	20	20	20	20	Vysoké skóre
	18	18	18	18	
	16	16	16	16	
	14	14	14	14	
	12	12	12	12	
	10	10	10	10	
	8	8	8	8	
	6	6	6	6	
	4	4	4	4	
	2	2	2	2	
Nízké skóre	0	0	0	0	Nízké skóre
	E	C	P	I	

Moje kombinace je:

Typy osobnosti

Vzniklo tak šestnáct hlavních kombinací, které jsou uvedeny níže, lze použít jako odrazové můstky při hlubším pronikání do tajů osobnosti a hledání vhodného profesního uplatnění pro určitý typ osobnosti.

FLAG

Typ osobnosti

1. FLAG	politik
2. FLAI	bavič
3. FLPG	asistent
4. FCAG	manažer
5. ELAG	agitátor
6. FLPI	sportovní agent
7. FCPG	zásobovatel
8. ECAG	učitel
9. ELAI	umělec
10. FCAI	obhájce
11. ELPG	pomocník
12. FCPI	specialista
13. ELPI	tulák
14. ECAI	poradce
15. ECPG	zastánce
16. ECPI	samotář

1. Politik (FLAG)

Vaše osobnost je především věcná, činorodá, asertivní a orientovaná na skupinu. Možná se všechny tyto vlastnosti neprojevují v plné míře, přesto vám pomáhají při projednání, propagování a zahajování aktivit. Jste aktivní, rádi se podílíte na řadě činností. Máte plno známých. Nedělá vám potíže, máte-li „přebíhat“ mezi činnostmi. Jdete za svým cílem. Máte spoustu rozpracovaných aktivit, přesto nemáte problémy s tím, abyste zahájili další. Druzí

vám přenechávají zodpovědnost a vzhlíží k vám jako k vůdci, protože máte stále plno nápadů. Je pro vás vhodná práce ve vládní organizaci nebo v obchodní sféře, především v oblasti zabývající se organizací, či rozvojem podniků.

Profese (pozice)

výkonný ředitel reklamní agentury

licitátor

realitní makléř

provozní ředitel

politik a politický agent

ředitel styku s veřejností

úředník ve vyšší pozici

sportovní trenér/ manažer sportovního klubu

2. Bavič (FLAI)

Máte věcnou, činorodou, asertivní a vnímavou osobnost. Jste odhodlaní, jdete si za svým cílem, možná i na úkor druhých. Jste plní energie a projevuje se u vás silná cílevědomost. Na dálku vycítíte příležitost a aktivně si příležitosti i hledáte. Drobné překážky vás nezastaví. Spoléháte se především na vlastní úsudek, nenecháváte se ovlivňovat druhými. Tento podnikavý a samostatný typ nalézáme v obchodní sféře a v dalších oblastech orientovaných na finanční zisk. Klíčem k úspěchu je vaše nezávislá mysl, protože se nenecháváte poutat konvencemi. Děláte to, co považujete za vhodné, neotáčíte se po ostatních. Angažujete se v aktivitách, které organizujete podle svého, rádi věcem a činnostem dáváte svůj „otisk“. Potřebujete vidět konkrétní výsledky své práce. Profesních možností máte nepřeberné množství.

Profese (pozice)

agent exportu – importu

nákupčí

ředitel marketingu

velkoobchodník

developer v oblasti nemovitostí

vydavatel

dispečer silniční dopravy

podnikatel v obchodní sféře

3. Asistent (FLPG)

Máte věcnou, činorodou, pasivní a na skupinu zaměřenou osobnost. Stavíte na realismu a stabilitě. Protože jste spolehliví a stálí, a také dobře zapadáte do skupiny. Tato kombinace vlastností vám otevírá dveře do situací vyžadujících sociální obratnost, především takt a schopnost vcítit se do druhých. Jiní lidé se na vás obracejí s žádostí o radu a podněty, protože sršíte nápady, a ještě k tomu umíte jednat vlídně a dokážete druhé podpořit. Jste oblíbeni respektovaní. Víte jak se zachovat v krizi, udržíte si klidnou mysl, zatímco ostatní „šílejí“. Rádi přijímáte výzvy, ovšem chcete na ně aplikovat dovednosti, které jste si již osvojili. Život vás baví, užíváte si ho. Na první místo nestavíte ambice.

