

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Veronika Holubovská

Metody výběrového řízení na volné pracovní místo

Praha 2014

Vedoucí magisterské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Veronika Holubovská

The selection methods for filling a vacant position

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 Dobřívě dne

Veronika Holubovská

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Ph.D. Kataríně Krpákové Krélové za spolupráci a cenné rady při tvorbě této diplomové práce. Dále touto cestou děkuji mé rodině za její podporu během celého mého studia.

Anotace

Diplomová práce pojednává o využívaných výběrových metodách v současné personalistické praxi, při výběru zaměstnanců na volnou pracovní pozici. Vytváří ucelený přehled existujících výběrových metod, u nichž zmiňuje nejen jejich klady, ale i zápory. V rámci tohoto tématu se práce věnuje i přímo souvisejícím personálním činnostem, kterými jsou analýza pracovní pozice a získávání zaměstnanců. Dále zmiňuje hlavní úlohy personálního oddělení a vedoucích pracovníků v procesu obsazování volného pracovního místa. Práce zahrnuje i praktický přehled zásad a pravidel vedoucích k úspěšné realizaci výběrového řízení a uvádí výčet nejčastějších chyb v aplikaci vybraných výběrových metod. Teoretická část práce je pak uzavřena kapitolou věnující se významu andragogiky pro profesi personalisty. V praktické části se práce zabývá výzkumem v konkrétním výrobním podniku za účelem zjištění, zda výběr a aplikace používaných výběrových metod mohou přímo souviset s vysokou fluktuací zaměstnanců na pozicích operátorů výroby, s níž se tato společnost dlouhodobě potýká.

Klíčové pojmy

Analýza pracovního místa, analýza dokumentů, andragogika v personalistice, dotazník, individuální pohovor, metody výběrového řízení, metody získávání zaměstnanců, pozorování.

Annotation

The diploma thesis concerns the selection methods that are used in current human resource practice, for employees' selection for the purpose of filling a vacant position. It creates a comprehensive survey of existing selection methods, in which not only mentions their advantages, but also their disadvantages. Within this topic, the thesis also deals with directly related personnel activities, such as job position analysis and the employees' recruitment. It also mentions the main role of the HR department and managers in the process of filling a vacant position. The thesis also includes a practical overview of the principles and rules, leading to successful implementation of the selection process and a list of the most common errors in the application of the chosen selection methods. The theoretical part concludes with the chapter dedicated to the importance of adult education for the recruiters' profession. In the practical part the thesis deals with research in a particular production plant, in order to discover whether the selection and application of the used selection methods may be directly related to the high operator employees' turnover, the long-term problem this company has been facing.

Key words

Adult education in human resources management, documents analysis, individual interview, job position analysis, observation, questionnaire, recruitment methods, selection methods.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PROCES NÁBORU A KROKY PŘEDCHÁZEJÍCÍ VOLBĚ METOD VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	13
1.1 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – analýza pracovního místa	15
1.2 Zvážení a identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.....	20
1.2.1 Vnitřní zdroje	21
1.2.2 Vnější zdroje	22
1.3 Metody získávání zaměstnanců.....	24
2 METODY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	26
2.1 Zkoumání životopisu (strukturovaný/volný).....	27
2.2 Biodata	28
2.3 Dotazník (tužka-papír/ dotazník na internetu)	29
2.4 Zkoumání předložených personálních dokumentů	30
2.5 Výběrový rozhovor/pohovor/interview.....	31
Druhy pohovorů	33
Fáze pohovoru.....	35
Přístupy k výběrovému pohovoru	36
Druhy otázek používaných při pohovorech	38
2.6 Reference	40
2.7 Testy pracovní způsobilosti.....	41
Testy znalostní a dovedností	43
Testy schopností.....	44
Testy psychologické.....	44
2.8 Zjišťování business kompetencí.....	51
2.9 Psychodiagnostika po internetu.....	52
2.10 Psychologické metody – pozorování	53
2.11 Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)	55
2.12 Lékařské vyšetření	60
2.13 Vyhodnocení získaných informací.....	61

2.14	Přijetí na zkušební dobu	62
2.15	Méně obvyklé metody výběru na území ČR.....	63
2.15.1	Grafologie	63
2.15.2	Frenologie	65
3	ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU A VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ PŘI VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ	66
3.1	Úloha personálního útvaru	66
3.2	Úloha vedoucích zaměstnanců	66
4	ZÁSADY A PRAVIDLA PRAKTICKÉ REALIZACE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	68
5	NEJČASTĚJŠÍ CHYBY VE VÝBĚROVÝCH METODÁCH	69
6	VÝZNAM ANDRAGOGIKY PRO OBLAST VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ NA VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO.....	71
	EMPIRICKÁ ČÁST.....	77
7	APLIKACE METOD VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ A JEJÍ MOŽNÝ VLIV NA VÝŠI JEJICH FLUKTUACE	76
7.1	Výzkumný problém.....	76
7.2	Vymezení cíle výzkumu.....	77
7.3	Hypotézy výzkumu	78
7.4	Respondenti výzkumu	79
7.5	Metody výzkumu	79
7.6	Organizace a časový harmonogram výzkumu	83
7.7	Interpretace výsledků	89
7.8	Doporučení pro praxi	135
	ZÁVĚR.....	139

ÚVOD

„Mezi jednotlivými lidmi existují rozdíly (tj. rozdíly v nadání, schopnostech a jiných vlastnostech). Ne všichni lidé se tedy stejně hodí na všechny druhy práce.¹

Dalo by se říci, že toto je základní princip, na němž je postaven výběr zaměstnanců v organizacích. Základní úlohou výběru zaměstnanců je tedy co nejlépe odhadnout budoucí pracovní výkon jednotlivých kandidátů a jejich vhodnost na konkrétní pracovní místo. Téměř každá organizace jako taková, ať už se jedná o organizaci obchodní, výrobní podnik a další její formy, je tvořena především lidmi, více než jakýmkoliv hmotným a nehmotným majetkem.

V dnešní době, v době rozvíjející se globalizace a s ní spojeném rychlém vývoji v oblasti nových technologií, zániku starých řemesel a vzniku zcela nových, ve spojení s rychlým šířením nadnárodního kapitálu do dalších zemí, je kladen stále vyšší nárok na kvalitu pracovníků a to nejen na vedoucích pozicích. Nedávná celosvětová ekonomická krize a mnohdy i požadavky na vyšší zisky organizací, přímo vedou k vyššímu tlak na zaměstnance v oblasti rozsahu pracovní náplně, odolnosti vůči stresu, schopnosti efektivně komunikovat v rámci týmu a zodpovídat za vlastní rozhodnutí. Cílem zaměstnavatelů se tedy stává maximální využití potenciálů svých zaměstnanců. Zároveň usilují o dosažení jejich maximální profesionality, spolehlivosti a minimální fluktuace, vedoucí ke snížení jak finančních, tak i časových nákladů na opakované zaškolování nových zaměstnanců. Klíčovou úlohu pro dosažení výše uvedených cílů představuje profesionální přístup k náboru nových zaměstnanců do organizace a s ním spojeným využíváním výběrových metod.

¹ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 129. ISBN 978-80-251-

Lidský kapitál² dnes představuje sílu konkurenceschopnosti na dnes již plně nasyceném trhu nejrůznějšími výrobky a službami. Lidský kapitál je tedy dnes často chápán jako bohatství či aktiva společnosti.

Moderní personalistika věnuje svou pozornost při získávání a výběru zaměstnanců nejen otázce, zda uchazeči splňují požadavky obsazovaného pracovního místa, ale zároveň stále výrazněji uplatňují požadavky samotné politiky organizace. Jde tedy o maximální ztotožnění zaměstnanců se zájmy a cíli organizace, proto jsou dnes používané metody výběru zaměřené i na zjištění míry motivace, individuální zájmy a osobní hodnoty jednotlivých uchazečů. Jsou to právě tyto oblasti, které mohou mnohdy rozhodnout o jejich přijetí. Jinými slovy jde o to, zda a jak bude nový pracovník se svými osobnostními rysy zapadat do celku organizace jako takového.

Uvědomíme-li si, že organizace je živým systémem, fungujícím na základě interakcí jednotlivých zaměstnanců, je třeba nejen výběr zaměstnanců, ale celý proces náboru chápat jako důsledně řízený stavební kámen, využívající různé personalistické nástroje, zahrnující metody výběru. Jak vyplývá z výše uvedeného, úlohou výběrových metod je maximálně analyzovat osobu uchazeče tak, aby mohlo dojít k efektivní konfrontaci s požadavky na obsazovanou pracovní pozici (kritérii výběru), jak v oblasti schopností, tak i po lidské stránce.

Zaměstnance a jejich schopnosti jde samozřejmě v průběhu zaměstnání nadále rozvíjet, avšak každé plánování osobního rozvoje zaměstnance musí mít reálný základ, na kterém může následně stavět. Efektivní výběr zaměstnanců může v oblasti jejich dalšího rozvoje představovat určitou redukci potřebného následného vzdělávání, jež pro organizaci bezesporu znamená nejen finanční, ale i administrační a organizační úsporu.

² *Zásoba znalostí a dovedností, ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe.* Cit z. PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení.* 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 113. ISBN 80-200-0950-7.

Výběr zaměstnanců představuje pro náborového specialistu úkol zajištění plynulého chodu celé organizace, při kterém se obává především toho, aby nebyl přijat naprosto nevhodný uchazeč, který by mohl chod organizace jako celku ohrozit.

„Jeden špatný pracovník může být pohromou pro celou firmu“³

Při výběru zaměstnance na volnou pracovní pozici nejde o proces jednostranný, z pozice hledající organizace, nýbrž o proces oboustranný. Cílem tohoto procesu je tedy nejen uspokojit zájmy organizace, ale i potřeby a očekávání samotného uchazeče o volnou pracovní pozici. Součástí každého výběrového řízení by tedy měla být i vysoká úroveň jednání s uchazeči a volba konkrétní pozici odpovídajících metod. Existuje zde totiž riziko, že při špatně vedeném výběrovém řízení, na jehož základě si kandidáti učiní nesprávný první dojem o organizaci, dojde ze strany nejlepších kandidátů k odmítnutí případné pracovní nabídky. To vše pak představuje jednu z nejvýznamnějších vizitek každé organizace. Tato oblast přímo ovlivňuje obraz organizace jako zaměstnavatele. Jaký obraz by vytvářela organizace, přijímající své top manažery například pouze na základě osobního pohovoru? Z výše uvedeného tedy přímo plyne, že správná volba metod výběru může přinést své ovoce i v dalších oblastech, než je přijetí kvalitního zaměstnance.

Avšak nejprve je třeba znát „koho co“ až následně „jak a čím“. Proto tato práce začíná kapitolami zabývajícími se analýzou pracovních míst, možných zdrojů uchazečů a také metodami jejich získávání. Samotné výběrové metody nelze bez těchto předchozích kroků efektivně vybírat, kombinovat a následně aplikovat.

Cílem teoretické části této práce je tedy nejen vytvoření uceleného přehledu dnešních možností v oblasti výběrových metod, ale zároveň i přiblížení kroků náborového procesu, na kterých jejich následné využívání přímo závisí, pokud mají zajistit výběr dostatečně schopných, ochotných, perspektivních zaměstnanců, kteří se dané organizaci vyplatí.

³ KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1 vyd. Praha: Linde, 2010, s. 7. ISBN 978-80-7201-810-9.

V empirické části se autorka věnuje výzkumu v konkrétním výrobním podniku, za účelem zjištění možných souvislostí mezi aplikovanými výběrovými metodami a vysokou fluktuací zaměstnanců na pozicích operátor výroby.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES NÁBORU A KROKY PŘEDCHÁZEJÍCÍ VOLBĚ METOD VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Metody výběrového řízení na volné pracovní místo a jejich aplikace jsou jen jedním z mnoha článků řetězu, z něhož se celý proces náboru skládá. V širším úhlu pohledu je pak náborový proces jednou ze součástí získávání a výběru zaměstnanců. To vše je jednou ze složek **řízení lidského kapitálu**⁴ ve společnosti s úzkým propojením na **řízení lidských zdrojů**.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁵

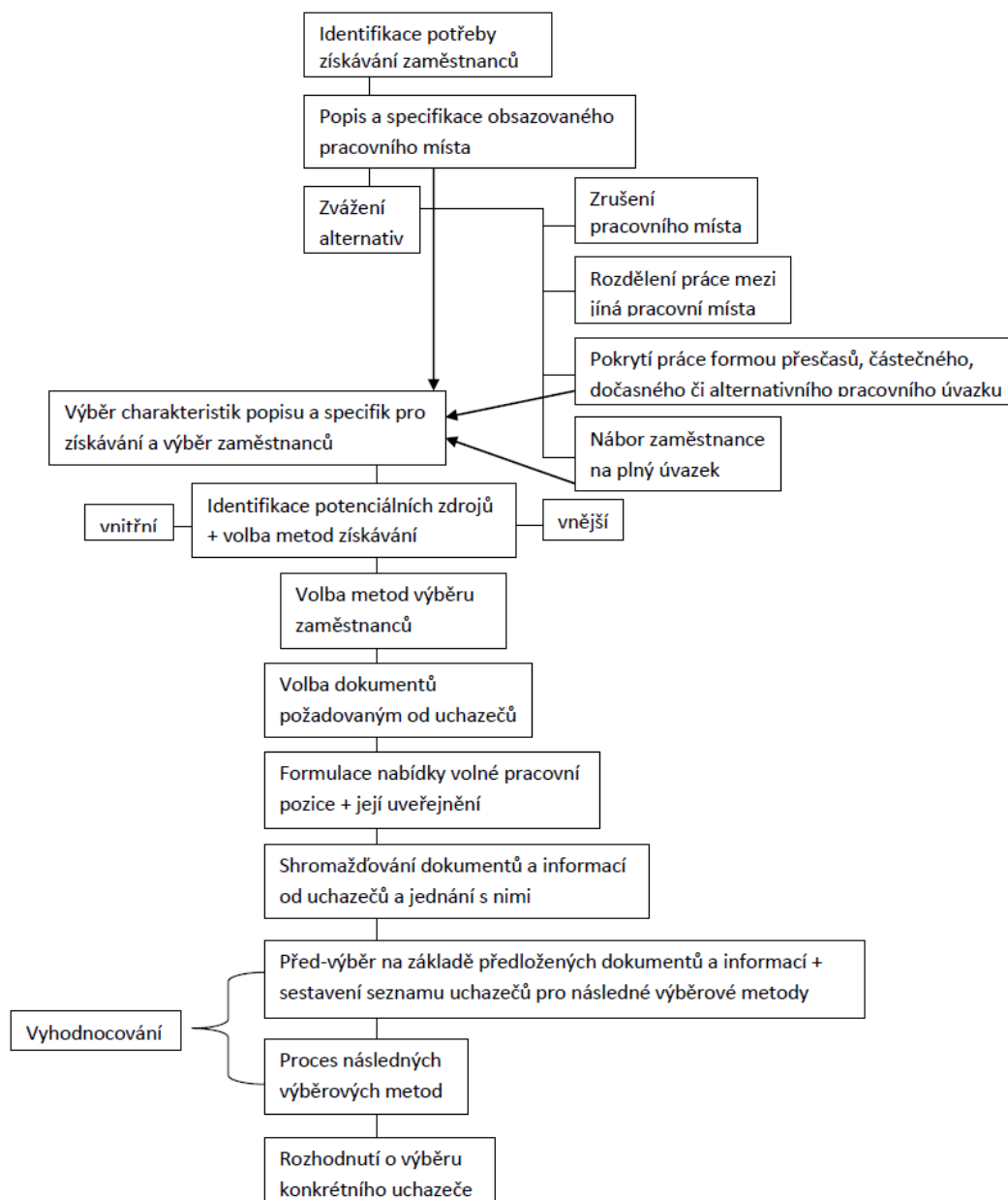
Pro dosažení maximální úspěšnosti celého procesu náboru by měl být navíc chápán jako proces epigenetický, v němž nelze žádnou z obsažených složek přeskočit. Tímto způsobem se lze uchránit před zbytečnými časovými i finančními ztrátami organizace. Základem úspěšné stavby celého procesu je zajištění pevného základu, kterým je definování skutečných požadavků pracovní pozice, prováděné prostřednictvím nástroje analýzy pracovního místa, sloužícím i pro odpovídající lokalizaci potenciálních uchazečů v rámci vnitřních nebo vnějších zdrojů. Každá organizace a její kultura je originální, stejně jako z toho plynoucí nároky na zaměstnance. Pokud bychom totiž srovnali nároky na manažera stejného oddělení v organizacích podobného zaměření, zjistili bychom, že nároky na tuto

⁴ Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celoorganizační, tak na liniové úrovni. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 47. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

pozici jsou přece jen určitým způsobem odlišné, ať už se jedná o psychické, smyslové, fyzické či jiné požadavky.

Obrázek 1: Shéma procesu náboru na volné pracovní místo



Zdroj: vlastní zpracování (autorka práce)

1.1 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – analýza pracovního místa

*"Častou chybou při náboru nových zaměstnanců je nedostatečně definovaná práce, která skutečně musí být vykonána. V takových případech samozřejmě nelze dost dobře hledat lidi, kteří ji udělají."*⁶

Analýza pracovního místa (dále APM) by měla být součástí každého personálního plánu, představujícího základ pro efektivní a konkurenceschopné fungování každé organizace. Pro výběr zaměstnanců je základním kamenem, který pomocí vytvořených specifikací určí kritéria pro efektivní výběr zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice. Je třeba si uvědomit, že výběrové řízení je oboustranná záležitost, během které si i účastník vybírá svého zaměstnavatele. Vlastní prezentací organizace je mimo jiné i způsob a míra profesionality při organizaci a vedení výběrového řízení. Součástí profesionálního výběrového řízení je i poskytnutí kvalitních a relevantních informací o nabízené pracovní pozici. Abychom byli schopni uchazeče detailně informovat o povaze pracovního místa a požadavcích s tímto místem spojených, musíme mít o obsazovaném místě k dispozici odpovídající údaje. Právě takové nám poskytnou popis a specifikace pracovního místa.

APM je dále důležitým nástrojem pro sestavení odpovídajícího a efektivního inzerátu. Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa z ní plynoucí se stávají základem inzerátu, a tím tedy přímo působí na kvalitu a validitu přilákaných uchazečů.

*„Analýza pracovního místa by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti, ani tak, jak vypadá v podobných podnicích či na jiných pracovištích.“*⁷

⁶ BORNOVÁ, I. *Vyvarujte se chyb při náboru*. [online]. © 2011 [2014-01-09]. Dostupné z: <http://www.everesta.cz/napsali-o-nas/vyvarujte-se-chyb-pri-naboru>

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 73. ISBN 978-80-7261-168-3.

Kritéria tedy musí zahrnovat všechny aspekty budoucího zaměstnance nejen na dané pozici. Musí odpovídat zároveň i dané organizaci, konkrétnímu týmu, či pracovní skupině, to vše v rámci aktuální společenské a ekonomické situace.

APM je složena ze dvou částí, a to z popisu a dále specifikace pracovního místa. Popis pracovního místa slouží pomocí specifikace schopností, dovedností a požadavků na vzdělání a praxi, k vytvoření kritérií pro posouzení uchazečů v následujících výběrových procedurách. Vytvořený popis pracovního místa je nástrojem pro zpracování specifikace pracovního místa, jež stanovuje požadavky na jeho chování.

Jak uvádí J. Koubek, z hlediska současných požadavků na flexibilitu a rozvoj zaměstnanců, přiklání se dnešní personalisté k pojmu pracovní role, namísto dříve používaného pracovního místa. Firma je tedy chápána jako systém lidí, namísto systému specifikovaných pracovních míst. Pracovní role specifikuje vlastnosti a schopnosti člověka, které potřebuje pro úspěšné zvládnutí dané pracovní pozice. V tomto případě je pojem popisu pracovního místa nahrazován pojmem **popisu či charakteristiky role** a specifikace pracovního místa je nahrazována **pojmem schopnosti**.⁸

„V přímém slova smyslu se termín „role“ týká úlohy, kterou lidé hrají při své práci – klade se důraz na jejich chování.“⁹

Při definování profilu role je důležité vymezit i její pozici v rámci organizační struktury, jež je zásadní pro definování vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Jakékoliv nejasnosti v této oblasti vždy vedou k vážným komplikacím. Profil by dále měl zahrnovat seznam znalostí, dovedností a chování, potřebných pro úspěšné vykonávání role spojené s daným pracovním místem, v souladu s **kulturou organizace**:

„Organizace je v ní chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Rozvíjí vlastní originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání,

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 45 - 46. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 171. ISBN 978-80-247-1407-3.

kteřé se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř organizace i směrem vůči jejímu vnějščímu okolí. ¹⁰

Pokud hovoříme o profilu vytvořeném pro účely získání nového zaměstnance, pak je nutné do obsahu zahrnout i informace o pracovních podmínkách, jako jsou plat (mzda), pracovní doba, zaměstnanecké benefity a jiné.

Pro úspěšné sestavení APM je třeba postupovat podle předem sestaveného plánu, a kroky v něm uvedené následně dodržovat. Stejně tak důležité je zvolení správných zdrojů informací, mezi něž se řadí:

- Zaměstnanci zařazení na dané pracovní místo (nebezpečí subjektivního zkreslení informací).
- Nezávislý pozorovatel (jeho přítomnost může ovlivnit způsob vykonávání pracovní pozice).
- Bezprostřední nadřízený (riziko povrchních znalostí o daném pracovním místě).
- Spolupracovníci, podřízený (přínosný pohled z jiného úhlu).
- Existující písemné materiály.
- Specialista na APM, pro tyto účely na dané pracovní místo dosazený.

Důležitou úlohu při realizaci APM mají především personalisté, popřípadě za tímto účelem najatí odborníci. Tyto osoby přímo ovlivňují celý proces a kvalitu jeho výstupů tím, že jej organizují, volí zdroje informací a určují, jaké metody budou při zpracování získaných informací použity. Pokud má být výsledek APM opravdu kvalitní, je třeba pro jeho realizaci zvolit osoby s odborným vzděláním v této oblasti.

Další důležitou úlohu v procesu AMP zastávají i vedoucí pracovníci. Jak uvádí KOUBEK¹¹, jsou to právě oni, kteří mají, kromě jiného, na starosti vytváření pozitivního

¹⁰ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2012, s. 510. ISBN 978-80-7261-239-0.

přístupu svých podřízených k probíhající APM, a tím přímo ovlivňují kvalitu vytěžených informací.

Metod využívaných při zjišťování informací pro APM je mnoho, mezi hlavní lze zařadit pozorování, pohovor strukturovaný i nestrukturovaný (pro účelu ušetření času lze provádět i hromadný pohovor) a dotazníková metoda.

V souvislosti s použitím pohovoru jako metody APM poukazuje HRONÍK na následující nevýhody:

„Nevýhodou je, že může být dosti časově náročný (příprava postupu, včetně přípravy formuláře pro strukturovaný pohovor + čas na pohovor). Nebezpečí pohovoru spočívá i v tom, že se nemusí vždy podařit zachytit úplný obraz práce...¹²

Získané informace je třeba následně řádně analyzovat. Určitou analýzu mohou již poskytnout i některé z metod použitých pro jejich získání. Mezi univerzální nástroje využívané pro účely analyzování získaných informací se řadí Funkční analýza a Metoda PAQ. (vysvětlení pojmů v příloze A, oddíl I. této práce)

J. Arnold a kol. uvádí, kromě výše uvedené metody PAQ, jako nejčastěji využívané nástroje sestavené pro účely APM například techniku kritických událostí CIT (Flanagan), soupis komponent práce JCI (Banks) a funkční analýzu práce FJA (Fine a Winley).¹³

Naopak jako zástupce specializovaných metod uvádějí J. Barták¹⁴ i J. Koubek¹⁵ metodu strukturovaného dotazníku MPDQ, vytvořenou speciálně pro analýzu manažerských

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 91. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 77. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 141. ISBN 978-80-251-1518-3.

¹⁴ BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 52. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 83. ISBN 978-80-7261-168-3.

pracovních míst, zatímco F. Hroník poukazuje v oblasti manažerských míst na metodu H. Stieglitze.¹⁶

F. Hroník i přes neopomenutelné kvality APM poukazuje na určitou omezenost v jejím použití:

„Popis práce nabývá na důležitosti u velkých firem, které se pohybují spíše ve stabilním prostředí. U firem, které se pohybují v dravém, dynamickém prostředí, budeme obtížně hledat precizní popisy práce, které by se u některých funkcí několikrát ročně nepřepisovaly.“¹⁷

V takovémto prostředí následně J. Koubek doporučuje pružnější nástroje, ve formě screeningu práce, nebo job descriptionu. F. Hroník pak odkazuje na využití metod assessmentu funkčního místa, katalogu prací a profesiogramu.¹⁸ (vysvětlení pojmů v příloze B této práce) F. Hroník¹⁹ navíc poukazuje na metodu Amerického slovníku pracovních titulů, který lze zároveň použít jako kvalitní základ pro tvorbu snímku pracovního dne.

I přes vysoce sofistikované metody, jež APM využívá, lze předpokládat, že spolu s rozvojem zcela nových pracovních rolí, bude se APM čím dál častěji setkávat s velkou výzvou, protože v takovýchto případech dochází k nižší relevantnosti tradičních technik. Jako důvod této skutečnosti uvádí J. Arnold a kol. dosavadní neexistenci zástupců takovýchto pracovních rolí.²⁰

V oblasti analýzy nástrojů pracovního místa je mnoho možností, mezi něž se, mimo výše uvedených, řadí mnoho dalších, jako je metoda založená na pěti jádrových charakteristikách nebo metoda náročnosti manažerské práce, uvádějící sedm podstatných

¹⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 48. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁷ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 31. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁸ tamtéž

¹⁹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 38. ISBN 978-80-254-0698-4.

²⁰ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 145. ISBN 978-80-251-1518-3.

faktorů, ovlivňujících náročnost práce. Při jejich výběru tedy záleží na oblasti a druhu obsazovaného pracovního místa, stejně jako na osobách realizujících konkrétní analýzu pracovního místa.

„...různé přístupy při vypracování a označování popisu práce a specifikace požadavků na zaměstnance se vzájemně nevylučují a můžou posloužit jako jistý vzor při vypracování vlastního systému v jednotlivých podnicích.“²¹

I přes neoddiskutovatelnou komplexnost APM, se osobně přikláním k doporučení J. Koubka, tedy k využití více flexibilnějších metod typu screening práce nebo job description, které jsou na tvorbu méně náročné. Jsou tedy vhodnější pro současně rychle se měnící prostředí většiny organizací.

1.2 Zvážení a identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Pro účinné zvážení vhodných zdrojů uchazečů je zapotřebí nejen informací získaných analýzou pracovního místa, ale i identifikovat množství požadovaných zaměstnanců, na základě informací plynoucích z APM.

Zde je na místě zvážit, zda je možné takovéto uchazeče nalézt v řadách stávajících zaměstnanců (z tzv. vnitřních zdrojů), nebo zda je třeba vhodné kandidáty hledat externě (z tzv. vnějších zdrojů). Velkou roli při volbě zdroje hraje finanční a zároveň i časová stránka potřeby obsadit konkrétní pracovní místo.

M. Armstrong uvádí, že pokud se organizace rozhodne pro získávání zaměstnanců ze zdrojů externích, musí velkou pozornost věnovat analýze svých silných a slabých stránek jako zaměstnavatele.²² Jde o porovnání nabízených podmínek zaměstnání s nabídkou lokální konkurence. Tento krok je důležitý pro nastavení nabídky, vedoucí k přilákání

²¹ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2007, s. 51. ISBN 978-80-89085-87-5. Vlastní překlad autorky práce.

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 347. ISBN 978-80-247-1407-3.

vhodných potenciálních uchazečů. Bez jakékoliv nadsázky lze tedy tuto část náborového procesu označit jako otázku marketingu, sloužící k vytvoření obrazu prestižního zaměstnavatele, za účelem přilákání kvalitních uchazečů.

1.2.1 Vnitřní zdroje

Výhodami výběru z vnitřních zdrojů je znalost schopností kandidáta, jeho orientovanost, znalost organizace a zároveň poměrně nízké náklady vynaložené na nábor. Využívání vnitřních zdrojů má navíc pozitivní vliv na motivaci stávajících zaměstnanců, kteří ocení možnost kariérního růstu v rámci organizace. V neposlední řadě může tato volba pro společnost představovat zúročení nákladů, vynaložených na nejrůznější školení vlastních zaměstnanců.

Využívání vnitřních zdrojů ovšem představuje i určité nevýhody. Vzhledem k převodu pracovníka z jedné pracovní pozice na jinou, je velice pravděpodobné, že pro její úspěšný výkon bude třeba určité školení, či výcvik. Jak uvádí L. Vajner, při případném následném neúspěchu takového pracovníka na novém pracovním místě je navíc nutné řešit otázku jeho přeřazení na jinou pracovní pozici.²³ Je navíc velice pravděpodobné, že kandidát z interních zdrojů přinese méně nových nápadů, než kandidát ze zdrojů externích. V neposlední řadě zde hraje svou roli i možnost zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti, které mohou vzniknout z možného pocitu „nespravedlnosti“ vůči ostatním (neúspěšným) vnitro-organizačním uchazečům.

Mezi hlavní vnitřní zdroje lze řadit:

- zaměstnanci uvolnění z reorganizačních důvodů,
- zaměstnanci uvolnění z důvodu změny technologií,
- zaměstnanci připravení na kariérový postup,
- zaměstnanci přející si změnit pozici v rámci organizace.

²³ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 16. ISBN 978-80-247-1739-5.

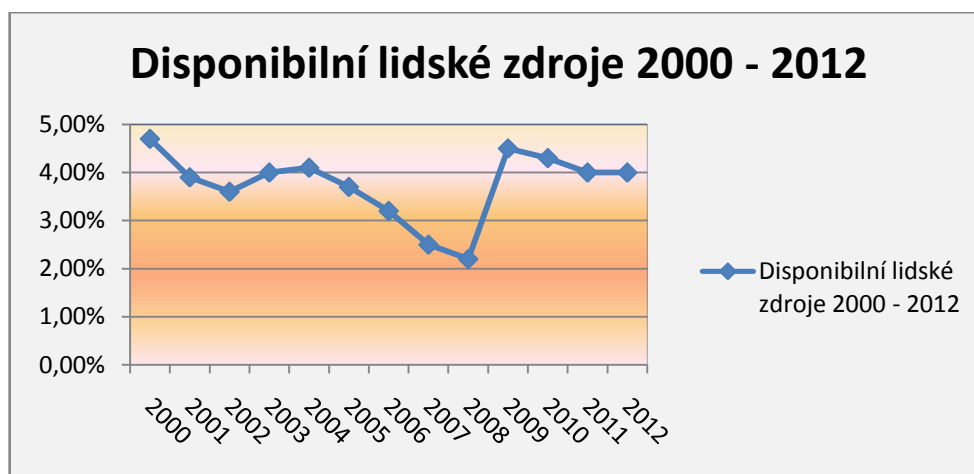
1.2.2 Vnější zdroje

Pokud se rozhodneme pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, je třeba dobře znát aktuální situaci na trhu práce nejen v ČR, ale především na trhu lokálním a stejně tak v okolních regionech. Jak uvádí F. Hroník, Situace trhu práce přímo závisí na aktuálním % disponibilních lidských zdrojů.²⁴

„Jestliže od obecné míry nezaměstnanosti odečteme dlouhodobě nezaměstnané, vyjde nám číslo, které odkazuje na disponibilní lidské zdroje. Toto číslo se poměrně významně snižuje.“²⁵

Níže uvádím přehled vývoje disponibilních lidských zdrojů v ČR od roku 2000 do roku 2012.

Obrázek 2: Graf: Vývoj disponibilních lidských zdrojů v letech 2000 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování autorky práce, na základě dat poskytnutých Českým Statistickým Úřadem²⁶

²⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 17. ISBN 978-80-254-0698-4.

²⁵ tamtéž

²⁶ Český statistický úřad Plzeň. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle VŠPS – roční průměry 2012* [online].

Volba uchazečů ze zdrojů externích zcela nesporně zaručí přínos nových myšlenek, nápadů a dovedností do organizace. Mohou tak představovat tzv. svěží vítr, svými zkušenostmi pozitivně ovlivňující dosavadní chod společnosti. S největší pravděpodobností pak volba vnějších zdrojů znamená širší možnost výběru, uvědomíme-li si množství a rozličnost potenciálních uchazečů, jež pracovní trh nabízí. V případech obsazování odbornějších pozic může představovat navíc menší finanční nákladnost získání odpovídajících uchazečů, nežli odborné vyškolení a příprava vlastních zaměstnanců na takovouto pracovní pozici.

Na druhé straně je třeba zvážit i nevýhody, které s sebou přináší volba kandidátů ze zdrojů vnějších. Nepředstavuje ji nejen vyšší cena takového náboru, ale i vyšší procento rizika nesprávného výběru. Jedná se totiž téměř vždy o osoby organizaci zcela neznámé. Při jejich výběru a získání validních informací o jejich schopnostech a dovednostech, jsme zcela závislí na správné volbě **výběrových metod** a vyhodnocení informací, jejich prostřednictvím získaných. Je zároveň třeba počítat s tím, že v případě externě získaného pracovníka bude třeba více času na jeho orientaci v organizaci a firemní politice. Není ani zcela vyloučené, že adaptace externího uchazeče s firemní kulturou či kolektivem může skončit jedním velkým neúspěchem.

Mezi hlavní vnější zdroje lze řadit:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol,
- zaměstnanci působící v jiném pracovním poměru, chtějící změnit zaměstnavatele,
- zaměstnanci působící v jiném pracovním poměru, oslovené na základě headhuntingu,
- důchodci, ženy na rodičovské dovolené, studenti, armáda a další.

V souvislosti s náborem vnitřních a vnějších zdrojů uvádí J. Koubek, že velká část organizací ve vyspělých státech dává, po srovnání záporů a kladů obou možných zdrojů uchazečů, přednost vnitřním zdrojům. Důvodem jejich jednání je především snížení adaptační doby zaměstnance na nové pracovní místo, jež může znamenat dočasné snížení pracovního výkonu a zvýšení prestižnosti organizace jako zaměstnavatele, který nabízí

možný kariérní postup.²⁷ Organizace se může rozhodnout i pro kombinaci obou výše uvedených zdrojů.

I přes určité riziko uváděné L. Vajnerem, v podobě komplikací při případném neúspěchu interního kandidáta na novém pracovním místě, se osobně přikláním k jejich upřednostnění při obsazování volné pracovní pozice. Jde především o pracovní pozice, které mohou pro současné zaměstnance představovat určitý kariérový postup. Upřednostnění externích zdrojů v takovýchto případech vyvolává určitou frustraci a demotivaci u potenciálních vnitřních kandidátů. Pro organizaci jako celek pak neexistuje nic horšího než demotivování zaměstnanci.

1.3 Metody získávání zaměstnanců

Volba metod přímo závisí na předchozím rozhodnutí organizace, zda bude využívat vnitřní či vnější zdroje, na požadavcích obsazovaného pracovního místa a v neposlední řadě na finančních a časových možnostech organizace. Jednotlivé metody získávání zaměstnanců lze pro dosažení maximální efektivity kombinovat. Mezi nejvyužívanější metody získávání zaměstnanců patří zejména

- e-recruitment,
- inzerce v médiích,
- vzdělávací zařízení (Campus recruiting),
- doporučení současného pracovníka organizace,
- uchazeči, kteří z vlastní iniciativy oslovili organizaci,
- vývěsky (uvnitř a vně organizace), billboardy, distribuce letáků,
- recruitmentové agentury,
- executive search (headhunting/“lovci lebek“),
- agentury temporary help,
- zprostředkovatelské agentury,

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 131. ISBN 978-80-7261-168-3.

- Úřad práce ČR,
- další metody získávání.

(více o jednotlivých metodách získávání zaměstnanců v příloze C této práce)

2 METODY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

„Podstatou výběru je konfrontace požadavků na způsobilosti pracovníka na dané pracovní pozici s reálnými způsobilostmi, jimiž disponuje příslušný kandidát.“²⁸

„Ve většině situací je nejlepší použít kombinaci několika technik výběru pracovníků, čímž se zajistí spravedlnost a přesnost.“²⁹

Samotné výběrové řízení se většinou skládá z několika kol. Nejčastěji se lze setkat se dvěma či třemi koly, při kterých se jednotlivé metody výběru kombinují nebo opakují. Tato kola mohou proběhnout i v jednom dni, ale častější praxí je jejich rozložení do více dní. Často opakující se metodou je výběrový pohovor, který je však v každém kole veden s jinou osobou, kompetentní k hodnocení uchazeče na základě rozdílných kritérií. Kombinace více metod je používána především v situacích, kdy je na počátku větší počet uchazečů, který je třeba postupně zredukovat a identifikovat ty nejhodnější z nich.

V personalistické praxi vyspělých zemí se lze stále častěji setkat s použitím výběrových metod i při povyšování nebo přesunu současných zaměstnanců na jinou pracovní pozici v rámci organizace. Metody výběru tak nahrazují zažité administrativní rozhodování v těchto záležitostech. Výhodou tohoto způsobu je prokazatelnost rozhodnutí, založená na konkrétních výsledcích jednotlivých uchazečů. Je to tedy způsob, jak omezit vznik špatných mezilidských vztahů na pracovišti z důvodů určitých pocitů nespravedlnosti.

Oblast metod výběru byla v posledních letech otevřena zcela novým metodám, přicházejícím ze zahraničních personálních praxí.

²⁸ BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 58. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁹ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 165. ISBN 978-80-251-1518-3.

Podstatou výběru je porovnání popisu a specifikace pracovního místa (jež byly získány na základě analýzy pracovního místa) a požadovaných osobnostních požadavků se zjištěnými charakteristikami uchazeče.

„Jedním z nejdiskutovanějších problémů soudobé teorie i praxe personální práce je problém validity (platnosti, vhodnosti, přiměřenosti) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) a na nich založených metod výběru pracovníků.“³⁰

Před samotnou volbou metod výběru je třeba dobře zvolit kritéria hodnocení. V opačném případě nebude ani ta nejvalidnější metoda přinášet kvalitní výsledek.

Mezi hlavní a nevyužívanější metody výběru zaměstnanců na území České republiky se řadí:

2.1 Zkoumání životopisu (strukturovaný/volný)

Životopis je definován jako: *„Popis dosavadního průběhu života“³¹*

Základem úspěšného výběru správného kandidáta je pečlivé prozkoumání údajů uvedených v životopisu každého z nich. Je třeba použít kvalitních metod k identifikaci důležitých údajů v životopisu, na jejichž základě je proveden před-výběr uchazečů. Tato metoda se řadí mezi metody univerzální, používané v kombinaci s jinou či jinými metodami výběru.

„Dotazníku a životopisu by měl uchazeč věnovat náležitou pozornost, protože i když jde o pomocnou metodu poznávání a výběru pracovníka, jejich vypovídající hodnota je velká.“³²

V souvislosti s členstvím České republiky v Evropské unii je stále častěji u zaměstnavatelů požadován životopis ve formě EUROPASU, ačkoliv jeho využívání je zcela dobrovolné.

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 170. ISBN 978-80-7261-168-3.

³¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 249. ISBN 80-200-0950-7.

³² MIHALČOVÁ, B. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Učebnica*. Bratislava: Ekonom Publishing Company, 2007, s. 50. ISBN 978-80-225-2448-3. Vlastní překlad autorky práce.

Jedná se o soubor pěti základních dokladů (může jich být i více), poskytující nejen zaměstnavatelům, ale i nejrůznějším vzdělávacím institucím, ucelené informace o jejich držitelích. Mezi základní dokumenty EUROPASU patří:

- životopis,
- Evropský pas dovedností, který obsahuje Jazykový pas, Doklad o mobilitě³³, Dodatek k osvědčení, Dodatek k diplomu.

Nevýhoda této metody spočívá v poměrně snadném záměrném pozměnění informací v životopise uvedených.