Nabízejí se vám pestré příležitosti v mnoha oborech. Vaše vlastnosti jsou na denní poptávce, takže se bez práce patrně ocitnout nemůžete. Dobře zapadáte do struktury většiny organizací a společností. Vždy je oceněna vaše ochota a praktický přístup.

Profese (pozice)

letuška/ stevard

barman

asistentka u zubního lékaře

kadeřník

správce ubytovacího zařízení

masér

organizátor aktivit pro děti

recepční

sekretářka

4. Manažer (FCAG)

Máte věcnou, klidnou a na skupinu orientovanou povahu. Zajímáte se o lidi, máte vynikající intuici, protože rozpoznáte, co lidi potřebují. Ideální pozice pro vás je vedoucí útvaru či sekce, v níž je úspěch podmíněn spoluprací lidí. Máte rádi pořádek, jen tak něco vás nerozhodí. Rádi plánujete dopředu a hlídáte si rezervy, abyste o nich měli přehled. Nemáte moc rádi abstraktní či přemrštěné složité úvahy. Raději stavíte na vlastním přístupu prověřeném zkušenostmi a praxí jako takovou. Býváte spíše metodičtí než tvořivě podnětní. Díky tomu, že se bezhlavě nevrháte do rizik, zpravidla docílíte svého. Druzí vám věří, proto se nezřídka ocitáte ve vedoucí pozici.

Dokáže udržet pracovní kázeň, nedopustíte selhání, velmi dobře zvládáte především kombinaci lidských zdrojů a techniky. Ideální je pro vás organizační práce, konkrétně práce a přístroji nebo na projektu, jehož cílem je hmatatelný, konkrétní výsledek.

Pozice (profese)

důstojník ozbrojených sil

ředitel banky

generální ředitel

provozní ředitel hotelu

výrobní ředitel

hostinský

manažer maloobchodu

vedoucí dispečinku přepravy

5. Agitátor (ELAG)

Máte citlivou, čínorodou, asertivní a na skupinu zaměřenou osobnost. Jste ohleduplní k druhým a také máte plno vlastních nápadů. Chcete, aby všechno fungovalo tak, jak má. Druzí na vás oceňují spontánnost a schopnost získat vzhled do problémů. V kombinaci s osobním kouzlem tak vzniká velká osobnost. Pohotově rozpoznáváte situace, v nichž se někomu děje příkoří. Někdy byste přece jen měli mlčet, ale někdo to přece říct musí. Máte srdce na pravém místě, ale měli byste si dávat pozor, abyste neodbíhali od tématu. Usilujete o dobro, chcete zlepšovat a zdokonalovat svět. Někdy býváte ctižádostiví a citově silně angažovaní. To je vaše síla. Za slabost lze u vás požadovat, že nevíte, kdy přestat. Druzí se na vás spoléhají, čekají od vás, že vše zařídíte.

Měli byte si najít profesi, v jejímž rámci budete moci lidem pomáhat. Můžete jim dodávat kouzlo energii, která jim chybí. Připravte se na krátké, ale intenzivní vztahy.

Profese (pozice)

kosmetička

ochránce lidských práv

kurýr

demonstrátor

novinář

výkonný ředitel oddělení styku s veřejností

učitel herectví a rétoriky

mluvčí odborové organizace

6. Sportovní agent (FLPI)

Máte věcnou, čínorodou, pasivní a nezávislou osobnost. Dokážete tudíž pracovat sami s vlastním tempem. Zároveň však dobře zapadáte do skupiny, dokonce jste schopni a ochotni přizpůsobit své plány druhým. Nenecháte se srazit k zemi, sledujete dění kolem sebe. Rádi víte, co se od vás očekává a jste pyšní na to, co dokážete. Vaše vztahy stojí na vzájemné úctě. Patrně máte nadřízeného, ale pracujete sami, nikdo vám nenahlíží přes rameno.

Své dovednosti a schopnosti dokáže uplatňovat v nových situacích. Zbytečně neriskujete, jste spíše opatrní. Tendence spoléhat na sebe a činnost však někdy bývají mylně interpretovány jako potenciál k vedení druhých. Takové role by se vám sice někdy líbila, ale z dlouhodobého hlediska vás nepřitahuje, protože byste pak museli měnit vztahy s ostatními. Raději jste svobodní a nevázaní.

Profese (pozice)

daňový poradce

průvodčí

šéfkuchař/ kuchař

kominík

dietetik

tlumočník

opravář kancelářských přístrojů a zařízení

malíř

zdravotník

opravář

dopravní policista

chirurg

7. Zásobovatel (FCPG)

Máte věcnou, klidnou, pasivní a na skupinu orientovanou osobnost. Chcete být s lidmi, ale nemáte potřebu přebírat nad nimi vedení. Spíše chcete zapadnout mezi ostatní a být jedním z nich. Nesnažíte se vystupovat z davu výstředními či nezvyklými podněty, „plynete“ s ostatními a ničím se neodlišujete. Světu nabízíte stabilitu a bezpečí, proto vás druzí vítají s otevřenou náručí. Jste dobrý přítel a spolehlivý pomocník. Nenecháte se svádět z cesty nepodstatnými záležitostmi, nenabíráte si na bedra více „nákladů“, než unesete. Lze o vás říci, že jste rozumní ve všech ohledech. Nejraději máte řád a důkladné plány. Změna se vám nezamlouvá. Přijmete ji jedině tehdy, byla – li vyloučená rizika.

Působíte jako stálá, spolehlivá tmelící síla, která drží lidi spolu. Jste předvídatelný a jste vynikající týmový hráč. Jste bohatým zdrojem zkušeností a informací, na něž se druzí mohou spolehnout. Spíše se orientujete na profese pracující s fakty, lákají vás praktické činnosti. Patrně se nejraději angažujete v práci, na níž se podílí více lidí.

Profese (pozice)

sekretářka

záchranář

člen ozbrojených sil

pokladník

hasič

strážný

obchodník v námořní přepravě

zdravotní sestra

policista

vězeňský dozorce

silničář

8. Učitel (ECAG)

Máte citlivou, klidnou, asertivní a na skupinu zaměřenou na osobnost. Tato kombinace vám umožňuje úspěšně zvládat hektické tempo a náročné požadavky. Otázka je, zda byste vůbec chtěli žít jinak. Rádi držíte tempo se změnami. Dobře vnímáte změny v chování druhých. Pohotově vnímáte nové podněty a nápady. Jste i spolehlivý a přísný. Snadno zapadnete do skupiny, a to nejen v práci. Kromě toho vám nevádí přebírat zodpovědnost na společné úkoly, a to i ve volném čase. Respektujete a zohledňujete názory druhých, ovšem ani své neodsunujete do pozadí.

Patrně máte nějakou specifickou dovednost nebo specializované znalosti. Jinak řečeno jste v nějaké oblasti odborník na slovo vzatý. Vaše odborná zdatnost však nepůsobí jako zdroj svárů. Rádi své zkušenosti předáváte druhým. V mnoha ohledech jste rozený vůdce, ale v důsledku silného altruismu a citlivosti vás více oslovuje státní správa než například obchod nebo diplomacie.

Profese (pozice)

lékař

chiropraktik

psycholog

zdravotník

sociální pracovník

školitel

výchovný poradce

9. Umělec (ELAI)

Máte citlivou, čínorodou, asertivní a nezávislou osobnost. Jsou pro vás důležité myšlenky a možnost projevit se. Často býváte označováni za radikálního či nepraktického člověka. Stále usilujete o hledání novot, až se někdy střetáváte s běžným světem. Hodně přemýšlíte, ale máte břitkou mysl pohotově vnímající nesoulad. Snaha přežít vám dodala na zmíněné břitkosti,

někdy se stavíte do obranné pozice, v níž „pícháte“ jako „ježek“. Máte totiž velmi silné pocity i zásady. Dokážou vás nadchnout jak emoční, tak i abstraktní podněty. A tak dáváte volný průchod emocím a druhé „káráte“ kvůli politice a stavu světa. Vaše vztahy bývají intenzivní patrně i dosti bouřlivé. V osobním životě i ve vztazích razíte zásadu všechno nebo nic.