“Podle průzkumu personální agentury Robert Half International až sedmdesát procent manažerů v České republice považuje životopisy uchazečů za nedůvěryhodné, přitom téměř polovina z nich přiznala, že nevyžaduje reference. Nelze říci, že by v životopisech kandidáti přímo lhali, i když i to se stává, ale hlavně přehánějí ve svých vědomostech a dovednostech.”³⁴

2.2 Biodata

Armstrong popisuje biodata jako: „určité detaily životopisných údajů korespondujících s kritérii výběru pracovníků...“³⁵

„Hlavním principem při využívání biodat je, že dřívější chování je nejlepším prediktorem budoucího pracovního výkonu“³⁶

Biodata je metoda používaná pro „před-výběr“ uchazečů, na základě životopisných údajů. Tzv. biodatový dotazník je obzvláště cennou a vhodnou metodou v případech, kdy se sejde

³³ Doklad zaznamenávající evropskou studijní stáž, např. odbornou praxi v zahraničí, studijní pobyt v rámci výměnného programu, atd. Zdroj: Mobilita. In: europass [online]. [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.europass.cz/mobilita/>

³⁴ MYSLIVEČKOVÁ, O. *“Lžeme” v životopisech? Ano I ne.* [online]. © 2012 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/lzeme-v-zivotopisech-ano-i-ne/>

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 359. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁶ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty.* 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 181. ISBN 978-80-251-1518-3.

mnoho uchazečů na jedno pracovní místo. Tato metoda tedy spočívá ve výběru konkrétních životopisných údajů (skládajících se z demografických znaků jako je pohlaví, věk, rodinný stav, z údajů z oblasti vzdělání, odborné kvalifikace, předchozích zaměstnání a praxe, dokonce i volnočasových aktivit), korespondujících s nastavenými kritérii výběru zaměstnance.

Biodatové dotazníky a jejich bodování jsou obvykle vytvářeny individuálně pro každé pracovní místo. Základem sestavení úspěšného dotazníku je kvalitní analýza pracovního místa, na jejímž výsledku jsou sestavena samotná kritéria a prediktory biodat.

Biodata lze dělit do dvou skupin, a to na biodata „pevná“ a biodata „pružná“. Pevnými položkami se rozumí data, jež lze ověřit (např. dosažené vzdělání), zatímco mezi pružné položky se řadí například informace o zájmech uchazeče. J. Arnold uvádí, že výsledky metaanalytických studií prokázaly prediktivní validitu metody biodat o koeficientu 0.48, tedy jako dobrou.³⁷

2.3 Dotazník (tužka-papír/ dotazník na internetu)

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání se řadí, stejně jako zkoumání životopisu, mezi základní metody výběrového řízení. Tato metoda však zpravidla neslouží pouze pro účely samotného výběru pracovníka. Jak uvádí J. Koubek, osobní dotazník se následně stává cenným zdrojem kontaktních údajů a údajů potřebných k založení osobní evidence v případě přijetí uchazeče.³⁸

Z. Dvořáková upozorňuje i na určité nevýhody této metody, kterými jsou například přílišná rozsáhlost takového dotazníku nebo stereotypní a učebnicové odpovědi uchazečů.³⁹

³⁷ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 181. ISBN 978-80-251-1518-3.

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 175. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 140. ISBN 978-80-7179-893-4.

Ačkoliv lze základní podobu dotazníku (v oblasti demografických údajů) standardizovat, je vytvoření takového dotazníku do jisté míry specifickou záležitostí. Chceme-li dosáhnout jeho vysoké účelnosti, je třeba každý dotazník přizpůsobit obsazované pracovní pozici. Dotazník pro účely obsazení dělnické pozice bude tedy obsahovat zcela jiné údaje, než dotazník sestavený pro účely obsazení manažerské pozice.

2.4 Zkoumání předložených personálních dokumentů

Úvodní částí každého výběrového řízení je předložení požadovaných dokumentů uchazečem. Okruh požadovaných dokumentů je zcela individuální, obzvláště nevyužívá-li se již výše zmíněná forma Europasu, který je konstruován tak, aby obsáhl většinu základních dokumentů.

Zkoumáním personálních dokumentů lze získat potřebné informace, na jejichž základě je možné, stejně jako u zkoumání životopisu a dalších výše uvedených metod, uskutečnit před-výběr uchazečů a připravit otázky pro následný osobní pohovor.

„Formální analýza ukáže, zda jsou materiály kompletní. Obsahová analýza kontroluje správnost údajů a eliminuje uchazeče, kteří nesplňují požadovaná kritéria, ...“⁴⁰

Mezi nejčastěji používané personální dokumenty, kromě životopisu a dotazníku se řadí:

- výpis z trestního rejstříku,
- kopie dokladů o dosaženém vzdělání,
- průvodní dopis,
- esej – úvaha zahrnující osobní postoje, preference, zájmy atd.

⁴⁰ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2007, s. 87. ISBN 978-80-89085-87-5. Vlastní překlad autorky práce.

F. Hroník v této souvislosti uvádí jako personální doklad i kopii lustračního osvědčení, vyžadovaného především u státních organizací a organizací s většinovou účastí státu. Vyžadování tohoto druhu dokumentu je upraveno zákonem č. 451/1991 Sb.⁴¹

2.5 Výběrový rozhovor/pohovor/interview

Výběrový rozhovor/pohovor/interview je jednou ze základních a nejvíce používaných metod výběrového řízení zaměstnanců na pozice všech úrovní, podle J. Koubka často označovanou i za metodu klíčovou.⁴² Proto je této metodě věnována značná část této diplomové práce. Tato metoda může být použita nejen jako metoda závěrečných kol, ale i jako stěžejní metoda celého procesu výběru na volné pracovní místo. Obsah výběrového pohovoru je úzce propojen s daty získanými metodou osobního dotazníku a metodou zkoumání předložených referencí. Toto spojení tří metod je jedním z nejstarších postupů výběrového řízení, a proto je i dnes stále označováno, jak uvádí M. Armstrong, jako „klasické trio“.⁴³ Samotný pohovor tedy poskytne doplňující informace k obsahu vyplněného dotazníku a napomůže tak k získání ucelené informace o uchazeči. Reference jsou následně používány nejen k ověření získaných informací, ale i k získání dalšího úhlu pohledu na schopnosti uchazeče.

V porovnání s novějšími metodami v této oblasti, jako jsou nejrůznější psychologické a výkonnostní testy či assessment centra, bývá metoda pohovou terčem kritiky. Zpochybňována je nízká validita v oblasti předvídání pracovního výkonu a také nespolehlivost výsledků shodných měření u různých subjektů. Rozdílnost může být způsobena osobním kontaktem osoby vedoucí pohovor s uchazečem, a tak může dojít k subjektivnímu posuzování, které může být způsobeno určitou mírou osobních sympatií, či

⁴¹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 123. ISBN 978-80-254-0698-4.

⁴² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 179. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 369. ISBN 978-80-247-1407-3.

naopak antipatií. J. Bláha uvádí, že vhodnými uchazeči pak mohou být vybráni například osoby vzděláním zájmy totožnými se vzděláním nebo zájmy osoby vedoucí pohovor.⁴⁴ Kvalita výsledků je navíc silně závislá na osobě vedoucí pohovor, což nezřídka vede, z důvodů nekvalifikované osoby vedoucí pohovor, k nekvalitním výsledkům. K této problematice uvádí J. Arnold:

„Už však také víme mnohem více o tom, jak dochází k rozhodnutím a o potenciálních zdrojích chyb a zkreslení, takže máme možnost vytěžit z pohovorů mnohem více. Pohovory mohou být strukturované, tazatelé školení, a to způsobem, který zásadně zvyšuje validitu těchto testů.“⁴⁵

Tazatel by tedy, mimo jiné, měla být osoba, která je vysoce erudovaná a má dostatečné znalosti a schopnosti k odhalení případného možného řízeného dojmu ze strany uchazeče, a odhalit jeho skutečnou osobnost.

J. Arnold dále uvádí, že:

„Nedávná metaanalýza Huffcutta a kol. (2001) odhalila, že validita pohovorů založená na kritériích byla lepší než jiné formy výběru pracovníků jako jsou například testy kognitivních schopností.“⁴⁶

A. Kachaňáková uvádí, že největší předností této metody je osobní kontakt zúčastněných stran, jehož přínos nemohou nahradit ani dokonale propracované dotazníky nebo testy.⁴⁷

U této metody je třeba vyzdvihnout především aspekt přímého komunikačního kanálu mezi uchazečem a osobou vedoucí pohovor. Právě zde má pohovoruující příležitost přesněji

⁴⁴ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005, s. 125. ISBN 80-251-0374-9

⁴⁵ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 170. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁴⁶ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 171. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁴⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2007, s. 91. ISBN 978-80-89085-87-5. Vlastní překlad autorky práce.

charakterizovat nejen samotnou pracovní pozici, ale i alespoň částečně přiblížit podmínky vyplývající z psychologické smlouvy organizace. Pro uchazeče je pohovor jedinečnou příležitostí zjistit bližší informace o pracovním místě, možnostech kariérního postupu, dalšího vzdělávání a jiných pracovních podmínkách. Právě díky této metodě může i uchazeč sám lépe posoudit, zda obsazované pracovní místo a ostatní podmínky poskytované danou organizací, jsou pro něj vyhovující a shodují se s jeho požadavky a na jejich základě může učinit rozhodnutí, zda případnou nabídku zaměstnání přijme, či nikoliv.

Správně vedený pohovor by měl v souhrnu, jak uvádí J. Koubek, splňovat tři hlavní cíle. Prvním je získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči. Druhým cílem by mělo být poskytnout uchazeči informace o organizaci a podmínkách práce v ní. A třetím, ne méně důležitým cílem, by mělo být posoudit osobnost uchazeče. Mimo této základní trojice se lze setkat i s cílem čtvrtým, spočívajícím ve vytvoření přátelských vztahů mezi organizací a uchazečem.⁴⁸

Celková délka pohovoru by v případě „rutinních“ pracovních míst neměl přesahovat 20 až 30 minut. Pohovory, týkající se „náročnějších“ pracovních míst, mohou dosahovat až doby trvání 1 hodiny, kterou by však žádný z pohovorů neměl časově překročit.

Druhy pohovorů

Pro dosažení hlavního cíle pohovoru, spočívajícího v získání všech potřebných informací pro posouzení vhodnosti uchazeče na obsazované pracovní místo, je třeba určitá plánovitost rozhovoru a s tím spojené i řízení a kontrola rozhovoru. Je také třeba zvolit počet osob, jež se pohovoru s uchazečem bude účastnit. Podle organizace a způsobu vedení pohovoru se pohovory rozdělují na následující:

Dělení dle počtu zúčastněných osob

- pohovor 1 + 1,

⁴⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 179. ISBN 978-80-7261-168-3.

Tento typ pohovoru umožňuje snadnější vytvoření otevřené atmosféry, avšak přináší i značné riziko subjektivního hodnocení uchazeče. Na toto riziko upozorňuje i Koubek.⁴⁹

- pohovor před panelem posuzovatelů,
- pohovor před výběrovou komisí,
- pohovor postupný,
- skupinový pohovor.

(vysvětlení těchto pojmů viz příloha A, oddílu II. této práce)

Dělení dle způsobu vedení pohovoru

- Volný (nestrukturovaný) – rozhovor postrádající jakoukoliv strukturu, otázky jsou náhodné, pouze cíl pohovoru je jasný. Pokládání zcela náhodných a někdy i nerelevantních otázek, pro účely získání validního výsledku je tedy zcela nevhodný. Avšak jak uvádí J. Koubek, i přesto může být tento typ pohovoru určitým způsobem přínosný, a to v získání informací, vedoucích ke kvalitnější analýze osobnosti uchazeče.⁵⁰
- Polostrukturovaný – v praxi se setkáváme se dvěma variantami. Jedna z nich představuje předem stanovené cíle, avšak způsob, jakým budou naplněny, je zcela na posuzovateli. Ve druhé variantě je polostrukturovaný pohovor tvořen částí volnou a částí strukturovanou. Obě tyto části na sebe navazují a mají předem vymezený čas trvání.
- Strukturovaný – předem připravené otázky v jasně daném pořadí, vymezený konkrétní čas na každou z nich. Otázky jsou stejné pro všechny uchazeče, a tak tato varianta umožňuje srovnání jednotlivých uchazečů. Zakládá se na důkladné předchozí přípravě a analýze pracovního místa a s ním spojených konkrétních požadavcích na kandidáta. Jak uvádí J. Koubek:

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 179. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 180. ISBN 978-80-7261-168-3.

„Strukturovaný rozhovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, ...“⁵¹

Koubek se tak přiklání k názoru výše citovaného Arnolda o schopnosti strukturovaného rozhovoru přinášet validní informace.

- Méně používanou variantou je neřízený rozhovor, kde je aktivita rozhovoru ponechána na straně uchazeče. Cíl rozhovoru zde není předem stanovený a zároveň umožňuje volnost výběru témat. M. Armstrong zmiňuje i další méně využívanou variantu strukturovaného pohovoru, tzv. psychometricky založený pohovor, obsahující předem plně zformulované otázky tak, jak je tomu u psychometrických testů.

„V tomto případě neexistuje možnost postupovat od otázky k otázce, jako tomu bylo u jiných typů strukturovaných pohovorů.“⁵²

Fáze pohovoru

Každý profesionálně vedený pohovor by měl zahrnovat následující, na sebe navazující části neboli fáze:

- Přivítání uchazeče, představení a úvodní slovo tazatele, navození příjemné atmosféry pro následující hlavní část pohovoru.
- Získávání informací od uchazeče – hlavní část pohovoru, prezentace zkušeností kandidáta a jeho představy o nabízené pozici.
- Bližší představení organizace a obsazované pracovní pozice.
- Prostor na zodpovězení otázek uchazeče, případné doplňující informace k uplynulému rozhovoru ze strany uchazeče.

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 179. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 377. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Ukončení pohovoru, předání informací o dalších krocích výběrového řízení nebo lhůty pro sdělení výsledku pohovoru.

„Většina času – přinejmenším 80% - by měla být věnována získávání informací od uchazeče. Úvod a závěr by měly být stručné, ale měly by se nést v přátelském duchu.“⁵³

Přístupy k výběrovému pohovoru

Při pohovoru lze také využít rozdílných přístupů a způsobů kladení otázek samotným tazatelem. Správně zvolený způsob vedení rozhovoru tazatelem pak napomáhá dosažení potřebných informací o uchazeči, odpovídajících požadavkům konkrétní obsazované pozice. Mezi nejznámější lze řadit:

1. Biografický, neboli chronologický pohovor – tazatel zjišťuje informace, týkající se uchazečovy profesní kariéry a vzdělání. Chronologický pohovor lze vést od začátku, kdy informace začínají vzděláním uchazeče a končí posledním, či současným zaměstnáním. Častěji se v praxi však setkáváme s pohovorem vedeným naopak, tedy začínajícím posledním, či současným zaměstnáním, postupně pokračujícím zpět do „hlubší“ minulosti.
2. Strukturovaný pohovor s orientací na situaci (kritické případy) – pohovor je postaven na základě definování určité (hypotetické) situace, na kterou je uchazeč požádán reagovat. Zkoumán je jeho přístup k situaci a jeho chování, které je následně podrobena hlubší analýze. Výsledkem je zjištění reakce uchazeče v podobných situacích, s nimiž se může setkat na obsazovaném pracovním místě v praxi. J. Arnold však v souvislosti s tímto typem pohovoru upozorňuje na poměrně zásadní nedostatek:

„Klíčovým problémem situačních pohovorů je, že neberou v úvahu rozdílnou míru zkušeností.“ Dále uvádí: *„Jednotlivci s malými zkušenostmi a přesto velkým potenciálem k učení tak mohou být v nevýhodě.“⁵⁴*

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 373. ISBN 978-80-247-1407-3.

3. Strukturovaný rozhovor s orientací na chování (schopnosti) – někdy také zvaný kritériový pohovor, je založen na sérii otázek sestavených podle konkrétních kritérií, specifikovaných na základě analýzy pracovního místa, či analýzy schopností. Kritérii mohou být konkrétní schopnosti, dovednosti, kvalifikace, atd. Součástí takového rozhovoru bývají i otázky orientované na jednání uchazeče v konkrétních situacích v minulosti. F. Hroník tento typ rozhovoru označuje jako jeho nejučinnější formu⁵⁵, založenou na předpokladu, že již zažité situace jsme s největší pravděpodobností schopni řešit i v budoucnu. Tvrzení kandidáta chceme doložit konkrétním příkladem.

„Můžete mi něco říci o nějaké události, kdy jste přesvědčil vaše kolegy – členy týmu, aby udělali něco, co zpočátku skutečně nechtěli udělat?“⁵⁶

Jde o poměrně časově náročný přístup, při kterém se sledují kompetence⁵⁷ dané osoby.

4. Pohovor dle bodů specifikace pracovního místa – struktura pohovoru je postavena dle specifikací pracovního místa. Otázky z oblasti znalostí, dovedností, odbornosti, osobních kvalit a absolvovaného vzdělání, jsou sestaveny za účelem získání informací potřebných k posouzení uchazeče, vzhledem k daným specifikacím pracovního místa.

Jako poměrně zvláštní formu rozhovoru pak L. Vajner uvádí tzv. Stresový rozhovor.⁵⁸ Je používán především u pozic, kde lze očekávat vysoké procento sociálního stresu, kde

⁵⁴ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 172. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁵⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 313. ISBN 978-80-254-0698-4.

⁵⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 376. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁷ Kompetence lze definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. (VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 21. ISBN 978-80-86723-54-9.)

⁵⁸ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 11. ISBN 978-80-247-1739-5.

existuje předpoklad potřeby čelit agresivnímu jednání, manipulacím nebo u pozic postavených na rychlém rozhodování a jednání. Takovýto rozhovor je založen na rychlém kladení otázek, na které ani neočekáváme odpověď, otázek mířících proti sebevědomí kandidáta či zpochybňujících jeho odpovědi. Cílem takového rozhovoru je způsobit kandidátovi určitou **psychickou nepohodu** a následně získat informace o způsobu jeho jednání. Takovýto pohovor je však nutno zakončit podáním vysvětlení, že šlo o zkoušku jeho reakce na stresové situace.

„U některých lidí pak mohou negativní pocity, které se u nich na základě tohoto druhu rozhovoru vytvořily, přetrvávat i po nástupu do zaměstnání do pracovní pozice.“⁵⁹

F. Hroník například poukazuje na další typ, kterým je tzv. Komplexní rozhovor, který je založen na vzájemné kombinaci téměř libovolně zvolených existujících druhů pohovorů.⁶⁰

Druhy otázek používaných při pohovorech

Pro získání požadovaných výsledků pohovoru je nejen nezbytné zvolit odpovídající přístup, ale především vhodný druh otázek, pomocí nichž dosáhneme kýženého výsledku v podobě informací, potřebných ke správnému rozhodnutí při výběru nejvhodnějšího uchazeče na obsazované pracovní místo. Otázky lze rozdělit zejména na:

- Otázky otevřené – poskytují prostor pro vyjádření uchazeče a poskytnutí úplné odpovědi. Odpovědi na takovéto otázky mohou poskytnout užitečné informace, ale zároveň hrozí určité riziko informací nerelevantních nebo zdlouhavých odpovědí. M. Armstrong přímo doporučuje použití tohoto druhu otázek v úvodu rozhovoru, jako prostředku k uvolnění atmosféry.⁶¹
- Otázky zavřené – tento druh otázek umožňuje pouze dvě možnosti odpovědi „ano“ a „ne“, poskytující jasnou odpověď na obsah otázky.

⁵⁹ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 11. ISBN 978-80-247-1739-5.

⁶⁰ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 311. ISBN 978-80-254-0698-4.

⁶¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 378. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Otázky jdoucí do hloubky – použití v případech, kdy uchazečova odpověď na konkrétní otázku neobsahovala potřebné či relevantní informace. Tento druh otázek dále napomáhá získat podrobnější informace o již získaných odpovědích.
- Konkretizující otázky – slouží k vyjasnění určité skutečnosti, odpovědi bývá jedno slovo nebo krátká věta, což představuje hlavní rozdíl mezi konkretizující otázkou a otázkou jdoucí do hloubky.
- Hypotetické otázky – otázky používané při strukturovaném pohovoru zaměřeném na situace, kde napomáhají k vytvoření konkrétních **hypotetických situací**⁶².
- Otázky zaměřené na chování – otázky používané při strukturovaném pohovoru zaměřeném na odhalení chování uchazeče v **kritických situacích**⁶³ v minulosti.
- Ověřovací otázky – otázky k ověření správného porozumění odpovědi uchazeče. Pro účely ověřování jsou často využívány parafráze.

M. Armstrong dále rozlišuje i otázky zaměřené na způsobilost, kariéru, práci, otázky odhalující motivaci a oblast mimopracovních zájmů, nebo otázky sloužící k udržení plynulosti pohovoru.⁶⁴

Metoda výběrového pohovoru se řadí mezi metody aktivní, které vyžadují čas na přípravu a aktivitu ze strany organizace. Jako u dalších metod je zásadní vycházet z dat získaných analýzou pracovního místa. Pouze na základě popisu a specifikace pracovního místa lze, pro účely strukturovaného a polostrukturovaného pohovoru, formulovat správné otázky a modelové odpovědi, odpovídající požadavkům pracovního místa.

Je však třeba se vyvarovat vysokého počtu pohovorů v rámci tzv. postupného pohovoru. V některých společnostech se lze setkat i s deseti pohovory v rámci jednoho výběrového

⁶² Hypotetická situace viz bod 2.5 Výběrový pohovor/rozhovor/interview – strukturovaný pohovor s orientací na situaci (kritické případy)

⁶³ Kritická situace viz bod 2.5 Výběrový pohovor/rozhovor/interview – strukturovaný rozhovor s orientací na chování (schopnosti)

⁶⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 380 - 382. ISBN 978-80-247-1407-3.

řízení, navíc s opakujícími se otázkami.⁶⁵ Takováto aplikace metody může být pro uchazeče vysoce frustrující.

V oblasti pohovoru jako výběrové metody se plně přikláním k J. Arnoldovi, tedy že existují nástroje ke zvýšení validity této metody. Navzdory existujícím kritikám jsem zastáncem využívání pohovoru jako jedné ze základních metod výběru, jak uvádí M. Armstrong.

2.6 Reference

Tato metoda je využívána nejen k ověření informací o předchozím zaměstnání (v případě absolventů se mohou požadovat reference ze školy) poskytnutých uchazečem, ale především za účelem získání dalších poznatků o povahových vlastnostech uchazeče a jeho pracovním chování. Reference mohou být předloženy i formou pracovního posudku.

„Někdy můžeme referenci a pracovní posudek vnímat jako dva různé akty. Pracovní posudek vzniká výhradně na základě požadavku zaměstnance, zatímco reference získává zaměstnavatel na základě souhlasu uchazeče.“⁶⁶

Avšak při využívání referencí jako zdroje informací, je třeba brát zřetel na skutečnost, že každý sebeobjektivnější názor jedince je vždy určitou měrou subjektivní. Značná část zaměstnavatelů vykazuje tendence zamlčovat skutečnosti, které by v jejich pohledu mohly bývalému zaměstnanci snížit šance v probíhajícím výběrovém řízení. Je důležité mít na mysli i druhou stranu mince, kdy referující zaměstnavatel může jednat s určitou zaujatostí, ať už z jakéhokoliv důvodu. Toto potvrzuje i L. Kolman, který upozorňuje na zpravidla poměrně nízkou validitu vycházející z měření.⁶⁷

Reference lze poskytnout dvěma způsoby:

⁶⁵ HR NEWS. *Jak předcházet „smrtícím“ zkušenostem uchazečů s přijímacími pohovory.* [online]. © 2013 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/jak-predchazet-smrticim-zkusenostem-uchazecu-s-prijimacimi-p-id-1858127>

⁶⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení.* 1. vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 326. ISBN 978-80-254-0698-4.

⁶⁷ KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy.* 1 vyd. Praha: Linde, 2010, s. 167. ISBN 978-80-7201-810-9.

- Písemné – Stručně sepsaný dopis obsahující charakter vykonávaného pracovního místa, průběh zaměstnání, informace o charakterových vlastnostech referovaného.
- Po telefonu – Uchazeč poskytne kontaktní informace na referujícího bývalého zaměstnavatele, spolu se stručnou charakteristikou jeho pracovní pozice.

Z výše uvedených variant je výhodnější využití referencí po telefonu. Konverzace bývá otevřenější a upřímnější než sepsané informace na listu papíru. Tato varianta navíc poskytuje prostor pro doplňující otázky tazatele.

Poskytování referencí není nikde ukotveno jako zaměstnavatelova povinnost, jejich poskytnutí je tedy zcela na osobní ochotě. Při jejich sestavování je třeba mít na mysli právní okolnosti, které v případě nepravdivých informací, či informací poškozujících pověst, mohou mít za následek až žalobu o odškodnění. Na toto riziko poukazuje i M. Armstrong⁶⁸ Dle J. Koubka se jedná o metodu s velkou popularitou především v USA.⁶⁹

V otázce využívání referencí jako metody výběru se přikláním k názoru L. Kolmana, tedy že tato metoda vykazuje poměrně nízkou validitu. Většina bývalých, byť i s pracovním výkonem referovaného uchazeče nespokojených, zaměstnavatelů/nadřízených úmyslně nesníží šance uchazeče na získání nové pracovní pozice.

2.7 Testy pracovní způsobilosti

„Anglické slovo „test“ znamená prostě zkouška, ale u nás se obvykle používá k označení určitého druhu písemných zkoušek. Zkouška tak může znamenat zkoušení nebo ověřování mnoha rozmanitými způsoby.“⁷⁰

⁶⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 366. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 183. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷⁰ KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1 vyd. Praha: Linde, 2010, s. 29. ISBN 978-80-7201-810-9.

Dle B. Mihalčové nejde pouze o metodu tužka-papír, ale o využívání celé řady prostředků, jako jsou přístroje, obrázky a nástroje.⁷¹

Jako zajímavost uvádí L. Kolman, že prvním dochovaným záznamem o použití zkoušky k ověření znalostí, záznamem pocházejícím z Číny, datovaným zhruba do období 2200 let př. n. l., je nařízení Císaře přezkoušet každé 3 roky své ministry k ověření jejich schopnosti zastávat své úřady.⁷²

Pro získání maximálního možného užítku vyplývajícího z použití testových metod výběru je zásadní používání standardizovaných testů. Standardizace testu je zároveň úzce spojena se samotnou objektivitou použitého testu. Při standardizaci jde o nastavení standardních postupů pro testování a vyhodnocování výsledků. Důvodem je hlavní účel většiny testových metod, tedy porovnání výsledků více lidí. Standardizace je zde tedy prostředkem k získání objektivních výsledků porovnání. Standardizace by měla zahrnovat i samotné instrukce k testu i způsob jejich předávání, zabraňující případné negativní ovlivnění účastníků.

Testy pracovní způsobilosti, též označovány jako testy výběrové, jsou v současnosti spolu s metodou pohovoru jednou z nejrozšířenějších metod, používaných při výběru nových zaměstnanců. Často jsou označovány jako doplňkový či pomocný nástroj k jiným metodám výběru. Rozhodování o obsazení pracovní pozice by nikdy nemělo být založené pouze na výsledcích testové metody.

„Někdy se setkáváme s nevhodným označením psychologické testy, a to navzdory tomu, že skutečně psychologické testy jsou jen některé z testů pracovní způsobilosti.“⁷³

Testy pracovních způsobilostí jsou tvořeny množstvím rozdílných testů, které lze podle oblasti testování dělit do následujících kategorií:

⁷¹ MIHALČOVÁ, B. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Učebnica*. Bratislava: Ekonom Publishing Company, 2007, s. 51. ISBN 978-80-225-2448-3. Vlastní překlad autorky práce.

⁷² KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1 vyd. Praha: Linde, 2010, s. 29. ISBN 978-80-7201-810-9.

⁷³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 175. ISBN 978-80-7261-168-3.

Testy znalostní a dovedností

Tento typ testů je využíván ke zjištění odborných znalostí a odborných návyků uchazeče. Lze použít nejen testovou metodu v písemné formě, ale zároveň i praktickou zkoušku, během které uchazeč provádí ukázkou práce.

Podle F. Hroníka jde v obou variantách o metody méně časově i finančně náročné a zároveň umožňující srovnání mezi uchazeči.⁷⁴ Avšak J. Arnold uvádí, že ačkoliv testování odborných znalostí během pohovoru může znamenat velkou časovou náročnost, a tak je využití této metody k prověření uchazečů někdy jedinou možnou variantou, jsou zde vysoké časové i finanční požadavky na jejich přípravu.⁷⁵

V určitých případech může být praktická zkouška prováděna ve speciální dílně přímo v konkrétní organizaci. Jedná se většinou o výrobní závody nejrůznějšího zaměření, programátorů či v jiných oblastech zabývajících se nejrůznějšími formami tvorby.

Na další možné využití praktické zkoušky poukazuje F. Hroník:

„Praktickou zkoušku použije nakladatelství při výběru korektora, když mu předloží text ke korektuře, na kterou má vymezený časový limit.“⁷⁶

Variantou této metody je elektronické testování, umožňující nejen širší výběr otázek, ale zároveň i kontrolu a srovnání odpovědí testovaných na konkrétní otázky. Tato vlastnost umožňuje následné úpravy aplikovaného testu, ukáže-li se takováto potřeba.

Výsledky různých metaanalytických studií ukazují, že příklady práce mají vysokou validitu vzhledem ke kritériím (0,55).⁷⁷

⁷⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 172. ISBN 978-80-254-0698-4.

⁷⁵ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 180. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁷⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 174. ISBN 978-80-254-0698-4.

J. Arnold dále uvádí, že vysoká validita je zde opřena o prvek realismu, který je zde zajištěn maximální možnou simulací skutečných pracovních podmínek.⁷⁸

V oblasti této metody se přikláním k úhlu pohledu J. Arnolda, který upozorňuje na vysoké nároky metody na přípravu. Jen obtížně si lze představit přípravu praktické zkoušky například ve výrobních podnicích, zabývajících se pásovou výrobou. V tomto případě by náklady na přípravu znamenaly nejen jak časově, tak především finančně náročnou záležitost.

Testy schopností

Tento typ testů má za účel zjistit existující i potenciální schopnosti uchazeče, zároveň i potenciál tyto schopnosti nadále rozvíjet. Testují se nejen schopnosti v oblasti motoriky, mechaniky, manuální zručnosti atd., ale pozornost je věnována i oblasti duševních schopností. J. Koubek v této souvislosti poukazuje na určité „překrývání se“ těchto testů s testy inteligence a s výše uvedenými testy znalostí a dovedností.

Testy psychologické

L. Vajner uvádí, první hromadně aplikované psychologické testy byly použity americkými psychology již v období I. Světové války při výběru armádních důstojníků.⁷⁹

M. Armstrong uvádí, že účelem psychologických testů je měření konkrétních individuálních psychologických aspektů osobnosti uchazeče. Proto jsou často nazývány testy psychometrickými, tedy „měřícími duši“. Pro účely náborového řízení jsou

⁷⁷ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 180. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁷⁸ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 181. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁷⁹ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 19. ISBN 978-80-247-1739-5.

psychologické testy důležitým nástrojem bližšího poznání uchazeče, napomáhajícím předvídat míru jeho budoucí úspěšnosti a chování na obsazovaném pracovním místě.⁸⁰

Psychologické testy se vyznačují následujícími metodologickými a psychometrickými charakteristikami:

- objektivita,
- standardizace,
- reliabilita,
- validita.

(vysvětlení výše uvedených pojmů viz příloha A, oddíl III. této práce)

O využití psychologických testů existují různé názory.

„možnost nacvičit test a naprogramovat uchazeče tak, aby test úspěšně zvládl, není jediné úskalí spolehlivosti psychologických testů. Základní problém spočívá již v jejich konstrukci. Musíme si uvědomit, že testy tohoto druhu se snaží měřit neměřitelné kvalitativní charakteristiky, interpretovat neinterpretovatelné a definovat nedefinovatelné.“⁸¹

Psychologické testy lze aplikovat nejen v klasické podobě „tužka-papír“, ale i v elektronické podobě.

Z psychologických testů se nejčastěji setkáváme s **testy všeobecné inteligence**, (schopnost myslet a řešit problém, učit se a adaptovat), spadajících do sekce tzv. testů kognitivních schopností a s **testy osobnosti**.

⁸⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 387. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸¹ KOUBEK, J. *Názor: Mohou být psychologické testy opravdu spolehlivým nástrojem výběru pracovníku?* Hospodářské noviny, příloha Kariéra 1996-05-27.

Testy osobnosti

Britští psychologové Eysenck a Cattell se věnovali přístupu, jež by byl schopen odkrýt charakterové vlastnosti lidské osobnosti. Jejich práce spočívala na myšlence, že prostřednictvím charakterových vlastností člověka lze vysvětlit jeho chování v konkrétních situacích. K identifikaci základní struktury lidské osobnosti používali techniku tzv. Faktorové analýzy. Výsledkem Eysenckovy práce jsou následující stále využívané testy: Eysenckův osobnostní dotazník EPI (měření extroverze a neurózy) a Eysenckův dotazník osobnosti EPQ (měří extroverzi, introverzi a psychotizmus⁸²).⁸³

Velký zlom v přístupu k charakterovým vlastnostem osobnosti představovalo vytvoření tzv. „Velké pětky“, která obsahuje 5 faktorů, které jsou nutné k vytvoření popisu lidské osobnosti. Těmito faktory jsou: extroverze, neuroticizmus, svědomitost, přívětivost a otevřenost zkušenostem.⁸⁴ Odborníci v této oblasti se shodují, že velká pětka byla přijata jako univerzální šablona pro potřeby pochopení samotné struktury lidské osobnosti.⁸⁵ Její využití je vhodné především v případech, kdy je třeba popsat podrobný profil uchazeče.⁸⁶

Při využívání testů osobnosti jako výběrové metody tedy vycházíme z poznání, že charakterové vlastnosti osobnosti mohou být a jsou určitým prediktorem budoucí pracovní výkonnosti.

Testy osobnosti zahrnují dotazníky, projektivní a objektivní testy osobnosti a tzv. posuzovací stupnice:

- dotazníky,
- objektivní testy osobnosti,

⁸² Psychotizmus udává míru emocionálního chladu, kterým je člověk charakterizován. (HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 488. ISBN 80-7178-303-X.)

⁸³ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 111 - 112. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁸⁴ Ukázka testu „Velká pětka“ v příloze D této práce.

⁸⁵ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 114 - 115. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁸⁶

- projektivní testy,
- posuzovací stupnice.

(vysvětlení výše uvedených pojmů viz příloha A, oddíl IV, této práce)

Většina testů osobnosti by měla obsahovat zároveň i hodnotící stupnici, sloužící zároveň k hodnocení záměrného pozměňování.

V této oblasti se můžeme setkat i se zcela novými produkty, jako je například psychodiagnostická hra PERSONALITY POKER, která je vhodná pro základní poznání členů skupiny a pro navození atmosféry, podporující společné skupinové aktivity například v rámci Assessment centre.⁸⁷

Testy kognitivních schopností a Testy inteligence

„Někteří lidé zpracovávají informace lépe než jiní. Neustále vidíme důkazy faktu, že když dojde na kognitivní schopnosti (myšlení), mezi lidmi existují zásadní rozdíly.“⁸⁸

Testy kognitivních schopností se tedy zabývají velice specifickou oblastí lidské psychiky. Jejich měření jsou založená na rozdílné schopnosti lidí získávat a zpracovat získané informace. V oblasti kognitivních schopností (myšlení) existují zásadní rozdíly, které jsou částečně i výsledkem rozdílných možností a příležitostí jedinců k učení. J. Arnold uvádí, že Testy všeobecné inteligence (dále také jako tzv. IQ testy) jsou pak zaměřené na oblast zkoumání lidské schopnosti zvládat určité mentální činnosti.⁸⁹ J. Koubek účel IQ testů popisuje jako posouzení schopností myslet a plnit určité duševní požadavky.⁹⁰

⁸⁷ HAVLŮJ, V. *Použijte vhodné psychodiagnostické metody*. [online]. © 2004 [cit. 2013-12-5]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/pouzijte-vhodne-psychodiagnosticke-metody.html>

⁸⁸ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 95. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁸⁹ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 102 - 104. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 175. ISBN 978-80-7261-168-3.

M. Armstrong uvádí jako jednoho z průkopníků měřících IQ Spearmana.⁹¹ Avšak tvůrci prvního uznávaného IQ testu byly francouzští psychologové Alfred Binet a Theodore Simon, kteří vytvořili svou koncepci na počátku dvacátého století. Jejich přístup, spočívající na myšlence hodnocení lidské IQ prostřednictvím jejich schopnosti odpovídat na sestavený soubor pečlivě připravených otázek, dodnes tvoří základ všech používaných IQ testů.

Jak J. Arnold uvádí, výzkum v oblasti metod výběru prokázal, že tato metoda je schopna předpovědět pracovní chování a výkon v téměř všech oblastech pracovních pozic a úspěšnosti zaškolení. Koeficient validity se pohybuje kolem 0,55. (rozmezí 0,00 – 1,00). Jiné studie tvrdí, že validita těchto testů je vyšší u pozic náročnější na kognitivní schopnosti (0,58) a nižší u méně složitých povolání (0,23).⁹²

„Testy však bývají z různých příčin kritizované. Jedna kritika je založená na tvrzení, že inteligenční testy neměří čistou základní inteligenci, ale její směsici s naučnými nebo osvojenými vědomostmi.“⁹³

I přes určité sestavené definice jasně rozlišující čisté a získané schopnosti, se tedy stále jeví jako nelehký úkol jejich přenesení do skutečných testů, měřících buď jedno, nebo druhé.

K další rozšířené kritice testů dochází v oblasti jejich využívání jako metody výběru zaměstnanců, kde je poukazováno na možnou diskriminaci některých etnických a kulturních skupin, odlišujících se více či méně od určité „normality“, uznávané dnešní vyspělou společností. K této otázce otvírá J. Arnold prostor k jisté diskuzi:

„Co je ale „normální prostředí“, ve kterém probíhá „normální vývoj“?“⁹⁴

⁹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 389. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹² ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 174 - 175. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁹³ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 104. ISBN 978-80-251-1518-3.

Pokud bychom totiž mluvili o IQ testech jako o testech měřících z větší části vlastnosti získané během normálního vývoje (Vernonův popis inteligence), můžeme velmi rychle zabřednout do diskuzí o obsahu tzv. „normálního vývoje“ vzhledem k rozličným kulturním a environmentálním podmínkám, v nichž jednotlivci vyrůstají.

F. Hroník naopak poukazuje na kritiku v oblasti otázky měřitelnosti psychologické reality:

„Psychologická realita je nejen neměřitelná, ale i nedefinovatelná a neinterpretovatelná.“⁹⁵

Co si vlastně lze představit pod pojmem inteligence?

Vytvoření všeobecně uznávané definice představuje pro psychology problém. Ačkoliv se tak dodnes nepodařilo, mnoho psychologů se ztotožňuje s následující definicí Boringa:

„Intelligence je to, co měříme inteligenčními testy.“⁹⁶

Podle současné praxe personalistů patří mezi nejčastěji využívané IQ testy Ravenovy progresivní matice, nevyžadující mnoho zkušeností nebo odborná školení. Toto potvrzuje i L. Kolman a dále dodává, že druhým nejpoužívanějším testem v ČR je Amthauerův TIS⁹⁷ (Test struktury osobnosti).⁹⁸

Tvorba IQ testů je založena vždy na určitém modelu inteligence, jichž bylo doposud sestaveno mnoho. Spolu s rychlým vývojem ve všech oblastech lidské civilizace, se v této oblasti setkáváme s neustálým vývojem. Je tedy třeba nezapomenout na vznik stále nových testů, postavených na nově vznikajících teoriích. J. Arnold zmiňuje jako nejnovější z nich

⁹⁴ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 104. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁹⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 195. ISBN 978-80-254-0698-4.

⁹⁶ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 102. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁹⁷ Ukázka testu v příloze E této práce.

⁹⁸ KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1 vyd. Praha: Linde, 2010, s. 52. ISBN 978-80-7201-810-9.

Gardnerovu teorii vícenásobné inteligence (označované jako MI) a Sternbergovu triarchickou teorii inteligence.⁹⁹

V posledních letech je, nejen mezi personalisty, zaznamenán zvýšený zájem také o tzv. koncept emocionální inteligence (dále označovaný také jako EI). Avšak existuje mnoho rozdílných definic pocházejících od různých psychologů, snažících se zachytit podstatu významu ukrytého pod pojmem EI.