Potřebujete pracovat převážně sami, a to především v okamžiku, kdy vás spolupráce s ostatními začne nudit. Například dostanete vynikající nápad a potřebujete ho realizovat. Komunikace s druhými je z vaší strany nejúspěšnější, můžete-li se před nimi prezentovat tím, co umíte. Výsledkem vašich snah mohou být věci neobvyklé nebo třeba jen „destiláty“ něčeho jiného. Běžný každodenní svět vám nestačí, neuspokojuje vás. Berete si z něj jen to nejpodstatnější a nejzákladnější. Druhým nabízíte zábavu i výzvy.

Profese (pozice)

architekt

umělec

spisovatel

tanečník

bytový architekt

hudebník

sochař

10. Obhájce (FCAI)

Máte věcnou, klidnou, asertivní a nezávislou osobnost. Tyto vlastnosti z vás činí vskutku impozantního člověka. Kladete důraz na fakta, pracujete s nimi rádi a systematicky, přistupujete k nim logicky. Intuice vás neoslovuje, jednáte věcně. Myšlenky a informace si raději necháváte pro sebe. Rádi diskutujete s ostatními, především s lidmi podobného založení jako vy. Nemáte rádi sentimentalitu nebo nedostatečné znalosti. Spoléháte se sami na sebe, stavíte na svých schopnostech a zkušenostech. Lidé vás vyhledávají, aby se s vámi poradili ohledně svých problémů, ale vztahy míváte spíše obchodní, nikoli přátelské.

Bude se vám dařit v profesích, kde budete muset zachovat chladnou hlavu a řídit se svým úsudkem. Jakmile ostatní začnou „tápat ve tmě“, musíte se od nich oprostit a vydat se vlastní cestou. Váš detektivní a mírně odtažitý styl se hodí k profesím, v nichž se pracuje s objektivně danou pravdou a právními zkušenostmi.

Profese (pozice)

právník

celník

zubní lékař

policejní inspektor

advokát

odborník na podnikovou organizaci

11. Pomocník

Máte citlivou, čínorodou, pasivní a na skupinu orientovanou osobnost. Druzí vás považují za zajímavého člověka, který vhodně reaguje na druhé a je příjemný společník. Vaší nejvýraznější vlastností je touha poznávat a objevovat nové věci. Jste horliví, čínorodí a nebojíte se projevit. Máte rádi, když jsou věci v pohybu a pořád se něco děje. Stereotyp a předvídatelnost vás nudí. Nejspíše nenávidíte čísla a příliš se vám nelíbí kancelářská práce. Jste intuitivní a tvořivý, potřebujete proto umělecké prostředí. Na druhé straně vám patrně chybí asertivita, ačkoli nadání máte dost. Také potřebujete být součástí vyššího celku, chcete někam patřit. Rádi se doplňujete s druhými, to je pro vás nejlepší živná půda. Je s vámi zábava, proto vám nikdy nechybějí přátelé. Na druhé straně u ničeho příliš dlouho nevydržíte, protože jistotu a stabilitu velmi ochotně vyměníte za nové příležitosti.

Nejvhodnější jsou pro vás profese kombinující novost a týmovou práci. Rádi pracujete rychle, takže práce založená na zdlouhavé přípravě rozhodně nebude pro vás.

Profese (pozice)

šéfkuchař/ kuchař

garderobiér

asistentka v marketingu

zdravotní sestra v jeslích

recepční

asistent prodeje v maloobchodě

kulisák

číšník/ servírka

12. Specialista (FCPI)

Máte věcnou, klidnou, pasivní a nezávislou osobnost. Jinými slovy máte ostrou, jasnou a objektivně uvažující mysl, která se nedá obalamutit ničím nepodstatným nebo zbytečným. Rádi řešíte problémy, oslovuje vás technika, protože preferujete logiku. Zpravidla pracujete deduktivním způsobem, postupujete od jádra věcí směrem ven, hledáte vztažné body. Mezi lidmi dobře zapadnete, ale příliš se s nimi nestýkáte, protože máte plno práce. Máte uspořádaný život a mnoho věcí jste si naplánovali do budoucna. Často se o vás říká, že jste výkonní. Druzí se na vás obracejí se žádostí o pomoc, což však neplatí pro jedince intuitivního založení. Působíte totiž dojemem, že postrádáte běžné lidské chybičky. Lidé, jimž se nedostává energie a sebejistoty, jsou z vás poněkud nervózní. Rádi organizujete a máte dobrou odbornou základnu. Vaše rada je cenná, jelikož objektivní. Vaše systematickosti a odbornost působí dojemem, že máte vedoucí předpoklady, ty však vyžadují i citlivost vůči druhým. Jenže právě to není vaší silnou stránkou.

Profese (pozice)

daňový poradce

pojistný technik

archivář

auditor

pracovní patentního úřadu

celní kontrolor

sportovní rozhodčí

potápěč

řidič

inženýr – technik

provozní analytik

strojvůdce

13. Tulák (ELPI)

Máte citlivou, čínorodou, pasivní a nezávislou osobnost. V žádném případě se do ničeho nepouštíte tak, abyste měli práce až nad hlavu a museli pracovat z posledních sil. Dlouhodobé a blízké kontakty s lidmi rovněž nejsou takzvaně vaše parketa. Máte raději, drží-li se lidé od vás dál. Nic po druhých nechcete a budete rádi, když se k vám chovají obdobně. Zajímá vás spousta věcí, ovšem jen málo z nich dotáhnete do konce. Máte neklidný kořínek, dlouhodobé záležitosti vás znervózňují. Nejste příliš svědomití, stále chcete jít vpřed. Na druhé straně jste bohatým zdrojem cenných informací. Musíte ovšem čelit problému, jak tyto informace systematicky dohromady a uplatnit je. Nebudete-li si dávat pozor na pečlivost, můžete zůstat na okraji. Budete si sice pohrávat s různými nápady a plány, ale nikdy je neprosadíte ani nezrealizujete. Ve společnosti jste vynikající bavič, často jste králem večera.

Úspěch v práci je u vás do jisté míry podmíněn vzděláním a dřívějšími zkušenostmi. Nejste totiž příliš disciplinovaný, proto je nutné, abyste mohli stavět na znalostech a schopnostech. Práce u vás závisí na štěstí a příležitostech, nikoli na sledování vytyčeného cíle a velkých plánech.

Profese (pozice)

barman

tanečník

diskžokej

bavič

modelka

vrátný

dělník ve výrobě

asistent prodeje

číšník / servírka

14. Poradce (ECAI)

Máte citlivou, klidnou, asertivní a nezávislou osobnost, Fascinují vás lidé i myšlenky, ovšem raději se od nich držíte dál, vysoká osobní angažovanost vás neláká. Umění je vám mnohem bližší než technické záležitosti, ovšem nepružnost z vás činí jen kritika či komentátora. Tendence k logickému a odosobněnému uvažování vás vede ke zcela specifickému náhledu na svět, nezřídka ve filozofickém pojetí. Namísto plného pozorování raději zkoušíte teorie v praxi, abyste viděli, zda se osvědčí. I když pracujete s lidmi a nejspíše zastáváte i vedoucí roli, přesto stojíte trochu stranou, nezapadáte do skupiny. Každopádně dokážete dobře navazovat kontakty s druhými, je pro vás příznačná výborná kvalifikace, zkušenost a nechybí vám ani autoritativní vystupování.