Jedním z nich byl americký psycholog Reuven Bar-On, který také jako první vytvořil komerčně dostupné měření EI, založené na nástroji sebehodnocení, označovaném „Měření emocionálního kvocientu“ (EQi). EI definuje jako:

„soubor charakterových vlastností a schopností souvisejících s emocionálními a sociálními znalostmi, které mají vliv na naši schopnost efektivně zvládat nároky prostředí.“¹⁰⁰

Při výběru použitých testů je důležité vybírat správnou skupinu, neboli tzv. baterii testů. Ať už jsou kvality zvolených testů sebekazatelnější, nelze se spoléhat na test či testy pouze jedné skupiny. Testová baterie musí být vytvořena tak, aby plně pokryla vše potřebné a související s oblastí zkoumání. F. Hroník v této souvislosti uvádí, že spolehlivost správně vybrané baterie spočívá ve vzájemné podobnosti, blízkosti a zároveň rozdílnosti obsažených testů. V praxi to znamená dvě dvojice si blízkých testů s jednou dvojicí testů navzájem si vzdálenějších. Z takto sestavené baterie testů slouží dvojice vzájemně si podobných testů k opakovanému potvrzení konkrétních výstupů, zatímco použití testů rozdílného zaměření zde pomůže sledovat i další charakteristiky, které by nám mohly v opačném případě uniknout.¹⁰¹

⁹⁹ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 106 - 108. ISBN 978-80-251-1518-3.

¹⁰⁰ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 109. ISBN 978-80-251-1518-3.

¹⁰¹ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2.vyd. Brno: ERA group spol. s r.o., 2005, s. 228 - 229. ISBN 80-7366-020-2.

V případech tvoření dotazníků je třeba pamatovat na skutečnost, že mají vyšší citlivost na snahu testovaných o vylepšení sama sebe. Jak uvádí F. Hroník, z těchto důvodů zahrnují testy i otázky spadající do tzv. lži škály, sloužící k případnému odhalení takovýchto tendencí.¹⁰²

Zatímco výběr a tvorba jednotlivých baterií by měly být vždy v rukou erudovaného psychologa, jejich zadávání a vyhodnocování může být prováděno řádně proškoleným pracovníkem. Psychologické testy nemohou být použity jako jediná metoda výběru. Jako vhodné doplňující testy lze zvolit výběrový pohovor a zároveň metodu pozorování během testování. Jak uvádí v této souvislosti F. Hroník, je obtížné psychologickými testy popsat motivaci či morální zralost.¹⁰³

„zatímco intelekt a osobnost mají vliv na pracovní chování, nepředurčují ho! Na pracovní chování má dále vliv množství jiných navzájem souvisejících faktorů, například myšlenkový proces jedince, naučené vzorce sociální interakce a vlastnosti situace.“¹⁰⁴

Osobně ve využívání testů pracovní způsobilosti jako metody výběru vidím velký potenciál, vzhledem k jejich širokému využití. Zdá se, že ačkoliv, jak uvádí J. Koubek, měří neměřitelné, měří to poměrně spolehlivě.

2.8 Zjišťování business kompetencí

Testování business kompetencí probíhá pomocí tzv. případové studie, nebo metodou business eseje. F. Hroník poukazuje možnost provedení velmi dobré selekce na základě této metody.¹⁰⁵

¹⁰² HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 184. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁰³ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 195. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁰⁴ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 122. ISBN 978-80-251-1518-3.

- případová studie,
- business esej.

(vysvětlení výše uvedených pojmů v příloze A, oddíl V)

2.9 Psychodiagnostika po internetu

Tento typ testové metody není zatím příliš často využívanou metodou náboru, avšak frekvence využívání této metody testování personalisty stále vzrůstá. Dá se tedy předpokládat, že v budoucnu se bude jednat o formu převládající nad klasickou formou tužka-papír. Tento názor potvrzuje i F. Hroník, který uvádí:

„Tento směr má dle všeho dobrou perspektivu a zcela jistě bude přibývat e-tesingových projektů od zkoušek, které jsou zaměřeny odborně, po testy, které jsou zaměřeny na diagnostiku osobnostních kvalit.“¹⁰⁶

Výhodou této metody je získání nadstavbových informací, které při běžném testování (tužka - papír), či rozhovoru, nelze získat. Jedná se především o reakční dobu, tedy o čas, který potřeboval testovaný na zodpovězení konkrétní otázky. Lze tak určit otázky s delší či kratší latencí v odpovědi testovaného.

Výhoda této metody je nejen odbornost vyhodnocující osoby, jak je již výše uvedeno. Velké plus této metody, jak říká F. Hroník, je ukryto v její online dostupnosti 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Samotnou interpretaci pak může být pověřen psycholog kdekoliv na světě.¹⁰⁷

Nevýhodou této metody je na druhé straně absence osobního kontaktu mezi testovaným a interpretující osobou, bez možnosti rozhovoru s ním a pozorování neverbálních projevů.

¹⁰⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 175. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁰⁶ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2.vyd. Brno: ERA group spol. s r.o., 2005, s. 230. ISBN 80-7366-020-2.

¹⁰⁷ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2.vyd. Brno: ERA group spol. s r.o., 2005, s. 231 - 232. ISBN 80-7366-020-2.

Tento fakt může znamenat ztrátu důležitých poznatků, uvědomíme-li si, že až 93% celkové komunikace spočívá v neverbálním projevu. Z tohoto důvodu jsou klasické otázky „ano“ a „ne“ navíc doplněny otázkami otevřenými, zastávajícími zde roli rozhovoru. Dá se však říci, že i tak díky neexistujícímu osobnímu kontaktu mohou být výsledné závěry testování v určitém směru ochuzené. Na druhé straně existuje možnost, že testovaný bez přítomnosti dalších osob bude pocívat menší osobní zábrany a tak bude ve svých odpovědích otevřenější. F. Hroník poukazuje i na další negativum této metody, a to na nejistotu, zda testované otázky skutečně odpovídá osoba, kterou je v úmyslu testovat. Zároveň uvádí, že pokud bychom chtěli eliminovat tento nedostatek vypracováním takového testu na kontrolovatelném místě, např. v konkrétní firmě, byla by omezena její hlavní výhoda, spočívající v nezávislosti na čase a relativní nezávislosti na místě.¹⁰⁸ Negativní názory v oblasti e-testingu, zdá se, reagují také na skutečnost absence sociálního prostředí, které je mnohdy významným externím vlivem na chování člověka. Testovanému může e-prostředí poskytnout i vyšší kontrolu nad jeho odpověďmi.

Jedním ze zástupců on-line diagnostiky je E-PSYCHO, dostupná na adrese www.e-psycho.cz. Tato možnost testování nabízí množství různých typů testů. Za dobu svého provozu, od roku 2007 zde bylo otestováno již několik tisíc lidí.

Na základě svých osobních zkušeností s touto metodou jsem jejím plným zastáncem. Dle mého názoru lze případný nedostatek osobního kontaktu této metody vykompenzovat metodou pohovoru.

2.10 Psychologické metody – pozorování

Do psychologických metod nespádají pouze metody testové, ale i metoda pozorování nejen během samotného pohovoru, ale i v průběhu následujících kol výběrového řízení. Takovéto pozorování by mělo být předem stanovené, aby bylo možno dosáhnout objektivních

¹⁰⁸ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2.vyd. Brno: ERA group spol. s r.o., 2005, s. 232. ISBN 80-7366-020-2.

výsledků. Tato metoda umožňuje získat informace o uchazečově chování k jemu samotnému, o práci s emocemi, jednání s druhými lidmi či o způsobu řešení problému.

„Aniž bychom promluvili, vysíláme zprávy o sobě samotných a děláme si závěry o jiných lidech podle zevnějšku, výrazů obličeje, postojů, způsobu pohybů, sezení, podle gestikulace pažemi a rukama. Když mluvíme, zvuk našeho hlasu – tón, tempo, důraz a intonace – ovlivňuje vše, co říkáme, a může změnit smysl slov, která jsme použili. Dokonce komunikujeme i tím, jakým způsobem zacházíme s tichem.“¹⁰⁹

Do okruhu pozorování spadá nejen verbální projev uchazeče, ale i neverbální, často více vypovídající část projevu. V oblasti neverbálního projevu, označovaného často i jako „tajnou řeč těla“ lze zaměřit pozorování na následující aspekty:

- vzdálenost (proximita),
- dotyky,
- gestika,
- postoje a polohy,
- pohyb (kinezika),
- mimika,
- pohled očí.

(vysvětlení výše uvedených pojmů viz. příloha A, oddíl VI)

Pokud chceme pozorováním získat objektivní data, pak musí být vedeno více profesionálními pozorovateli, aby tak byla co nejvíce snížena možnost subjektivního hodnocení, jehož nebezpečí je u této metody poměrně vysoké.

„Validita, platnost, užitečnost pozorování je ve značné míře proměnlivá a velmi závisí na profesionalitě pozorovatele a přesnosti záznamů.“¹¹⁰

¹⁰⁹ HARTLEY, M. *Řeč těla v praxi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, s. 7. ISBN 80-7178-844-9.

¹¹⁰ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 183. ISBN 978-80-254-0698-4.

2.11 Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)

„AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebezpoznaní.“¹¹¹

Odborníci v této oblasti se shodují, že Assessment centre¹¹² (dále také AC) jsou dnes považována za vysoce spolehlivou metodu při predikci úspěšnosti uchazeče na obsazovaném pracovním místě.

„Výsledky metaanalýz výběrových metod ukazují, že průměrná validita studií assesment centre činí přibližně 0,4 u předpovídání celkové pracovní výkonnosti.“¹¹³

Touto informací tedy J. Arnold poukazuje spíše na validitu pouze dobrou.

Na pozitivum spočívající v komplexnosti této metody pak upozorňuje i M. Armstrong.¹¹⁴

I přes vzrůstající tendenci využívání této metody, je AC využíváno zatím u menšího množství organizací. Jako hlavní důvod uvádí F. Hroník vysokou finanční nákladovost, která se pohybuje v ceně 9000 až 15000 Kč na 1 osobu. Většinu firem AC využívajících tedy tvoří firmy větší, a to v případech výběrových řízení u středního a nižšího managementu, či obchodníků.

Základem úspěšného AC je nejen správné definování sledovaných charakteristik kandidáta, ale i správného navržení a používání. Vzhledem k širokému použití AC pro nejrůznější pracovní pozice, je i samotná struktura členitá a rozmanitá, čímž je možné vytvořit AC přímo „na míru“.

¹¹¹ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assesment centre*. 2.vyd. Brno: ERA group spol. s r.o., 2005, s. 46. ISBN 80-7366-020-2.

¹¹² V překladu do češtiny centrum hodnocení

¹¹³ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 179. ISBN 978-80-251-1518-3.

¹¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 361. ISBN 978-80-247-1407-3.

„Používáním univerzálních assessment centre, jaká nabízejí některé komerční instituce, nemusí být právě nejvhodnější.“¹¹⁵

„Ve většině praktických situací je rozumné opírat se o více prediktorů, přičemž se zpravidla volí takové prediktory, které se nepřekrývají a vzájemně se doplňují.“¹¹⁶

Každou z následujících složek struktury AC je tedy třeba vybírat a propojovat s pečlivostí, aby tak bylo dosaženo požadovaného efektu v podobě validních výsledků. Strukturu AC mohou tvořit:

- Metody – individuální, metody skupinové práce, psychodiagnostické testy, sociogram.
- Typ úloh v individuálních a skupinových modelových situacích – členění úloh dle McGratha a Rohrbauga, členění podle převažujícího podnětového charakteru (výkonové, interpersonální, kognitivní, zátěžové).
- Časový formát modelových situací – komprimovaný či reálný čas.
- Míra abstraktnosti modelových situací – metaforické prostředí, napodobení a simulace, reálné prostředí.
- Prostředí AC – Indorové, outdoorové (pozemní, horolezecké, outdoor se zvířaty, survival).¹¹⁷
- Pohovor.
- Psychologické testy.

Mezi individuální situace používané v AC se řadí:

- Prezentace – sebezprezentace, prezentace kolegy, prezentace přínosu, atd.
- Pohovor-motivačně hodnotící pohovor, biografický pohovor, manažerský pohovor, atd.

¹¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 178. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹⁶ KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1 vyd. Praha: Linde, 2010, s. 85. ISBN 978-80-7201-810-9.

¹¹⁷ Indoor- aktivity uvnitř nejrůznějších zařízení, Outdoor – aktivity v přírodě, Survival – v doslovném překladu „přežití“, osoba či osoby jsou vystaveny extrémně náročnému zátěžovému testu, ať již fyzickému či psychickému.

- Morální dilemata-modelové situace, pro něž neexistuje jednoznačný způsob řešení. Na způsobu, kterým se s nimi uchazeči vypořádají, se přímo promítají jejich různé postoje a hodnotové orientace.
- Hraní rolí – prodej produktu, prodej po telefonu, vymáhání dluhu, atd.
- Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností – testování schopnosti okamžité verbální improvizace a fabulační schopnosti.
- Případové studie s jedním či více problémy – zaměřeny na hodnocení komplexu tvrdých a měkkých dovedností. Oproti hraní rolí jde především o samotné věcné řešení, tedy o výsledek, nikoliv o proces.
- Zkoušky znalostí a orientace v oboru - písemné nebo ústní.
- Zkoušky zručnosti.

Mezi skupinové situace používané v AC se řadí:

- Situace zaměřené na sledování výkonových charakteristik-charakter dělání (vypracovat, předložit, atd.).
- Situace zaměřené na sledování interpersonálních charakteristik-sledují schopnost skupiny se dohodnout.

V AC se také můžeme setkat s následujícími typy psychodiagnostických testů:

- Výkonové testy-měření výkonu.
- Projektivní testy- u těchto testů není zřejmé jaká je žádoucí odpověď, a tím je případná vědomá kontrola odpovědí znesnadněná.
- Dotazníky – obvyklé odpovědi „ano“, „ne“, „nevím“.
- Psychodiagnostika po internetu.

F. Hroník doplňuje další možnou variantu testů, kterými jsou tzv. testy sociometrické. Jedná se o sociologickou metodu s výsledným psychosociálním interpretačním rámcem.

Rozdílnost této metody spočívá v úhlu pohledu, jež tento druh testů poskytuje. Jde totiž o pohled účastníka na sebe, nikoli o pohled pozorovatelů na účastníky a dění kolem.¹¹⁸

AC lze také dělit na základě jeho organizace, tedy podle charakteru účasti pozorovatelů-hodnotitelů, podle časové náročnosti, podle složení účastníků a místa konání i podle začlenění do personálních činností.

Vysoká validita metody AC spočívá ve třech základních principech, jimiž jsou: princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu a princip sledování změny v ohraničeném čase. Tento poslední princip vysvětluje F. Hroník následovně:

„Princip změny v čase vyjadřuje to, že projevy chování mohou být závislé na době „pobytu“ v modelových situacích. Někdo může mít „pomalý rozjezd“, někdo se naopak ihned na začátku dokáže projevovat „naplno“. Právě trvání AC déle než 4 hodiny umožňuje srovnat handicap.“¹¹⁹

F. Hroník uvádí, že obvyklá délka trvání AC je v rozmezí 6 až 9 hodin, avšak lze se setkat s AC probíhajícími i několik dnů.¹²⁰ L. Kolman dále rozšiřuje dobu trvání AC až na celý 1 týden.¹²¹

Autoři se dále rozcházejí i na údajích o počtu hodnotitelů-hodnotitelů. Zatímco J. Koubek že v AC je zpravidla 6-8 pozorovatelů, z nichž někteří jsou erudovaní psychologové, zbývající jsou odborně vyškolení manažeři dané organizace,¹²² F. Hroník uvádí jako optimální počet pozorovatelů 2 externí psychology a 2 zaměstnance organizace.

¹¹⁸ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2.vyd. Brno: ERA group spol. s r.o., 2005, s. 222 - 223. ISBN 80-7366-020-2.

¹¹⁹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 203. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹²⁰ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 205. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹²¹ KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1 vyd. Praha: Linde, 2010, s. 85. ISBN 978-80-7201-810-9.

¹²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 177. ISBN 978-80-7261-168-3.

Jak F. Hroník uvádí, osoba pozorovatele je klíčovou pro úspěšnost AC, proto jsou na ni kladeny vysoké požadavky v oblasti sociálně psychologické a oblasti práce s informacemi.¹²³ Tyto osoby je tedy třeba pro účely AC systematicky připravovat a jimi již získané dovednosti nadále rozvíjet. Jak již bylo uvedeno, většinou se jedná o vedoucí pracovníky příslušného zaměření a zkušené psychology. Tato metoda tedy vyžaduje aktivní účast vyšších a vrcholových vedoucích zaměstnanců dané organizace.

Uvědomíme-li si, že každá zkušenost v životě představuje možnost naučit se něčemu novému, je bezesporu každá modelová situace, ať už skupinová či individuální, cenným zdrojem nových zkušeností jak pro samotné účastníky, tak i pro assessory každého AC. Především u rozvojových AC pak nelze opomenout neocenitelný přínos zpětné vazby na podaný výkon, který tak umožní zúčastněným osobám se v konkrétních oblastech nadále rozvíjet.

A Kachaňáková pak uvádí, v souvislosti s hodnocením účastníků AC, že jde o tzv. víceúrovňové hodnocení, při kterém se hodnotí originalita a kreativita řešení, interpersonální, komunikační a vůdcovské schopnosti, schopnost kooperovat a další vyžadované předpoklady.¹²⁴

Stejně jako jiné metody náboru má i AC své nevýhody použití. Velkou a neoddiskutovatelnou nevýhodou je vysoká časová náročnost. Zde mluvíme nejen o samotném průběhu AC, ale především o času věnovaném na přípravu. AC a jeho použití s sebou přináší i určitá rizika. Stejně jako u většiny metod se jedná o riziko nesprávného nastavení kritérií pozorování a hodnocení, jež vedou k nevalidním výsledkům, vzhledem ke skutečným požadavkům. Dále nelze zapomenout na to, že úspěšně zvládnuté modelové situace probíhající v AC, jsou stále jen modelové, v následné realitě mohou pro účastníka znamenat problémové situace. A v neposlední řadě je faktem, že ne každému metoda AC vyhovuje. F. Hroník tyto okolnosti zahrnuje pod pojem Riziko chabé výzvy. Jak uvádí, některým lidem nevyhovuje být při výkonu záměrně pozorován a pro jiného je stěžejní

¹²³ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2.vyd. Brno: ERA group spol. s r.o., 2005, s. 265 - 268. ISBN 80-7366-020-2.

¹²⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2007, s. 90. ISBN 978-80-89085-87-5. Vlastní překlad autorky práce.

možnost předchozí přípravy.¹²⁵ Takovíto účastníci tedy mohou při této metodě podat slabší výkon, jež neodráží jejich skutečné možnosti a kvality.

AC jsou navíc víceúčelová. Kromě oblasti výběru zaměstnanců, ve které se tato metoda začala uplatňovat poprvé, ji lze použít jako metodu pro zjištění potřeb vzdělávání zaměstnanců a jejich následný výcvik. V takovýchto AC (pro tyto účely nazývaných Development Centre¹²⁶) je kladen důraz především na část diagnostickou. AC lze zároveň použít i jako certifikační nástroj, měřící efekt rozvoje.

B. Mihalčová navíc uvádí, že se metoda AC stále častěji používá také při hodnocení manažerů.¹²⁷

V případě AC nelze než plně souhlasit se všeobecně se shodujícími pozitivními názory odborníků v této oblasti, tedy na jejich využívání pro účel výběru zaměstnanců. Dle mého názoru je, ve většině případů, reálná situace tím nejlepším prostředím pro rozpoznání schopností uchazečů. Souhlasím však s názorem F. Hroníka, tedy že AC může být pro určité typy uchazečů, vzhledem k jejich osobnímu nastavení, do určité míry diskriminující.

2.12 Lékařské vyšetření

Tato metoda je personalisty používána především při obsazování pracovních míst se zvýšenou fyzickou zátěží, kde slouží k eliminaci možnosti přijetí zaměstnance s již existujícími zdravotními potížemi, které by mohly být na takové pracovní pozici následně zhoršeny. Některé organizace metodu komplexního lékařského vyšetření používají i jako svou ochranu před možným vznikem nemocí z povolání u svých zaměstnanců. J. Koubek shledává oblast využití této metody především u náboru na pracovní místa, kde je možné

¹²⁵ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2.vyd. Brno: ERA group spol. s r.o., 2005, s. 66 - 67. ISBN 80-7366-020-2.

¹²⁶ Do české praxe přenesený původní anglický název Development Centre, v překladu znamenající centrum rozvoje.

¹²⁷ MIHALČOVÁ, B. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Učebnica*. Bratislava: Ekonom Publishing Company, 2007, s. 52. ISBN 978-80-225-2448-3.

riziko přímého ohrožení zdraví ostatních lidí, tedy například v potravinářském průmyslu.¹²⁸ Další velkou oblastí využívající tuto metodu by tedy mohl být i farmaceutický průmysl. S lékařským vyšetřením, jakožto výběrovou metodou, se lze setkat i na úrovni špičkových zaměstnanců, jako jsou například špičkoví manažeři, kteří často představují pro organizaci značné finanční náklady.

Dle F. Hroníka je naopak lékařské vyšetření často zneužíváno pro diagnostiku v oblastech nedomluvených s uchazečem. Jako zástupce takové oblasti uvádí HIV testy.¹²⁹

I přes určité logické opodstatnění této metody poukazuje J. Koubek na skutečnost, že tato metoda často považovaná za metodu diskriminační.¹³⁰

Osobně chápu metodu lékařského vyšetření za nezbytný nástroj určité ochrany organizace. Pokud je tedy metoda využívána v souladu s etickými zásadami a s čistými úmysly, pak nevidím tuto metodu jako diskriminující, jak uvádí J. Koubek.

2.13 Vyhodnocení získaných informací

Za metodu výběrového řízení lze zcela jistě považovat i samotné zpracování informací, získaných během aplikovaných metod výběru. Právě závěrečné hodnocení informací je závěrečnou fází, na jejímž základě docházíme ke konečnému rozhodnutí ve volbě konkrétního uchazeče na obsazovanou pracovní pozici. Pro úspěšné vyhodnocení je třeba získané informace propojit, najít význam a interpretovat, nevycházet jen z ucelených faktických výsledků jednotlivých aplikovaných metod.

F. Hroník uvádí, že vyhodnocení by mělo zahrnovat jak hodnocení kvalitativní, tak na něj navazující hodnocení kvantitativní. Kvalitativní hodnocení spočívá ve vytvoření určité

¹²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 183. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹²⁹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 328. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 183. ISBN 978-80-7261-168-3.

představy o uchazečovo budoucím chování v rámci organizace. Po vytvoření ucelených přehledů o jednotlivých uchazečích lze přistoupit k hodnocení kvantitativnímu, které spočívá ve srovnávání jednotlivých uchazečů z hlediska naplnění jednotlivých kritérií a zároveň ve vzájemném srovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou.¹³¹

„V případě, že dosavadní průběh a použité metody nevedly k rozhodnutí, je možné výběrový proces zopakovat také s použitím dalších metod.“¹³²

2.14 Přijetí na zkušební dobu

Tato metoda je obecně považovaná za jednu z nejspolehlivějších metod výběru zaměstnanců. Zaměstnanec může přímým působením na dané pracovní pozici a v reálných situacích prokázat své kvality při řešení skutečných úkolů. Tato metoda je poměrně finančně i časově náročná, ale umožňuje monitorovat výkon a chování uchazeče v reálném čase a prostředí. J. Koubek v této souvislosti poukazuje na určitou nešetrnost této metody, kdy jde o přijetí několika, v předcházejících výběrových metodách nejúspěšnějších, uchazečů. Na základě výsledků jejich monitoringu si organizace ponechá toho nejúspěšnějšího a ostatní propustí. Uchazeči jsou tak vystavováni stresovým situacím. J. Koubek potvrzuje i skutečnost, že může dojít, v důsledku takto aplikované metody, k nepříznivému ovlivnění hodnocení neúspěšných uchazečů při následném ucházení se o pracovní pozici u jiných zaměstnavatelů.¹³³

Osobně jsem se s přístupem k této metodě, tak jak uvádí J. Koubek, doposud nesetkala. Přijetí jednoho (nejúspěšnějšího) zaměstnance na zkušební dobu, s pozitivním očekáváním, vidím jako velmi efektivní metodu. Pokud by byla využívána k „otestování“ více uchazečů, plně se přikláním k jeho názoru. Takováto metoda může vést nejen k určité devalvaci

¹³¹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 330 - 331. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹³² KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2007, s. 95. ISBN 978-80-89085-87-5. Vlastní překlad autorky práce.

¹³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 183. ISBN 978-80-7261-168-3.

kvality neúspěšných uchazečů v očích dalších potenciálních zaměstnavatelů, ale především k jejich značné psychické zátěži.

Tento typ však, vzhledem k jak finanční tak organizační náročnosti, v ČR nebývá velmi využíván.

2.15 Méně obvyklé metody výběru na území ČR

2.15.1 Grafologie

Na metodu grafologického rozboru písma, jako metodu náboru, stále existují ze stran náborových specialistů názory zpochybňující její serióznost. Proto se tato metoda řadí mezi méně využívané, a to nejen na území ČR.

Obecně je grafologie považována za pseudovědu, jejímž předmětem studia je projekce osobnosti a dalších psychických funkcí v ručně psaném písmu. Ačkoliv samotné psaní může budít dojem jednoduchosti, faktem je, že na tomto zdánlivě snadném úkonu se podílí okolo 500 mozem řízených svalů. Jak uvádí V. Fischerová K., z pohledu grafologa pak lze chápat samotný rukopis jako „mozkopis“.¹³⁴

Jak tedy vyplývá z výše uvedeného, pro účely výběrového řízení je tato metoda používána k odhalení charakteristik osobnosti uchazeče, na jejichž základě, jak už bylo v této práci uvedeno, lze určitou měrou predikovat jeho budoucí pracovní výkon na dané pozici. Touto metodou lze zmapovat vlastnosti a schopnosti pisatele, stejně jako strukturu a dynamiku jeho osobnosti. Dle V. Fischerové K. je právě mapování struktury a dynamiky osobnosti jednou z předností této metody, oproti psychologickým testům, jako je test osobnosti.¹³⁵ Grafologický rozbor poskytuje odpovědi na široké spektrum otázek, týkajících se osobnosti a schopností pisatele. Můžeme tak zjistit schopnost zvládnání stresové zátěže, komunikační

¹³⁴ FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V. a D. ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. 1. vyd., dotisk 3. *Grafologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 11. ISBN 80-247-0851-5.

¹³⁵ FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V. a D. ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. 1. vyd., dotisk 3. *Grafologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 13. ISBN 80-247-0851-5.

schopnosti, prosazování vlastních názorů, náladovost, míru agresivity, strategii chování, atd. Oblast možných získaných informací o osobě uchazeče je tedy velmi podobná metodě pozorování.

Pro grafologický rozbor je nejvhodnější text psaný na nelinkovaný papír z hlavy, což je pro pisatele poměrně náročný úkol. Jde o formulování vlastních myšlenek z hlavy, během kterého se osobní originalita projeví v maximální možné míře. Pro účely náborového procesu tak poslouží psaní osobního dopisu.

„Ke grafologické analýze je zapotřebí delší rukopis, napsaný za běžných okolností.“¹³⁶

Úspěšné výsledky této metody závisí na odborném zpracování zkušeným grafologem, který posuzuje různé aspekty pisatelova písma. (přehled hlavních hodnocených aspektů je uveden v příloze A, oddíl VII, této práce)

“Většina grafologů pracuje nejen se samotným písmem, ale i s dalšími, například projektivními metodami – kresbou postav nebo kresbou stromu (B-TEST), jež poskytují doplňující informace o osobnosti pisatele.”¹³⁷

„Výsledky ověřování validity neboli schopnost daného testu měřit na základě dílčích znaků a jejich srovnání s různými kritérii jsou většinou negativní.“¹³⁸

M. Armstrong však zmiňuje studii, na jejímž základě lze toto tvrzení vyvrátit. Uvádí, že na základě zkoumání výzkumné literatury došel Flower k závěru, že některé existující výzkumy ukázaly koeficient prediktivní validity mezi 0,1 až 0,3.¹³⁹

I přes určitou validitu této metody, prokázanou Flowerem, se přikláním k názoru o nulové schopnosti této metody předpovědět budoucí pracovní výkon.

¹³⁶ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 85. ISBN 978-80-247-1739-5.

¹³⁷ HOUŠKOVÁ, J. *Co (ne)poznáme z písma?*. [online]. © 2009 [cit. 2014-1-25]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/co-nepozname-z-pisma/>

¹³⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 329. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 362. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.15.2 Frenologie

F. Hroník mezi netradiční metody výběru řadí i tzv. Frenologické metody.¹⁴⁰ Frenologie je metoda zkoumající souvislosti mezi stavbou lebky a duševními schopnostmi a charakterovými rysy. Tuto metodu však zle v rámci personalistické praxe v ČR považovat za, při nejmenším, velice ojedinělou.

¹⁴⁰ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, 329. ISBN 978-80-254-0698-4.

3 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU A VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ PŘI VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ

3.1 Úloha personálního útvaru

„Je třeba poznamenat, že čím náročnější a pro organizaci důležitější pracovní místo se obsazuje, tím více vzrůstá úloha personalistů, popřípadě externích expertů...“¹⁴¹

Mezi jejich úlohy při výběru zaměstnanců na volné pracovní místo patří především:

- Dohled nad dodržováním zákonů, pravidel, zásad politiky výběru zaměstnanců a organizačního plánu náboru.
- Navrhuje metody výběru.
- Zkoumá kritéria výběru (spolehlivost, validita) a predátory.
- Zajištění organizační stránky.
- Zajištění administrativní stránky (např. shromáždování příslušných dokumentů).
- Odborné posouzení uchazečů, předání doporučení výběru vedoucím zaměstnancům.
- Spolupráce s externími pracovníky v případě potřeby.

3.2 Úloha vedoucích zaměstnanců

„V procesu výběru pracovníků hrají významnou roli především vedoucí pracovníci. tj. bezprostřední nadřízení obsazovaného pracovního místa, popřípadě vedoucí pracovníci o stupeň vyšší.“¹⁴²

Úloha vedoucích zaměstnanců, pro účely výběrového řízení, by tedy neměla být podceňovaná. Právě oni jsou za práci zaměstnanců na svém úseku zodpovědní. Měli by být schopní posoudit nejen odbornou vhodnost kandidáta na obsazované pracovní místo, ale i

¹⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 188. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁴² tamtéž

jeho možné budoucí zapojení do kolektivu. Mezi jejich úlohy při výběru zaměstnanců na volné pracovní místo patří především:

- Spolupráce při definování pracovního místa.
- Spolupráce při analýze pracovního místa.
- Spolupráce při volbě postupu a výběrových metod.
- Podílení se na posuzování jednotlivých uchazečů.
- Vedení výběrových pohovorů s uchazeči.
- Konečná volba a rozhodnutí o přijetí uchazeče.

4 ZÁSADY A PRAVIDLA PRAKTICKÉ REALIZACE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Jako přílohu D této práce uvádím seznam zásad a pravidel praktické realizace výběrového řízení, který byl z větší části inspirován J. Koubkem¹⁴³

Koubek uvádí velice inspirativní a praktické rady, jak maximalizovat úspěšnost výběrového procesu.

¹⁴³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 184 - 185. ISBN 978-80-7261-168-3.

5 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY VE VÝBĚROVÝCH METODÁCH

Níže uvádím u vybraných výběrových metod příklady možných chyb v jejich aplikaci. Většina z nich pramení z výše uvedených informací v oblasti jednotlivých metod, jiné pramení ze zdravého lidského rozumu a z mé, zatím krátké, personalistické praxe.

Pohovor

- Přílišné mluvení tazatelů během pohovoru a s tím spojený nedostatečný prostor pro vyjádření uchazeče.
- Nedostatečné používání otázek jdoucích do hloubky a nejasná formulace otázek tazateli, uspokojení se s obecnou odpovědí uchazeče, jež nemusí přímo odrážet skutečnost, nejasná formulace otázek.
- Užití zbytečných otázek během pohovoru v podobě složitých (matoucích formulací), použití mnoha uzavřených otázek nebo návodných (sugestivních) otázek.¹⁴⁴
- Zkreslené vnímání uchazečovy osoby na základě zkreslení, nejčastěji plynoucí z určitých osobních předsudků.
- Nepřípravené interview před vlastním pohovorem, neznalost personálních podkladů uchazeče.
- Laxnost k záznamu postřehů a odpovědí.

Psychologické testy

- Špatně sestavená baterie testů.
- Chybné sestavení testu – nejasná formulace otázek, nejednoznačné pokyny.
- Odlišné podmínky pro testované osoby v průběhu testu (rušivé vlivy, fyziologická nepohoda).

¹⁴⁴ Otázky naznačující očekávanou odpověď

- Neprofesionální vyhodnocení a následná interpretace výsledků testu.
- Nevhodný aktuální fyzický a psychický stav testované osoby (např. nemoc, velká stresová zátěž).
- Nevhodná osobnost a chování examinátora.

Assesmet centre

- Špatná volba metod a jejich nedostatečná provázanost.
- Nevhodně formulovaná kritéria.
- Nedostatečně vyškolení pozorovatelé-hodnotitelé.

Myslím si, že základem pro úspěšnou aplikaci každé výběrové metody, je znát možné chyby, kterých se jako personalista mohu, při jejich aplikaci, dopustit. Každý personalista by se měl, před zahájením aplikace jakékoliv metody, s nimi seznámit. Uvědomění si jich pak vede k jejich výraznému omezení a zvýšení kvality aplikace jednotlivých metod, vedoucí k efektivnějším výsledkům.

6 VÝZNAM ANDRAGOGIKY PRO OBLAST VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ NA VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO

Andragogiku lze považovat za:

„vědu o vzdělávání dospělých, výchově a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se jejím rozvojem ve všech fázích jeho životní dráhy“¹⁴⁵

Zaměříme-li se na předmět andragogiky, zjistíme, že oblast andragogiky zahrnuje více než by se mohlo na první pohled zdát. Andragogika se zabývá nejen vzděláváním, ale dále i výchovou, vedením, rozvojem lidských zdrojů, sociální prací, kulturní a osvětovou činností a stejně tak i péčí o dospělé.

„Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci.“¹⁴⁶

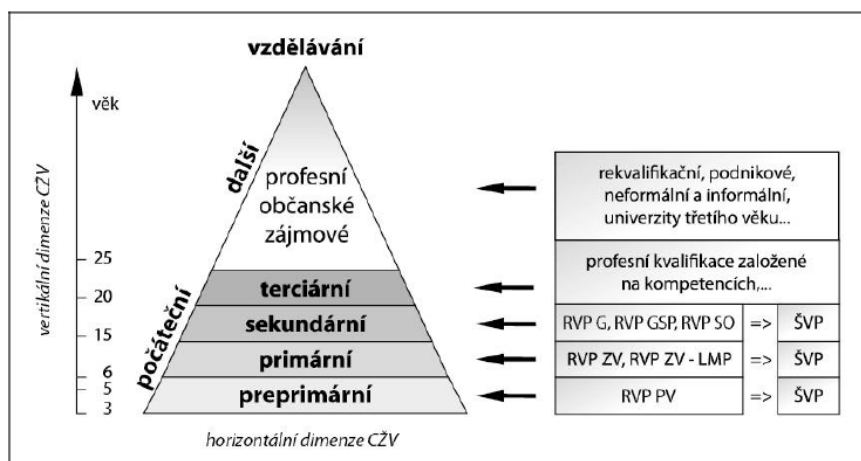
Pokud se zaměříme na oblast personalistiky, zjistíme, že personalistika je s andragogikou úzce propojena. Nejen že profese personalisty je přímo závislá na kvalitě a aktuálnosti znalostí dané osoby, ale samotná osoba, aplikující výběrové metody, by měla být sama v určitých oblastech andragogem. Především ve vztahu k účastníkům výběrových řízení, kde by měla projevit péči a podporu, napomáhající k projevení maximálního možného potenciálu účastníků.

¹⁴⁵ PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 37. ISBN 978-80-86723-58-7.

¹⁴⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 35. ISBN 978-80-7261-168-3.

V oblasti kompetencí personalisty zabývající se výběrovými řízeními (dále také náborový specialista), zjistíme, že mnohé z nich přímo závisí na kvalitě jeho celoživotního učení¹⁴⁷, především v rámci neformálního vzdělávání¹⁴⁸ a skrze informální učení¹⁴⁹. Právě na základě profesních kvalifikací¹⁵⁰ a kompetencí osoby aplikující/vyhodnocující výběrové metody, jak z jednotlivých kapitol vyplývá, přímo závisí kvalita přijatých zaměstnanců, která bezesporu ovlivňuje chod a úspěšnost každé organizace. Nejde tedy jen o samotné získání profesních kvalifikací a kompetencí, ale zároveň i o jejich následné celoživotní zvyšování a rozšiřování.

Obrázek 3: Pyramidální pojetí kompetenčního přístupu ve vzdělávání v ČR (celoživotní vzdělávání)



Zdroj: VETEŠKA, J., T. VACÍNOVÁ a kol. *Aktuální otázky ve vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. Století*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 48. ISBN 978-807-4520-129.

¹⁴⁷ Celoživotní učení bylo definováno jako “ veškeré všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a odborná příprava, neformální vzdělávání a informální učení v průběhu života, jejichž výsledkem je zdokonalení znalostí, dovedností v osobní, občanské, sociální nebo se zaměstnáním související perspektivě. Zahrnuje poskytování poradenských služeb (Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady EU č. 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006, kterým se zavádí akční program v oblasti celoživotního učení. In: Úřední věstník Evropské unie. 2006, s. L 327/ 45 – 68. Dostupné z: [http://www.naep.cz/project data/Rozhodnuti_LL_P_c1720-2006-ES.pdf](http://www.naep.cz/project/data/Rozhodnuti_LL_P_c1720-2006-ES.pdf)

¹⁴⁸ Neformální vzdělávání probíhá prostřednictvím nejrůznějších kurzů, seminářů, soukromých organizací, zaměstnavatelů, atd.

¹⁴⁹ Informální učení probíhá na základě každodenních situací jak v profesním, ale i v osobním a rodinném životě. Zahrnuje i oblast sebevzdělávání.

¹⁵⁰ Pojem označující formální výstup procesu hodnocení a uznání, který je obdrženo, pokud kompetentní orgán určí, že jedinec dosáhl učebních výsledků, jež odpovídají daným standardům. (PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 158. ISBN 978-80-247-3960-1.)

Validita každé aktivní metody (metoda založená na určité aktivitě ze strany náborového specialisty) výběru je přímo závislá na profesionalitě osob tyto metody aplikující/vyhodnocující. Zaměříme-li se například na psychologické testy, uvádí F. Hroník, že může jejich neodborné použití vést až k diskreditaci a snížení věrohodnosti celého oboru.¹⁵¹

„Zdá se, že rozhodující pro míru energie pro učení a připravenosti pro učení je motivace.“¹⁵²

Podstatnou složkou osobnosti každého personalisty zaměřeného na výběr zaměstnanců (náborového specialisty) je motivace k učení. Jak uvádí M. Beneš na rozdíl od kdysi původního záměru státu zřídit systém vzdělávání dospělých zajišťující potřebné kvalifikace, je dnes situace v této oblasti zcela odlišná. Zodpovědnost za vzdělání a potřebné kvalifikace je v současné době zcela přesunuta nejen na organizace, ale především na jednotlivce samotné.¹⁵³ Je zde tedy zcela zásadní osobní zájem a motivace k sebevzdělávání, osobnostní, profesní a metodický rozvoj.

E. Bedrnová v této souvislosti uvádí následující:

„Motivaci k učení pozitivně ovlivňuje, pokud mají pracovníci příležitost se aktivně podílet na stanovení cílů učení a na volbě prostředků pro jejich dosažení..... (Knowles, 1980).¹⁵⁴

Pokud bychom mluvili o motivaci samotné nelze předpokládat, že pouhý zájem organizace o vzdělávání konkrétního jedince povede k jeho opravdovému a úspěšnému rozvoji. Motivace totiž zahrnuje nejen vnější ale, a především i vnitřní faktory, na jejichž přítomnosti a síle mnohdy spočívá celý úspěch jakéhokoliv vzdělávání a učení v životě

¹⁵¹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 196. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁵² VETEŠKA, J., T. VACÍNOVÁ a kol. *Aktuální otázky ve vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. Století*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 81. ISBN 978-807-4520-129.

¹⁵³ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd., dotisk 3. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 65. ISBN 978-80-247-2580-2.

¹⁵⁴ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2012, s. 184. ISBN 978-80-7261-239-0.

jedince. Právě vnitřní motivace vytváří předpoklady pro aktivní zapojení a skutečný zájem účastníka jakékoliv formy vzdělávání či učení.

„Souhlas tedy neznamená aktivní účast“¹⁵⁵

Vzhledem k novému chápání vzdělávání zaměstnanců jako součást personální politiky u většiny organizací a tím zvýšenou poptávkou po vzdělávacích programech, kurzech, rekvalifikacích, aj., se na současném trhu můžeme setkat se stále rostoucím počtem organizací tyto služby nabízejících. Vzdělávání dospělých se stává také předmětem činnosti čím dál více organizací, v první řadě zaměřených na jiný předmět činnosti, než vzdělávání samotné. S takovými poskytovateli se můžeme setkat v rámci vnitřních školení zaměstnanců nejrůznějších organizací, státních složek jako je policie nebo armáda, politických stran, občanských sdružení nebo třeba knihoven.

Andragogika zahrnuje nejen proces vzdělávání prostřednictvím odborně vyškolených lektorů, ale zároveň i proces učení na základě reálných situací, jež jsou zahrnovány pod pojem informálního učení. Náborový personalista tak získává své zkušenosti a zvyšuje svou odbornost a profesionalitu s každým absolvovaným výběrovým řízením.

„V perspektivě individuální profesní dráhy nevystačíme se sebelepší profesní přípravou. V současné době se ve světě profesí uskutečňuje nejrůznější technická, technologická a jiné změny tak rychle, že celoživotní učení představuje nezbytnou podmínku pro subjektivní úspěšnou pracovní kariéru a pro udržení vlastní zaměstnavatelnosti.“¹⁵⁶

V současné době je tedy vzdělávání často považováno za jednu ze základních podmínek úspěšného výkonu profese. Na druhou stranu však samotné vzdělávání nemůže být chápáno jako určitá záruka úspěchu, který závisí i na mnoha dalších aspektech, např. osobnost jedince, motivace, osobní úsilí, aj. Vzdělávání by tedy mělo být chápáno jako nedílná součást životní praxe.

¹⁵⁵ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd., dotisk 3. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 82. ISBN 978-80-247-2580-2.

¹⁵⁶ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2012, s. 183. ISBN 978-80-7261-239-0.

„Proces výuky a rozvoj dovedností a znalostí je ale komplexní a závisí na velkém množství různých s tím spojených aspektů psychologických funkcí jednotlivce.“¹⁵⁷

Při vzdělávání, nejen personalistů, je tedy třeba dbát na skutečnost, že nikoho nelze učit za účelem dosažení určité představy o tom, jaká by měla daná osoba ve výsledku být. Každý má rozdílné možnosti, určité zvláštnosti, potřeby a potenciál, jež z každého z nás tvoří neopakovatelnou individualitu. V rámci celoživotního vzdělávání jde tedy především o rozvoj kompetencí a osobní rozvoj.

Stejně jako u kompetencí andragoga, i kompetence personalisty či jiných profesí, lze rozdělit podle možnosti jejich získávání. Mimo kompetencí získaných studiem či během krátkodobých či dlouhodobých kurzů, jsou zde kompetence vycházející z určité zralosti osobnosti a absolvované pracovní praxe. Určitou mírou se na míře úspěšnosti personalisty podílejí i osobnostní kompetence, které však lze ovlivnit jen do určité míry, či nikoliv. V oblasti kompetencí se jedná především o rozvoj měkkých dovedností¹⁵⁸, mezi které patří například zvládání stresových situací, komunikační dovednosti nebo prezentační dovednosti.

Celoživotní učení, především v oblasti personalistiky, vidím jako naprosto klíčové pro schopnost dosažení maximální kvality výběru zaměstnanců. Jak uvádí M. Beneš, pro úspěšné výsledky jakéhokoliv učení je třeba motivace učeného. Plně se pak přikláním k názoru M. Bedrnové, tedy že pro vnitřní motivaci k učení je třeba aktivní zapojení učících se do procesu stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení.

¹⁵⁷ ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 364. ISBN 978-80-251-1518-3.

¹⁵⁸ *Považují se za dílčí oblast sociální kompetence nebo se používají namísto termínu klíčové kompetence. Vztahují se především na jednání s lidmi. NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. Na co kladou důraz učební závody?* [online]. © 2010 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2010/Zp1010a.pdf>

EMPIRICKÁ ČÁST

7 APLIKACE METOD VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ A JEJÍ MOŽNÝ VLVIV NA VÝŠI JEJICH FLUKTUACE

Empirická část se věnuje výzkumu v oblasti výběrového řízení a v rámci v něm aplikovaných metod výběru na pozice operátorů výroby, konkrétního výrobního závodu.

7.1 Výzkumný problém

Francouzský koncern (vzhledem k žádosti o ponechání v anonymitě, pro účely této práce nazýván X), zabývající se výrobou automobilových součástek, je nadnárodní společností a jedním z největších producentů součástek pro automobilový průmysl, slavící v roce 2013 90. leté výročí své existence. Tato společnost je rostoucím gigantem, otevírajícím stále nové pobočky po celém světě. V současné době tato společnost produkuje své výrobky ve 125 výrobních podnicích ve 29 zemích a zaměstnává přes 72.000 zaměstnanců. Jedná se o společnost s vysokou úrovní péče o své zaměstnance, což potvrzuje i samotné vyhlášení této společnosti za nejlepšího zaměstnavatele roku 2012 nejen pro Francii, ale i pro celou Evropu.

Jeden ze tří výrobních podniků tohoto koncernu v ČR, přející si zůstat v anonymitě (pro účely tohoto výzkumu tedy nazývaná jako společnost Y) se dlouhodobě potýká s velmi vysokou fluktuací zaměstnanců na pozicích operátor výroby. Vysoká fluktuace výrobního závodu Y na těchto dělnických pozicích, čítající v současné době přes 630 zaměstnanců, má narůstající negativní dopad na fungování celého závodu. Tento dlouhodobý jev má přímý vliv na kvalitu výrobků a s tím přímo souvisejícím počtem uplatňovaných reklamací, jež vede nejen přímo ke zvýšení nákladů na výrobu náhrad reklamovaného zboží, ale má i nepříznivý vliv na pověst společnosti a tím i ohrožuje probíhající spolupráce s odběrateli a potencionálně ohrožuje získání nových obchodních zakázek. Vysoká fluktuace má však nepříznivý dopad i na pracovní morálku spojenou se vztahy na pracovišti, což vede ke

snížení kvality úrovně pracovního prostředí pro zaměstnance výroby. Tento fakt má nepříznivý vliv i na oblast personálního oddělení, na něž je kladen vysoký tlak za účelem neustálého nábory a nahrazování odcházejících pracovníků. Toto vede ke kontinuálnímu přetěžování náborových pracovníků. Vzhledem k tomu, že náborové oddělení není schopné danou fluktuaci plně kompenzovat vlastními silami, jsou za účelem získávání pracovníků pro nábory využívány personální společnosti, což vede k dlouhodobě vysokým nákladům i v oblasti odměňování těchto agentur za poskytnuté pracovní síly.

Výroba tohoto výrobního podniku je rozdělena do 5 výrobních úseků neboli linek. Podle pracovní náplně se pozice na výrobních linkách dělí na mariáš, skládání, komponenty, helium, linka. Pozice mariáš a skládání pak představují obsahově nejnáročnější pozice z celé výroby. Jedná se o nepřetržitý výrobní provoz, rozdělený do tří směn, označovaných jako směna 1, 2, 3.

7.2 Vymezení cíle výzkumu

Cílem empirické části je zjistit, zda dlouhodobě vysoká fluktuace operátorů výroby může být způsobena chybným nastavením jejich výběru a odhalení slabých míst výběru, za účelem navrhnutí přijetí možných opatření ke zvrácení tohoto dlouhodobého negativního jevu. Pro účely výzkumu byl výše uvedený cíl rozdělen do pěti následujících dílčích cílů:

Dílčí cíl č. 1

Zjistit, zda popisy pracovních pozic operátorů ve výrobě odpovídají skutečným požadavkům konkrétních pracovních pozic.

Dílčí cíl č. 2

Zjistit, zda při výběru operátorů je přihlíženo k existujícím popisům pracovních pozic.

Dílčí cíl č. 3

Zjistit, zda výběrový proces dostatečně informuje o specifikách pozic, na něž jsou uchazeči přijímáni.

Dílčí cíl č. 4

Zjistit, zda výběr aplikovaných metod výběru je vhodný.

Dílčí cíl č. 5

Zjistit, zda aplikace metod výběru je prováděna odborně, a zda v nich neexistují nedostatky.

7.3 Výzkumné hypotézy

Tento výzkum vychází z následujících hypotéz:

Hypotéza č. 1

Předpokládáme, že vysoká fluktuace může být následkem přijímání nevhodných uchazečů na základě chybných kritérií výběru.

Hypotéza č. 2

Předpokládáme, že vysoká fluktuace může být způsobena nedostatečnou informovaností uchazečů o dané pracovní pozici a všech podmínkách jejího výkonu.

Hypotéza č. 3

Předpokládáme, že při náborovém řízení jsou používány vhodné metody výběru, ale v jejich aplikaci se vyskytují slabá místa.

7.4 Respondenti výzkumu

Pro relevantní naplnění cílů empirické části, byla skupina respondentů tvořena třemi cílovými skupinami.

První cílovou skupinu respondentů tvořili zaměstnanci společnosti, působící na pozici mistr výroby. Data byla získána od všech 15 zaměstnanců na této pozici, s praxí v rozmezí od 7 měsíců do 6 let.

Druhou cílovou skupinu tvořili zaměstnanci na pozicích operátora ve výrobě, se kterými byl v období od 1. 12. 2013 do 31. 1. 2014 rozvázán pracovní poměr. Skupinu tvořili zaměstnanci s ukončeným pracovním poměrem ze strany zaměstnavatele i zaměstnanci s ukončeným pracovním poměrem na vlastní žádost. Celkově bylo v tomto období uvolněno 38 operátorů výroby, s vyplněním dotazníku souhlasilo 31 respondentů.

Třetí cílová skupina byla tvořena pouze osobou náborového specialisty, provádějícího a zodpovídajícího za výběr operátorů výroby. V době zahájení výzkumu působila tato osoba na daném pracovním místě 15 měsíců.

7.5 Metody výzkumu

Za účelem ověření hypotéz a dílčích cílů, byla použita kombinace kvantitativních i kvalitativních metod šetření, jimiž byly:

KVANTITATIVNÍ

Dotazníkové šetření

Dotazník je dle Andragogického slovníku definován jako: „výzkumný diagnostický nástroj ke shromažďování informací prostřednictvím dotazování vybraných respondentů. Dotazník je zpravidla konstruován jako soubor otázek či výroků prezentovaných v písemné formě.”¹⁵⁹

¹⁵⁹ PRŮCHA, Jana a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1. s. 80

Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Dotazník je určen především pro hromadné získávání údajů.¹⁶⁰

Mezi výhody dotazníkového šetření patří především neovlivnitelnost respondentů osobou tazatele. Naopak nevýhodou této metody je, v případě distribuce dotazníků prostřednictvím rozesílání, nižší návratnost. Z tohoto důvodu byla distribuce dotazníků provedena osobně, autorkou práce, a prostřednictvím dalších 2 pověřených osob. Sběr dotazníků proběhl bezprostředně po jejich vyplnění.

Dotazník A - Dotazník určený pro osoby na pozicích mistr výroby (příloha G této práce)

Dotazník byl sestaven z celkového počtu 14 otázek. Otázky v něm obsažené byly uzavřené a škálované. Uzavřená otázka je: *taková, která nabízí hotové alternativní odpovědi.*¹⁶¹ Zatímco škála: *poskytuje odstupňované hodnocení jevu.*¹⁶² Navíc zde byla uvedena i jedna otázka otevřená s volnou možností odpovědi.

Vzhledem k potřebám výzkumu byla pro dotazník zvolena pouze 1 otázka zaměřená na tvrdá data. Tvrdá data jsou definována jako: *ověřitelné konkrétní, objektivní, reálné údaje*¹⁶³ Tato otázka byla uvedena v úvodu dotazníku, konkrétně se jednalo o informaci týkající se délky praxe na pozici mistr výroby. Vzhledem k podmínkám ponechání v anonymitě se konkretizace pracovního úseku omezila pouze na určení čísla linky, uvedeného v hlavičce dotazníku. Tento údaj byl požadován pro potřeby přibližné lokace jednotlivých odpovědí.

Následujících 13 otázek bylo sestaveno v souladu se stanoveným cílem a hypotézami empirické části.

Dotazník byl distribuován výhradně v papírové formě.

¹⁶⁰ GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2010. ISBN: 978-80-7315-185-0. s. 121

¹⁶¹ GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2010. ISBN: 978-80-7315-185-0. s. 124

¹⁶² GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2010. ISBN: 978-80-7315-185-0. s. 127

¹⁶³ Tvrdá data. In: *ABZ slovník cizích slov* [online]. © 2005-2006 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=tvrd%E1+data

Dotazník B - Dotazník určený pro uvolněné zaměstnance organizace (příloha H této práce)

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, zahrnujících, stejně jako u dotazníku pro zaměstnance na pozicích mistr výroby, otázky uzavřené a škálované.

V úvodu dotazníku bylo uvedeno 6 otázek zaměřených na získání tvrdých dat. Jednalo se konkrétně o pohlaví, věk, nejvyšší dokončené vzdělání, lokaci pracovní pozice respondenta a zjištění strany ukončující pracovní poměr.

Otázky 7 až 15 byly vytvořeny v souladu s cílem a hypotézami empirické části.

KVALITATIVNÍ

Individuální rozhovor

„Při individuálním dotazování jde o interakci mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat od dotazovaného informace, které pomohou odhalit to, co je v mysli dotazovaného, jako jeho vzpomínka, zkušenost, znalost očekávání a hodnocení prožitků, které tyto skutečnosti doprovázejí.“¹⁶⁴

U metody individuálního rozhovoru je předností přímý kontakt tazatele s dotazovanou osobou. Nevýhoda metody spočívá v nebezpečí ovlivnění dotazovaného tazatelem.

Tato metoda šetření byla zvolena pro třetí cílovou skupinu, tedy skupinu tvořenou pouze jednou osobou, náborového specialisty. K metodě bylo přistoupeno po nadefinování otázek, a zjištění, že pro získání relevantních informací, ve vztahu k cíli empirické části, by metoda dotazníkového šetření byla nedostačující.

Jako forma rozhovoru byla zvolena forma polostrukturovaného rozhovoru. Polostrukturované interview je definováno takto: *částečně řízený rozhovor s předem připravenými otázkami, pořadí otázek se může měnit a mohou se další otázky tvořit i během rozhovoru*¹⁶⁵

¹⁶⁴ SURYNEK, Alois. Základy sociologického výzkumu. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1038-4, s. 82

¹⁶⁵ Polostrukturované interview. In: *ABZ slovník cizích slov* [online]. © 2005-2006 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=polostrukturovany&typ_hledani=prefix

Pro účely vedení rozhovoru byl sestaven dotazník, obsahující otázky otevřené a polootevřené, zahrnující celkem 10 otázek. Po provedení analýzy souvisejících dokumentů bylo do dotazníku přidáno dalších 8 otázek. Finální podoba dotazníku tedy obsahovala 18 otázek. (příloha I této práce)

Otevřené otázky: *dávají respondentovi velkou svobodu k vyjádření, ale jsou pro něj velmi obtížné.*¹⁶⁶

Polootevřené otázky: *představují spojení otevřených otázek s uzavřenými. Polootevřené otázky dávají nabídku předem daných odpovědí a pokud si z nich respondent vybere, má možnost doplnit svou individuální alternativu.*¹⁶⁷

Pozorování

*Pozorování znamená sledování činnosti lidí, záznam (registrace nebo popis) této skutečnosti, její analýzu a vyhodnocení.*¹⁶⁸

Pro účely pozorování bylo přistoupeno ke strukturovanému pozorování přímému, zúčastněnému a zjevnému, pro které byl vytvořen záznamový arch, obsahující **10 pozorovaných kategorií**. Kategorie byly sestaveny v souladu s hypotézami empirické části práce. (příloha J této práce).

Strukturovaným pozorováním je myšleno, že byly autorem práce předem sestaveny konkrétní druhy jevů, na které bylo pozorování zaměřeno. Přímým pozorováním je myšleno: *pozorovatel sleduje průběh činností osobně.*¹⁶⁹ Zúčastněné pozorování je takové, kdy: *pozorovatel je součástí pozorované situace.*¹⁷⁰ Zjevným pozorováním je, když: *pozorovaní lidé jsou seznámeni s tím, že je někdo nebo něco pozoruje.*¹⁷¹

Celkem bylo provedeno pozorování 20 výběrových řízení na pozici operátora výroby.

¹⁶⁶ SURYNEK, Alois. Základy sociologického výzkumu. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1038-4, s. 89

¹⁶⁷ tamtéž

¹⁶⁸ GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2010. ISBN: 978-80-7315-185-0. s. 193

¹⁶⁹ GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2010. ISBN: 978-80-7315-185-0. s. 96

¹⁷⁰ SURYNEK, Alois. Základy sociologického výzkumu. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1038-4, s. 123

¹⁷¹ tamtéž

Jako další metoda sběru dat byla zvolena **nekvantitativní analýza dokumentů**, která: *se neopírá o explicitně vyčleněné kategorie jevů, které se zpracovávají numericky. Nevyjadřuje se v žádných počítatelných ukazatelích.*¹⁷²

Pojmem dokument se rozumí: *předmět vytvořený speciálně pro přenos a zachování informace.*¹⁷³

Jako způsob provedení byl zvolen jednoduchý rozbor obsahu textu dokumentů souvisejících s výběrem operátorů výroby. Těmito dokumenty byly:

- Dotazník pro uchazeče o zaměstnání (příloha K této práce)
- Test gramotnosti (příloha L této práce)

7.6 Organizace a časový harmonogram výzkumu

Dotazníkové šetření

Přípravná fáze

Během přípravné fáze byl stanoven cíl a hypotézy empirické části. Na jejich základě byly stanoveny obsahy obou dotazníků a vytvořeny otázky. Sestavené dotazníky byly následně zaslány ke konzultaci s vedoucí práce. Srozumitelnost dotazníků byla poté testována na 5 osobách z rodinného kruhu a přátel.

Celková doba fáze: 3 týdny

¹⁷² GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2010. ISBN: 978-80-7315-185-0. s. 142

¹⁷³ SURYNEK, Alois. Základy sociologického výzkumu. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1038-4, s. 130

Distribuce + sběr dat

Dotazník určený pro uvolněné zaměstnance

Osobně (autorkou práce) byly předány dotazníky operátorům, se kterými byl ukončen pracovní poměr ve sledovaném období, ale před finálním dokončením podoby dotazníku, kteří nebyli „outsourcováni“ přes spolupracující temporary help agenturu.¹⁷⁴ Takovýchto respondentů bylo 6.

Spolupracující osobou z personálního oddělení společnosti Y byly předány a sebrány celkem 2 dotazníky.

Spolupracující osobou z temporary help agentury bylo celkem předáno a sebráno 23 dotazníků.

U všech dotazníků byla, ihned po jejich vyplnění, zkontrolována jejich úplnost, neúplné byly případně předány k doplnění.

Celková doba fáze: 2 týdny

Dotazník určený pro zaměstnance na pozicích mistr výroby

Všech 15 tištěných dotazníků bylo mistrům výroby předáno osobně autorem práce, v místě jejich zaměstnání, tedy ve společnosti Y. Dotazníky byly bezprostředně po jejich vyplnění sebrány. Ke kontrole úplnosti dotazníků došlo bezprostředně po jejich sebrání. V případech chybějících údajů byl dotazník vrácen k jejich doplnění.

Dotazníky byly distribuovány záměrně až po provedení všech pozorování, aby nedošlo k možnému zkreslení standardního průběhu pozorované skutečnosti.

Celková doba fáze: 1 týden

¹⁷⁴ Viz příloha D diplomové práce

Zpracování a vyhodnocení dat

Dotazníky určené zaměstnancům byly seřazeny dle data ukončení pracovního poměru a následně, vzhledem k anonymnímu vyplňování, pro jejich zpracování očíslovány. Dotazníky určené mistrům výroby byly očíslovány taktéž.

Data z obou dotazníků byla přenesena do oddělených tabulek, vytvořených v programu Microsoft Excel. Data byla následně převedena do grafické podoby ve formě výsečových a sloupcových grafů a slovně interpretována.

V závěru této fáze bylo provedeno zhodnocení dosažených výsledků výzkumu v souladu s nastavenými hypotézami empirické části.

Individuální rozhovor

Přípravná fáze

Během této fáze byly, v souladu s hypotézami sestaveny otázky pro individuální polostrukturovaný rozhovor a vytvořen dotazník, na jehož základě rozhovor proběhl. Vytvořený dotazník byl následně zaslán ke konzultaci s vedoucí práce.

Na základě provedené analýzy souvisejících dokumentů byl následně dotazník doplněn o otázky číslo 11. až 18.

Poté byla kontaktována osoba náborového specialisty, se kterou byla již předem domluvená realizace individuálního rozhovoru a domluven jeho konkrétní termín.

Celková doba fáze: 2 týdny

Realizační fáze rozhovoru

Realizace rozhovoru proběhla dne 16. ledna 2014. Na rozhovor byla vyčleněna 1 hodina času, avšak rozhovor trval pouze 35 minut.

Rozhovor proběhl v prostorách organizace Y, v neformální atmosféře. Úvod rozhovoru byl zaměřen na vytvoření příjemné atmosféry a získání si důvěry respondentky. Následně byly předány informace o účelu realizace rozhovoru a odsouhlaseno zaznamenání celého rozhovoru na diktafon respondentkou. Vzhledem k obsahu odpovědi respondentky, nebyly některé otázky dotazníku použity, jiné byly přidány. Celkem bylo položeno 16 otázek. Po hlavní části rozhovoru, vedeném dle připraveného dotazníku, následovalo poděkování za čas a poskytnuté informace.

Celková doba fáze: 1 den

Zpracování a vyhodnocení dat

Rozhovorem získané informace byly následně kompletovány, doplněny záznamem rozhovoru a přepsány do textového editoru Microsoft Word 2007. Dále bylo uskutečněno vyhodnocení informací v souladu s nastavenými hypotézami. Některé informace, získané individuálním rozhovorem, byly konfrontovány s daty získanými prostřednictvím dotazníkového šetření.

Analýza dokumentů

Na základě přednesené žádosti o poskytnutí dokumentů souvisejících s výběrem operátorů výroby, byly poskytnuty personálním oddělením společností Y dva následující dokumenty:

- Dotazník uchazeče o zaměstnání
- Test gramotnosti

Oba výše uvedené dokumenty byly následně podrobeny analýze. Na základě informací získaných jejím prostřednictvím, bylo doplněno několik otázek do připraveného dotazníku pro rozhovor, za účelem získání relevantních informací pro zpracování uceleného závěru v oblasti analýzy obou dokumentů.

Informace získané prostřednictvím této metody pak byly kompletovány s relevantními informacemi z individuálního rozhovoru, ze kterých byly následně vyvozeny závěry ve formě slovního komentáře.

Celková doba trvání: 2 týdny

Pozorování

Přípravná fáze

Na počátku této fáze byl zvolen druh pozorování. Následně byly, v souladu s hypotézami, formulovány konkrétní kategorie pozorování a vytvořen záznamový arch, který byl následně odeslán vedoucí práce ke konzultaci. Po krátkém informačním meetingu s náborovým specialistou společnosti Y, byla vytvořena finální podoba záznamového archu.

Dalším krokem této fáze bylo stanovení komunikace mezi autorkou práce a náborovým specialistou společnosti Y, pro účely domluvení účasti na plánovaných výběrových řízeních.

Celková doba fáze: 2 týdny

Realizační fáze pozorování

Tato fáze byla uskutečněna vždy v prostorách organizace Y. Fáze byla zahájena výběrem kandidátů z databáze společnosti Y a jejich pozváním k výběrovému pohovoru. Další částí fáze byla účast při výběrovém pohovoru (případně více pohovorech). Před samotným zahájením pohovoru byl kandidátovi vždy předán k vyplnění test gramotnosti. Pohovor byl vždy zahájen až po jeho vyplnění a odevzdání náborovému specialistovi. Pozorována byla i prohlídka výrobních prostor, která byla součástí výběrového řízení na obsazované pracovní místo. Poslední pozorovanou částí této fáze byl proces vyhodnocení dat z výběrového řízení s uchazečem a předání informace o jejich výsledku samotným uchazečům. Výsledek

výběru byl, v převážné většině pozorovaných případů, sdělen krátce po ukončení výběrového řízení s uchazečem, přímo v prostorách organizace. V několika případech, především ve sporných případech, byl výsledek předán s určitou časovou prodlevou telefonicky.

Celková doba fáze: 2 týdny

Zpracování a vyhodnocení dat

Data získaná prostřednictvím pozorování byla ze záznamových archů přenesena do tabulky vytvořené v programu Microsoft Excel a následně slovně interpretována. Některá zjištění plynoucí z pozorování, byla konfrontována s informacemi získanými prostřednictvím dotazníkového šetření, individuálního rozhovoru a analýzy dokumentů. Z konfrontace pak byly vytvořeny závěry.

7.7 Interpretace výsledků

Kvantitativní dotazníkové šetření

Tvrdá data

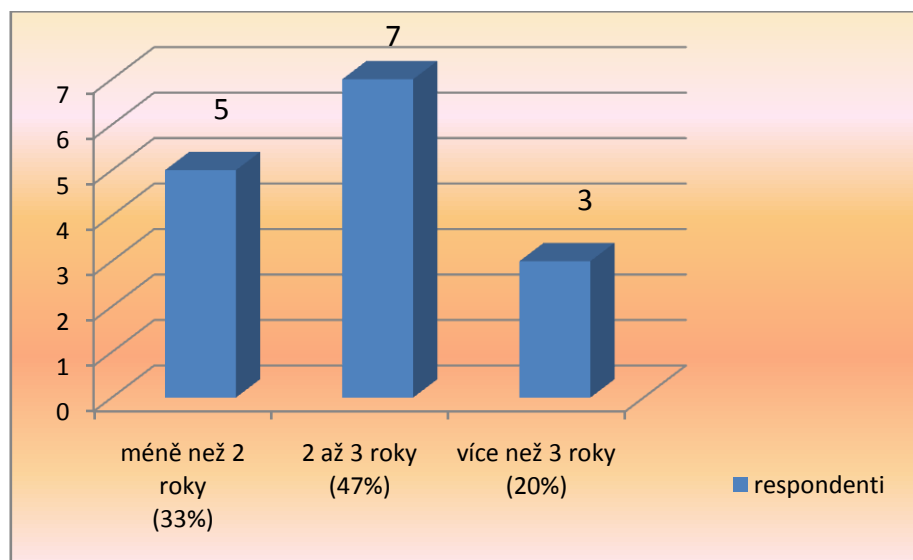
Dotazník A - mistři výroby

V rámci výzkumu byla zjišťována délka praxe respondentů na konkrétní pracovní pozici. Pro určení délky praxe byla stanovena 3 časová rozmezí. Celkem se tohoto dotazníkového šetření účastnilo 15 respondentů.

Otázka A1: Jak dlouho působíte na pozici mistr výroby?

Z grafu 1 vyplývá, že nejvíce 7 (47%) respondentů mělo délku praxe na pozici mistr výroby v časovém rozmezí *2 až 3 roky*, druhou nejčetnější skupinou 5 (33%) byli respondenti s délkou praxe *méně než 2 roky* a 3 (20%) respondenti zastávali pozici mistra výroby *více než 3 roky*.

Graf A1: Délka praxe respondentů na pozici mistr výroby



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

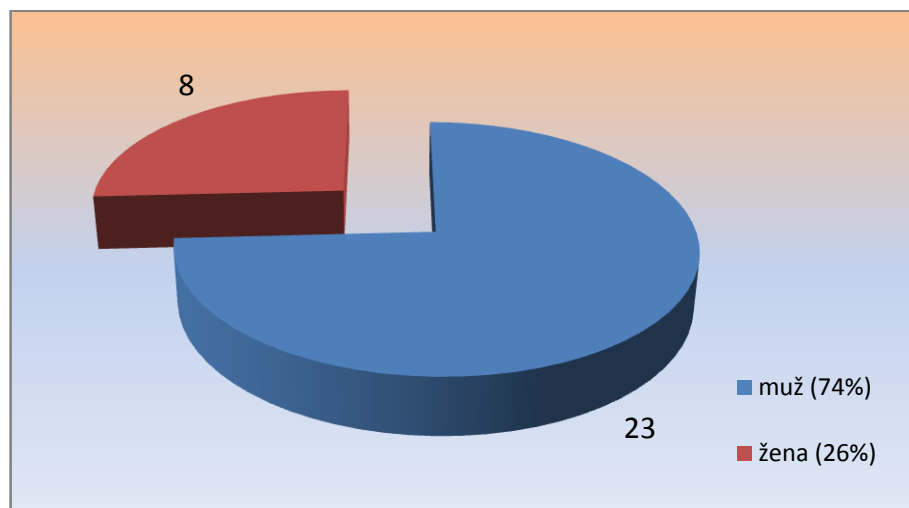
Dotazník B – uvolnění zaměstnanci

V rámci výzkumu bylo zjišťováno pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, lokace pracovního místa, druh pracovní pozice a strana ukončující pracovní poměr.

Otázka B1: Pohlaví

Z grafu 1 je patrné, že převážnou část uvolněných pracovníků tvoří muži, kterých z celkového počtu 31 bylo 23 (74%), zbytek, tedy 8 (26%) respondentů tvořily ženy. Tento údaj však, vzhledem k převážně mužskému pracovnímu prostředí organizace, není pro samotný výzkum vypovídající.

Graf B1: Pohlaví respondentů



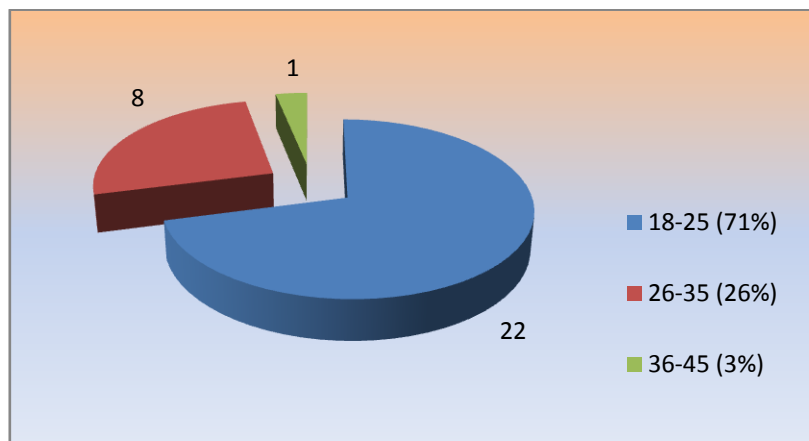
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B2: Věk

Pro účely výzkumu byla stanovena 4 věková rozmezí.

Z grafu B2 vyplývá, že podstatnou část uvolněných zaměstnanců 22 (71%) tvořili respondenti ve věkovém rozmezí 18-25 let. Druhou největší skupinu 8 (26%) tvořili respondenti ve věkovém rozmezí 26-35 let. Pouze 1 respondent (3%) zastupoval věkové rozmezí 36-45 let. Poslední rozmezí (46 a více let) představovalo 0 respondentů.

Graf B2: Věk respondentů

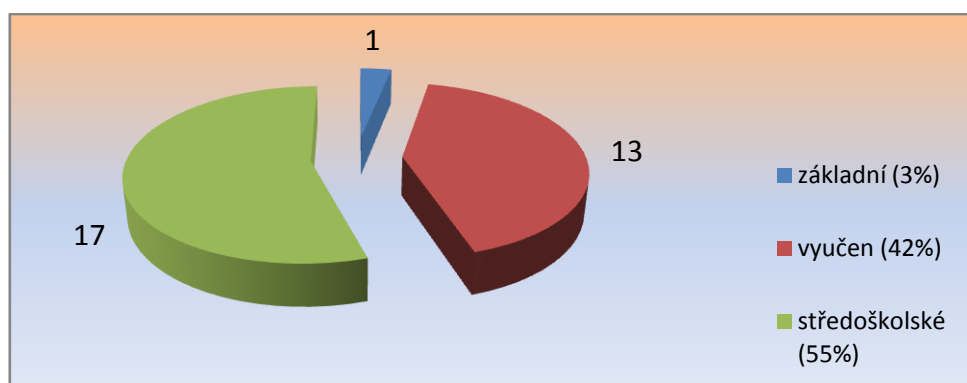


Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B3: Nejvyšší dokončené vzdělání

Jak ukazuje graf B3, nadpoloviční část respondentů 17 (55%) měla středoškolské vzdělání. Vyučeno bylo 13 (42%) respondentů a pouze 1 (3%) respondent dosáhl pouze základního vzdělání. Žádný z respondentů pak nedosáhl vysokoškolského vzdělání.

Graf B3: Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Z tvrdých dat vyplývá, že většina (10 z 15) zaměstnanců na pozici mistr výroby má dostatečnou praxi (2 a více let) na této pozici, tudíž by měli mít dostatečný přehled o požadavcích na zaměstnance pracující na jejich výrobních úsecích.

Respondenti z řad uvolněných operátorů byli tvořeni převážně muži (74%), ale vzhledem k převážně mužskému pracovnímu prostředí není tento údaj směrodatný, nýbrž pouze informativní. Přínosné údaje byly zjištěny v oblasti věku a vzdělání respondentů. Největší část (71%) uvolněných operátorů bylo tvořeno osobami ve věkovém rozmezí 18 – 25 let a osobami se středoškolským vzděláním (55%).

Dílčí cíl č. 1

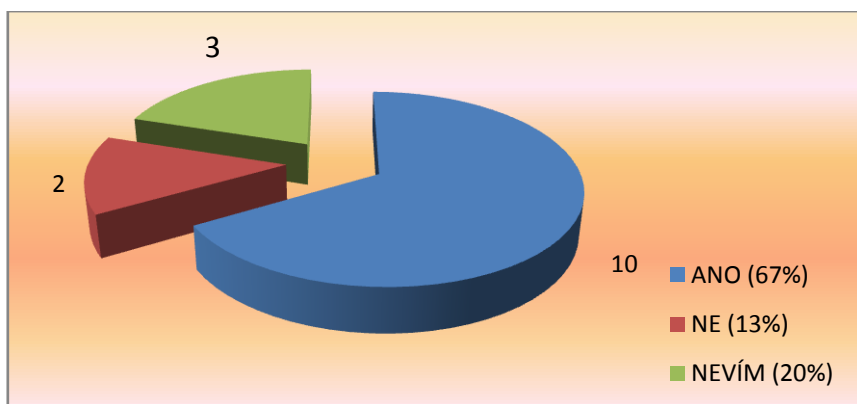
Zjistit, zda popisy pracovních pozic operátorů ve výrobě odpovídají skutečným požadavkům konkrétních pracovních pozic.

Dotazník A – mistři výroby

Otázka A2: Jste seznámen/a s obsahem aktuálních popisů pracovních pozic (PPP) operátorů na vašem výrobním úseku?

Jak je patrné z grafu A2, většina respondentů 10 (67%) je seznámena s aktuálním PPP operátorů na svém úseku. 3 (20%) respondenti odpověděli NEVÍM a pouze 2 (13%) respondenti odpověděli, že s PPP operátorů na svých výrobních úsecích seznámeni nejsou.

Graf A2: Znalost respondentů aktuálních popisů práce operátorů na jejich výrobním úseku

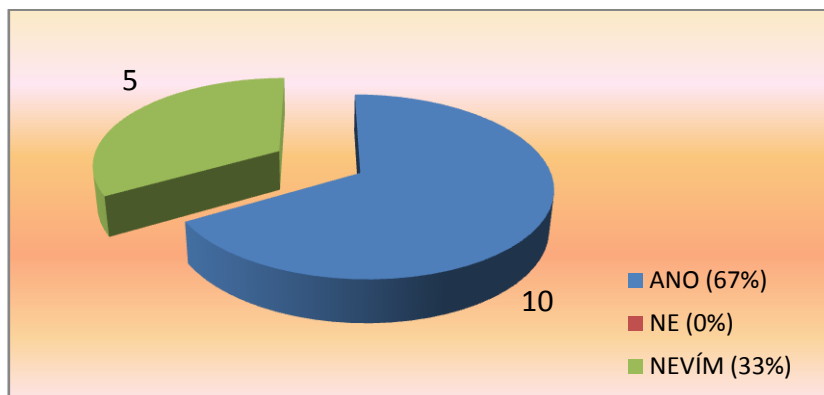


Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka A3: Jsou PPP operátorů pracujících na vašem výrobním úseku pravidelně aktualizovány (alespoň 1x ročně)?

Graf A3 ukazuje, že 10 (67%) respondentů potvrdilo pravidelnou aktualizaci PPP operátorů. 5 (33%) respondentů odpovědělo, že NEVÍ, nikdo z respondentů ne zvolil odpověď NE.

Graf A3: Pravidelná aktualizace PPP operátorů na výrobních úsecích respondentů

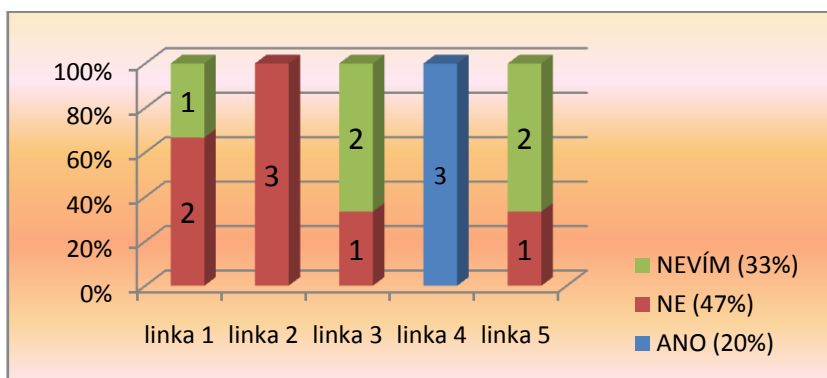


Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka A4: Došlo od poslední aktualizace PPP ke změně výrobních technologií na vašem výrobním úseku?

Graf A4 ukazuje, že 7 (47%) respondentů odpovědělo, že od poslední aktualizace PPP operátorů nedošlo ke změně v technologiích na jejich výrobních úsecích. 5 (33%) respondentů odpovědělo, že NEVÍ a pouze 3 (20%) respondenti potvrdili změnu v technologiích na svých výrobních úsecích od poslední aktualizace PPP operátorů.

Graf A4: Změny ve výrobních technologiích na výrobních úsecích respondentů od poslední aktualizace PPP operátorů



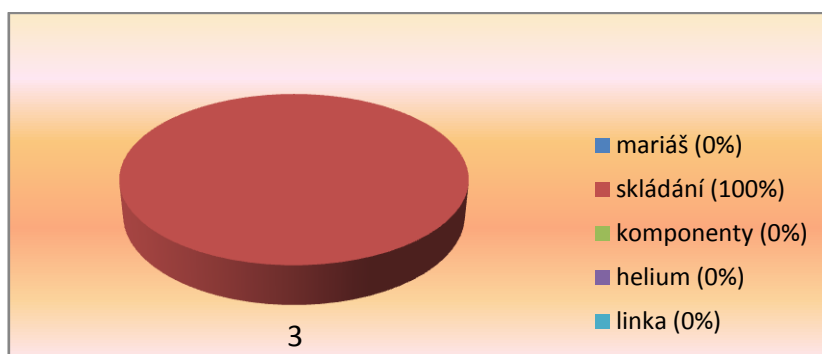
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka A5: Pokud ANO, jakých pozic operátorů na vašem výrobním úseku se změny týkají?

Tato otázka byla určena pouze pro respondenty, kteří na otázku 4 odpověděli ANO. Takovýto respondenti byli pouze 3.

Jak vyplývá z grafu A5, všichni respondenti 3 (100%) se shodli, že ke změně technologií došlo u pozice skládání.

Graf A5: Změna technologií u konkrétních pozic

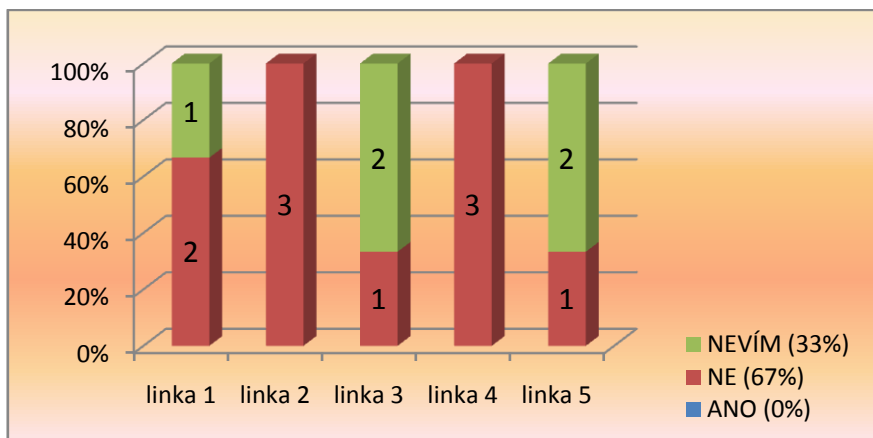


Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka A6: Došlo od poslední aktualizace PPP k zásadní změně požadavků na operátory na vašem výrobním úseku?

Graf A6 ukazuje, že 10 (67%) respondentů zamítlo změny v požadavcích na operátory na svých výrobních úsecích od poslední aktualizace PPP operátorů. 5 (33%) respondentů zvolilo odpověď NEVÍM a žádný (0%) respondent nepotvrdil změnu na svém úseku v požadavcích na operátory od poslední aktualizace PPP operátorů.

Graf A6: Změny v požadavcích na operátory na výrobních úsecích respondentů od poslední aktualizace PPP operátorů



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka A7: Pokud ANO, jakých pozic operátorů se tyto změny týkají?

Tato otázka byla určena respondentům, kteří na otázku 6 odpoví ANO. Takovýchto respondentů bylo 0 (0%).

Vyhodnocení dílčího cíle č. 1

Z grafu A2 vyplývá, že 10 z 15 mistrů výroby je seznámeno s aktuálním zněním popisů pracovních pozic (PPP) operátorů na jejich výrobních úsecích a stejný počet respondentů potvrdilo i jejich pravidelnou aktualizaci (graf A3). Následující grafy A4 až A7 ukazují, že od posledních aktualizací PPP došlo k prokázané změně ve výrobních technologiích pouze na lince 4 u pozic skládání. Avšak tyto změny se nedotkly požadavků na operátory na daném výrobním úseku. **Popisy pracovních pozic operátorů ve výrobě odpovídají skutečným požadavkům konkrétních pracovních pozic.**

Dílčí cíl č. 2

Zjistit, zda při výběru operátorů je přihlíženo k existujícím popisům pracovních pozic.

Kvalitativní – individuální rozhovor s náborovým specialistou

Otázka 1: Jsou PPP operátorů ve výrobě pravidelně aktualizovány?

Respondentka: Nevím. Upřímně řečeno, ani nevím, jestli tady něco takového pro operátory existuje. Mám dojem, že tyhle věci má na starosti kolegyně co dělá školení, já do toho nevidím.

Otázka 2: Na základě jakých kritérií tedy provádíte výběr operátorů do výroby?

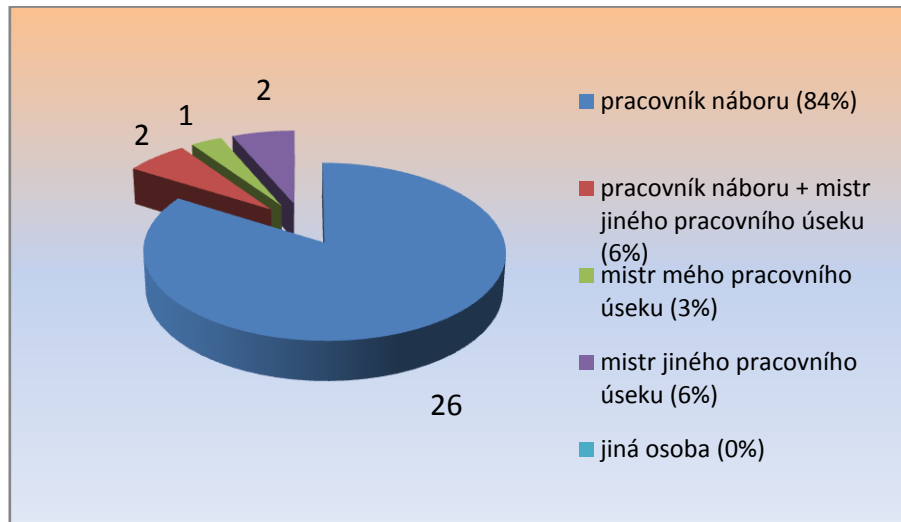
Respondentka: Určitý návod jsem získala od mé předchůdkyně v průběhu zaučování. Pro výběr využívám především informace uvedené v Dotazníku pro uchazeče a přihlížím na vyplněný test gramotnosti. Někdy mi požadavky řeknou sami mistři výroby, především v oblasti věku (podle náročnosti pozice) a pohlaví (to se týká u pozic skládání, kde ženy prokazují vyšší zručnost).

Dotazník B – uvolnění zaměstnanci

Otázka B9: S kým jste absolvoval výběrové řízení?

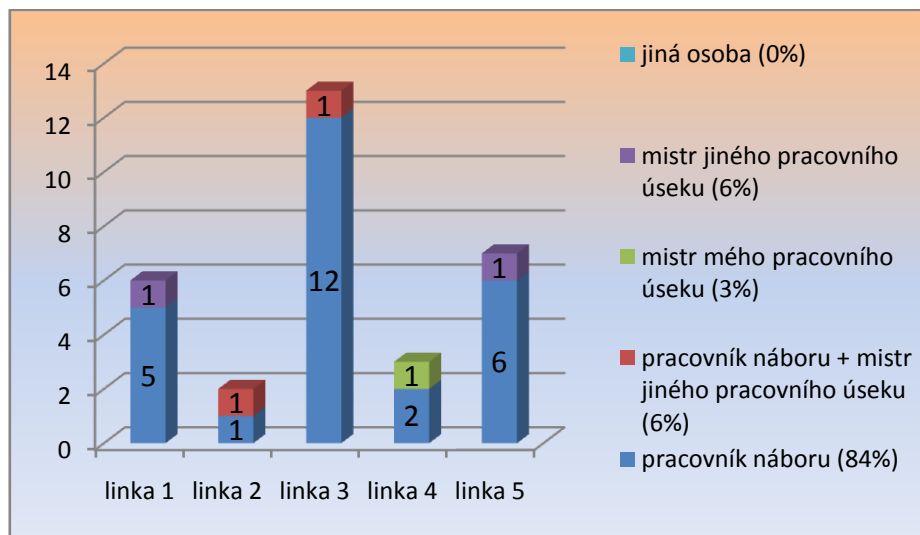
Z grafu B9.1 je patrné, že nejvíce respondentů 26 (84%) absolvovalo výběrové řízení pouze s pracovníkem náboru. U 2 (6%) respondentů se výběrového řízení účastnil mistr jiného výrobního úseku. Stejně tak u 2 (6%) respondentů se řízení účastnil nejen pracovník náboru, ale i mistr z jiného pracovního úseku. Jen u 1 (3%) respondenta se výběrového řízení účastnil mistr jeho pracovního úseku.

Graf B9.1: Zaměstnanci organizace, se kterými respondenti absolvovali výběrové řízení



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Graf B9.2 Převedeno na jednotlivé linky



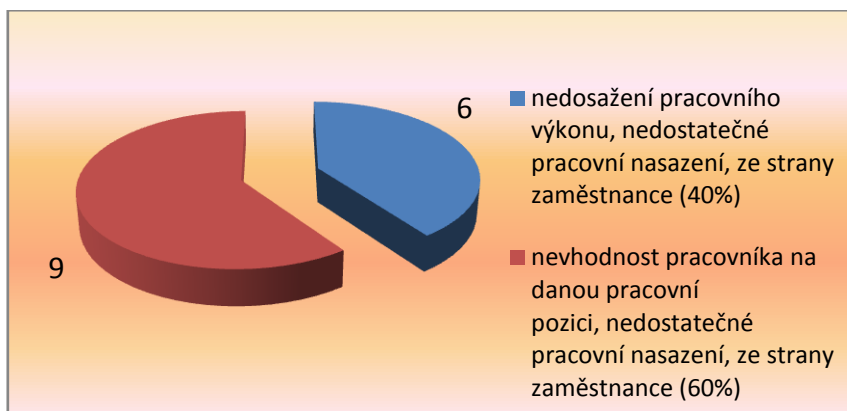
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Dotazník A – mistři výroby

Otázka A13: Jaké jsou nejčastější důvody uvolňování operátorů na vašem výrobním úseku? (uved'te 3 nejčastější důvody)

Graf A13 ukazuje, že nejčastěji 9 (60%) respondenti uvedli jako kombinaci nejčastějších důvodů: *nevhodnost pracovníka na danou pracovní pozici, nedostatečné pracovní nasazení, ze strany zaměstnance*. Další kombinaci: *nedosažení pracovního výkonu, nedostatečné pracovní nasazení, ze strany zaměstnance* uvedlo 6 (40%) respondentů. Žádný respondent neuvedl jinou kombinaci kromě dvou výše uvedených.

Graf A13: Nejčastější důvody uvolnění operátorů na výrobních úsecích respondentů



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Vyhodnocení dílčího cíle č. 2

Individuálním rozhovorem s osobou na pozici náborový specialista pro pozice operátor výroby bylo zjištěno, že vzhledem k neznalosti existence PPP **nejsou využívány informace v nich uvedené pro potřebu výběru uchazečů na pozice operátor výroby**. Graf B 9.1 pak ukazuje, že vysoké procento uvolněných operátorů (84%) prošlo procesem výběru právě pouze s osobou náborového specialisty. Graf A13 následně potvrzuje, že pravděpodobně **nedochází k výběru dle PPP**, vzhledem k nejčastějším důvodům ukončení

pracovního poměru ze strany organizace. Jedná se především o nevhodnost pracovníka na danou pracovní pozici a nedostatečné pracovní nasazení. **Při výběru operátorů tedy není přihlíženo k existujícím popisům pracovních pozic.**

Hypotéza č. 1

Předpokládáme, že vysoká fluktuace může být následkem přijímání nevhodných uchazečů na základě chybných kritérií výběru.

Na základě výsledků dílčích cílů č. 1 a 2, **byla hypotéza č. 1 potvrzena.** Ačkoliv PPP operátorů odpovídají aktuálním požadavkům, při výběrovém řízení k nim, ve většině případů, není přihlíženo.

Dílčí cíl č. 3

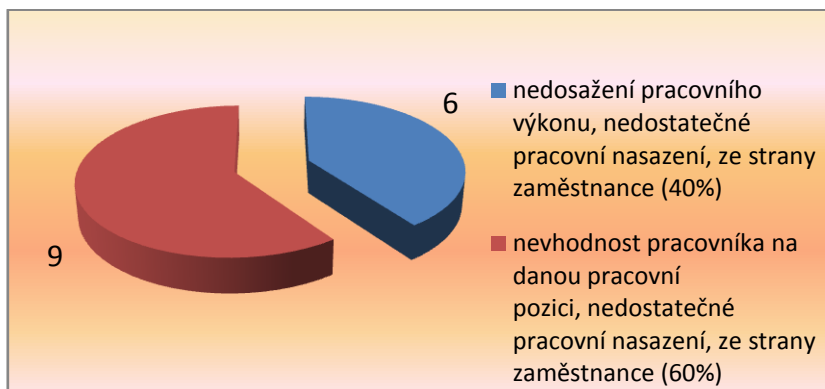
Zjistit, zda výběrový proces dostatečně informuje o specifikách pozic, na něž jsou uchazeči přijímáni.

Dotazník A – mistři výroby

Otázka A13: Jaké jsou nejčastější důvody uvolňování operátorů na vašem výrobním úseku? (uved'te 3 nejčastější důvody)

Graf A13 ukazuje, že nejčastěji 9 (60%) respondenti uvedli jako kombinaci nejčastějších důvodů: *nevhodnost pracovníka na danou pracovní pozici, nedostatečné pracovní nasazení, ze strany zaměstnance*. Další kombinaci: *nedosažení pracovního výkonu, nedostatečné pracovní nasazení, ze strany zaměstnance* uvedlo 6 (40%) respondentů. Žádný respondent neuvedl jinou kombinaci kromě dvou výše uvedených.

Graf A13: Nejčastější důvody uvolnění operátorů na výrobních úsecích respondentů



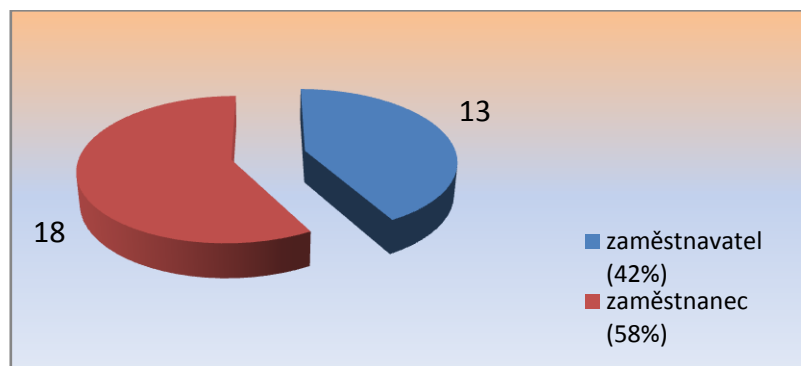
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Dotazník B – uvolnění zaměstnanci

Otázka B6: Z jaké strany došlo k ukončení vašeho pracovního poměru (PP) v organizaci?

Graf B6 ukazuje, že poměr ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele a zaměstnance je poměrně vyrovnaný. Na vlastní žádost ukončilo pracovní poměr 18 (58%) respondentů, ze strany zaměstnavatele byl ukončen pracovní poměr 13 (42%) respondentům.

Graf B6: Poměr stran ukončujících pracovní poměr



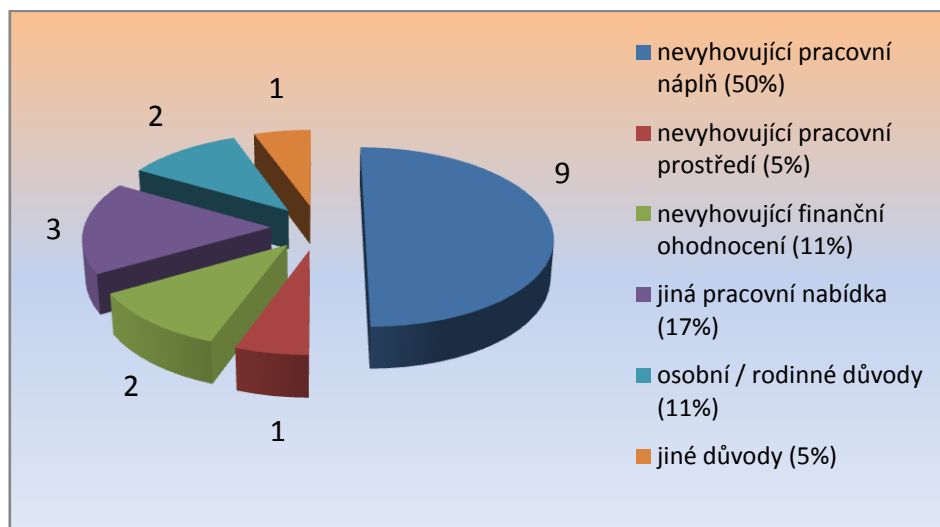
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B7: Pokud došlo k ukončení pracovního poměru z vaší strany, z jakého důvodu se tak stalo?

Tato otázka byla určena pouze respondentům, kteří ukončili pracovní poměr na vlastní žádost. Těchto respondentů, jak vyplývá z grafu B6, bylo celkem 18.

Jak vyplývá z grafu B7, nejvíce respondentů 9 (50%) uvedlo jako důvod ukončení pracovního poměru *Nevyhovující pracovní náplň*. 3 (17%) respondenti uvedli jako důvod svého odchodu *jinou pracovní nabídku*. *Nevyhovující finanční ohodnocení* uvedli jako důvod odchodu 2 (11%) respondenti, stejně tak 2 (11%) respondenti ukončili pracovní poměr z *osobních/rodinných důvodů*. Nejméně respondentů 1 (5%) uvedlo jako důvod odchodu *nevyhovující pracovní prostředí*, stejně jako 1 (5%) respondent uvedl jako důvod *jiné důvody*.

Graf B7: Důvody ukončení PP ze strany respondentů

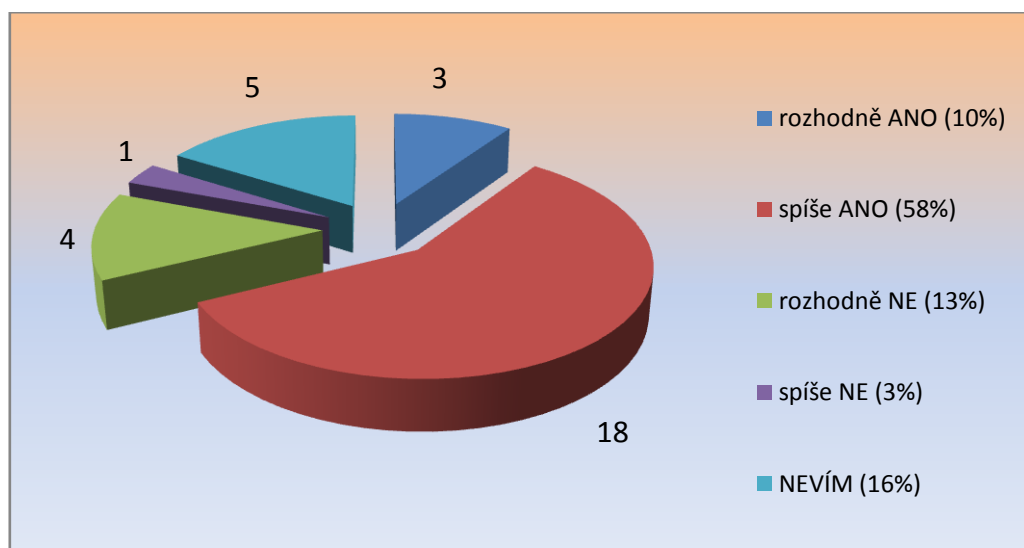


Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B13: Byl/a jste během výběrového řízení dostatečně informován/a o platových podmínkách daného pracovního místa?

Z grafu B13 je patrné, že největší část 18 (58%) respondentů zvolila odpověď *spíše ANO*. Odpověď *NEVÍM* zvolilo 5 (16%) respondentů, 4 (13%) respondenti považovali podané informace o platových podmínkách za rozhodně nedostačující. Pouze 3 (10%) procent zvolilo odpověď *rozhodně ANO* a 1 (3%) respondent zaškrtnl odpověď *spíše NE*.

Graf B13: Dostatečná informovanost respondentů o platových podmínkách

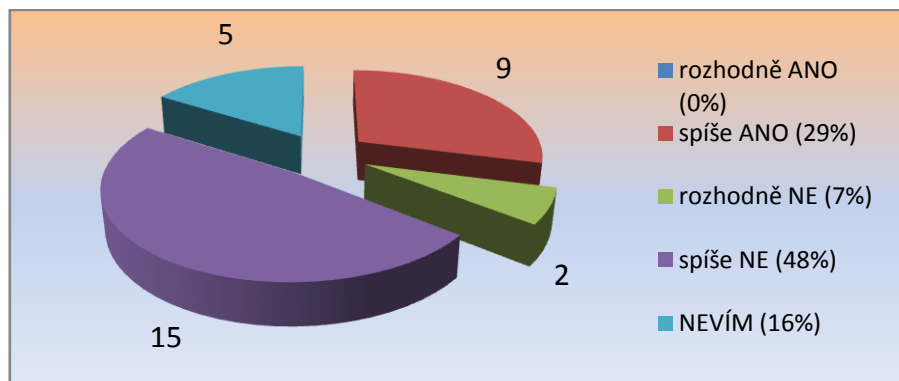


Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B14: Odpovídala vaše pracovní náplň informacím získaným při výběrovém řízení?

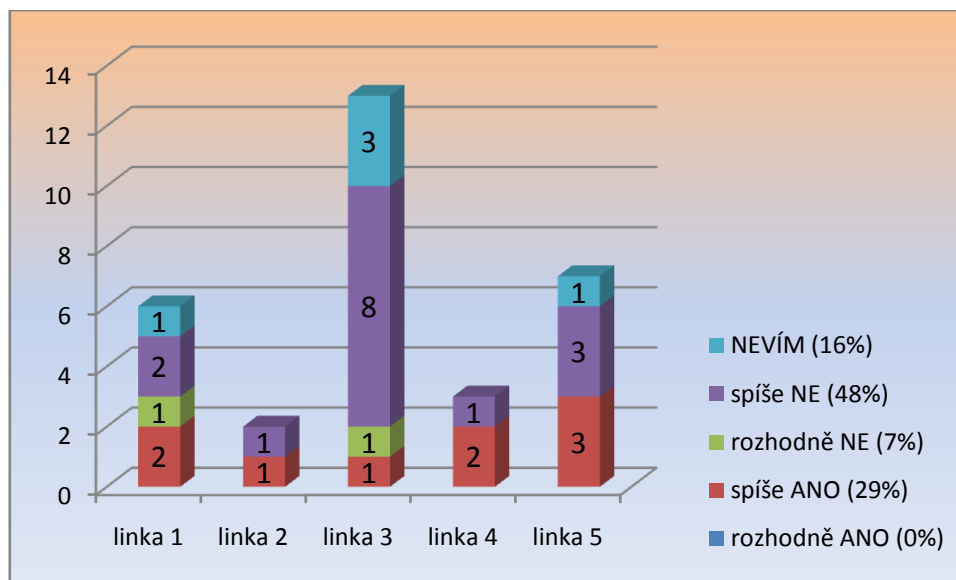
Jak je zřejmé z grafu 14, téměř polovina 15 (48%) respondentů odpověděla, že pracovní náplň *spíše* neodpovídala informacím získaným během výběrového řízení. 9 (29%) respondentů zvolilo odpověď *spíše ANO*. Odpověď *NEVÍM* zvolilo 5 (16%) respondentů a pouze 2 (7%) respondenti považovali pracovní náplň za rozhodně neodpovídající. 0 respondentů považovalo pracovní náplň za rozhodně odpovídající informacím získaným během výběrového řízení.

Graf B14.1: Odpovídající představa pracovní náplně informacím získaným při výběrovém řízení



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Graf B14.2: Převedeno na jednotlivé linky

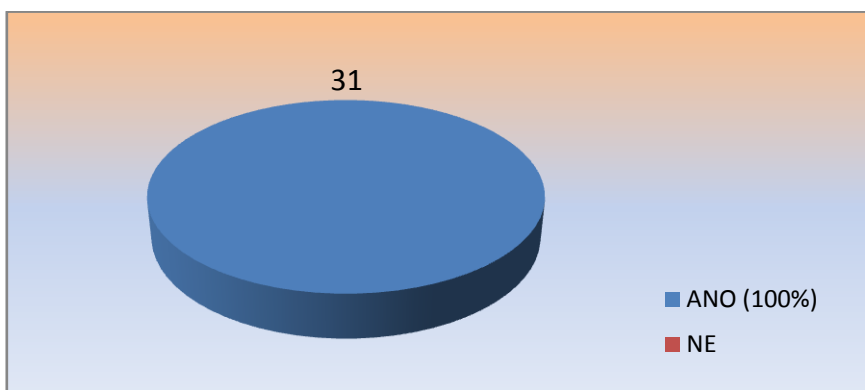


Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B10: Byla součástí výběrového řízení prohlídka výroby?

Z grafu B10 vyplývá, že u všech 31 (100%) respondentů byla prohlídka výroby součástí výběrového řízení.

Graf B10: Prohlídka výroby jako součást výběrového řízení u respondentů



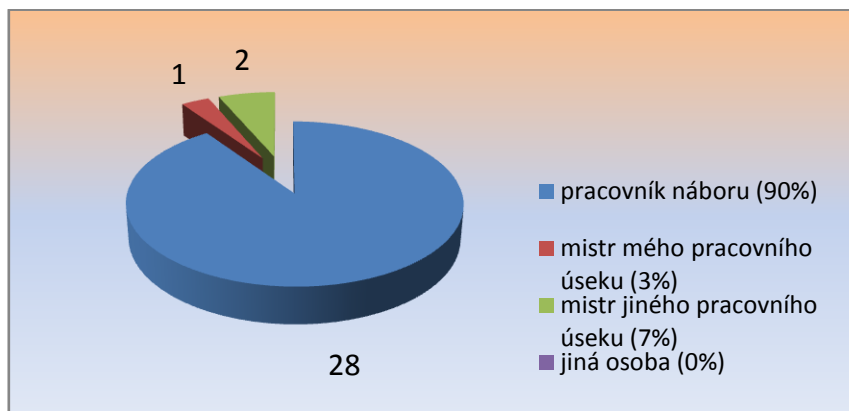
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B11: Pokud ANO, s kým jste prohlídku absolvoval/a?

Tato otázka byla určena pro respondenty, kteří na otázku 10 odpověděli ANO. Vzhledem k tomu, že se respondenti na odpovědi na tuto otázku shodli, týkala se otázka č. 11 všech 31 respondentů.

Graf B11 ukazuje, že převážná část respondentů 28 (90%) absolvovala prohlídku výroby s pracovníkem náboru. 2 (7%) respondenti absolvovali prohlídku s mistrem jiného úseku a pouze 1 (3%) respondent absolvoval prohlídku s mistrem jeho výrobního úseku. 0 respondentů uvedlo prohlídku výroby s jinou osobou.

Graf B11: Zaměstnanci organizace, se kterými respondenti absolvovali prohlídku výroby



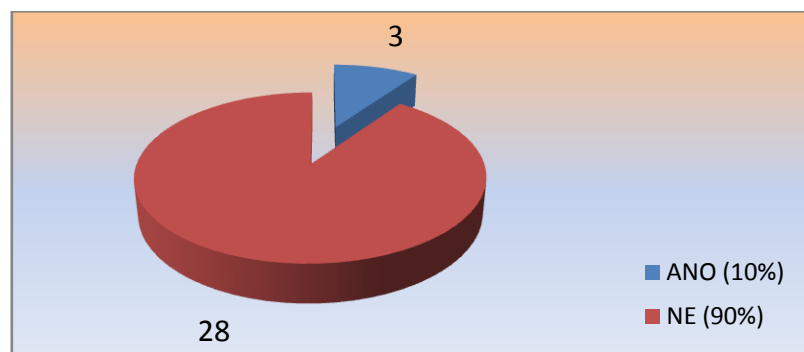
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B12: Byl/a jste během prohlídky konkrétně seznámen/a s vaší pracovní pozicí?

Tato otázka byla určena pro respondenty, kteří na otázku 10 odpověděli ANO. Vzhledem k tomu, že se respondenti na odpovědi na tuto otázku shodli, týkala se otázka č. 11 všech 31 respondentů.

Z grafu B12 je zřejmé, že převážná část 28 (90%) respondentů nebyla během prohlídky výroby seznámena s jejich pracovní pozicí. K seznámení s konkrétní pracovní pozicí došlo pouze u 3 (10%) respondentů.

Graf B12: Seznámení respondentů s konkrétní pracovní pozicí ve výrobě

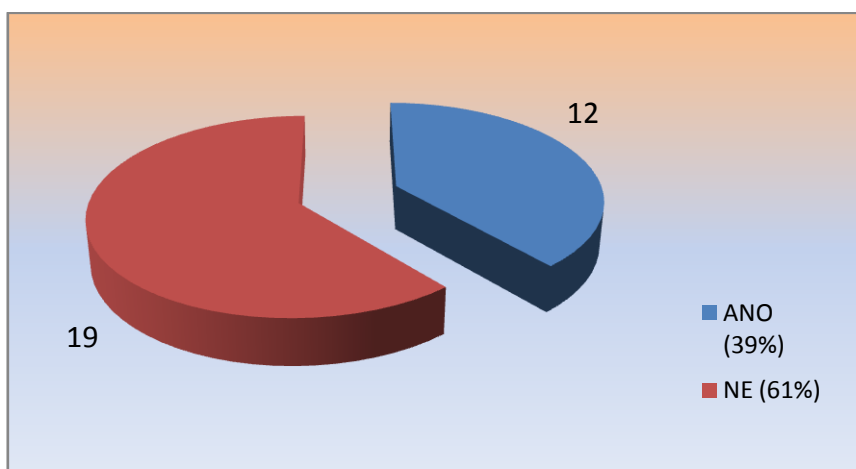


Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B15: Měl/a jste předchozí pracovní zkušenost na obdobné pracovní pozici?

Jak vyplývá z grafu B15, větší část respondentů 19 (61%) nemělo předchozí zkušenost s obdobnou pracovní pozicí. Zkušenost na obdobné pracovní pozici mělo pouze 12 (39%) respondentů.

Graf B15: Předchozí zkušenost respondentů s obdobnou pracovní pozicí



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Kvalitativní pozorování – výběrové řízení

- **Jakým způsobem jsou jednotlivé metody aplikovány?**

V **16** případech byly pohovor, test i prohlídka provedeny pouze náborovým specialistou. Ve **3** případech byly pohovor, test a prohlídka provedeny mistrem konkrétního výrobního úseku. U **1** výběrového řízení byl pohovor a test aplikován mistrem konkrétního výrobního úseku, avšak prohlídka byla následně provedena náborovým specialistou.

Test gramotnosti byl ve všech **16** případech vyhodnocen náborovým specialistou. Pohovor byl vyhodnocen vždy jen jednou osobou, osobou přítomnou při pohovoru (náborový specialista/mistr).

Pohovor

V pohovorech byl pozorován zásadní rozdíl mezi pohovorem vedeným mistrem výroby a pohovorem vedeným náborovým specialistou.

Náborový specialista byl zaměřen především na představení společnosti, druhů výrobků a zákazníků. Dále se velmi povšechně dotazoval na předchozí pracovní zkušenosti uvedené v dotazníku, především pak na důvody jejich ukončení. Všech **16** pohovorů trvalo v rozmezí 5 – 8 minut.

Pohovor s mistrem výroby vždy zjišťoval předchozí zkušenost na obdobné pracovní pozici, popřípadě na jiných předchozích pracovních pozicích a jejich obsah. Dále bylo součástí všech **4** těchto pohovorů dotázání na důvod zájmu o obsazovanou pracovní pozici a vysvětlení v čem je konkrétní pozice náročná. Délka pohovorů se pohybovala v rozmezí 15 – 23 minut.

Názor autorky: Rozdíl ve způsobu vedení pohovoru a obsahu mezi náborovým specialistou a mistrem výroby byl markantní. Informovanost uchazečů v případě pohovorů s náborovým specialistou byla nesrovnatelně nižší. Zde se projevila neznalost náborového specialisty specifik obsazovaných pracovních pozic. V případě pohovorů s mistrem výroby se zdála být informovanost uchazečů naprosto dostačující.

Test

V **16** případech, kdy byl pohovor veden osobou náborového specialisty, byl tento test touto osobou předán, vybrán i vyhodnocen. V dalších **4** případech mistrů vedoucích pohovor byl jimi tento test vyzvednut na personálním oddělení, předán uchazečům a zpětně vybrán. Následně byl odevzdán náborovému specialistovi k vyhodnocení. Při vyhodnocování byl kladen důraz především na písemnou část, zaměřenou na porozumění a interpretaci uvedeného textu. Dále bylo přihlíženo k početní části 1, zaměřené na sčítání a odčítání.

Nejméně významnou částí pro hodnocení se ukázala početní část 2, s porovnáváním matematických veličin. Chyby v této části nebyly hodnoceny jako zásadní.

Názor autorky: K aplikaci testu nemá autorka žádné výhrady. Vyhodnocení testu vždy stejnou osobou, náborovým specialistou, považuje autorka za vhodný způsob.

Prohlídka výroby

Ve způsobu provedení prohlídky výroby byly pozorovány zásadní rozdíly mezi náborovým specialistou a mistrem výroby.

Náborový specialista ve všech **17** pozorovaných případech provedl okružní prohlídku celou výrobní halou, během které pouze upozorňoval na pozice, o které se daní uchazeči ucházeli. Všechny 17 prohlídek trvalo v rozmezí 7 – 12 minut.

Ve všech **3** případech prohlídky výroby s mistrem byli uchazeči provedeni konkrétním výrobním úsekem, za který daný mistr zodpovídal. Následně byli seznámeni s konkrétní obsazovanou pozicí. Zde mistr přesně vysvětlil princip práce a případná úskalí. Na konkrétní pozici byl stráven čas v rozmezí 11 – 15 minut. Celková délka prohlídky výroby se pohybovala v rozmezí 16 – 23 minut.

Názor autorky: I zde se projevil velký rozdíl mezi provedením náborovým specialistou a mistrem výroby. Autorka došla k názoru, že prohlídka výroby prováděná náborovým specialistou není, v oblasti informovanosti uchazečů, velmi přínosná. Toto může znamenat problém především u uchazečů bez předchozí zkušenosti na podobné pracovní pozici. Prohlídka zprostředkovaná mistrem výroby se jevila jako vhodný způsob, vzhledem k ukázce práce na konkrétní pracovní pozici po poměrně dlouhý časový úsek.

- **Získá uchazeč informace o povaze konkrétního pracovního místa?**

V **16** pozorovaných případech s náborovým specialistou nebyl pohovor zaměřen na informace týkající se náplně, požadavků a podmínek práce. Pozice byla prezentována pouze jako dělnická pozice v pásové výrobě. Namísto informací byli uchazeči informováni o následné prohlídce výroby, za účelem získání představy o obsazované pozici. Ve **4** případech pohovoru s mistrem výroby byli uchazeči informováni o konkrétní náplni, požadavcích, podmínkách i zátěžových aspektech konkrétní obsazované pracovní pozice.

Názor autorky: Vzhledem k dělnickému charakteru operátorských pozic se autorka domnívá, že sdělování informací o množství výrobních závodů nadnárodního koncernu X, okruhu zákazníků a dalších podobných informací v rámci výběrového řízení je neadekvátní. Tyto informace mohou být, v případě potřeby, součástí vstupního školení. Autorka pozorovala ze strany uchazečů určitou míru lhostejnosti k těmto informacím v rámci dané situace. Informace ze strany náborového specialisty vyhodnotila autorka jako nevyhovující, zatímco informace získané ve všech případech pohovorů s mistry výroby za naprosto dostačující. Autorka v těchto případech naopak nabyla dojmu velmi realistického podání charakteristik obsazovaných pracovních pozic.

- **Získá uchazeč informace o mzdových podmínkách?**

Ve všech **20** pozorovaných případech byli uchazeči srozumitelně informováni o struktuře platu, tedy o výši základního platu a dalších jeho složkách. Ve **4** případech pohovorů s mistrem výroby pak byly přiblíženy podmínky získání určitých složek platu, záviselých na stupni zapracování.

Názor autorky: Informace o mzdových podmínkách vyhodnotila autorka jako dostačující. Autorka by doporučovala, v případě náborového specialisty, rozšířit informace o složkách závislých na stupni zapracování o předpokládané průměrné lhůty, za jak dlouho těchto složek nastupující operátoři dosáhnou.

- **Má uchazeč prostor pro položení dodatečných otázek?**

Ve 4 případech pohovorů s mistrem výroby byli uchazeči přímo dotázáni, zda sděleným informacím rozumí a zda mají ještě nějaké otázky. Ve 14 případech pohovorů s náborovým specialistou byli uchazeči pouze dotázáni, zda mají dodatečné otázky, bez ověření, zda sdělené informace pochopili. Ve 2 pozorovaných případech pohovoru s náborovým specialistou byl pohovor ukončen bez zpětného dotazování a poskytnutí prostoru pro dodatečné otázky.

Názor autorky: V případě pohovorů s mistry výroby pozorovala autorka skutečný zájem ze strany mistrů zjistit, zda uchazeči skutečně chápou, o jakou náplň práce se jedná. U náborového specialisty tento zájem pozorován nebyl, dle názoru autorky se jednalo o následek nedostatku informací o charakteru obsazovaných pozic u samotného náborového specialisty.

Vyhodnocení dílčího cíle č. 3

Graf A13 ukazuje, že respondenti na pozicích mistr výroby se shodli (100%), že jeden ze tří nejčastějších důvodů ukončení pracovního poměru je žádost ze strany operátora. Toto potvrdil i graf B6, který ukazuje, že v 58% došlo opravdu k ukončení pracovního poměru ze strany operátorů. V celých 50% těchto případů šlo o nevyhovující pracovní náplň, jak ukazuje graf B7.

V oblasti jejich informovanosti o platových podmínkách pracovní pozice, se respondenti, jak ukazuje graf B13, z větší části (68%) shodují na tom, že byli dostatečně informováni. Tento fakt byl potvrzen i prostřednictvím pozorování, kde se informovanost o platových podmínkách zdála být dostačující. Avšak rozdílná situace byla zjištěna v oblasti náplně pracovní pozice, kde 55% respondentů uvedlo, že **náplň pracovní pozice neodpovídala informacím získaným během výběrového řízení.** Žádný z respondentů pak nevedl, že náplň rozhodně odpovídala získaným informacím. Pozorování prokázalo, že **ve všech případech, kdy došlo k osobnímu pohovoru**

s náborovým specialistou, byly předané informace o charakteru pracovní pozice zcela nedostačující. Rozdílná situace se ukázala u pohovorů s mistry výroby, kde obsah informací o obsazované pracovní pozici byl komplexní. Vzhledem ke složitosti slovního popisu dělnických pozic, byla zajišťována i prohlídka výrobních prostor, s ukázkou obsazované pracovní pozice, jako součást výběrového řízení. Zatímco 100% uchazečů potvrdilo účast na prohlídce výrobních prostor, jak ukazuje graf B10, pouze 10% respondentů bylo seznámeno s konkrétní obsazovanou pracovní pozicí (graf B12). Zbýlých 90% respondentů potvrdilo prohlídku výrobních prostor pouze s osobou náborového specialisty. Pozorováním bylo zjištěno, že zde existuje zásadní rozdíl v koncepci prohlídky výrobních prostor zprostředkovaných osobou náborového specialisty a mistrem výroby. **Prostřednictvím náborového specialisty jsou uchazeči provedeni výrobní halou bez možnosti seznámení se s konkrétní pracovní pozicí.** Toto byl případ 17 uchazečů z celkového počtu 20, tedy u 80% uchazečů. Prohlídky výroby prováděné mistrem obsahovaly seznámení přímo s konkrétní obsazovanou pracovní pozicí, zahrnující poskytnutí informací o jejích specifikách. Poslední graf B15 pak ukazuje, že celých 61% uchazečů nemělo předchozí zkušenost na obdobné pracovní pozici.

V rámci dílčího cíle č. 3, došla autorka k názoru, že **v případech provedení výběrového řízení pouze osobou náborového specialisty, dochází k zásadní neinformovanosti uchazečů o charakteru obsazované pozice,** což, vzhledem k vysokému procentu respondentů bez předchozí zkušenosti na obdobné pracovní pozici, může být zásadním problémem.

Hypotéza č. 2

Předpokládáme, že vysoká fluktuace může být způsobena nedostatečnou informovaností uchazečů o dané pracovní pozici a všech podmínkách jejího výkonu.

Hypotéza č. 2 byla tímto potvrzena.

Dílčí cíl č. 4

Zjistit, zda výběr aplikovaných metod výběru je vhodný.

a

Dílčí cíl č. 5

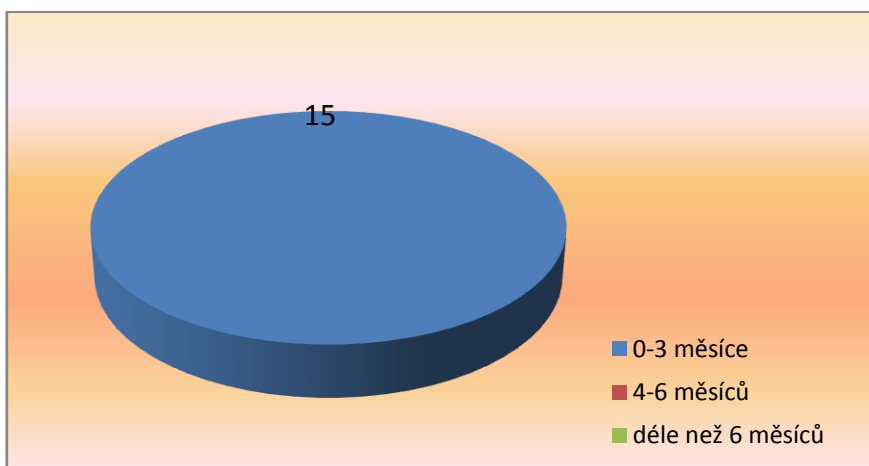
Zjistit, zda aplikace metod výběru je prováděna odborně, a zda v nich neexistují nedostatky.

Dotazník A – mistři výroby

Otázka A14: V jaké lhůtě od nástupu dochází nejčastěji k uvolňování operátorů na vašem výrobním úseku?

Z grafu A14 je patrné, že všech 15 (100%) respondentů se shodlo na nejčastějším uvolňování operátorů v časovém úseku *0-3 měsíce* od jejich nástupu na pracovní pozici.

Graf A14: Nejčastější délka trvání pracovního poměru uvolněných operátorů



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

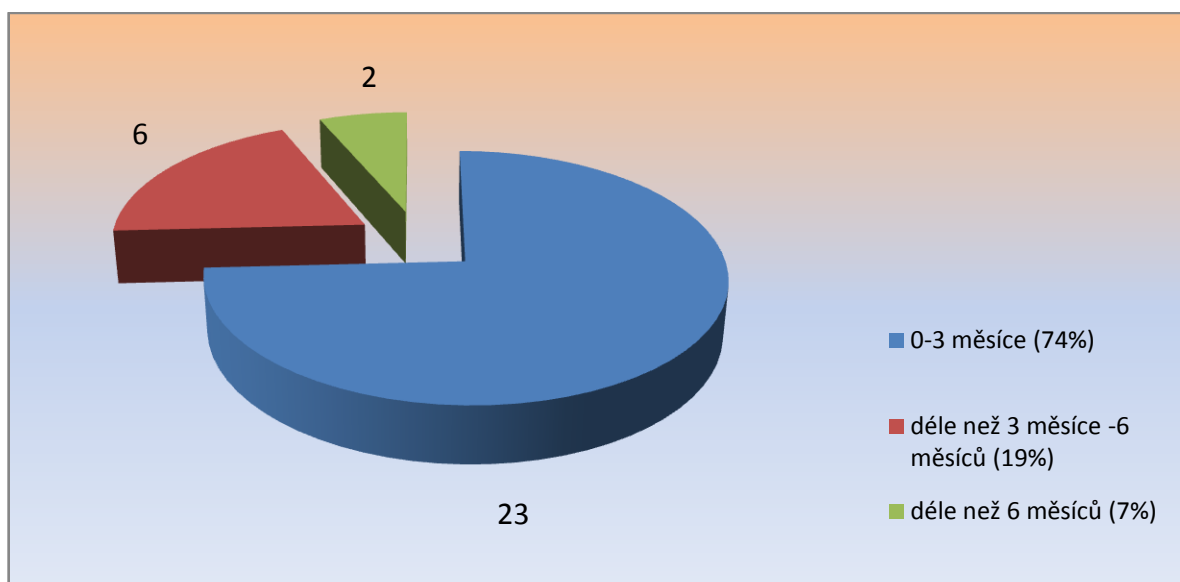
Dotazník B – uvolnění zaměstnanci

Otázka B8: Jak dlouho jste setrval/a v pracovním poměru ve společnosti Y?

Pro účely zjištění doby trvání pracovních poměrů respondentů byla definována 3 časová rozmezí.

Graf B8 zobrazuje, že nejčastěji došlo k ukončení PP respondentů v období *0-3 měsíce*, kdy bylo ukončeno 23 (74%) PP respondentů. V období *déle než 3 měsíce – 6 měsíců* došlo k ukončení 6 (19%) PP respondentů a v posledním *období déle než 6 měsíců* bylo ukončeno 2 (7%) PP respondentů.

Graf B8: Délka trvání pracovního poměru respondentů



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Zjišťování chyb ve výběrových metodách

Individuální rozhovor s osobou náborového specialisty:

Otázka 2: Na základě jakých kritérií tedy provádíte výběr operátorů do výroby?

Respondentka: Určitý návod jsem získala od mé předchůdkyně v průběhu zaučování. Pro výběr využívám především informace uvedené v Dotazníku pro uchazeče a přihlížím na vyplněný test gramotnosti. Někdy mi požadavky řeknou sami mistři výroby, především v oblasti věku (podle náročnosti pozice) a pohlaví (to se týká u pozic skládání, kde ženy prokazují vyšší zručnost).

Otázka 3: Na základě jakých údajů z Dotazníku pro uchazeče rozhodujete o pozvání uchazeče k výběrovému pohovoru a jeho následnému výběru?

Respondentka: Jak už jsem říkala, jde především o věk a pak kontroluji, zda za sebou mají slušnou pracovní historii. Tím myslím, jestli vůbec někdy pracovali a jak dlouho na pracovním místě zůstali.

Otázka 4: Využíváte Dotazník pro uchazeče o zaměstnání při výběru každého operátora?

Respondentka: Ne. V případech, kdy přijde uchazeč, kterého si přímo nějakým způsobem domluvil mistr, že ho chce nabrat, tak ho nepoužívám. Uchazeč ho ale i tak musí vyplnit, je to povinná formalita, sloužící i jako zdroj kontaktních údajů.

Otázka 5: Je Vám známo, kdo tento Dotazník sestavil?

Respondentka: Nevím. Používala ho už moje předchůdkyně, tak ho také používám.

Otázka 6: Zmínila jste Test gramotnosti. Můžete přiblížit jeho účel?

Respondentka: Jde jen o prověření, zda uchazeči jsou gramotní. Tedy zda umí číst, psát a počítat. Už jsem tu měla i uchazeče, kteří test nebyli schopni vyplnit. Pokud nějaký uchazeč není schopen test vyplnit, nemohu jej přijmout. Drobné chyby v testu ale nevadí.

Otázka 7: Využíváte test ve všech případech výběru operátorů?

Respondentka: Ano. I v případech uchazečů, které si „domluvili“ že nastoupí mistři výroby. Vyplnění testu je nařízeno vedením.

Otázka 8: Znáte autora tohoto testu?

Respondentka: Neznám. Víím jen, že byl vytvořen ještě před mým nástupem, protože ve výrobě došlo k nějakému výrobnímu problému z důvodu negramotnosti jednoho operátora. Od té doby se prý zavedl.

Otázka 9: Jaké metody, kromě Dotazníku a Testu gramotnosti, při výběru operátorů do výroby používáte?

Respondentka: Každý projde pohovorem a prohlídkou výroby. Jinak už nic. Takto mne to naučila má předchůdkyně, tak to tak dělám.

Otázka 10: Pohovorů se účastníte za organizaci pouze vy, nebo ještě nějaká další osoba?

Respondentka: Buďto já, nebo nějaký mistr výroby. Ale to není často. Většinou se účastní jen u konkrétních pozic, které jsou náročnější. Jako skládání nebo mariáš.

Otázka 11: Kdo rozhoduje o konečném přijetí uchazeče?

Respondentka: Když se výběru neúčastní mistr, tak já. Což je ve většině případů. Pokud se mistr účastní, pak je to jen jeho rozhodnutí, jestli konkrétního člověka chce, nebo ne.

Otázka 12: Jak dlouho působíte na místě náborového specialisty ve firmě Y?

Respondentka: Nastoupila jsem v listopadu 2012, takže je to něco přes rok.

Otázka 13: Absolvovala jste školení/vzdělávání v oblasti výběru zaměstnanců na volné pracovní místo?

Respondentka: Zatím ne. Ani nevím, zda něco takového existuje. Na jednom školení jsem zde už byla, ale to byli komunikační dovednosti, takže nic s výběrem zaměstnanců.

Otázka 14: Máte předchozí praxi na pozici zabývající se výběrem zaměstnanců?

Respondentka: Nemám. Původně jsem se sem hlásila na místo recepční, ale při pohovoru mi nabídli tuto pozici. Viděla jsem to jako novou zkušenost, tak jsem ji přijala.

Otázka 15: Dříve jste v rozhovoru zmínila, že součástí výběrového řízení je i prohlídka výroby. Můžete mi přiblížit, co si pod tím mám představit?

Respondentka: Uchazeči si vezmou povinný ochranný oděv, což jsou ochranné špičky na boty a plášť. Pak se jde do výroby, kde uděláme krátké kolečko výrobou.

Otázka 16: Takže výrobou je provázíte vy osobně?

Respondentka: Ano. Tedy pokud nejde o uchazeče, se kterým má pohovor mistr. V takovém případě si uchazeče provede výrobou sám. Tedy alespoň ve většině případů.

Nekvantitativní analýza dokumentů souvisejících s výběrem uchazečů

V rámci výběru uchazečů jsou používány 2 písemné dokumenty, kterými jsou:

1. Dotazník uchazeče o zaměstnání
2. Vstupní test „Test gramotnosti“

1. Dotazník uchazeče o zaměstnání

Autor dotazníku není znám, využíván byl již předchozí osobou na pozici náborový specialista. Dokument je vytvořen za účelem získání základních informací o osobě

uchazeče. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek, z toho devatenáct číslovaných. Dotazník shromažďuje informace z oblasti vzdělání, pracovní historie, zájmů, uchazečových představ o pracovní pozici a finančních podmínkách atd. Obsah je velmi komplexní. Informačně představuje velmi dobrou základnu pro získání základní představy o osobě uchazeče.

Zjištění:

Jeho vyplnění je vyžadováno od každého uchazeče, kromě uchazečů, kteří jsou o nástupu již předem domluveni s konkrétním mistrem výroby. Avšak k většině informací v něm obsažených není při výběru přihlíženo. Využívány jsou především 2 informace, věk uchazeče a pracovní historie ve smyslu její povšechné existence a doba trvání jednotlivých zaměstnání.

2. Test gramotnosti

Test gramotnosti byl vytvořen již některým předchůdcem současného náborového specialisty. Konkrétní autor není znám. Test byl vytvořen pro ověření schopnosti uchazečů adekvátně plnit všechny úkoly v rámci pozice operátora, jejíž součástí je i vyplňování různých pracovních výkazů a záznamů o výrobě. Dokument tedy slouží k prověření základní gramotnosti uchazečů – čtení, psaní, počty.

Tento dokument je tvořen jednoduchým testem, týkajícím se organizace Y a jejího výrobního zaměření a okruhu zákazníků. Následují 3 jednoduché otázky na údaje, obsažené v předchozím textu. Účastník musí prokázat schopnost přečíst, pochopit a interpretovat informace v textu obsažené. Dále následují 2 otázky na početní úlohy. První prověřuje základní dovednosti sčítání a odčítání, druhá je zaměřena na poměrování velikosti matematických veličin.

Zjištění:

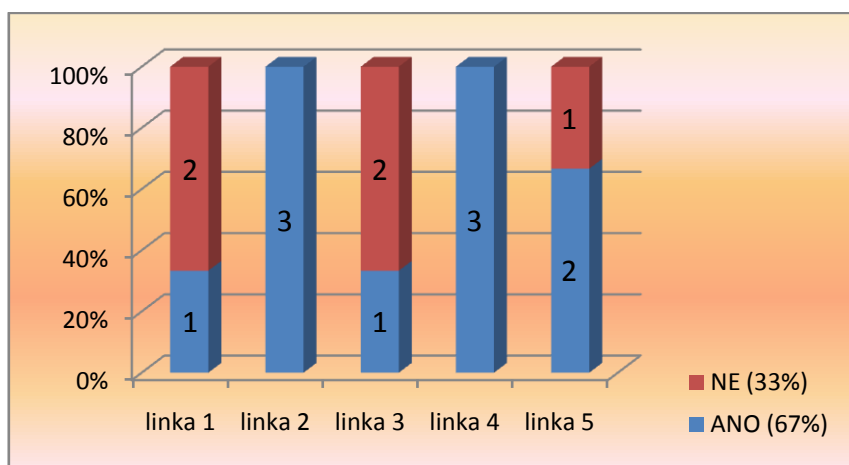
Test je koncipován dostatečně, aby mohla být jeho prostřednictvím prověřena základní gramotnost uchazečů, dostačující na dělnickou pozici operátora ve výrobě.

Dotazník A – mistři výroby

Otázka A8: Účastníte se výběrových řízení operátorů přijímaných na váš výrobní úsek?

Z grafu A8 vyplývá, že 10 (67%) respondentů se výběru operátorů na svůj výrobní úsek účastní. Menší část respondentů 5 (33%) se výběru operátorů na své výrobní úseky neúčastní.

Graf A8: Účast respondentů na výběru operátorů na jejich výrobní úsek



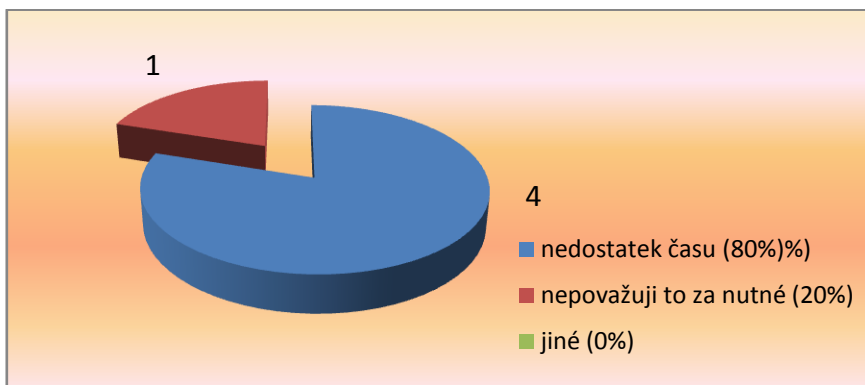
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka A9: Pokud NE, z jakých důvodů se výběrových řízení neúčastníte?

Tato otázka byla určena respondentům, kteří na otázku č. 8 odpověděli NE. Takovýchto respondentů bylo 5.

Jak ukazuje graf A9, 4 (80%) respondenti uvedli jako důvod neúčastní na výběru operátorů na svůj výrobní úsek *nedostatek času*. 1 (20%) respondent svou účast na výběru *nepovažuje za nutnou*. Žádný z respondentů neuvedl jako odpověď *jiné*.

Graf A9: Důvody respondentů proč se nezúčastňují výběru operátorů na svůj výrobní úsek



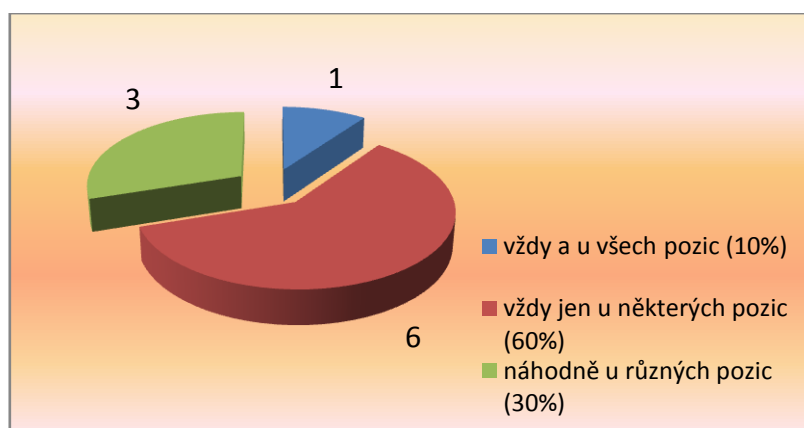
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka A10: Pokud ANO, jak často a jakých pozic se to týká?

Tato otázka byla určena respondentům, kteří na otázku č. 8 odpověděli ANO. Takovýchto respondentů bylo 10.

Jak vyplývá z grafu A10, nadpoloviční část 6 (60%) respondentů se výběru operátorů účastní *vždy jen u některých pozic*. 3 (30%) operátorů se účastní výběru *náhodně u různých pozic* a pouze 1 (10%) operátor se účastní výběru *vždy a u všech pozic*.

Graf A10: Účast respondentů na výběru operátorů



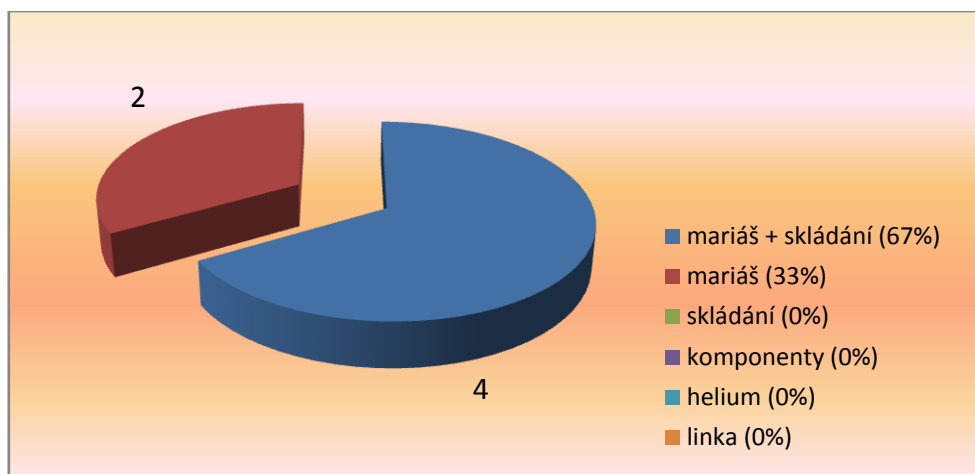
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka A11: Pokud se účastníte výběrového řízení pouze u určitých pozic, jakých konkrétních pozic se to týká?

Tato otázka byla určena pro respondenty, kteří na otázku č. 10 odpověděli: *vždy jen u některých pozic*. Takovýchto respondentů bylo 6.

Z grafu A11 je patrné, že 4 (67%) respondenti se účastní výběru u pozic *mariáš + skládání*. 2 (33%) respondenti se účastní výběru pouze u pozice *mariáš*. 0 respondentů uvedlo pozici *komponenty, helium, linka*.

Graf A11: Pozice, u kterých se respondenti účastní výběrového řízení



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

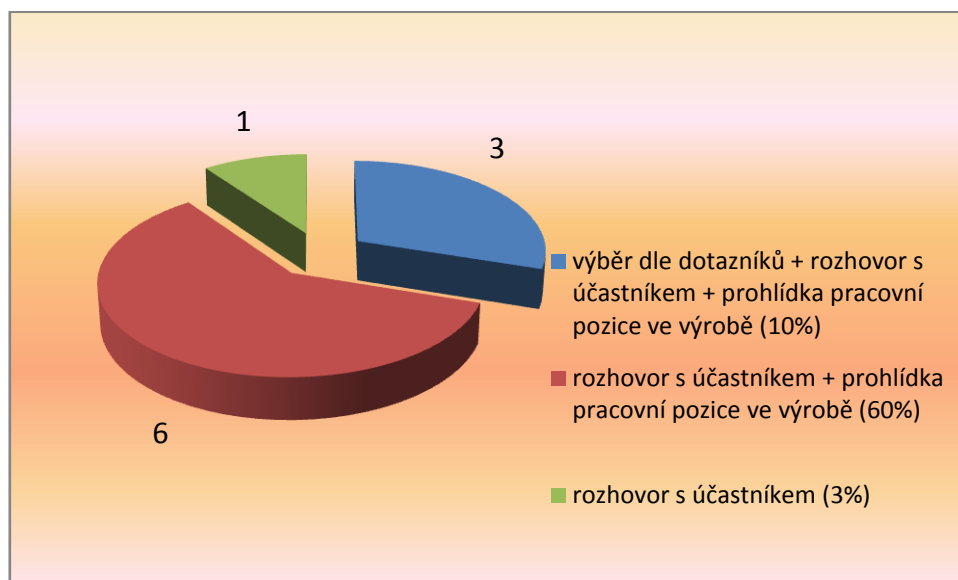
Otázka A12: Jakým způsobem se účastníte výběrového řízení operátorů?

Tato otázka byla určena respondentům, kteří na otázku č. 8 odpověděli ANO. Takovýchto respondentů bylo 10. Tato otázka byla otevřená, níže uvádím sumarizaci odpovědí.

Graf A12 ukazuje, že nejvíce respondentů 6 (60%) se účastní na výběrovém řízení prostřednictvím *rozhovoru s uchazečem a následnou prohlídkou pracovní pozice ve výrobě*. 3 (30%) respondenti se účastní formou *výběru uchazečů dle dotazníku s následným*

pohovorem s nimi a prohlídkou pracovní pozice ve výrobě. 1 (10%) respondent se účastní výběru pouze formou pohovoru.

Graf A12: Způsob účasti respondentů na výběrovém řízení s uchazeči



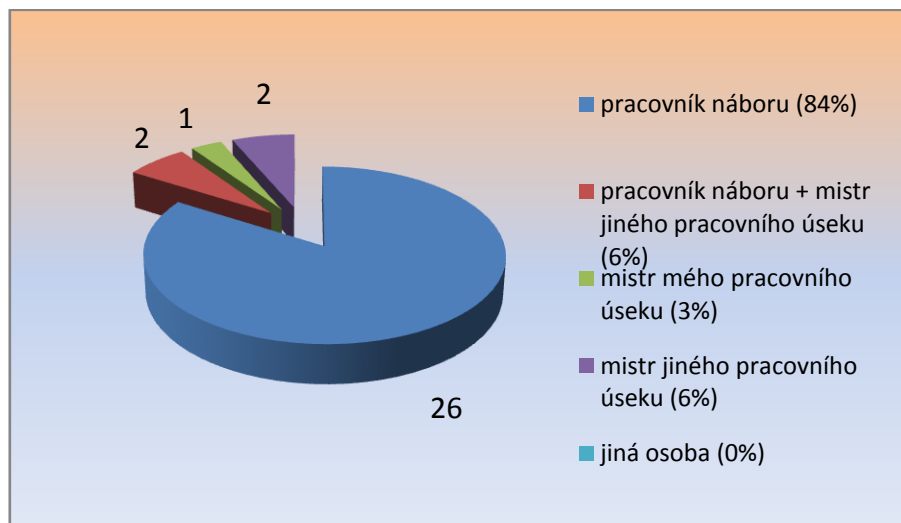
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Dotazník B – uvolnění zaměstnanci

Otázka B9: S kým jste absolvoval výběrové řízení?

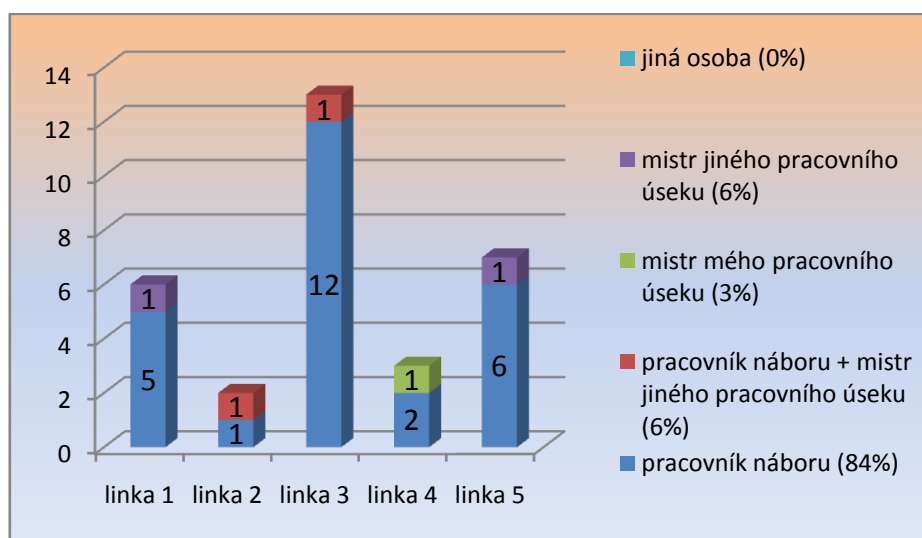
Z grafu B9.1 je patrné, že nejvíce respondentů 26 (84%) absolvovalo výběrové řízení pouze s pracovníkem nábory. U 2 (6%) respondentů se výběrového řízení účastnil mistr jiného výrobního úseku. Stejně tak u 2 (6%) respondentů se řízení účastnil nejen pracovník nábory, ale i mistr z jiného pracovního úseku. Jen u 1 (3%) respondenta se výběrového řízení účastnil mistr jeho pracovního úseku.

Graf B9.1: Zaměstnanci organizace, se kterými respondenti absolvovali výběrové řízení



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Graf B9.2 Převedeno na jednotlivé linky



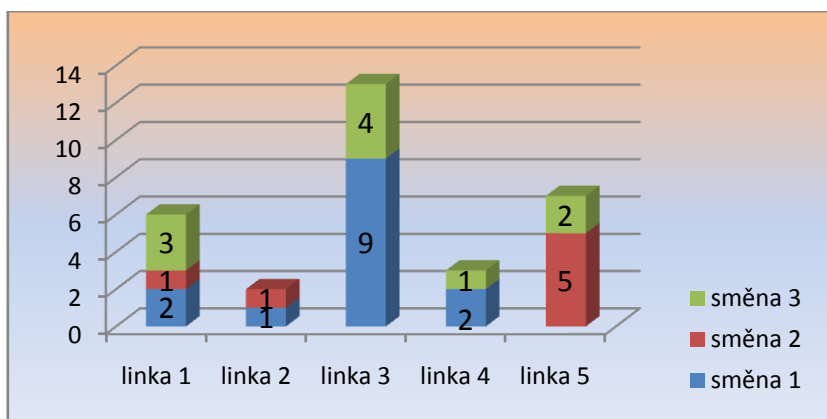
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B4: Na kterém výrobním úseku jste pracoval/a? Uveďte číslo linky a směny.

Z grafu B4 vyplývá, že nejvíce uvolněných respondentů 13 (42%) pracovalo na lince č. 3. Druhý nejvyšší počet respondentů 7 (23%) byl uvolněn z linky č. 5. Z linky č. 1 bylo

uvolněno 6 (19%) respondentů. Druhý nejvyšší počet uvolněných respondentů 3 (10%) pracoval na lince č. 4. Nejvyšší počet respondentů 2 (6%) byl uvolněn z linky č. 2.

Graf B4: Vymezení pracovní pozice respondentů

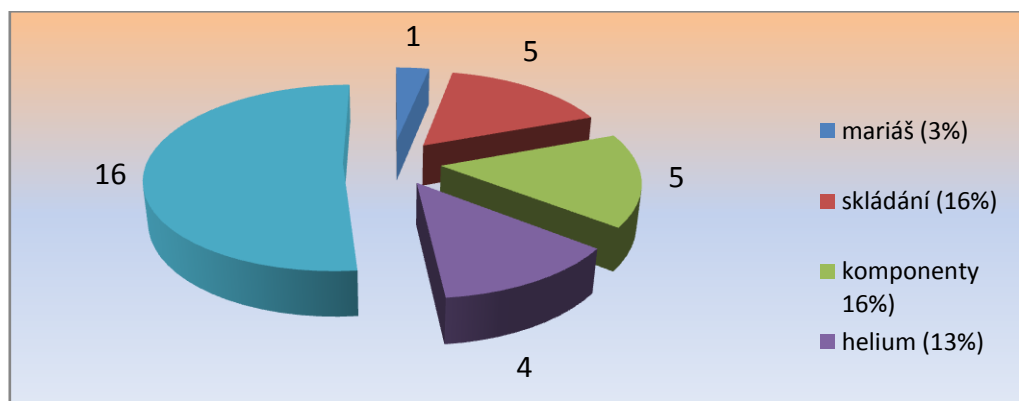


Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B5: Na jaké pracovní pozici jste pracoval/a?

Z grafu B5 je patrné, že nadpoloviční většina 16 (52%) pracovala na pozici operátor linky. Na pozicích skládání a komponenty pracoval shodný počet 5 (16%) respondentů. Na pozici helium pracovali 4 (13%) respondenti a pouze 1 (3%) z respondentů pracoval na pozici mariáš.

Graf B5: Pozice, na které respondenti před uvolněním pracovali

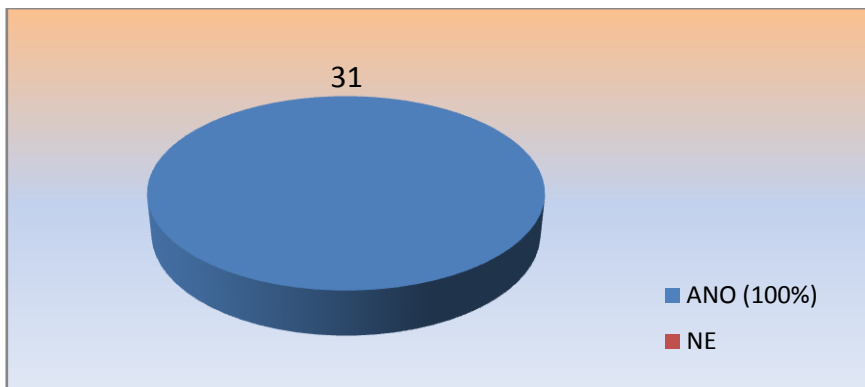


Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B10: Byla součástí výběrového řízení prohlídka výroby?

Z grafu B10 vyplývá, že u všech 31 (100%) respondentů byla prohlídka výroby součástí výběrového řízení.

Graf B10: Prohlídka výroby jako součást výběrového řízení u respondentů



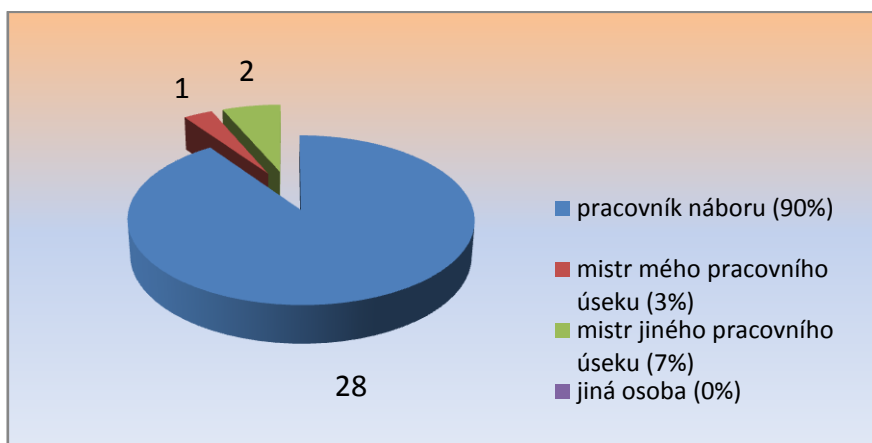
Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Otázka B11: Pokud ANO, s kým jste prohlídku absolvoval/a?

Tato otázka byla určena pro respondenty, kteří na otázku 10 odpověděli ANO. Vzhledem k tomu, že se respondenti na odpovědi na tuto otázku shodli, týkala se otázka č. 11 všech 31 respondentů.

Graf B11 ukazuje, že převážná část respondentů 28 (90%) absolvovala prohlídku výroby s pracovníkem náboru. 2 (7%) respondenti absolvovali prohlídku s mistrem jiného úseku a pouze 1 (3%) respondent absolvoval prohlídku s mistrem jeho výrobního úseku. 0 respondentů uvedlo prohlídku výroby s jinou osobou.

Graf B11: Zaměstnanci organizace, se kterými respondenti absolvovali prohlídku výroby



Zdroj: vlastní šetření (autorka práce)

Kvalitativní pozorování – výběrové řízení

- **Na jakém základě jsou uchazeči vybíráni k účasti na výběrovém řízení?**

V 18 případech pozorování byli uchazeči pozváni na výběrové řízení na základě Dotazníku uchazeče o zaměstnání (dále jen dotazníku) z databáze společnosti Y. Přihlíženo bylo především k věku a předchozí pracovní zkušenosti (především doba setrvání v minulých zaměstnáních). Ve zbylých 2 případech byli uchazeči pozváni na základě doporučení mistra výroby konkrétního výrobního úseku, ve kterém se volná pracovní pozice obsazovala.

Názor autorky: Výběr uchazečů na základě Dotazníku uchazeče o zaměstnání je vhodnou metodou, avšak vzhledem ke komplexnosti informací obsažených v dotazníku by mohlo být přihlíženo i k dalším oblastem kromě věku a délky předchozí pracovní zkušenosti. Především otázky č. 12 a 15 (očekávané finanční ohodnocení a pracovní plány do budoucna) by mohly být pro potřeby výběru velice přínosné, obzvláště jednalo-li by se o osoby se středoškolským vzděláním a osoby bez předchozí pracovní zkušenosti na podobné pracovní pozici.

- **Kdo vybírá uchazeče k výběrovému řízení?**

Ve **2** případech doporučených uchazečů rozhodl o jejich účasti na výběrovém řízení doporučující mistr. Ve **13** případech byli uchazeči vybráni na základě dotazníků náborovým specialistou, ve zbylých **5** případech byli uchazeči vybráni na základě dotazníků mistry konkrétních výrobních úseků.

Názor autorky: V této kategorii pozorování neshledala autorka práce jakékoliv nedostatky. V případě dostatečně proškoleného náborového specialisty by mělo dojít k adekvátnímu výběru uchazečů. Vzhledem k přímému působení mistra ve výrobě, není pochyb o jeho znalosti skutečných požadavků na pracovníky pracující na jeho výrobním úseku. Výběr uchazečů pozvaných k výběrovému řízení mistry výroby shledává autorka práce dokonce adekvátnějším než prostřednictvím náborového specialisty.

- **Jaké jsou požadované dokumenty od uchazečů na obsazovanou pracovní pozici?**

Jediným dokumentem požadovaným od všech **20** uchazečů byl vyplněný Test gramotnosti. Od doporučených **2** uchazečů mistry výroby bylo požadováno vyplnění Dotazníku uchazeče o zaměstnání.

Názor autorky: Vzhledem k charakteru operátorské pozice shledává autorka Dotazník uchazeče o zaměstnání a Test gramotnosti za dostačující dokumentaci ke shromáždění potřebných údajů o uchazečích. Autorka v této oblasti došla k určitým doporučením, která jsou uvedena v části 1.8 Doporučení pro praxi, empirické části práce.

- **Které metody jsou aplikovány?**

Ve všech **20 případech** byl aplikován pohovor, Test gramotnosti a prohlídka výroby. Žádná jiná metoda nebyla aplikována.

Názor autorky: Aplikace kombinace výše uvedených metod by sama o sobě měla být dostačující pro adekvátní výběr uchazečů na operátorské pozice.

- **Kdo ze zástupců organizace se účastní výběrového řízení s uchazečem?**

V **16** případech pozorovaných výběrových řízení byl jediným účastníkem náborový specialista. Ve **3** případech se účastnil výběrového řízení pouze mistr výroby, zbývajících **1** řízení se účastnil náborový specialista i mistr výroby.

Názor autorky: Autorka považuje účast mistra výroby na výběrovém řízení za velmi přínosnou, vzhledem k jeho znalosti skutečných požadavků obsazovaných pracovních pozic na uchazeče. Avšak i vhodně proškolený a obeznámený náborový specialista by měl být schopen adekvátního výběru uchazečů.

- **Jakým způsobem jsou jednotlivé metody aplikovány?**

V **16** případech byly pohovor, test i prohlídka provedeny pouze náborovým specialistou. Ve **3** případech byly pohovor, test a prohlídka provedeny mistrem konkrétního výrobního úseku. U **1** výběrového řízení byl pohovor a test aplikován mistrem konkrétního výrobního úseku, avšak prohlídka byla následně provedena náborovým specialistou.

Test gramotnosti byl ve všech **16** případech vyhodnocen náborovým specialistou. Pohovor byl vyhodnocen vždy jen jednou osobou, osobou přítomnou při pohovoru (náborový specialista/mistr).

Pohovor

V pohovorech byl pozorován zásadní rozdíl mezi pohovorem vedeným mistrem výroby a pohovorem vedeným náborovým specialistou.

Náborový specialista byl zaměřen především na představení společnosti, druhů výrobků a zákazníků. Dále se velmi povšechně dotazoval na předchozí pracovní zkušenosti uvedené v dotazníku, především pak na důvody jejich ukončení. Všech **16** pohovorů trvalo v rozmezí 5 – 8 minut.

Pohovor s mistrem výroby vždy zjišťoval předchozí zkušenost na obdobné pracovní pozici, popřípadě na jiných předchozích pracovních pozicích a jejich obsah. Dále bylo součástí všech **4** těchto pohovorů dotázání na důvod zájmu o obsazovanou pracovní pozici a vysvětlení v čem je konkrétní pozice náročná. Délka pohovorů se pohybovala v rozmezí 15 – 23 minut.

Názor autorky: Rozdíl ve způsobu vedení pohovoru a obsahu mezi náborovým specialistou a mistrem výroby byl markantní. Informovanost uchazečů v případě pohovorů s náborovým specialistou byla nesrovnatelně nižší. Zde se projevila neznalost náborového specialisty specifik obsazovaných pracovních pozic. V případě pohovorů s mistrem výroby se zdála být informovanost uchazečů naprosto dostačující.

Test

V **16** případech, kdy byl pohovor veden osobou náborového specialisty, byl tento test touto osobou předán, vybrán i vyhodnocen. V dalších **4** případech mistrů vedoucích pohovor byl jimi tento test vyzvednut na personálním oddělení, předán uchazečům a zpětně vybrán. Následně byl odevzdán náborovému specialistovi k vyhodnocení. Při vyhodnocování byl kladen důraz především na písemnou část, zaměřenou na porozumění a interpretaci uvedeného textu. Dále bylo přihlíženo k početní části 1, zaměřené na sčítání a odčítání.

Nejméně významnou částí pro hodnocení se ukázala početní část 2, s porovnáváním matematických veličin. Chyby v této části nebyly hodnoceny jako zásadní.

Názor autorky: K aplikaci testu nemá autorka žádné výhrady. Vyhodnocení testu vždy stejnou osobou, náborovým specialistou, považuje autorka za vhodný způsob.

Prohlídka výroby

Ve způsobu provedení prohlídky výroby byly pozorovány zásadní rozdíly mezi náborovým specialistou a mistrem výroby.

Náborový specialista ve všech **17** pozorovaných případech provedl okružní prohlídku celou výrobní halou, během které pouze upozorňoval na pozice, o které se daní uchazeči ucházeli. Všechny 17 prohlídek trvalo v rozmezí 7 – 12 minut.

Ve všech **3** případech prohlídky výroby s mistrem byli uchazeči provedeni konkrétním výrobním úsekem, za který daný mistr zodpovídal. Následně byli seznámeni s konkrétní obsazovanou pozicí. Zde mistr přesně vysvětlil princip práce a případná úskalí. Na konkrétní pozici byl stráven čas v rozmezí 11 – 15 minut. Celková délka prohlídky výroby se pohybovala v rozmezí 16 – 23 minut.

Názor autorky: I zde se projevil velký rozdíl mezi provedením náborovým specialistou a mistrem výroby. Autorka došla k názoru, že prohlídka výroby prováděná náborovým specialistou není, v oblasti informovanosti uchazečů, velmi přínosná. Toto může znamenat problém především u uchazečů bez předchozí zkušenosti na podobné pracovní pozici. Prohlídka zprostředkovaná mistrem výroby se jevila jako vhodný způsob, vzhledem k ukázce práce na konkrétní pracovní pozici po poměrně dlouhý časový úsek.

- **Kdo rozhoduje o přijetí uchazeče?**

Ve všech **20** pozorovaných případech nedošlo k zásadní chybě ve vyplněných testech, proto rozhodnutí o přijetí záleželo vždy jen na osobě, se kterou měl uchazeč pohovor. V 16 případech tedy rozhodoval o výsledku náborový specialista (12 přijatých, 4 nepřijatí). V ostatních 4 případech rozhodoval mistr výroby (3 přijatí, 1 nepřijat).

Názor autorky: Vzhledem k výběrovému pohovoru, jako stěžejní metodě výběrového řízení, se tento způsob jeví jako adekvátní.

- **Získá uchazeč informace o povaze konkrétního pracovního místa?**

V **16** pozorovaných případech s náborovým specialistou nebyl pohovor zaměřen na informace týkající se náplně, požadavků a podmínek práce. Pozice byla prezentována pouze jako dělnická pozice v pásové výrobě. Namísto informací byli uchazeči informováni o následné prohlídce výroby, za účelem získání představy o obsazované pozici. Ve **4** případech pohovoru s mistrem výroby byli uchazeči informováni o konkrétní náplni, požadavcích, podmínkách i zátěžových aspektech konkrétní obsazované pracovní pozice.

Názor autorky: Vzhledem k dělnickému charakteru operátorských pozic se autorka domnívá, že sdělování informací o množství výrobních závodů nadnárodního koncernu X, okruhu zákazníků a dalších podobných informací v rámci výběrového řízení je neadekvátní. Tyto informace mohou být, v případě potřeby, součástí vstupního školení. Autorka pozorovala ze strany uchazečů určitou míru lhostejnosti k těmto informacím v rámci dané situace. Informace ze strany náborového specialisty vyhodnotila autorka jako nevyhovující, zatímco informace získané ve všech případech pohovorů s mistry výroby za naprosto dostačující. Autorka v těchto případech naopak nabyla dojmu velmi realistického podání charakteristik obsazovaných pracovních pozic.

- **Získá uchazeč informace o mzdových podmínkách?**

Ve všech **20** pozorovaných případech byli uchazeči srozumitelně informováni o struktuře platu, tedy o výši základního platu a dalších jeho složkách. Ve **4** případech pohovorů s mistrem výroby pak byly přiblíženy podmínky získání určitých složek platu, závisících na stupni zapracování.

Názor autorky: Informace o mzdových podmínkách vyhodnotila autorka za dostačující. Autorka by doporučovala, v případě náborového specialisty, rozšířit informace o složkách závislých na stupni zapracování o předpokládané průměrné lhůty, za jak dlouho těchto složek nastupující operátoři dosáhnou.

- **Má uchazeč prostor pro položení dodatečných otázek?**

Ve **4** případech pohovorů s mistrem výroby byli uchazeči přímo dotázáni, zda sděleným informacím rozumí a zda mají ještě nějaké otázky. Ve **14** případech pohovorů s náborovým specialistou byli uchazeči pouze dotázáni, zda mají dodatečné otázky, bez ověření zda sdělené informace pochopili. Ve **2** pozorovaných případech pohovoru s náborovým specialistou byl pohovor ukončen bez zpětného dotazování a poskytnutí prostoru pro dodatečné otázky.

Názor autorky: V případě pohovorů s mistry výroby pozorovala autorka skutečný zájem ze strany mistrů zjistit, zda uchazeči skutečně chápou, o jakou náplň práce se jedná. U náborového specialisty tento zájem pozorován nebyl, dle názoru autorky se jednalo o následek nedostatku informací o charakteru obsazovaných pozic u samotného náborového specialisty.

Vyhodnocení dílčího cíle č. 4 a 5

Podle výsledků zobrazených v grafech A14 a B8 je zjevné, že obě skupiny respondentů se shodly, že nejčastěji dochází k ukončování pracovních poměrů v období 0 – 3 měsíce po nástupu do zaměstnání. Toto jednoznačně ukazuje na chybu ve výběru operátorů do výroby. Otázkou tedy bylo zjistit, zda se jedná o nevhodně zvolené metody výběru, nebo způsob jejich aplikace, popřípadě kombinace obou možností.

Zatímco **analýza využívaných dokumentů (dotazník uchazeče o zaměstnání a Test gramotnosti) ukázala, že jde o dobře zpracované a vhodné nástroje výběru přinášející relevantní informace o osobách uchazečů.** Bylo prostřednictvím individuálního rozhovoru s osobou náborového specialisty zjištěno, že **především u dotazníku uchazeče o zaměstnání je využíván pouze zlomek přínosných informací v něm obsažených.** Tento fakt byl potvrzen i prostřednictvím metody pozorování výběrových řízení, kdy bylo přihlíženo především k věku a délce trvání předchozích zaměstnání.

Na výběru uchazečů pozvaných k výběrovému řízení se dle dotazníkového šetření účastní 10% mistrů. Tento fakt byl potvrzen pozorováním, kdy se mistři účastnili výběru uchazečů na základě dotazníků v 5 případech z celkového počtu 20, což představovalo dokonce 25%. V dalších 2 případech byli uchazeči pozváni na základě přímého doporučení a požadavku mistra výroby.

Mimo výše zmíněných dokumentů **je součástí každého výběrového řízení pohovor a ukázka výroby.** Tato skutečnost byla potvrzena nejen individuálním rozhovorem s náborovým specialistou, ale následně i pozorováním. **I tyto metody jsou vzhledem k druhu obsazovaných pracovních pozic vhodně zvoleny.** Vzhledem ke složitosti slovního popsání „dělnické manuální pozice“, je zde velmi vhodně zvolený doplněk praktické ukázky výrobních prostor. Avšak ve způsobu aplikace jednotlivých metod byly zjištěny rozdíly mezi náborovým specialistou a mistry výroby. Zatímco náborový specialista, dle informací z individuálního rozhovoru, provádí krátké kolečko výrobou, graf A12 ukazuje, že 70% účastníků se mistrů provádí prohlídku konkrétní pracovní pozice ve výrobě. Prostřednictvím pozorování bylo skutečně zjištěno, že **v případech prohlídek**

výroby prováděných osobou náborového specialisty dochází k zásadním nedostatkům, kdy uchazeči nemají možnost seznámit se s konkrétní obsazovanou pracovní pozicí. V těchto případech tedy přicházela prohlídka výroby o svou hlavní informativní funkci. Dalším pozorovaným rozdílem byl způsob vedení výběrového rozhovoru, v oblasti informovanosti uchazečů o specifikách obsazované pracovní pozice. **Pohovory vedené náborovým specialistou poskytovaly naprostý nedostatek informací o obsazované pracovní pozici.** Podle informací plynoucích z individuálního pohovoru jsou tyto metody, ve většině případů výběru operátorů, prováděny pouze osobou náborového specialisty, což bylo potvrzeno i dotazníkovým šetřením, konkrétně grafy A8, A10 a A11, které ukazují, že 10 z 15 mistrů ve výrobě se účastní výběru uchazečů, avšak pouze 1 mistr z těchto 10 se účastní výběru vždy a u každé pozice na jeho výrobním úseku. Jako důvod neúčasti zbývajících 5 mistrů byl nejčastěji (v 80%) uveden důvod nedostatek času. Skutečnost většinové účasti pouze osoby náborového specialisty potvrzují i grafy B9.1 a B9.2, které ukazují, že 84% uvolněných zaměstnanců potvrdilo účast na výběrovém řízení pouze osoby náborového specialisty. Pozorování pak prokázalo, že v 16 případech z celkového počtu 20 pozorovaných výběrových řízení byl skutečně jedinou účastnicí se osobou náborový specialista, což představovalo 80% procent pozorovaných řízení. **Pozorováním bylo tedy zjištěno, že u výběrových řízení s účastí mistrů výroby, dochází k dostatečné informovanosti uchazečů o obsazované pracovní pozici.** Tuto skutečnost potvrdil i výsledek dotazníkového šetření, které ukázalo, že nejvyšší fluktuace probíhá u pozic, na jejichž výběru se mistři neúčastní. K vyšší fluktuaci dochází stejně tak i na linkách mistrů, kteří se výběrových řízení neúčastní vůbec. Porovnání grafu A8, A11, B4 a B5. Rozdílný způsob vedení výběrových pohovorů a prohlídek výroby může mít přímou souvislost se skutečností, že 90% uvolněných operátorů absolvovalo prohlídku výroby pouze s náborovým specialistou, jak ukazuje graf B11.

Dalším výsledkem z individuálního pohovoru je zjištění, že **osoba náborového specialisty působí na této pozici krátkou dobu, bez jakékoliv předchozí zkušenosti s aplikací výběrových metod,** ve kterých neprošla ani základním školením. Tato skutečnost se

odrazila i na pozorovaných výběrových řízeních, jejichž zjištěné nedostatky jsou částečně způsobeny zřejmou nezkušeností náborového specialisty v této oblasti.

Konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče, jak bylo zjištěno individuálním rozhovorem, vychází od osoby vedoucí s uchazečem pohovor. Jedná se tedy o osobu náborového specialisty nebo mistra výroby. Tato informace byla plně potvrzena i metodou pozorování. Tento způsob, vzhledem k charakteru obsazované pracovní pozice a pohovoru jako stěžejní metody výběrového řízení, by se jevil jako vhodný v případě, kdy by v realizaci výběrového řízení neexistovaly zjištěné nedostatky.

V rámci dílčího cíle č. 4 došla autorka k názoru, že metody jsou, vzhledem k charakteru obsazované pracovní pozice, vhodně zvoleny.

V rámci dílčího cíle č. 5 došla autorka k názoru, že skutečně existují nedostatky v aplikaci výběrových metod. K těmto nedostatkům dochází především u výběrových řízení vedených náborovým specialistou, který postrádá odborné znalosti v oblasti výběru zaměstnanců.

Hypotéza č. 3

Předpokládáme, že při náborovém řízení jsou používány vhodné metody výběru, ale v jejich aplikaci se vyskytují slabá místa.

Hypotéza č. 3 byla tímto potvrzena.

7.8 Doporučení pro praxi

Ačkoliv fakt vysoké fluktuace je znám nejen náborovému specialistovi, ale i vedení organizace, doposud nebyla zavedena žádná aktivní opatření k jejímu snížení.

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem výše uvedeného výzkumu, navrhuje autorka zavedení následujících možných opatření, která by mohla pozitivně ovlivnit kvalitu

prováděného výběrového řízení, která může být bezpochyby příčinou dlouhodobě vysoké fluktuace operátorů výroby:

1. Využívání více informací uvedených v Dotazníku pro uchazeče o zaměstnání. Přínosné by mohlo být využívání informací v oblasti očekávaného finančního ohodnocení a plánů do budoucna. Větší pozornost by měla být věnována i předchozím pracovním zkušenostem, pro zjištění předchozí zkušenosti na obdobné pracovní pozici. V případě žádných takovýchto zkušeností by měla tato informace, pro osobu vedoucí pohovor, znamenat věnování vyšší pozornosti na představení charakteru obsazované pracovní pozice.
2. Osoba náborového specialisty je zcela zjevně nezkušená a postrádá jakékoliv teoretické základy v oblasti aplikace výběrových metod. Zde autorka doporučuje zajištění potřebného školení, především v oblasti vedení výběrového pohovoru.
3. Osoba náborového specialisty není dostatečně informována o obsahu obsazovaných pracovních pozic. Jako vhodné řešení tohoto nedostatku navrhuje autorka strategický meeting s jednotlivými mistry výroby, za účelem získání jejich úhlu pohledu na požadavky kladené na uchazeče a zároveň za účelem vysvětlení specifik konkrétních operátorských pozic. Toto by bylo vhodné kombinovat s určitou praxí náborového specialisty na operátorských pozicích.
4. Vzhledem k výsledkům výzkumu, ukazujících vhodné vedení výběrových řízení mistry výroby, doporučuje autorka participaci náborového specialisty na těchto řízeních. Účastnit by se měl nejen výběrových pohovorů, ale i prohlídek výroby, za účelem získání představy o jejich způsobu provedení. Zdůrazněna by měla být pozornost na popsání charakteru obsahované pracovní pozice a na bližší informace o dosažení platových složek, záviselých na stupni zapracování po nástupu na konkrétní pracovní pozici.
5. Vzhledem k druhu obsazovaných pracovních pozic dělnického charakteru, je paleta využitelných výběrových metod značně omezena. Avšak kromě již využívaných metod (výběrový pohovor, Dotazník uchazeče o zaměstnání a Test gramotnosti) autorka práce doporučuje využití Motivačního testu, který je vhodný pro odhalení

pracovní motivace uchazečů. Ukázka z možného motivačního testu je přiložena k práci jako příloha M.

ZÁVĚR

Získávání zaměstnanců a jeho náročnost značnou měrou spočívá na aktuálním trhu práce, přímo ovlivněném aktuální nezaměstnaností ve státě či regionu. Čím lepší situace pro stát, v podobě snižující se nezaměstnanosti, tím náročnější získávání zaměstnanců pro organizaci. Organizace tak musí vyvíjet více energie a používat sofistikovanější postupy a metody náboru a výběru, protože takováto situace snižuje množství volných a kvalitních potenciálních zaměstnanců na trhu práce.

Důležitým stavebním kamenem při obsazování volného pracovního místa a s ním spojenou volbou výběrových metod, je analýza pracovního místa (APM). APM hledá odpovědi na dva okruhy otázek. Otázky z oblasti pracovních úkolů a pracovních podmínek a dále na otázky ohledně osoby pracovníka, tedy na požadované charakteristiky jeho chování. Souhrn odpovědí na výše uvedené otázky pak tvoří jeden celek, v podobě specifikace pracovního místa a s tím spojeném stanovení kritérií výběru. Na základě APM tedy dochází i k rozhodnutí o druhu použitých metod výběru, sloužících k posouzení uchazeče vzhledem k nastaveným kritériím. Nejlepší výsledek provedené analýzy lze docílit pomocí kombinace více přístupů a způsobu sběru dat.

Kromě nejčastěji využívaných metod uvedených v této práci existují i další metody, jako jsou testy chování v přirozených podmínkách, kamerové zkoušky, drogové testy nebo detektor lži, který je častou součástí výběrových řízení personalistické praxe v USA, při obsazování pozic ve státní správě. Avšak tyto metody však nejsou v moderní personální praxi oficiálně považovány za metody výběrové. Mezi velice specifické metody výběru můžeme také zařadit kamerové zkoušky, které jsou využívány především u pozic, kde je zásadní uchazečovo působení na lidi, nebo u herecké profese.

Paleta možných metod výběru je dnes poměrně široká, avšak ne všechny se ukazují stejně užitečné a vhodné. Především jejich vhodnost velkým dílem pramení ze specifik konkrétní

obsazované pracovní pozice. Výzkumy z posledních let navíc poskytly bližší informace o jejich validitě vzhledem ke kritériím výběru.

Různé metody skýtají různé úrovně kritériové validity. Jedná se o sílu vztahu mezi kritérii výběru a prediktory jednotlivých výběrových metod. U validity jde tedy o to, v jaké míře je metoda schopna předpovědět budoucí úspěšnost uchazeče na obsazované pracovní pozici.

Dalším důležitým termínem u metod výběru je pojem reliabilita. Reliabilita hovoří o tom, v jaké míře je daná metoda schopná přesných měření při proměnlivých podmínkách.

Při rozhodování jaké metody výběru využijeme, vstupují do procesu i jiné aspekty, jako legálnost a spravedlivost metod, jejich administrativní výhodnost a praktičnost, náklady a délka jejich přípravy a realizace a v neposlední řadě i reakce uchazeče.

Dříve než kdy jindy se dnes personalisté věnují i aktuálnímu dopadu použitých metod na uchazeče řízení a jejich spravedlnost. Negativní zkušenosti uchazečů s výběrovým procesem může vést nejen k odmítnutí případné pracovní nabídky, ale až k možné žalobě z důvodů nespravedlivé diskriminace. U výběrových metod je tedy snaha o vytvoření takové metody, která by byla nejen maximálně validní vzhledem ke kritériím, ale zároveň poskytuje i vysokou reliabilitu, která do jisté míry zaručuje spravedlivé podmínky pro všechny uchazeče.

Pro získání co nejlepší předpovědi budoucího pracovního chování kandidátů a zároveň pro zajištění spravedlnosti, je vhodné kombinovat více prediktorů, neboli metod výběru. Cílem jejich kombinace je zajištění takové kombinace, která se bude vzájemně doplňovat a co nejméně překrývat. Příklad úspěšné kombinace různých prediktorů představuje metoda Assessment centre.

V neposlední řadě by mělo ideálně docházet ke zpětnému ověřování validity použitých metod výběru, založeném na sledování skutečného pracovního výkonu přijatého zaměstnance. Pouze na základě kvalitní zpětné vazby je možné kontinuálně zlepšovat systém výběrového řízení, včetně možných metod výběru. V případech, kdy dojde k nezdaru vybraného uchazeče, ačkoliv výsledky získané v průběhu výběrového řízení byly

zcela v pořádku, je velká pravděpodobnost, že kritéria nebo použité metody výběru byly nevhodně zvolené.

Metody výběru mohou mít přímý vliv na pracovní vztahy v rámci organizace, a to jak pozitivním, tak i v negativním slova smyslu. Způsob provedení výběrového řízení přímo odráží firemní kulturu organizace, proto je třeba věnovat tomuto procesu a způsobu jeho provedení náležitou pozornost. To platí nejen při výběru z externích zdrojů, ale stejnou měrou i pro výběr zaměstnanců v rámci zdrojů interních.

Ať už se rozhodne o použití jakékoliv metody, klíčem k úspěchu je, aby byly použity proškolenými odborníky. Jen tak lze dosáhnout kýženého výsledku ve formě kvalitních a validních údajů o uchazečích na obsazované pracovní místo. Sebelépe zvolené metody, avšak neodborně použité, nemohou nikdy přinést očekávané výsledky.

Kvalita a věrohodnost získaných informací také přímo závisí na ochotě uchazečů požadované informace poskytnout. Nežádka se v této souvislosti lze během výběrových procedur setkat s údaji zkreslenými, neúplnými, v extrémních případech i nepravdivými. Výběrem, a především kombinací jednotlivých metod, se tedy zároveň snažíme minimalizovat prostor pro případné zkreslení informací poskytnutých uchazečem a jejich verifikaci.

Neprofesionální přístup k výběru zaměstnanců se může odrazit například v oblastech fluktuace či potřeby přeřazování zaměstnanců na jiná pracovní místa.

Budoucí pracovní chování lze prostřednictvím vhodně zvolených a správně aplikovaných metod výběru alespoň do určité míry předpovědět. Avšak neexistuje metoda, ani jejich kombinace, která by byla schopna se 100% jistotou vybrat toho nejlepšího uchazeče a zároveň predikovat jeho budoucí úspěšnost na obsazovaném pracovním místě.

V rámci empirické části této práce došla autorka k názoru, že nezáleží pouze na vhodně zvolené kombinaci metod výběru, ale velmi důležité je i profesionální přístup k jejich aplikaci, bez kterého mohou být výsledky sebe sofistikovanějších kombinací výběrových metod naprosto nedostačující. Autorka této části práce zjistila, že v oblasti nábory na

dělnické pozice, konkrétně operátorů pásové výroby, může docházet k podceňování jeho významu. Takovéto výrobní podniky by si měly uvědomit, že právě na těchto pozicích je celá existence jejich organizace postavena. Nedostatkem pozornosti a podceňováním profesionálního přístupu k výběru i na tyto pozice může následně docházet k nezanedbatelným komplikacím, jako je vysoká fluktuace zaměstnanců na těchto pozicích, nadbytečně zatěžující nejen personální oddělení, ale negativně ovlivňující základní kámen organizace, tedy chod výroby samotné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

ARNOLD J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0374-9

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd., dotisk 3. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-2580-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V. a D. ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. 1. vyd., dotisk 3. *Grafologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0851-5.

- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozšířené vydání. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
- HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- HARTLEY, M. *Řeč těla v praxi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-844-9.
- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2.vyd. Brno: ERA group spol. s r.o., 2005. ISBN 80-7366-020-2.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-037-2.
- KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1 vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

SKUPINA AUTORŮ. *Velký sociologický slovník, 1. svazek*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.

SURYNEK, A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1038-4.

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

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VETEŠKA, J., T. VACÍNOVÁ a kol. *Aktuální otázky ve vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. Století*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-807-4520-129.

VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.

Seznam zahraničních zdrojů

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.

MIHALČOVÁ, B. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Učebnica*. Bratislava: Ekonom Publishing Company, 2007. ISBN 978-80-225-2448-3.

Seznam internetových zdrojů

ABZ slovník cizích slov [online]. © 2005-2006 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz>

BORNOVÁ, I. *Vyvarujte se chyb při náboru*. [online]. © 2011 [2014-01-09]. Dostupné z: <http://www.everesta.cz/napsali-o-nas/vyvarujte-se-chyb-pri-naboru>

Český statistický úřad Plzeň. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle VŠPS – roční průměry 2012* [online]. © 2013 [cit. 2013-12-19]. Dostupné z: http://www.plzen.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/3115-13-r_2013

HAVLÚJ, V. *Používejte vhodné psychodiagnostické metody*. [online]. © 2004 [cit. 2013-12-5]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/pouzivejte-vhodne-psychodiagnosticke-metody.html>

HOGREFE TESTCENTRUM. *Neo osobnostní inventář*. [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.testcentrum.com/testy/neo-pi-r>

HOUŠKOVÁ, J. *Co (ne)poznáme z písma?*. [online]. © 2009 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/co-nepozname-z-pisma/>

HR NEWS. *Jak předcházet „smrtícím“ zkušenostem uchazečů s přijímacími pohovory.* [online]. © 2013 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/jak-predchazet-smrticim-zkusenostem-uchazecu-s-prijimacimi-p-id-1858127>

Mobilita. In: europass [online]. [cit. 2013-12-10]. Dostupné z:

<http://www.europass.cz/mobilita/>

MYSLIVEČKOVÁ, O. *“Lžeme” v životopisech? Ano I ne.* [online]. © 2012 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/lzeme-v-zivotopisech-ano-i-ne/>

NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Na co kladou důraz učební závody?*

[online]. © 2010 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z:

<http://www.nuov.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2010/Zp1010a.pdf>

NAVRÁTIL, M. *Služba EURES v Evropské unii (EU) a Evropském hospodářském prostoru (EHP).* [online]. © 2013 [cit. 2014-1-5]. Dostupné z:

http://portal.mpsv.cz/eures/sit_eures

OKsystem. s. r. o. *Agentura práce – hledání.* [online]. © 2002 – 2012 [cit. 2013-12-18].

Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/

Seznam ostatních zdrojů

Zákon č. 262 ze dne 2006 Sb. zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146 – 3241. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=12>

Zákon č. 435 z dne 13. května 2004, o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů, České republiky*. 2009, částka 22, s. 842 – 904. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/sb022-09-pdf.aspx>

Nařízení vlády č. 469 ze dne 5. srpna 2002, kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů Česká republika*. 2002, částka 162, s. 8857 – 9080. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=469&r=2002>

Nařízení vlády č. 222 ze dne 23. července 2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů Česká republika*. 2010, částka 76, s. 2642 – 2946. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>

Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady EU č. 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006, kterým se zavádí akční program v oblasti celoživotního učení. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2006, s. L 327/ 45 – 68. Dostupné z: http://www.naep.cz/project-data/Rozhodnuti_LLIP_c1720-2006-ES.pdf

KOUBEK, J. *Názor: Mohou být psychologické testy opravdu spolehlivým nástrojem výběru pracovníku?* Hospodářské noviny, příloha Kariéra 1996-05-27.

SEZNAM ZKRATEK

APM	analýza pracovního místa
IQ	test všeobecné inteligence
EI	emocionální inteligence
AC	assessment centre
PPP	popis pracovní pozice

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Shéma procesu nábory na volné pracovní místo.....	14
Obrázek 2: Graf: Vývoj disponibilních lidských zdrojů v letech 2000 - 2012.....	22
Obrázek 3: Pyramidální pojetí kompetenčního přístupu ve vzdělávání v ČR (celoživotní vzdělávání)	72

Seznam grafů

Graf A1: Jak dlouho působíte na pozici mistr výroby?.....	90
Graf B1: Pohlaví respondentů.....	91
Graf B2: Věk respondentů.....	92
Graf B3: Vzdělání respondentů.....	92
Graf A2: Znalost respondentů aktuálních popisů práce operátorů na jejich výrobním úseku.....	A2
Graf A3: Pravidelná aktualizace PPP operátorů na výrobních úsecích respondentů.....	95
Graf A4: Změny ve výrobních technologiích na výrobních úsecích respondentů od poslední aktualizace PPP operátorů.....	95
Graf A5: Změna technologií u konkrétních pozic.....	96
Graf A6: Změny v požadavcích na operátory na výrobních úsecích respondentů od poslední aktualizace PPP operátorů.....	97
Graf B9.1: Zaměstnanci organizace, se kterými respondenti absolvovali výběrové řízení.....	99
Graf B9.2: Převedeno na linky.....	99
Graf A13: Nejčastější důvody uvolnění operátorů na výrobních úsecích respondentů.....	100
Graf A13: Nejčastější důvody uvolnění operátorů na výrobních úsecích respondentů.....	102
Graf B6: Poměr stran ukončujících pracovní poměr.....	102

Graf B7: Důvody ukončení PP ze strany respondentů.....	103
Graf B13: Dostatečná informovanost respondentů o platových podmínkách.....	104
Graf B14.1: Odpovídající představa pracovní náplně informacím získaným při výběrovém řízení.....	105
Graf B14.2: Převedeno na linky.....	105
Graf B10: Prohlídka výroby jako součást výběrového řízení u respondentů.....	106
Graf B11: Zaměstnanci organizace, se kterými respondenti absolvovali prohlídku výroby.....	107
Graf B12: Seznámení respondentů s konkrétní pracovní pozicí ve výrobě.....	107
Graf B15: Předchozí zkušenosti respondentů s obdobnou pracovní pozicí.....	108
Graf A14: Nejčastější délka trvání pracovního poměru uvolněných operátorů.....	114
Graf B8: Délka trvání pracovního poměru respondentů.....	115
Graf A8: Účast respondentů na výběru operátorů na jejich výrobní úsek.....	120
Graf A9: Důvody respondentů proč se nezúčastňují výběru operátorů na svůj výrobní úsek.....	121
Graf A10: Účast respondentů na výběru operátorů.....	121
Graf A11: Pozice, u kterých se respondenti účastní výběrového řízení.....	122
Graf A12: Způsob účasti respondentů na výběrovém řízení s uchazeči.....	123
Graf B9.1: Zaměstnanci organizace, se kterými respondenti absolvovali výběrové řízení.....	124
Graf B9.2: Převedeno na linky.....	124
Graf B4: Vymezení pracovní pozice operátorů.....	125
Graf B5: Pozice, na které respondenti před uvolněním pracovali.....	125
Graf B10: Prohlídka výroby jako součást výběrového řízení u respondentů.....	126
Graf B11: Zaměstnanci organizace, se kterými respondenti absolvovali prohlídku výroby.....	127

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Vysvětlení pojmů.....	I
Příloha B – Další nástroje sloužící k vytvoření popisu práce.....	VI
Příloha C – Metody získávání zaměstnanců.....	VIII
Příloha D – Velká pětka (NEO).....	XVII
Příloha E – Amthauerův Test.....	XIX
Příloha F – Zásady a pravidla praktické realizace výběrového řízení.....	XX
Příloha G – Dotazník mistr výroby.....	XXIV
Příloha H – Dotazník zaměstnanec.....	XXVIII
Příloha I - Okruh otázek pro interview s náborovým specialistou.....	XXXII
Příloha J – Záznamový arch pozorování.....	XXXV
Příloha K - Dotazník uchazeče o zaměstnání.....	XXXVIII
Příloha L - Vstupní test „Test gramotnosti“.....	XL
Příloha M – Test motivace.....	XLI

PŘÍLOHY

Příloha A - Vysvětlení pojmů

Oddíl I

Funkční analýza - je zpravidla založena na určitém seznamu zaměstnání s jejich základní charakteristikou. Jednotlivá zaměstnání jsou členěna do oblastí definovaných klíčovými slovy.¹⁷⁵

Metoda PAQ (autor McCormick) - založena na kategorizaci činností pracovníka, obsahující 6 hlavních kategorií činností a 194 prvků práce neboli deskriptorů.¹⁷⁶

Oddíl II

- Pohovor 1 + 1 – nejobvyklejší druh pohovoru, diskuze mezi uchazečem a personalistou.¹⁷⁷
- Pohovor před panelem posuzovatelů – obvykle tvořen personalistou a liniovým manažerem.¹⁷⁸
- Pohovor před komisí – M. Armstrong uvádí, že jde o oficiálnější typ pohovoru než je před panelem.¹⁷⁹ Komise je tvořena více lidmi z různých zainteresovaných oblastí organizace. Kromě personalisty tak může být přítomen například liniový manažer, bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, psycholog¹⁸⁰, současný

¹⁷⁵ BARTÁK, Jan. *Personální řízení: současnost a trendy*, 1. Vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, ISBN 978-80-7452-020-4. s. 50-51

¹⁷⁶ BARTÁK, Jan. *Personální řízení: současnost a trendy*, 1. Vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, ISBN 978-80-7452-020-4. S. 50-51

¹⁷⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 179

¹⁷⁸ tamtéž

¹⁷⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 361

¹⁸⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 142

držitel obsazovaného pracovního místa, aj. Výhodou této varianty je objektivnější a všestrannější hodnocení než nabízí pohovor 1+1. Může však vést ke zvýšené stresové zátěži uchazeče způsobené přítomností více tazatelů najednou.

- Pohovor postupný – tento typ pohovoru je tvořen sérií pohovorů typu 1+1, jež by mělo zabránit možnému subjektivnímu hodnocení bez zbytečné stresové zátěže uchazečů plynoucí z pohovoru před výběrovou komisí. Nevýhodou této varianty je riziko postupného snižování spontánnosti odpovědí ze strany uchazeče.¹⁸¹
- Skupinový pohovor – Tento typ pohovoru je založen na účasti více uchazečů, proti nimž je jeden či více tazatelů, ideálně 2 až 3. Hlavním devizou této varianty je časová úspora a možnost vidět chování uchazečů ve skupině, na druhé straně je velké riziko, že některý z uchazečů unikne pozornosti.¹⁸²

Oddíl III

- Objektivita – věcnost, přesnost, nezávislost na subjektu.¹⁸³
- Standardizace – získání národních norem pro určité skupiny osob (např. podle věku), které mají být testem diagnostikovány.¹⁸⁴
- Reliabilita – spolehlivost výzkumné metody nebo techniky.¹⁸⁵
- Validita – „*Míra nebo stupeň, v jakém dané kritérium hodnocení uchazeče u přijetí na školu nebo do zaměstnání skutečně předpovídá úspěšný výkon v práci.*“¹⁸⁶

¹⁸¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 179

¹⁸² HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4. s. 217-218

¹⁸³ SKUPINA AUTORŮ. *Velký sociologický slovník, 1. svazek*. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1. s. 700

¹⁸⁴ Standardizace. In: *ABZ slovník cizích slov* [online]. © 2005-2006 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=standardizace

¹⁸⁵ Reliabilita. In: *ABZ slovník cizích slov* [online]. © 2005-2006 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=reliabilita

¹⁸⁶ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 226. ISBN 80-200-0950-7.

Oddíl IV

- Dotazníky – de facto jde o formalizovaný rozhovor, v němž testovaný vypovídá sám o sobě, existuje zde vysoké riziko nadhodnocování sama sebe.
- Objektivní testy osobnosti – užší zaměření než dotazník, bez možnosti nadhodnocení sama sebe. Řadí se sem i testy psychofyziologické (měřící krevní tlak, puls, fyzikální charakteristiky řeči, atd.), mezi něž se řadí i tzv. detektor lži. Tento typ testů je zaměřen na testování mravního cítění testovaného.
- Projektivní testy – hlavním rysem je nejednoznačnost podmětové situace, znemožňující testovanému mít odpověď pod svou plnou kontrolou, a tak dochází k promítání obsahu svých duševních procesů do dané situace. Zaměření této techniky je na dynamické charakteristiky osobnosti, mezi něž patří např. emoce, konflikty, postoje, reakce na stres, atd. Míra validity tohoto testu je opět přímo závislá na profesionalitě psychologa test administrujícího, vyhodnocujícího a interpretujícího.
- Posuzovací stupnice – nelze je považovat za skutečnou testovou metodu, neobsahují psychometrické náležitosti testů. Metoda je založena na určité stupnici, na níž posuzovatel vyznačuje svůj úsudek. Stupnice mohou mít různé podoby a zaměření. Validita opět silně závisí na profesionalitě pozorovatele/posuzovatele.

Oddíl V

- Případová studie – popisují problém prostřednictvím jednotlivých situací. Obsahuje učící se otázky, na které uchazeč odpovídá.¹⁸⁷
- Business esej – od méně k více strukturované. Více strukturovaná se přibližuje k případové studii.¹⁸⁸

¹⁸⁷ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 175. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁸⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 176. ISBN 978-80-254-0698-4.

Oddíl VI¹⁸⁹

- Vzdálenost (proximita) – horizontální (odstup od druhých lidí), vertikální (výšková dominance či submisivita vůči druhým).
- Dotyky – způsob podání ruky, autokontakt (dotýkání sama sebe).
- Gestika – pohyb rukou.
- Postoje a polohy – schoulení a vzpřímení (vyjadřující bariéry), naklonění či odklonění. určité části těla, pózy vyjadřující uvolnění atd.
- Pohyb (kinezika) – od velkých pohybů (pohyb celého těla) až po pohyby drobné (např. poklepávání nohou nebo prsty).
- Mimika – výraz různých částí obličeje (např. štěstí, údiv, klid, rozrušení, zájem, nezájem).
- Pohled očí – přímý, nepřímý.

Oddíl VII

Úspěšné výsledky této metody závisí na odborném zpracování zkušeným grafologem, který posuzuje různé aspekty pisatelova písma, mezi které, mimo jiné, patří ¹⁹⁰:

- tah čáry,
- tlak písma,
- velikost písma,
- primární šířka (šířka písmene ku velikosti rozestupu dvou základních vertikálních, paralelních tahů) a sekundární šířka (hustota, těsnost) písma,
- sklon písma,
- plošnost a úzkost v písmu (posuzování plošnosti písma v jednotlivých zónách),¹⁹¹

¹⁸⁹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 178. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁹⁰ FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V. a D. ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. 1. vyd., dotisk 3. *Grafologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 20 - 91. ISBN 80-247-0851-5.

- vazba písma (vzhled především písmen m a n),
- levoúběžnost a pravoúběžnost písma,
- mezislovní mezery,
- diakritika,
- podpis.

Výše uvedené aspekty jsou jen částí sledovaných znaků v písmu. Z písma lze pomocí grafologie odhalit i znaky vypovídající o záporných vlastnostech uchazeče. Za tyto znaky lze považovat například:¹⁹²

- nepřírozený ráz písma,
- četné dodatečné opravy,
- časté zvedání pera od papíru.

¹⁹¹ Písmo se dělí do 3 zón. Střední zóna je tvořena písmeny typu a, e, i, o, u, m, n. Písmena vystupující od střední zóny nahoru, tedy písmena jako h, k, l tvoří horní zónu a písmena směřující dolů od střední zóny, jako jsou písmena j, y a p tvoří dolní zónu. Plošností je pro tyto účely označována míra „baculatosti“ písmen v dané zóně.

¹⁹² FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V. a D. ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. 1. vyd., dotisk 3. *Grafologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 121. ISBN 80-247-0851-5.

Příloha B - Další nástroje sloužící k vytvoření popisu práce

Screening práce

Jedná se o rychlou metodu, založenou na analýze situačních podmínek práce. Screening práce je metoda s univerzálním použitím, kromě manuálních pracovních míst. Tato metoda se může používat jako základ pro následný důkladnější assessment funkčního místa, avšak i její samostatné použití je vhodné pro účely přípravy výběrového řízení.¹⁹³

Job description (popis pracovní funkce)

Metoda založená na popisné stránce, od podoby jednoduché až k vysoce propracovaným popisům. Při vytváření jednotlivých „job descriptions“ je kladen důraz na provázanost s popisem procesů tak, aby se zamezilo vzniku „černých děr“ v organizaci. Tato metoda je dnes často využívána v prostředí nadnárodních organizací.¹⁹⁴

Assessment funkčního místa

Tato metoda se pokouší spojit některé z výše uvedených metod. Vhodná je především pro pozice obsahující více opakujících se procesů. Nedostatkem této metody je absence posouzení fyzických a smyslových nároků, jež však v případě potřeby lze doplnit. Assessment funkčního místa je tvořen následujícími částmi:¹⁹⁵

- popis funkčního místa (pracovní náplň),
- kvalifikační požadavky,

¹⁹³ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 39. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁹⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 46. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁹⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 41. ISBN 978-80-254-0698-4.

- profil činností (funkční analýza) – může být provedena formou screeningu práce,
- psychologické nároky práce.

Katalog prací

V oblasti veřejných služeb a ve státní správě, je pro účely popisu práce vytvořen tzv. „Katalog prací“. Aktuální katalog, platný od 1. října 2010, obsahuje 16 platových tříd.¹⁹⁶ Obsahuje 893 povolání uspořádaných podle oborů výroby a činností, dále podle stupňů složitosti a namáhavosti práce.¹⁹⁷

Profesiogram

„Strukturovaný zápis požadavků a popis podmínek, za kterých bude konkrétní pracovní funkce vykonávána, včetně popisu standardů pracovního chování konkrétního pracovníka a způsobu, jak bude za svůj výkon hodnocen, odměňován a jak bude postaráno o jeho celkový rozvoj v organizaci, v kontextu s tím, jak intenzivně, vlastně a rychle musí ve funkci pracovat.“¹⁹⁸

¹⁹⁶ Nařízení vlády č. 222 ze dne 23. července 2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů Česká republika*. 2010, částka 76, s. 2642 – 2946. Dostupné z:

<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>

¹⁹⁷ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 32. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁹⁸ VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 15. ISBN 978-80-7357-747-6.

Příloha C - Metody získávání zaměstnanců

E-recruitment

Pod pojmem e-recruitment se rozumí nejen vlastní webové stránky organizace, ale zároveň a především, stále více využívané specializované stránky pracovních míst, kde je však umístění inzerátu, na rozdíl od stránek vlastních, placené. Avšak právě tento typ e-recruitmentu je velice přínosným, a to právě pro svou rostoucí popularitu a s ní spojeným vysokým počtem zájemců. F. Hroník v této souvislosti poukazuje na nevhodnost využití e-recruitmentu pro získávání pracovníků, u kterých je malá pravděpodobnost využívání internetu. Například jde o oblast zemědělství, nebo nekvalifikované dělnické pozice.¹⁹⁹ Specifickým e-recruitmentem jsou také webové stránky médií a zprostředkovatelských (neboli personálních) agentur. Nejstarším www portálem, zabývajícím se zprostředkováním práce v ČR, je www.jobs.cz

Inzerce v médiích

„Zatím zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích, především v tiskovinách, včetně odborných periodik, ale stále častější je inzerování i prostřednictvím rozhlasu či televize.“²⁰⁰

Jedná se o zavedený a velmi efektivní způsob na českém trhu práce, a o jeden z nejčastějších způsobů získávání zaměstnanců. Efektivním způsobem inzerování je aktuálně také inzerce prostřednictvím internetu, zahrnující i výše uvedený e-recruitment. Při volbě metody inzerce je třeba předem zvážit, jaký typ uchazečů chceme oslovit a dle

¹⁹⁹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 135. ISBN 978-80-254-0698-4.

²⁰⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, 138. ISBN 978-80-7261-168-3.

toho zvolit i vhodný typ média, s odpovídajícím okruhem (celostátním, regionálním, místním) čtenářů, diváků či posluchačů. Výhodou této metody je poměrně rychlé oslovení širokého okruhu potenciálních uchazečů. Velkou nevýhodou je značná finanční náročnost a náročnost na čas věnovaný přípravě efektivní inzerce.

Profesionálně vytvořený inzerát musí být schopen upoutat pozornost, svým obsahem podnítit zájem a stimulovat čtenáře (diváka) k odeslání odpovědi.

Při tvorbě obsahu takového inzerátu lze využít služeb specializovaných inzertních agentur, které mají cenné informace a zkušenosti pro sestavení vhodného obsahu, podoby, atraktivního stylu a vzhledu inzerátu.

Vzdělávací zařízení (Campus recruiting)

Získávání nových pracovníků přímo ze vzdělávacích zařízení se stává čím dál více populárnější cestou. Avšak nejedná se pouze o náборы absolventů vysokých škol, ale stejně tak i z ostatních škol, včetně učilišť. J. Koubek v této souvislosti uvádí:

„Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická povolání, a zajišťuje si tak přísun mladých manuálních pracovníků.“²⁰¹

Za účelem oslovení studentů se již v mnoha zemích pořádají každoroční veletrhy pracovních příležitostí, v ČR například v Praze, Plzni, Brně, atd. Veletrhy slouží potenciálním zaměstnavatelům k představení své společnosti nejen aktuálním zájemcům o zaměstnání, ale především ke zviditelnění své společnosti, jakožto perspektivního zaměstnavatele zájemcům budoucím, tedy stávajícím studentům.

F. Hroník v této oblasti poukazuje i na další poněkud méně běžné způsoby. Uvádí možnost zprostředkování kontaktu se studenty i v rámci sponzoringu studentů, financování praxí a

²⁰¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, 138. ISBN 978-80-7261-168-3.

stáží, spolupráce na praktických částech ročníkových a diplomových prací, přímou výukou odborníků z organizací na školách, či prostřednictvím učitelů a profesorů na daných školách přednášejících.²⁰²

M. Armstrong uvádí, že některé organizace pro získávání absolventů vysokých škol vynakládají velké úsilí v podobě vytváření informačních brožurek, na pravidelné návštěvy škol a na vypracovávání nejrůznějších třídících a výběrových postupů zaměřených na výběr čerstvých studentů.²⁰³

Výhoda tohoto zdroje uchazečů spočívá v určité nedotčenosti studentů předchozím zaměstnáním, a tím omezené riziko možných získaných profesních zlovyků. Vzhledem k tvárnosti čerstvých absolventů, má organizace možnost „vychovat si je“ podle vlastních potřeb. Z tohoto tudíž plyne, že nevýhodou je ten fakt, že studenti nebývají zdroji předchozích zkušeností s možností jejich přenesení do organizace.

Vzhledem k nákladům na prezentační materiál a placenou účast na takovýchto veletrzích, je tento způsob poměrně finančně náročný s výsledkem poměrně nejistým. Nevýhoda spočívá i v nízké operativnosti této metody, kdy organizace musí čekat na ukončení studia vybraného studenta. Avšak stále více organizací využívá tohoto způsobu ke svému zviditelnění na trhu práce.

Doporučení současného pracovníka organizace

„Jde poměrně o levný a frekventovaný způsob získávání pracovníků zejména u menších firem. Dá se říci, že u firem do 25 až 50 zaměstnanců jde o dominantní způsob získávání.“²⁰⁴

²⁰² HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, 136. ISBN 978-80-254-0698-4.

²⁰³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 356. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁰⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 139. ISBN 978-80-254-0698-4.

Základem pro tuto metodu je dostatečná informovanost stávajících zaměstnanců o obsazované pracovní pozici a požadavcích na vhodné kandidáty. Výhodou této metody je finanční úspora, jež by byla vynaložena při využívání jiných (placených) metod získávání zaměstnanců. Další výhodou je vysoká pravděpodobnost, že takto doporučená osoba bude vhodná jak po odborné, tak i po osobnostní stránce vzhledem k firemní kultuře organizace. Důvodem je skutečnost, že doporučující zaměstnanec ve většině případů nechce riskovat doporučení nevhodné osoby. Nedostatek této možnosti spočívá v omezeném výběru a v nebezpečí vzniku úzké osobní provázanosti mezi zaměstnanci, která může vést k následným neobjektivním rozhodnutím.

Uchazeči, kteří z vlastní iniciativy oslovili organizaci

Především u organizací s dobrou pověstí zaměstnavatele lze čerpat z databáze uchazečů, kteří se sami obrací na takovouto organizaci se zájmem o získání pracovní pozice. Výhodou této metody, stejně jako u doporučení současného pracovníka organizace, je především finanční úspora za náklady na inzerci či jiné placené způsoby získávání zaměstnanců.

Z. Dvořáková upozorňuje, že s touto metodou se lze setkat především u absolventů škol a uchazečů o administrativní a manuální pracovní pozice.²⁰⁵

Na druhé straně je nevýhodou potřeba udržování pozornosti uchazečů zařazených do takovéto databáze do doby potřeby obsazení pracovní pozice, na kterou se jeví jako vhodní uchazeči. I v tomto případě, stejně jako u předchozí metody, se jedná o poměrně omezený zdroj uchazečů, jejichž informace o společnosti mohou být navíc nepřesné. Otázkou je také vhodnost takovýchto uchazečů pro obsazení pracovních míst v dané organizaci. J. Koubek však uvádí další možné pozitivum této metody, které spočívá ve využití této metody

²⁰⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 136. ISBN 978-80-7179-893-4.

v případech, kdy organizace potřebuje uvolněné pracovní místo bezodkladně obsadit, a to i za cenu obsazení ne zcela vhodným uchazečem.²⁰⁶

Vývěsky (uvnitř či vně organizace), billboardy, distribuce letáků

Výhodou této metody je relativně nízká finanční nákladovost. Nevýhodou je především vhodnost takovýchto metod pouze pro méně kvalifikované pracovní pozice. I okruh touto metodou oslovených osob je omezen na osoby, které mají možnost a zájem si vývěsku/leták přečíst.

Rekrutmentové agentury

Využívání takovýchto agentur/firem je poměrně nákladné, ale většinou přináší ovoce v podobě časové úspory a minimalizace případných potíží při vyhledávání vhodných kandidátů. V případě potřeby je řada z nich schopna zajistit jejich případný před-výběr na základě základních kritérií, poskytnutých zadávající organizací. Výhodou je i vysoká pravděpodobnost dobré znalosti místního trhu práce takovýchto agentur a jejich zkušenost s vytvářením efektivních inzerátů. Při využívání této cesty je zcela klíčová kvalitní spolupráce agentury a organizace, založená na oboustranné komunikaci.

Pokud se organizace rozhodne využít seznamu uchazečů, který takovéto agentury vedou, je třeba brát v potaz skutečnost, že údaje v ní obsažené nemusí být k danému datu aktuální. Toto potvrzuje F. Hroník následovně:

„Ti, kteří zůstávají v databázi a jsou připraveni poměrně rychle nastoupit na uvolněnou pozici, jsou čímsi podezřelí. Proto je důležité brát v potaz, zda se jedná o „čerstvé“ zájemce.“²⁰⁷

²⁰⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 136. ISBN 978-80-7261-168-3.

Kvalitní uchazeči v takovéto databázi obsažení si zpravidla najdou práci rychle, a tak v ní zůstávají uchazeči se slabšími kvalitami. Měla by tedy vždy být požadována informace o aktuálnosti poskytnutého seznamu uchazečů.

Poslední roky zažila Česká Republika velký nárůst v oblasti nově vznikajících zprostředkovatelských agentur. Ne vždy se však setkáváme s kvalitními agenturami vedenými profesionály, a proto je zapotřebí velké opatrnosti při výběru spolupracující agentury. Značnou část takovýchto agentur lze zařadit do přihrádky pochybné, jejichž cílem je rychlý zisk bez ohledu na kvalitu jejich služeb.

Executive search (headhunting/“lovci lebek“)

V případě obsazování vysoce specializovaných pozic, pro které existuje jen omezený počet vhodných kandidátů, lze přistoupit k využití specializovaných firem, zabývajících se přímým vyhledáváním a oslovováním vhodných kandidátů, kteří však v daném okamžiku nepřemýšlí o změně pracovního místa. Jde v zásadě o přesvědčování takovýchto potenciálních zaměstnanců o výhodnosti práce právě v té či oné organizaci. Tento typ služeb je velice finančně náročný, ale často je jedinou cestou k získání vhodného kandidáta na obsazovanou klíčovou pozici. Jak uvádí F. Hroník, platba za tento typ služeb se pohybuje od trojnásobku obvyklého měsíčního platu až do $\frac{3}{4}$ ročního platu osoby touto cestou získané.²⁰⁸ Headhunting může provozovat i sama organizace v případě, kdy má informace o existenci vhodné osoby pro obsazované pracovní místo.

Výhodou této metody je v první řadě velmi vysoká pravděpodobnost odborné vhodnosti touto cestou oslovené osoby, o které si nejprve zjišťujeme maximum možných dostupných informací. Výhodou, v případě aplikace této metody vlastními silami, je jistě velká finanční úspora za jiné placené metody získávání pracovníků. Na druhé straně má tato metoda i své

²⁰⁷ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 121. ISBN 978-80-254-0698-4.

²⁰⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007, s. 123. ISBN 978-80-254-0698-4.

stinné stránky, spočívající v možném licitování takto získané osoby o pracovních a finančních podmínkách. V úvahu přichází i možné riziko narušení vztahů s organizacemi, jejichž zaměstnance chceme touto cestou odlákat.

Agentury temporary help

Stále větším trendem v ČR je tzv. pronájem zaměstnanců od specializovaných agentur. Tato varianta získávání zaměstnanců přináší obrovskou výhodu především pro podniky zabývající se výrobou. Podnik tak získává flexibilitu v počtu zaměstnanců, nejčastěji na pozicích operátorů ve výrobě, a je tak schopen reagovat na aktuální objem výroby. Takto získaný zaměstnanec se však nestává přímým zaměstnancem dané organizace, nýbrž zůstává v pracovně právním vztahu s danou externí personální agenturou. Nevýhodou jsou samozřejmě spojené mzdové vícenáklady spojené s provizí zaměstnance poskytujících agentur. S takovýmto typem agentur se lze často setkat i na poli modelingovém nebo hereckém.

Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelské agentury zprostředkovávají kontakt mezi organizací hledající zaměstnance a osobami požadovaných kvalit, stejně jako je tomu u recruitmentových agentur. Tento typ agentur však neprovádí jejich systematický výběr, jde tedy o pouhé zprostředkování kontaktu.

Veškeré organizace zabývající se jakoukoliv komerční pracovně zprostředkovatelskou činností musí ke své činnosti splňovat jednu podmínku, a to mít povolení, akreditaci

Ministerstva práce a sociálních věcí, na základě zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. K datu 7. 12. 2014 je takovýchto agentur v ČR registrováno 1582.²⁰⁹

Úřad práce ČR

Úřad práce ČR je součástí systému EURES²¹⁰. Pobočka úřadu práce je situovaná v každém okresním městě. Některé z nich pořádají v rámci své činnosti, ve spolupráci s dalšími partnery, tzv. burzy práce.

Úřad práce může v rámci spolupráce nabídnout analýzu funkčního místa, případně zajistit, na základě předložených požadavků organizací, určitý před-výběr u úřadu registrovaných uchazečů o zaměstnání nebo může poskytnout doporučení konkrétních uchazečů. Úřad má možnost spolupracovat i s lidmi v pracovním poměru, kteří zvažují změnu zaměstnání (tzv. zájemci).

V rámci spolupráce s Úřadem práce ČR lze využít i kontaktů na spolupracující rekvalifikační střediska a projekty EU, zaměřené na zvýšení stávající kvalifikace uchazečů o práci, nebo získání kvalifikace nové, prostřednictvím nejrůznějších rekvalifikačních kurzů, které mohou být, na základě schválené žádosti, financovány přímo z prostředků jednotlivých poboček Úřadu práce ČR.

Další metody získávání

Výše uvedený výčet metod získávání pracovníků není samozřejmě úplný. Například J. Koubek uvádí možnosti využití spolupráce s nejrůznějšími stavovskými organizacemi,

²⁰⁹ OKsystem. s. r. o. *Agentura práce – hledání*. [online]. © 2002 – 2012 [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/

²¹⁰ (z angl. *EUROpean Employment Services* – Evropské služby zaměstnanosti) nabízejí veřejné služby zaměstnanosti všech 28 členských států EU, dále Norsko, Island a Lichtenštejnsko, které jsou součástí EHP, a dohodu o účasti v síti EURES má i Švýcarsko. NAVRÁTIL, M. *Služba EURES v Evropské unii (EU) a Evropském hospodářském prostoru (EHP)*. [online]. © 2013 [cit. 2014-1-5]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/eures/sit_eures

odbory či vědeckými společnostmi. F. Hroník navíc zmiňuje využití příležitosti dnů otevřených dveří či jiných firemních událostí a oslovení bývalých zaměstnanců. Metod výběru je mnoho. Některé jsou pasivnější (doporučení zaměstnancem, databáze zájemců o práci v organizaci) a jiné aktivnější (vývěsky, letáky, headhunting, atd.). Paleta metod a jejich využívání záleží na individuální povaze každé organizace a aktuálních možnostech.

Velkou výhodou při získávání zaměstnanců mají organizace, které na trhu práce disponují s dobrou pověstí jako zaměstnavatele, kterou je však potřeba cíleně budovat a udržovat.

Příloha D - Velká pětka, NEO (Big Five), ukázka úvodní části testu

Forma S

Sebeposouzení

Instrukce pro vyplňování inventáře

Inventář obsahuje 240 odpovědí, kterými byste mohli popsat sami sebe. Přečtěte si pozorně každou odpověď uvedenou v seznamu položek a posuďte, do jaké míry Vás vystihuje.

Své odpovědi označte křížkem X do záznamového listu podle následujícího vzoru.

VN	Vůbec nevystihuje	(pokud vás výpověď vůbec nevystihuje)	VN	SN	N	SV	UV
SN	Spíše vystihuje	(pokud vás výpověď spíše vystihuje)	VN	SN	N	SV	UV
N	Neutrální	(ani výstižná, ani nevýstižná odpověď)	VN	SN	N	SV	UV
SV	Spíše vystihuje	(pokud vás výpověď spíše vystihuje)	VN	SN	N	SV	UV
UV	Úplně vystihuje	(pokud vás výpověď úplně vystihuje)	VN	SN	N	SV	UV

Vždy si pozorně přečtěte **každou výpověď**, a co nejpřesněji se popište.

Pracujte prosím pozorně a po vyplnění každého sloupce záznamového listu zkontrolujte, zda jste nevynechali žádnou odpověď.

Dávejte pozor na to, aby Vaše odpovědi byly v záznamovém listu vždy zaznamenány na správném místě.

Pokud se při vyplňování spletete nebo budete chtít odpověď změnit, přeškrtněte nesprávné řešení, označte novou volbu a navíc ji výrazně podtrhněte.

Před tím, než začnete odpovídat, vyplňte prosím údaje ze záhlaví záznamového listu.

Do seznamu položek nic nezaznamenávejte a vraťte jej společně se záznamovým listem.

001 Obvykle si nedělám starosti.

002 Mám opravdu rád(a) většinu lidí, s kterými se setkávám.

- 003 Mám bohatou představivost.
- 004 Vůči záměrům druhých jsem nedůvěřivý(-á) a rezervovaný(-á).
- 005 Jsem známý(-a) svou uvážeností a zdravým rozumem.
- 006 Často mne rozčílí, jak se mnou lidé jednají.
- 007 Stráním se velkých zástupů lidí.
- 008 Estetika a umění pro mne nemají zvláštní význam.
- 009 Nejsem vychytralý(-á) ani lstivý(-á).
- 010 Raději si ponechávám možnost volby, než bych vše plánoval(a) dopředu.
- 011 Málokdy se cítím osamělý(-á) nebo smutný(-á).
- 012 Jsem dominantní, silný(-á) a umím se prosadit.
- 013 Život bez silných emocí by pro mne nebyl zajímavý.
- 014 Někteří lidé si o mně myslí, že jsem sobecký(-á) a egoistický(-á).
- 015 Pokouším se o splnění všech svěřených úkolů s maximální svědomitostí.
- 016 Při jednání s lidmi mám strach, že způsobím nějaký společenský trapas.
- 017 V práci i při zábavě se chovám nenuceně.
- 018 Trvám na zavedeném způsobu života.
- 019 Raději bych s ostatními spolupracoval(-a), než soupeřil(-a).
- 020 Jsem lehkomyšlný(-á) a lhostejný(-á).
- 021 Málokdy si něco dopřeji nad míru.
- 022 Často toužím po vzrušujících zážitcích.
- 023 Často si rád(a) pohrávám s teoriemi nebo abstraktními myšlenkami.

Příloha E – Amthauerův Test (ukázka testu)

Následující úkoly obsahují vždy jen jednu větu, ve které je jedno nebo více slov nahrazeno čarou. Najděte mezi pěti nabídnutými návrhy A až E ten, který větu správně doplní.

1. Analfabeti neumí_____.
(A) počítat (B) učit se nazpaměť (C) řídit auto (D) číst knihu (E) nakupovat
2. Teplota je formou_____
(A) žáru (B) akumulace (C) ohně (D) hoření (E) energie
3. Každý člověk má_____
(A) vlasy (B) zuby (C) končetiny (D) dědičné vlastnosti (E) hlas
4. Lidské tělo se při přehřátím chrání_____
(A) zrychleným dýcháním (B) horečkou (C) přijímáním tekutin
(D) zčervenáním pokožky (E) pocením
5. Střídání dne a noci je způsobeno_____
(A) Otáčením země (B) slunovratem (C) zemskou přitažlivostí (D) západem Slunce
(E) oběhem země okolo Slunce
6. Zloděj je člověk, který_____
(A) má pocity viny (B) kradl (C) má spolupachatele (D) byl už trestán
(E) má kořist

Příloha F - Zásady a pravidla praktické realizace výběrového řízení²¹¹

1. Dodržování platných zákonů

Zejména pak:

Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, uvádějícího například:

Je třeba vyhnout se jakékoliv nezákonné diskriminaci.

“(1) Účastníci právních vztahů podle § 3 odst. 1 písm. a), c) a d) jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání.

(2) Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána jakákoliv diskriminace”²¹²

2. Vybírat pracovníka pouze na základě jeho schopností a predikce úspěšného výkonu obsazované pracovní pozice

Tato zásada spočívá v hodnocení uchazeče pouze na základě kritérií přímo souvisejících s požadavky obsazovaného pracovního místa. Osoby účastníci se výběrového řízení by v žádném případě neměly být ovlivňovány osobními sympatiemi či naopak antipatiemi. Neměli by brát v úvahu ani jakékoliv přátelské či příbuzenské vztahy s kýmkoliv z organizace. Při rozhodování by nemělo být přihlíženo ani k náboženské či politické příslušnosti uchazeče, atd. K nezaujatému posuzování patří i aspekt pohlaví či věku uchazeče, jež ale stále, v současné české personalistické praxi, hraje při výběru významnou roli.

²¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2008, s. 184 - 185. ISBN 978-80-7261-168-3.

²¹² Zákon č. 435 zde dne 13. května 2004, o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů, České republiky*. 2009, částka 22, s. 842 – 904. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/sb022-09-pdf.aspx>

3. Jednat s uchazeči jako se sobě rovnými partnery

Pokud chceme dosáhnout opravdu efektivního výběru zaměstnanců, je s nimi třeba jednat jako se sobě rovnými. Nábor je oboustranná záležitost, při níž si nejen organizace vybírá své budoucí zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá svého zaměstnavatele. V neposlední řadě je třeba myslet na to, že jednání s uchazeči, a to i s těmi neúspěšnými, je jednou z významných vizitek organizace, odrážejících se na pověsti organizace jako zaměstnavatele.

4. Důvěrnost informací získaných během výběrového řízení

Stejně jako například lékařská či právnická činnost podléhá důvěrnosti, tak i personalisté by měli dodržovat zásadu důvěrnosti při získávání a následném nakládání s informacemi od uchazeče. Bez výslovného souhlasu uchazeče by se tedy takovéto informace neměly dostat do rukou dalších osob. V případě neúspěšných kandidátů by mělo dojít k následnému odevzdání všech osobních dokumentů zpět do jejich rukou, avšak toto nebývá v české personalistické praxi vždy pravidlem.

5. Nelze se spoléhat pouze na jednu metodu výběru

Tato zásada neplatí pouze u míst požadujících vyšší kvalifikaci uchazečů. Každá z metod výběru s sebou přináší své výhody a nevýhody, či nedostatky. Z tohoto důvodu je třeba využít takové kombinace metod, které se vzájemně doplňují a kompenzují své případné nedostatky. Některé metody, jako třeba nejrůznější testy, jsou přímo označovány za doplňující, na jejichž výstupech nelze činit konečné rozhodnutí.

6. Prediktory a metody volit přiměřené obsazovanému pracovnímu místu

Nelze se při obsazování pracovních pozic v rámci organizace spoléhat na stejné metody výběru. Každá z metod je svým zaměřením a výstupy z ní plynoucími specifická, zaměřená na analýzu různých schopností a vlastností uchazečovy osobnosti. Existují metody

univerzální, jež lze modifikovat pro různá pracovní místa, mezi něž patří například výběrový pohovor nebo dotazník. Na druhé straně máme k dispozici metody speciálně zaměřené na obsazování určitých pracovních míst. Mezi ně řadíme například assessment centra, zaměřená na manažerské pozice, místa vedoucích pracovníků nebo obchodníků.

7. Přijatelnost použitých metod výběru pro uchazeče

V první řadě se použité metody a procedury nesmí dotknout lidských práv a důstojnosti uchazečů. Je také důležité zvážit volbu výběrových metod v případě náboru zaměstnanců z vnitřních zdrojů, kteří své schopnosti v organizaci již prokázali. Zbytečné podstupování metod týkajících se jimi již vykonávané práce by mohlo zbytečně způsobit negativní emoce na straně takového uchazeče. Například u testů inteligence je pak třeba zvážit jejich použití na osobách s velmi vysokým vzděláním či odborností.

8. Profesionalita a kvalifikovanost osob účastnících se výběrových procedur

Úspěšnost výběrového řízení a zvolených výběrových metod přímo závisí na kvalitě a kvalifikovanosti osob dané procedury provádějící a vyhodnocující. Tyto osoby by měly být kvalifikované nejen v oblasti procedur. Měly by mít podrobné znalosti o obsazovaných pracovních místech, stejně jako o politice a cílech organizace.

9. Vytvořit a dodržovat organizační osnovu výběrového řízení

Předem sestavený plán výběrového řízení, obsahující i plán jednotlivých výběrových metod, znamená nejen časovou, ale i finanční úsporu jak na straně organizace, tak zároveň i na straně účastnících se uchazečů. Plán by měl být sestaven nejen na základě nezbytných kroků, ale i za účelem maximální efektivity a organizační i administrativní nenáročnosti.

10. Poskytování informací o průběhu a výsledcích výběrového řízení

Časné informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení. Bohužel, shledáváme se i s poněkud arogantním přístupem některých personalistů, kteří zanedbávají svou morální povinnost informovat o výsledcích výběrového řízení i ty neúspěšné kandidáty. V případě zvolení metod výběrového řízení s aktivní účastí uchazeče je třeba seznámit uchazeče o následujícím průběhu řízení.

Pokud uchazeč projeví zájem, měla by organizace poskytnout informace o stádiu procesu náboru a jeho osobní situaci a možnosti získání pracovního místa, o které se uchází.

11. Odpovídající péče o uchazeče

Místnosti pro účely jednotlivých metod náboru by měly disponovat s dostatečným pohodlím a soukromím, bez jakýchkoliv rušivých vlivů, včetně dostupného odpovídajícího občerstvení. Zajištěno by mělo být pohodlí uchazečů i během čekání na zahájení výběrového řízení a jeho jednotlivá kola.

Příloha G – Mistr výroby

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku, oboru Andragogika, na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Jako součást své diplomové práce realizuji výzkum, zaměřený na aplikaci výběrových metod při obsazování volného pracovního místa a jejich vlivu na fluktuaci zaměstnanců. V této souvislosti bych vás ráda poprosila o spolupráci ve formě vyplnění následujícího dotazníku.

Informace plynoucí z tohoto dotazníku budou použity výhradně pro účely výzkumu.

Vyplnění tohoto dotazníku je anonymní.

Číslo linky, za kterou jste zodpovědný/á.....

1. Jak dlouho působíte na pozici mistr výroby?

- méně než 1 rok
- 2 až 3 roky
- více jak 3 roky

2. Jste seznámen/a s obsahem aktuálních popisů pracovních pozic (PPP) operátorů na vašem výrobním úseku?

- ANO
- NE
- NEVÍM

3. Jsou PPP operátorů pracujících na vašem výrobním úseku pravidelně aktualizovány (alespoň 1x ročně)?

- ANO
- NE
- NEVÍM

4. Došlo od poslední aktualizace PPP ke změně výrobních technologií na vašem výrobním úseku?

- ANO
- NE
- NEVÍM

5. Pokud ANO, jakých pozic operátorů na vašem výrobním úseku se změny týkají?

- mariáš
- skládání
- komponenty
- helium
- linka

6. Došlo od poslední aktualizace PPP k zásadní změně požadavků na operátory na vašem výrobním úseku?

- ANO
- NE
- NEVÍM

7. Pokud ANO, jakých pracovních pozic operátorů se tyto změny dotýkají?

- mariáš
- skládání
- komponenty
- helium
- linka

8. Účastníte se výběrových řízení operátorů přijímaných na váš výrobní úsek?

- ANO
- NE

9. Pokud NE, z jakých důvodů se výběrových řízení neúčastníte?

- nedostatek času
- nepovažuji to za nutné
- jiné

10. Pokud ANO, jak často a jakých pozic se to týká?

- vždy a všech pozic
- vždy jen u určitých pozic
- náhodně u různých pozic

11. Pokud se účastníte výběrového řízení pouze u určitých pozic, jakých konkrétních pozic se to týká?

- mariáš
- skládání
- komponenty
- helium
- linka

12. V případech, kdy se účastníte výběrového řízení, jakým/jakými způsoby konkrétně?

13. Jaké jsou nejčastější důvody uvolňování operátorů výroby na vašem výrobním úseku? (Uveďte 3 nejčastější důvody)

- nedosažení požadovaného pracovního výkonu
- nevhodnost pracovníka na danou pracovní pozici
- nedostatečné pracovní nasazení
- porušení pracovní kázně
- ze strany zaměstnance
- jiné

14. V jaké lhůtě od nástupu dochází nejčastěji k uvolňování operátorů na vašem výrobním úseku?

- 0 - 3 měsíců (ve zkušební době)
- 4 – 6 měsíců
- déle než 6 měsíců

Děkuji za vaši ochotu, čas a informace



Příloha H – Dotazník zaměstnanec

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku, oboru Andragogika, na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Jako součást své diplomové práce realizuji výzkum, zaměřený na aplikaci výběrových metod při obsazování volného pracovního místa a jejich vlivu na fluktuaci zaměstnanců. V této souvislosti bych vás ráda poprosila o spolupráci ve formě vyplnění následujícího dotazníku.

Informace plynoucí z tohoto dotazníku budou použity výhradně pro účely výzkumu.

Vyplnění tohoto dotazníku je anonymní.

Datum ukončení pracovního poměru.....

1. Pohlaví

- muž
- žena

2. Věk

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- vyučen
- středoškolské
- vysokoškolské

4. Na kterém výrobním úseku jste pracoval/a? Uveďte číslo linky a směny.

- | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | linka 1 - směna číslo 1 | <input type="checkbox"/> | směna číslo 2 | <input type="checkbox"/> | směna číslo 3 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | linka 2 - směna číslo 1 | <input type="checkbox"/> | směna číslo 2 | <input type="checkbox"/> | směna číslo 3 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | linka 3 - směna číslo 1 | <input type="checkbox"/> | směna číslo 2 | <input type="checkbox"/> | směna číslo 3 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | linka 4 - směna číslo 1 | <input type="checkbox"/> | směna číslo 2 | <input type="checkbox"/> | směna číslo 3 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | linka 5 - směna číslo 1 | <input type="checkbox"/> | směna číslo 2 | <input type="checkbox"/> | směna číslo 3 | <input type="checkbox"/> |

5. Na jaké pozici jste pracoval/a?

- mariáš
- skládání
- komponenty
- helium
- linka

6. Z jaké strany došlo k vašeho ukončení pracovního poměru (PP) v organizaci?

- zaměstnavatel
- z mé strany

7. Pokud došlo k ukončení z vaší strany, z jakého důvodu se tak stalo?

- nevyhovující pracovní náplň a pozice
- nevyhovující pracovní prostředí
- nevyhovující finanční ohodnocení
- jiná pracovní nabídka
- osobní/ rodinné důvody
- jiné důvody

8. Jak dlouho jste setrval/a v pracovním poměru ve společnosti Y?

- 0 - 3 měsíců (zkušební doba)
- déle než 3 měsíce – 6 měsíců
- déle než 6 měsíců

9. S kým jste absolvoval/a výběrové řízení? (zaškrtněte počet odpovědí dle potřeby)

- pracovník náboru
- (mistr) vedoucí výrobního úseku, na kterém jsem pracoval
- (mistr) vedoucí jiného výrobního úseku, než na kterém jsem pracoval
- jiná

10. Byla součástí výběrového řízení prohlídka výroby?

- ANO
- NE (pokud NE, otázky č. 10 a 11 se vás netýkají)

11. Pokud ANO, s kým jste prohlídku absolvoval/a? (zaškrtněte počet odpovědí dle potřeby)

- pracovník náboru
- mistr mého pracovního úseku
- mistr jiného pracovního úseku
- jiná osoba

12. Byl/a jste během prohlídky konkrétně seznámen s vaší pracovní pozicí?

- ANO
- NE

13. Byl/a jste během výběrového řízení dostatečně informován/a o platových podmínkách daného pracovního místa?

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- rozhodně NE
- spíše NE
- NEVÍM

14. Odpovídala vaše pracovní náplň informacím získaným při výběrovém řízení?

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- rozhodně NE
- spíše NE
- NEVÍM

15. Měl/a jste předchozí pracovní zkušenost na obdobné pracovní pozici?

- ANO
- NE

Děkuji za vaši ochotu, čas a informace



Příloha I - Okruh otázek pro interview s náborovým specialistou

Dotazník obsahující přehled předem stanovených otázek pro účely vedení pohovoru a záznamu informací z něj plynoucích

1. Jsou PPP operátorů ve výrobě pravidelně aktualizovány?
 ANO
 NE
 NEVÍM
 - Pokud ANO, spolupracují na jejich tvorbě i přímí nadřízení daných pozic (mistři výroby)?

2. Jste seznámen s obsahem PPP všech pozic operátorů na úseku výroby?
 ANO
 NE

3. Pokud ANO, využíváte informace v nich uvedené při výběru operátorů do výroby?
 - Pokud ANO, používáte je u všech pozic, nebo jen u určitých?
 - Pokud NE, na základě jakých kritérií provádíte výběr operátorů do výroby?

4. Jaké metody výběru při výběru operátorů do výroby používáte?

5. Absolvoval jste školení/vzdělávání v oblasti výběru zaměstnanců na volné pracovní místo?
 ANO
 NE
 - Pokud ANO, specifikujte
 - Pokud NE, kde jste získal/a poznatky o způsobu jejich aplikace?

6. Jak dlouho působíte na místě náborového specialisty ve firmě XY?
7. Máte předchozí praxi na pozici zabývající se výběrem zaměstnanců?
- ANO
- NE
- Pokud ANO, specifikujte
8. Konzultujete výběr operátora s mistrem výrobního úseku, na který je operátor přijímán?
- ANO
- NE
- NĚKDY
- Pokud NE, z jakých důvodů?
 - Pokud jen NĚKDY, jedná se o případy konkrétních pozic, nebo je to zcela náhodné?
9. Provádíte v rámci výběrového řízení operátorů prohlídku výroby?
- ANO
- NE
- NĚKDY
- Pokud ANO, jakým způsobem je prohlídka výroby koncipována?
 - Pokud jen NĚKDY, jedná se o případy konkrétních pozic, nebo je to zcela náhodné?
 - Pokud NE, z jakých důvodů?
10. Čím si myslíte, že je způsobena dlouhodobě vysoká fluktuace operátorů výroby?
11. Jsou dokumenty Dotazník pro uchazeče o zaměstnání a Test gramotnosti součástí výběru každého operátora výroby?
- ANO
- NE
- Pokud NE, prosím specifikujte okolnosti jejich užívání.

12. Kdo spolupracoval na tvorbě Dotazníku uchazeče o zaměstnání?
13. Na základě jakých údajů z tohoto dotazníku rozhodujete o pozvání uchazeče k výběrovému pohovoru? A proč?
14. Jak dlouho je aktuální podoba tohoto dotazníku pro účely výběru využívána?
15. Kdo spolupracoval na tvorbě Testu gramotnosti?
16. Jaký je účel jeho využívání?
17. Jaké informace z něj plynoucí jsou pro vás při výběru směřodonné? A proč?
18. Jak dlouho je tento test pro účely výběru využíván?

Příloha J - Záznamový arch pozorování

Linka..... Směna..... Pozice..... Datum.....

- Na jakém základě jsou uchazeči vybíráni k účasti na výběrovém řízení?
 - Životopis konkrétní údaje
.....
 - Dotazník uchazeče o zaměstnání konkrétní údaje
.....
 - Dotazník – jiný
Doporučení kým?
.....
 - Jiné konkretizovat
.....

- Kdo vybírá uchazeče k výběrovému řízení?
 - Náborový specialista
 - Mistr výroby
 - Jiná osoba

- Jaké jsou požadované dokumenty od uchazečů na obsazovanou pracovní pozici?
 - Životopis
 - Dotazník
 - Výpis z rejstříku trestů
 - Jiné konkretizovat
.....

- Které metody jsou aplikovány?
 - Pohovor
 - Test jaký?
.....
 - Jiné konkretizovat
.....

- Kdo ze zástupců organizace se účastní výběrového řízení s uchazečem?

Náborový specialista

Mistr výroby daného úseku

Mistr výroby jiného výrobního úseku

Jiná osoba

konkretizovat

.....

- Jakým způsobem jsou jednotlivé metody aplikovány?

Kdo aplikuje?

1. -

2. -

3. -

4. -

Kdo vyhodnocuje?

1. -

2. -

3. -

4. -

Další informace o aplikaci metod

Metoda	

- Kdo rozhoduje o přijetí uchazeče?

Náborový specialista
Mistr výroby daného úseku
Mistr výroby jiného výrobního úseku
Jiná osoba

- Získá uchazeč informace o povaze konkrétního pracovního místa?

Náplň práce ANO NE

.....
.....

Požadavky práce ANO NE

.....
.....

Podmínky práce ANO NE

.....
.....

- Získá uchazeč informace o mzdových podmínkách?

ANO Kompletní ANO NE
Jasně a srozumitelné ANO NE

.....
.....

NE

.....
.....

- Má uchazeč prostor pro položení dodatečných otázek?

ANO
NE
Je dotázán na dodatečné otázky?
Je dotázán, zda je mu vše jasné?

Příloha K - Dotazník uchazeče o zaměstnání

Pracovní poměr třisměnný provoz víkendový

1. Příjmení a jméno: _____

2. Datum narození: _____

3. Kontaktní adresa: _____

4. Telefon: _____

5. Rodinný stav: _____

6. Státní příslušnost: _____

7. Reakční doba: _____

(v jakém časovém horizontu (od pozvání) jsem schopen/na dostavit se na pohovor)

8. Vzdělání (zakroužkujte nejvyšší dosažené):

ZŠ SOU SOU s maturitou SŠ VOŠ VŠ

Obor: _____

9. Znalosti, dovednosti, oprávnění:

Průkaz VZV: _____

Vyhláška č. 59/1978 Sb.: _____

Kurzy a školení: _____

Znalosti PC: _____

10. Průběh zaměstnání (uved'te 3 poslední zaměstnavatele – 1. řádek = poslední zaměstnání):

Společnost	Pracovní pozice	OD - DO	Důvod odchodu

--	--	--	--

11. Chci pracovat jako: _____

12. Očekávám hrubý plat: min. _____ Kč/měs.

Spokojenost : _____ Kč/měs.

13. V současné době (zakroužkujte správnou možnost):

Studuji nestuduji plánuji studovat od _____

14. Zájmy: _____

15. pracovní plány do budoucna:

Následujících 6 měsíců _____

Období od 1 roku dále _____

16. V evidenci Úřadu práce: NE ANO (od kdy?) _____

17. Mohu nastoupit: IHNED OD _____

18. Čistý trestní rejstřík: ANO NE

19. Alergie/astma: ANO NE

Souhlasím s poskytnutím osobních údajů podle zákona na ochranu osobních údajů č. 101/2002 Sb., O ochraně osobních údajů společností Y. Prohlašuji, že všechny uvedené údaje jsou pravdivé.

Dne _____

Podpis uchazeč _____

(zdroj: Interní dokument organizace Y)

Příloha L - Vstupní test „Test gramotnosti“

Výrobní podnik Y je nový moderní výrobní závod francouzského koncernu. Je výrobcem výměníků tepla – výparníků a topení, které jsou určené pro montáž do klimatizace osobních a nákladových automobilů.

Výparník – je důležitý komponent klimatizační jednotky. Je umístěn v těle klimatizační jednotky, která se nachází pod přístrojovou deskou automobilu.

Funkce: ochladit a vysušit vzduch, který proudí do kokpitu vozu.

Topné těleso – je komponent klimatizační jednotky. Stejně jako výparník je umístěn v těle klimatizační jednotky.

Funkce: ohřívat vzduch, který proudí dovnitř vozu.

Našimi zákazníky jsou především závody XXX, které montují výparníky a topení jako součásti klimatizačních jednotek a ty následně dodávají společností, jako jsou Volkswagen, Fiat, PSA Peugeot Citroen, Renault, BMW, Nissan, Chrysler, Ford, Mazda, Mercedes-Benz, General Motors, Freightliner, Toyota a mnoho dalších.

1. Vymenujte výrobky, které se vyrábějí v továrně Y?

2. Jakou funkci má výparník?

3. Jakou funkci má topné těleso?

4. Početní úlohy: Vypočítejte: $1,352 - 0,25 =$

$$4,28 - 1,35 =$$

Porovnejte dvě čísla za použití znamének < >

$$0,267 \quad 0,3$$

$$-2,62 \quad -2,73$$

(zdroj: interní dokument organizace Y)

Příloha M - Test motivace k práci (ukázka části testu)

MOTIVACE K PRÁCI

Pro každou dvojici prohlášení máte k dispozici pět bodů, které znamenají „váhu“, jakou danému prohlášení přiřazujete. Tato „váha“ je tedy vyjádřením relativní důležitosti, kterou každému z těchto prohlášení přisuzujete v porovnání s druhým prohlášením.

Pět bodů, které máte k dispozici pro každou dvojici prohlášení, můžete rozdělit mezi obě prohlášení tak, aby byl součet vždy 5:

5 – 0, 4 – 1, 3 – 2, 2 – 3, 1 – 4, 0 – 5

Příklad: Když se podíváte níže na první dvojici, je pro vás mnohem důležitější prohlášení č. 1 než prohlášení č. 2. Svých pět bodů tedy můžete mezi uvedená dvě prohlášení rozdělit takto:

1.	Je důležité mít dobře placené místo, i když se mi nedostává uznání za práci, kterou odvádím.	A	4
2.	Je důležité, aby se mi v práci dostávalo uznání a ocenění, i když by to znamenalo, že si vydělám méně.	B	1

Součet obou prohlášení se musí vždy rovnat 5. Bodové hodnocení musí být vždy celé číslo (není dovoleno používat poloviční body). Při tomto cvičení postupujte rychle a spontánně. Pamatujte, že je důležité vyjádřit svůj skutečný názor.

TEST

1.	Je důležité mít dobře placené místo, i když se mi nedostává uznání za práci, kterou odvádím.	A	
2.	Je důležité, aby se mi v práci dostávalo uznání a ocenění, i když by to znamenalo, že si vydělám méně.	B	

3.	Je lepší mít dobré vztahy se svým managerem, i když to znamená menší zodpovědnost.	D	
4.	Je lepší mít větší zodpovědnost, i když to znamená, že je o něco těžší vyjít s managerem.	C	

5.	Je důležité mít dobré vztahy se svým managerem, i když to znamená dělat nezajímavou práci.	D	
6.	Je důležité mít zajímavou práci, i když to znamená, že vztahy s mým managerem nebudou tak dobré.	H	

7.	Je důležité být povýšen, i když to znamená, že dojde k omezení možnosti zvýšení platu.	E	
8.	Je důležité mít postavení s velkým platem, i když to znamená omezenou možnost povýšení.	A	

9.	Je důležité být oceněn za relativně bezvýznamné úkoly než vykonávat úkoly, které jsou významné, ale nedocené.	B	
10.	Je lepší mít významný úkol než vykonávat nedůležité úkoly, které však přinesou ocenění a uznání.	H	

11.	Preferuji nezajímavou práci, která ale zajistí, že budu dobře vycházet se svými kolegy.	I	
12.	Preferuji stimulující práci, i kdyby to znamenalo, že budu mezi svými kolegy nepopulární.	H	

13.	Pro můj dobrý výkon je nejdůležitější mít zodpovědnost a pravomoc rozhodovat.	C	
14.	Pro můj dobrý výkon je nejdůležitější jistota dobrého platu.	A	

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Veronika Holubovská

Obor: Andragogika

Forma studia: KS

Název práce: Metody výběrového řízení na volné pracovní místo

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 141

Celkový počet stran příloh: 42

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 12

Počet ostatních zdrojů: 7

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.