Své znalosti a dovednosti dokážete prodat jako poradce (byť na této pozici aktuálně nepracujete). Částí vašeho nadání je správné načasování. Víte totiž, kdy máte druhým předložit své návrhy, aby byly přijaty. Vaší nevýhodou bývá přílišné teoretizování, které někdy nežádoucím způsobem vstupuje do vašich soukromých i pracovních vztahů. Vaší silnou stránkou naopak je, že víte, jakým směrem by se věci měly ubírat.

Profese (pozice)

analytik

obchodní poradce

konzultant v oboru lidských zdrojů

novinář

knihovník

odborník na sociální vědy

školitel

15. Zastánce (ECPG)

Máte citlivou, klidnou, pasivní a na skupinu orientovanou osobnost. Zpravidla nepotřebujete druhé vést, naopak chcete být vedeni. Rádi pomáháte druhým a angažujete se v jejich prospěch. Jste přemýšliví, znáte své silné stránky a soustavně a klidně se z nich snažíte vytěžit maximum. Do skupiny zapadnete bez sebemenších problémů, nikoho ničím neohrožujete. Ostatní vás mají rádi, protože záhy poznají, že vám na nich záleží. Svěřují vám své problémy, vy jim oplácíte empatií, vstřícností a dobře míněnou radou. Dobře se vám daří v týmu, kde vaše práce doplňuje práci druhých nebo kde všichni dělají totéž. Máte demokratického ducha. Jste rádi, když vás druzí ocení, nesnášíte, když vás někdo využívá. Máte silnou vnitřní motivaci, která vám udává směr. Začne-li vám někdo diktovat, jak se máte zařídit, zapřete se a couvnete.

Je pro vás vhodná profese požadující schopnosti vzhledu do problematiky, praktický přístup a sociální dovednosti. V mnohých ohledech se podobáte pomocníkovi, ale jste orientovaní více na lidi než na poskytování technické pomoci.

Profese (pozice)

poradce

vrátný v nemocnici

správce ubytovacího zařízení

zdravotní sestra na psychiatrii

učitelka v předškolním zařízení

speciální pedagog

sociální pracovník

terapeut

16. Samotář (ECPI)

Máte citlivou, klidnou, pasivní a nezávislou osobnost. Chcete pracovat sami a máte k tomu všechny předpoklady. Není to však proto, že byste chtěli předčít druhé, ale potřebujete mít jistotu. Nevyžadujete častý kontakt s druhými, proto máte prostor pro čtení a další zájmy. Je pro vás příznačná inteligence, hloubavost a jakási málomluvná zdvořilost. Raději se držte od druhých dál. Býváte stydlivý, ovšem tuto vlastnost si někteří interpretují jako nevrlost nebo nepřátelství. Ve skutečnosti se však jen bráníte proti případnému vpádu do soukromí, snažíte si uchránit si svůj svět. Zajímáte se o spousty témat, rádi hledíte do budoucna a plánujete. Druzí vás poznávají jen obtížně, ale ve vztahu, který je pro vás cenný, býváte neobyčejně oddaní. Máte vyhraněné názory a měníte je velmi neochotně.

Nejvhodnější je pro vás profese, při níž můžete pracovat sami, svým vlastním tempem. Časté kontakty s lidmi příliš nevyhledáváte. To není na škodu, protože klid a svobodu, kterou tolik preferujete, vám nabízí spousta profesí. Nejspíše budete setrvávat v zaměstnaneckém poměru. Máte-li však umělecké nadání, které umíte prodat, dokážete si vydělávat sami na sebe.

Profese (pozice)

pěstitel stromů

kurátor

krejčí / švadlena

zemědělec

zahradník

historik

strážce majetku

mlékař

hrnčíř

pastýř

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Monika Kratochvílová

Obor: Pedagogika/ Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Znalostní společnost a problémy výběru a přijímání pracovníků

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh:¹ 147

Celkový počet stran příloh:² 39

Počet titulů českých použitých zdrojů: 42

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 39

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

¹ zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (seznamy použitých zdrojů již nepočítáme)

² zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh