

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Psychologie



Bakalářská práce

Metody výběru zaměstnanců

Monika Marková

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Monika Marková

obor Veřejná správa a regionální rozvoj - Šumperk

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Metody výběru zaměstnanců**

Osnova bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Praktická část
5. Diskuze
6. Závěr
7. Seznam literatury
8. Přílohy

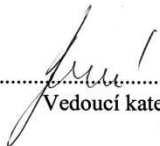
Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

- Kolman, L. (2004) Výběr zaměstnanců
Hroník, F. (2002) Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre
Hroník, F. (1999) Jak se nespálit při výběru zaměstnanců
Kyrianová, H. (2003) Assessment centrum v současné personální praxi
Štikar J., Rymeš M., Riegel K., Hoskovec J. (2002) Metody psychologie práce a organizace
Montag, P. (2002) Assessment centre, moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu
Vajner, L. (2007) Výběr pracovníků do týmu

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ludmila Natovová**

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 8. 3. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Metody výběru zaměstnanců“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21. 3. 2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Ludmile Natovové za trpělivost, odborné vedení, připomínky a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Děkuji firmě LA Food s.r.o. za vstřícnost, ochotu a spolupráci při dotazování a zkoumání jednotlivých metod a postupů v jejich společnosti.

Metody výběru zaměstnanců

Employee selection methods

Souhrn

Výběr zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů každé organizace, proto musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu na nabízené pracovní pozice. Všechny tyto předpoklady je možno u uchazečů rozpoznat použitím známých metod výběru zaměstnanců, za splnění psychometrických podmínek metod, jimiž jsou validita, objektivita a reliabilita. Předkládaná bakalářská práce se zabývá podrobným popisem nejčastěji používaných metod výběru zaměstnanců. Praktická část této práce je zaměřena na mladou, dynamicky se rozvíjející společnost LA Food s.r.o. a podrobný rozbor jejich postupů při výběru zaměstnanců, používané metody, následná vyhodnocení a úspěšnost ve výběru zaměstnanců. Postupy a využití metod v LA Food s.r.o. jsme srovnávali s profesionálním přístupem a využitím metody Assessment Centre při výběru zaměstnanců na stejné pozice jako zkoumaná společnost LA Food s.r.o. V závěrečné části bakalářské práce předkládám výsledky výzkumu a nabízím doporučení v postupech, které by v budoucnu zkvalitnily a inovovaly výběr zaměstnanců na důležité pozice ve společnosti LA Food s.r.o.

Klíčová slova:

metody výběru zaměstnanců, rozhovor, psychologické testy, reference, životopis, praktické zkoušky, grafologická analýza, Assessment Centre, objektivita, validita, reliabilita, etika

Summary:

Employee selection is one of the most important tasks in every organization, and therefore must be taking both professional and personal characteristics of each applicant, his/her professional potential and flexibility in relation to the position applied for, into account. It is possible to recognise all of these qualifications by using the commonly used employee selection methods, while sustaining psychometric conditions such as reliability, objectivity and validity. This submitted thesis describes in detail the most commonly used employee selection methods, while paying attention to objectivity, reliability and validity. My job also includes the very important employee selection ethics. The practical part of the thesis focuses on the young, yet dynamically developing company LA Food, s.r.o. and its' employee selection processes analysis, the methods used, subsequent assesment and effectiveness rating. Processes and methods used in LA Food, s.r.o., were being compared with the professional approach and the use of the 'Assessment Centre' employee selection method, for the comparable positions. In the closing part of the thesis I introduce research findings and offer recommendations for

the selected company processes amendments, that would in future increase employee selection for the key positions quality level.

Keywords:

Employee selection methods, conversation, psychological tests, references, curriculum vitae, practical tests, graphology analysis, Assessment Centre, objectivity, validity, reliability, ethics.

OBSAH

1	Úvod	12
2	Teoretická část	
2.1	Terminologie.....	14
2.2	Metody výběru zaměstnanců.....	15
2.2.1	Rozhovor	16
2.2.2	Psychologické testy	19
2.2.3	Reference	20
2.2.4	Životopis	21
2.2.5	Praktická zkouška	23
2.2.6	Grafologická analýza.....	23
2.2.7	Assessment Centre.....	25
2.3	Psychometrické podmínky metod výběru	
2.3.1	Validita	29
2.3.2	Reliabilita	31
2.3.3	Objektivita	31
2.4	Etika ve výběru zaměstnanců	31
3	Výzkumná část	
3.1	Cíle výzkumu, výzkumné otázky	33
3.2	Charakteristika společnosti	37
3.3	Použité metody, zdroje dat	40
3.4	Výsledky výzkumného šetření	41
3.4.1	Návrh inovace metod výběru na pozici obchodního zástupce	48
3.5	Diskuze	50
4	Závěr	53
5	Seznam literatury	54
6	Přílohy	
	Příloha 1 Osnova vstupního pohovoru společnosti LA Food s.r.o.	56
	Seznam obrázků	
	Obrázek 1 Vnitřní struktura společnosti LA Food s.r.o.	38

Obrázek 2 Struktura obchodního týmu LA Food s.r.o.....	39
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled vybraných uchazečů	44
--	----

Seznam grafů

Graf 1 Úspěšní a neúspěšní prodejci.....	45
--	----

Graf 2 Plnění prodejních úkolů.....	46
-------------------------------------	----

Motto:

„Naslouchejte lidem a oni vám řeknou, kdo jsou.“

Martin Luther King

1 ÚVOD

Získat nejvhodnějšího zaměstnance na důležité pracovní pozice je snem všech vedoucích pracovníků. Získat dobré zaměstnání s výhodným platem a různými výhodami je zase snem všech, kdo o práci usilují. Ne vždy se očekávání těch, kdo se do výběrových řízení hlásí, a těch, kdo je vedou, protne. Využití psychologických metod pro výběr nových zaměstnanců však může zvýšit pravděpodobnost, že na určitou pozici bude z uchazečů vybrán ten nejvhodnější. Účastníkům výběrového řízení zase tyto metody zabezpečí správné ohodnocení jejich profesní i osobnostní kvalifikace.

Úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa. Při výběru se tedy musí brát v úvahu nejen již zmíněné odborné, ale i osobní charakteristiky uchazeče. V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče, jeho schopnost dobře vykonávat práci na obsazovaném místě. Proto je nutné specifikovat kritéria, která budou při hodnocení použita. Zde je důležité zvážit a prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a zvolit metody, které co neobjektivněji prokážou, v jaké míře zvolená kritéria splňuje. Odtud vyplývá, že výběru uchazečů předchází výběr hodnotících kritérií a metod. K samotnému výběru je však nutno podotknout, že se nejedná o jednostrannou záležitost, kdy rozhodující roli hraje podnik a pasivní roli uchazeč. Proces výběru je zde oboustrannou záležitostí, kde si podnik sice vybírá zaměstnance, ale uchazeč si zároveň vybírá podnik. Proto je velice důležité věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru zaměstnanců a zvolit jen prověřené metody, které splňují validitu, reliabilitu a jsou zároveň objektivní i etické.

V předkládané práci zkoumáme podrobně nejčastěji používané a doporučené metody výběru zaměstnanců a jejich využití v běžné praxi. Velkou pozornost věnujeme i objektivitě, reliabilitě a validitě zkoumaných metod. Neopomeneme ani etiku výběru zaměstnanců, která je při jednání s uchazeči, posouzení a následném rozhodování u výběrového řízení velmi důležitá.

Praktická část této práce je zaměřena na mladou, dynamicky se rozvíjející společnost LA Food s.r.o. a podrobný rozbor jejich postupů při výběru zaměstnanců, všechny používané metody a postupy, jejich následná rozhodnutí a vyhodnocení výběrových řízení. Zaměřili jsme se i na úspěšnost ve výběru zaměstnanců, jak těch, kteří se ve své práci dobře osvědčili, tak na ty, kteří neuspěli. Tyto postupy a využití metod v LA Food s.r.o. jsme porovnávali s profesionálním přístupem personálních agentur a využití metody Assessment Centre při výběru a hodnocení uchazečů na stejné pozice jako sledovaná společnost LA Food s.r.o.

V závěrečné části bakalářské práce předkládáme srovnání a výsledky zjištění ve zkoumané společnosti v porovnání s profesionálním přístupem a využitím především metody Assessment Centre a nabízíme doporučení v postupech zkoumané společnosti, které by v budoucnu inovovaly a zkvalitnily výběr zaměstnanců na všechny a zejména na ty důležité pozice ve společnosti.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Terminologie

Cílem této kapitoly je nezbytné přiblížit si několik důležitých pojmů úzce souvisejících s danou problematikou. Těmito pojmy jsou:

Rozhovor – základní metoda poznávání druhých lidí. Při výběru zaměstnanců má dva hlavní účely. Prvním je systematický sběr údajů a druhým osobní seznámení (Kolman, 2004).

Psychologické testy – standardizovaná metoda, která se používá pro vyšetření duševních funkcí, schopností a osobnosti s možností zachytit jejich stav, změny a poruchy (Kondáš In Svoboda, 1992).

Reference – nebo-li doporučení, je zpravidla vyjádření předchozího nebo současného zaměstnavatele (Kolman, 2004).

Životopis – tyto údaje získáváme pomocí dotazníků nebo toho, co uchazeč sám o sobě uvede. Dotazníky bývají dosti rozsáhlé a obsahují nejen konkrétní otázky ohledně kvalifikace uchazeče, ale i obecně zaměřené otázky (Kolman, 2004).

Praktické zkoušky – spočívají v ověření výkonu v některé činnosti, která je pro výkon práce kritická. Jako ukázky práce se nejčastěji používá psaní na stroji nebo zvládnutí PC apod. (Kyrianová, 2003).

Grafologická analýza – spočívá ve zjištění povahových rysů uchazeče na základě charakteristik jeho písma. Posuzuje se sklon písma, tvary písmen apod. Ke grafologické analýze je zapotřebí delší rukopis, napsaný za běžných okolností (Kolman, 2004).

Assessment Centre – soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců po dobu jednoho či více dnů za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců (Kyrianová, 2003).

Objektivita – znamená nezávislost výsledků na osobách, které je získávají, analyzují a interpretují. Také účastníci nemůžou působit na výsledek, který by požadovali za žádoucí (Hroník, 2002).

Validita – znamená platnost. Validita nám vypovídá o tom, nakolik test skutečně měří to, co měřit má (Svoboda, 1992).

Reliabilita – „představuje spolehlivost a přesnost měření, která se vztahuje jednak k nástroji měření (spolehlivost metod), jednak k výsledku měření (spolehlivost assessorů). Znamená míru shody při opakovaném měření“ (Hroník, 2002, s. 37).

Etika – nebo-li mrav, relevantní jednání a jeho normy. Hodnotí chování jedince z hlediska dobra a zla. Spočívá v respektování etických pravidel a jejich prosazování vzhledem k uchazečům, hodnotitelům i dalším zúčastněným osobám (Kyrianová, 2003). Má nám zajistit především etický přístup hodnotitelů ke všem uchazečům, kteří se účastní výběrového řízení.

2.2 Metody výběru zaměstnanců

Na začátku každého procesu v oblasti výběru zaměstnanců je získávání a výběr vhodných zaměstnanců a jejich bezproblémové zapojení se do provozu podniku. Kvalitní zaměstnance však není snadné nalézt ani získat, a proto se tato část řízení lidských zdrojů zařazuje k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem vedoucích pracovníků.

Lidé jsou srdcem firmy – čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Rozhodnutí týkající se výběru vhodných zaměstnanců patří k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem manažera při řízení lidí.

Smyslem všech metod výběru zaměstnanců je pokud možno doporučit přijetí správného kandidáta na správné místo (Veber, 2000).

Výběr správného zaměstnance je nesmírně důležitý pro správný chod společnosti, proto by žádná společnost neměla tento výběr podcenit. V dnešní době je mnoho objektivních a efektivních metod, podle nichž lze zaměstnance vybírat. Bohužel není povinností zaměstnavatele tyto metody uplatňovat a tak se stále můžeme setkat s výběrem na základě osobních priorit zaměstnavatele.

Psychologie práce a organizace nabízí velké množství různých metod, které mohou sloužit při výběru nových zaměstnanců (Štikar et al., 2000). Tyto metody lze odvodit od postupu při výběru zaměstnanců. Jde zejména o hodnocení životopisů

a motivačních dopisů, telefonický rozhovor, samotný pohovor s uchazečem (jedno nebo více kol), psychologické testy, zjišťování referencí, výběrové Assessment Centre, praktické zkoušky, grafologická analýza nebo využití metod jako jsou ukázky práce nebo psychodiagnostika.

Metody výběru a hodnocení uchazečů můžeme rozdělit do sedmi hlavních skupin. Jsou to rozhovory, psychologické testy, dobrozdání a doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Centre (Kolman, 2004).

Všechny tyto používané metody ve své práci podrobně představíme a zaměříme se na jejich důkladný rozbor, příklady a praktické využití v praxi.

2.2.1 Rozhovor

Rozhovor je základní metoda poznávání druhých lidí. Při výběrovém řízení slouží především jako systematický sběr dat, k osobnímu seznámení a vytvoření celkového dojmu. Pro budoucího nadřízeného je velmi důležitý rozhovor a osobní setkání s uchazečem. Tento rozhovor neslouží jen k získávání údajů, ale také zajišťuje možnou slučitelnost mezi těmito dvěma osobami. Existuje celá řada různých typů rozhovorů a jako nástroj má soubor variant. Rozhovory se liší počtem zúčastněných osob, svým rozsahem, poměrem a typem otázek, které hodnotitelé pokládají. V současné době je velmi oblíbený tzv. stresový rozhovor. Podmínkou úspěšnosti tohoto rozhovoru je ovšem jeho smysluplné použití (Kolman, 2004).

Interview nebo-li rozhovor je velmi rozšířenou a oblíbenou metodou při výběru zaměstnanců. Průzkumy ukazují, že většina společností při výběrovém řízení používá právě interview. Přičemž strukturovaný a pečlivě připravený rozhovor je vždy větším přínosem než rozhovor volný. Hodnotitelé se tak drží pevně stanovených otázek, týkajících se pracovní pozice a nepodléhají předsudkům, které potom mají vliv na rozhodnutí o přijetí uchazeče (Kolman, 2004).

Základem úspěchu každého přijímacího rozhovoru je kvalitní příprava na něj. Osnova rozhovoru a zásady přípravy zvyšují účinnost vytěžení informací, vytváří snazší podmínky pro všechny zúčastněné – je mu dána struktura a především také prezentuje

profesionální image firmy. Jsou doporučeny fáze přípravy na rozhovor, na které bychom se měli soustředit (Vajner, 2007):

- Seznámit se s uchazečovým vývojem do současnosti, vybrat důležité momenty z jeho životopisu.
- Při pročítání údajů ze životopisu se zaměřte na chybějící či neúplné informace, rozporuplné skutečnosti, oblasti, které mohou naznačovat nestabilní pracovní historii, nedostatek zkušeností, absolvované kurzy.
- Při kontrole údajů v životopisu uchazeče se soustředte na minulé pozice a zkušenosti, které mají vztah k nabízené pozici.
- Připravte si stručné body jako vodítka otázek na cílené oblasti uchazečovy minulosti.
- Podle očekávané kvality způsobilostí uchazeče vyberte nebo přizpůsobte otázky mířící na dané způsobilosti.
- Stanovte si limit na každou část osnovy pohovoru.
- Zhotovte si přípravný seznam (checklist).
- Určete si postup a roli, kterou budete v pohovoru zastávat.
- Shromážděte si příslušnou dokumentaci.
- Připravte místnost, občerstvení a zajistěte nerušený průběh rozhovoru.

Struktura pohovoru by měla být následující (Vajner, 2007):

- Privítání kandidáta.
- Představení se.
- Navození přátelské atmosféry.
- Vysvětlení průběhu pohovoru.
- Vlastní pohovor:
 - prezentace pracovní zkušenosti kandidáta
 - modelové situace
 - prezentace představy kandidáta o nabízené pozici.
- Vysvětlení nabízené pozice.
- Otázky uchazeče.
- Závěr, ukončení rozhovoru.

Stěžejní částí výběrového pohovoru je umění klást vhodné a trefné otázky. Otázky musíme vždy předem připravit a uzpůsobit tak, aby vyhovovaly danému uchazeči a nesmíme zapomínat, že základem jsou otázky otevřené, mířící na konkrétní zkušenosti či aktivity. Pro zachycení průběhu celého rozhovoru doporučují profesionálové dělat si při něm krátké poznámky (Vajner, 2007).

Přínos poznámek je zpravidla tento (Vajner, 2007):

- Napomáhají osobě vedoucí rozhovor shromáždit úplné informace o jednání kandidáta.
- Redukují tendenci vytvářet si pouze povšechný dojem.
- Po skončení pohovoru dávají jasné výstupy pro zhodnocení.
- Jsou „paměť“ celého rozhovoru.
- Jsou to jednoznačné kategorie (výstupy pro spolehlivější rozhodování o přijetí nového pracovníka).
- Je jednotný seznam kategorií – shodný pro každého kandidáta.
- Mohou posloužit jako věrohodný podklad pro případné spory.
- Umožňují nám nepřerušovat prezentaci kandidáta a na základě poznámky se poté vrátit k nejasnosti, která nás v průběhu napadla.

Nejlepší způsob, jak vést výběrový pohovor, je docílit toho, aby většinu času mluvil kandidát. Koučujícím způsobem toho můžeme docílit. Stačí jen klást vhodné otázky, kterými si ověřujeme nejen pracovní zkušenosti kandidáta, ale i jeho postoje, hodnoty, motivace atd. Je vhodné ptát se také na to, co ví o firmě, jak informace získal, co ho zaujalo, co vše si pamatuje, jak si představuje náplň pracovní pozice, co by určitě očekával, co naopak ne, za jakých podmínek by chtěl pracovat apod. Kandidátovi nevnučujeme ani nevsugerovááme odpovědi, pod vlivem stresu a ve snaze získat pracovní místo často přikývne na vše. Výběr špatného uchazeče by potom pro stávající firmu byl samozřejmě velký a zbytečný náklad (Vajner, 2007).

2.2.2 Psychologické testy

Psychologické testy můžeme z hlediska jejich využití při výběru pracovníků rozdělit do dvou kategorií. První jsou testy mentálních schopností (např. obecná inteligence, prostorová orientace a numerické schopnosti) a druhou osobnostní testy a dotazníky. Osobnostní testy a dotazníky jsou většinou psychology a praktiky vysoce ceněny. Testy mentálních schopností také opakovaně vedly k dobrým koeficientům validity. Vzhledem k tomu, že mnohá povolání vyžadují právě specifický osobnostní profil kandidáta (tj. skladbu určitých povahových vlastností) doporučují psychologové používat při výběru pracovníků především osobnostní testy a dotazníky (Kolman, 2004).

Testů je nepřeberné množství. Testy by měli sestavit, vést a vyhodnocovat zkušení odborníci – především psychologové. Pro většinu psychologických testů se vypočítává tzv. lžiskóre, které odhalí snahu kandidátů odpovídat jinak, než je skutečnost. Hlavními typy testů používaných při výběru zaměstnanců jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností.

Testy inteligence se snaží změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazečů o zaměstnání. Většina těchto testů je vyplňována za standardizovaných podmínek tužkou do připravených formulářů. Obvykle si kladou za cíl předpovědět budoucí pracovní výkon. Tyto testy jsou užitečné v situacích, kdy je inteligence klíčovým faktorem pro dané zaměstnání (Kolman, 2004).

Testy osobnosti (osobnostní dotazníky) jsou indikátorem obvyklého výkonu, což znamená, že odráží stabilní rysy, které je pravděpodobně možné odhalit v typickém chování (Urban, 2003). Jde o dotazníky vyplňované samotným testovaným nebo i o jiné typy dotazníku, které se pokoušejí měřit zájmy, hodnoty nebo pracovní chování. Jsou nejvhodnější v zaměstnáních, jako je prodej, kde „osobnost“ prodejce je důležitá a kde není příliš obtížné najít kvantifikovatelná kritéria pro účely přesnosti testu.

Testy schopností se zaměřují na specifické duševní schopnosti a vytváří samostatná skóre pro různé dovednosti. Někdy je činěn rozdíl mezi testy nadání a testy dosahování výsledku vlastním úsilím. Testy dosahování hodnotí dovednosti a znalosti, které byly dosaženy zkušenostmi a učením se a testy nadání měří potenciál jednotlivce rozvíjet schopnosti. Oba druhy testu zkouší např. slovní, aritmetické, prostorové,

verbální, mechanické dovednosti a dovednosti vnímání. Tyto testy jsou nejužitečnější pro pracovní místa, na nichž se požadují specifické a měřitelné dovednosti, jako jsou např. pracovní místa písařek, prodejců nebo programátorů počítačů (Armstrong, 2007).

2.2.3 Reference

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi, názory na jeho charakter a vlastnosti pro dané pracovní místo. Konkrétní informace je nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu ze zaměstnání, výše platu či platového tarifu a možná i některých charakteristik pracovního chování (Armstrong, 2007).

Doporučení či dobrozdání (reference) se jako zdroj informací o uchazeči užívají velmi často. Často však zaměstnavatelská organizace žádá o reference teprve tehdy, když už je prakticky rozhodnuta uchazeče přijmout. Výzkumů o dobrozdání jako prediktoru úspěchu v práci je málo a jejich zjištěná validita je nízká. Možnou příčinou je zřejmě fakt, že dobrozdání nebývají příliš spolehlivá a bývá těžké získat podstatnější informace o uchazeči (Kolman, 2004).

Reference o uchazeči nám většinou poskytují osoby, které uchazeče osobně znají z předchozího zaměstnání (nadřízení, spolupracovníci, obchodní partneři, zákazníci) nebo ze studií (učitelé). Kontakt na uvedené osoby si vyžádáme od uchazeče a kontaktujeme je s vědomím uchazeče. Prostřednictvím referencí si ověřujeme a doplňujeme informace, které nám uchazeč poskytl. Ověřujeme a doplňujeme pouze informace související s pracovním výkonem a chováním uchazeče. Nikdy se nesnažíme zjišťovat informace související s osobním životem uchazeče.

Musíme věřit, že poradit se s doporučiteli stojí za váš čas a úsilí. Získání přehledu o dojmech a hodnocení těch, kteří s uchazečem pracovali v předešlé společnosti, je určitým způsobem velmi důležité z hlediska pohovoru, jelikož zprostředkované informace, ačkoli jsou získány přímo nebo nepřímo, jsou založeny na přímém pozorování skutečného chování uchazeče v minulosti (Branham, 2004).

2.2.4 Životopis

Klasický životopis, latinsky Curriculum vitae (CV), je základní přílohou všech žádostí o zaměstnání a obsahuje základní informace o kandidátovi. I způsob sestavení CV je velmi důležitý a dává zaměstnavateli určité informace o kandidátovi. Budoucí zaměstnavatel by si měl dát při čtení životopisu zejména pozor na příliš dlouhé popisy vzdělání kandidáta, na chronologické mezery, na příliš dlouhé seznamy zájmů, příliš zábavný životopis a množství nepřesných kvalifikací. Životopis by měl být psán strukturovanou formou. Je třeba sledovat profesionální dráhu s logickou strukturou, ukazatele realizací plánů a výsledků, stability a orientace v profesionální kariéře. Velmi důležitý je popis zastávaných funkcí a samozřejmě motivace a definované cíle kandidáta.

Životopis je základní metodou výběru zaměstnanců a používá se již ve fázi předběžného výběru uchazečů. Důležité jsou údaje o odborném vzdělání a praxi, na jejichž základě posuzujeme odbornou způsobilost uchazečů vykonávat danou práci. Můžeme poodhalit také osobnost a motivaci uchazečů, skutečnou osobnost a motivaci uchazečů však můžeme posoudit až na základě osobního setkání. Hodnocení životopisu proto kombinujeme s jinou metodou, nejčastěji s výběrovým pohovorem.

Životopis můžeme posuzovat jako jistý celek nebo se můžeme zaměřit na jednotlivé životopisné údaje. Tyto údaje bývají v anglosaské literatuře označovány jako biodata. Při posuzování životopisu jako celku si především povšimneme celkového stylu. Existuje několik základních typů životopisu. Chronologický životopis uváděl všechny důležité momenty života uchazeče až po současnost. Za důležité byly považovány nejen věci jako vzdělání a odbornost, ale též detaily z jeho rodinného života a hlavně ve vztahu ke zřízení, jako členství ve straně a odborech, zastávané funkce a další dobrovolné, ale přísně sledované aktivity. Tento druh životopisu se dnes přestal užívat, měl však jednu výhodu - prozrazoval na pisatele, jak se pokouší sám sebe stylizovat či jako kdo by se rád jevil (Kolman, 2004).

Z typů životopisů, které uvádíme je výše popsáný typ životopisu nejbližší životopisu kombinovanému. Kombinovaný životopis spojuje životopis chronologický s funkcionálním. Chronologický životopis je pravděpodobně nejběžnější a spočívá v prostém chronologickém záznamu historie předchozích zaměstnání uchazeče. Je

v podstatě shodný se strukturovaným životopisem, který bývá dnes často požadován. Strukturovaný životopis může ovšem obsahovat i jiné chronologické přehledy, zejména vzdělání. Funkcionální životopis obdržíte, budete-li od uchazeče požadovat, aby popsal nikoli průběh své osobní historie, ale nejdůležitější výsledky, jichž ve své kariéře dosáhl (Kolman, 2004).

Pravděpodobně nejméně přínosným, byť často užívaným postupem při práci s životopisem, je jeho prosté čtení, při čemž si vytváříme dojem o uchazeči. Dojmy jsou prchavé, neurčité a nejisté. Navíc, jestliže se uchazeč v životopise snažil stylizovat nebo dokonce něco předstírat, je pravděpodobné, že se mu při takovém našem postupu podaří na nás zapůsobit právě tak, jak si přál. Doporučuje se proto hledat v životopise mezery a známky nesouladu, které nám mohou pomoci odhalit, co se nám uchazeč pokouší zastírat. K zastírání a předstírání se nejlépe hodí funkcionální nebo kombinovaný životopis. Ve strukturovaném či chronologickém životopise to není tak snadné a záměr tohoto druhu lze poměrně snadno odkrýt. Je však dobré si uvědomit, že určitá míra stylizace ještě nemusí znamenat, že se uchazeč pokouší klamat. Zkušený špičkový odborník může použít funkcionální životopis, aby zdůraznil významné výsledky, kterých v průběhu své kariéry dosáhl a zároveň se tím bude snažit odvést pozornost od svého již dosti vysokého věku. Na druhé straně s funkcionálním životopisem je spojen tzv. syndrom Apollo, nazvaný podle kantýnského z mysu Kennedy, který ve svém životopise uváděl, že „poskytoval klíčovou podporu vědeckému týmu“, což později vysvětlil tím, že jim nosil jen kávu. Kdyby ji, podle něj, nedostali vždy včas, byli by ospalí a kdoví, jak by všechno dopadlo (Kolman, 2004).

Životopisné údaje (biodata) jsou velmi užitečným zdroje poznatků, umožňujících předvídat budoucí chování zaměstnance. Zatímco životopis jako celek není příliš užitečný jako prediktor, dílčí životopisné údaje (biodata) se v tomto směru osvědčují. V podstatě používání těchto údajů při výběru je předpoklad, že lidé se v budoucnu budou chovat podobně, jako se chovali v minulosti. Je samozřejmé, že lidé se mohou měnit, ale tyto změny nebývají příliš velké (Kolman, 2004).

2.2.5 Praktická zkouška

Jsou používány zejména tam, kde je třeba prakticky prověřit kompetentnost daného kandidáta na obsazované místo. Spočívají především v ověření výkonu v některé činnosti, která je pro výkon práce kritická. Hodnotí se například dovednost kandidáta pracovat na stroji, který by měl ve své práci používat (dělník na obráběcím stroji, řidič automobilu, atd.). Takové zkoušky velmi rychle ukáží kompetentnost kandidáta na danou pozici, jejich nevýhodou je časová náročnost organizace.

Zkoumaná činnost by zároveň měla být důležitou součástí pracovní náplně uchazeče a kvalita jejího vykonávání musí ovlivňovat pracovní úspěšnost (Kyrianová, 2003).

2.2.6 Grafologická analýza

Tato metoda není v České republice příliš používána. Je odborníky často diskutovanou metodou s různými názory na obou stranách. Používá se zejména ve Francii jako doplňující nástroj určení osobní charakteristiky kandidáta. Je ale nutný komentář a analýza odborníka, aby vypovídající hodnota takového testu byla validní.

Na internetových stránkách propagujících grafologii se dočteme, že z rukopisu můžeme zjistit vitalitu, temperament, morální a volní vlastnosti, stejně jako negativní vlastnosti pisatele. Po každém experimentu, který dokazuje, že grafologové jsou schopni z rukopisu vyčíst osobnostní rysy pisatele, následuje ovšem stejně seriózně provedený experiment, který tyto výsledky vyvrací. Co všechno může prozradit analýza rukopisu? Lze těmto analýzám věřit? Předkládáme názory na grafologii tří psychologů: Slavomila Hubálka, ředitele společnosti Alea psychologie, zabývající se psychodiagnostikou při výběru zaměstnanců, Radvana Bahbouha, ředitele společnosti Qed & Quod a Evu Boháčkovou, členku grafologické a psychologické společnosti Calix.

Slavomil Hubálek o grafologii říká, že písemný projev lze spolu s kresebným projevem zahrnout do grafických projektivních psychodiagnostických metod. Jeho spolužáci i on byli poslední, kdo měli možnost absolvovat dva semestry přednášek profesora V. Tardyho, výstižně jím nazvané „psychologie výrazu“. Do toho Tardy

zahrnoval písmo, gestikulaci, chůzi, motoriku obecně, ale například i způsob řízení auta. Byl encyklopedickým znalcem grafologické literatury, při zkoušce vždy dlouze studoval index, sám ale tvrdil, že k rozboru je třeba přistupovat s maximální obezřetností a je nutno jej kombinovat s ostatními psychodiagnostickými metodami, testy a dotazníky (Hubálek In Franče, 2009).

Radvan Bahbough tvrdí, že posuzovat grafologii je složité, protože se pod tímto názvem skrývá ledacos, od šarlatánských příruček až po seriózní snahu informačně vytěžit tak svérázný projev naší osobnosti, jakým je rukopis. Již samotný název grafologie nám může vnucovat, že jde o samostatnou, s psychologíí volně související disciplínu. To je zcestná představa. Rozbor rukopisu je pouze jedna z mnoha metod, kterou má psychologie k dispozici. Byla by škoda, kdybychom tomuto svéráznému projevu nevěnovali pozornost, bylo by nemístné, kdybychom tento projev přeceňovali (Bahbough In Franče, 2009).

Eva Boháčková říká, že grafologové se sami brání proti zjednodušování analýzy rukopisu na primitivní analogie typu: nahoře otevřené písmeno a připomíná otevřená ústa člověka, tedy osobu hovornou, nedůvěryhodného mluvku. Špičaté p je pak typické pro člověka asertivního, přesvědčivého. Těmito analogiím se říká grafologická abeceda, která se sice u laiků a grafologů – začátečníků těší pro svoji jednoduchost značné oblibě, nicméně odborníci před jejím lehkomyšlným užíváním varují. Prvním problémem, na který jednoznačná interpretace jednotlivých písmen naráží, je, že písmo není systém přesně přeložitelných znaků, ve smyslu „tento znak znamená toto a tamten zase tohle“, neboť písmo je zapotřebí chápat jako symbolický a fixovaný výraz daného jedince v rámci určitého kulturního prostředí. A jak známo, k povaze symbolu patří právě skutečnost, že se nedá beze zbytku přeložit, vždy za jeho rozumovou interpretací bude jakýsi významový přebytek. Navíc v konkrétních rukopisech může tentýž znak (symbol) nabývat v rámci rozdílného písmového kontextu různých významů. Proto je tzv. grafologickou abecedu nutno užívat velice obezřetně, a to pouze jako významový doplněk k upřesnění vlastností zjištěných na základě znaků s větší vypovídající hodnotou (např. členitost, rytmus, rychlost apod.). Existuje velké množství (několik desítek) znaků, a pouze až na základě jejich vzájemného posouzení je možno dojít k výsledné interpretaci (Boháčková In Franče, 2009).

Grafologie nehodnotí, snaží se porozumět. Nastavuje zrcadlo, umožňuje pochopit souvislosti, zamyslet se nad svým potenciálem. Jaké vnitřní překážky nás brzdí v růstu? Rozhovor grafologa a klienta-pisatele je zpravidla oboustranně obohacující. Z písma lze vyčíst základní povahové a temperamentové vlastnosti pisatele ve vzájemných dynamických vztazích. Výsledkem rozboru by měl být plastický popis osobnosti včetně jejích vnitřních rozporů, silných i slabých stránek. V písmu se velice dobře odráží vitalita a temperament. S tímto názorem by možná souhlasil i člověk, který tzv. "na grafologii nevěří," ale uznává přinejmenším biologické a fyziologické zákonitosti: vitalita, sexualita. Nad tímto biologickým základem, jehož analogií by mohly být kořeny stromu nebo základy nějaké stavby, se rozprostírají tzv. typové vlastnosti odvozené z typologie Eysenckovy, Kretschmerovy a Jungovy (Franče, 2009).

2.2.7 Assessment Centre (AC)

Assessment Centre je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce apod. Množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena. Hlavním rysem Assessment Centre je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku (Kyrianová, 2003).

Metoda spočívá v tom, že v průběhu několika dnů uchazeči či kandidáti procházejí ve výcvikovém středisku organizace připraveným „poznávacím programem“, jehož součástí jsou psychologické testy, strukturované rozhovory, řešení typických problémů a úkolů, hraní rolí v inscenovaných situacích, simulace pracovní činnosti, skupinové debaty apod. Skupina posuzovatelů (psychologové, manažeři a personalisté) pak hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií a na závěr zpracovává společné hodnotící stanovisko (Štikar et al., 2000).

Jedná se o metodu důkladného hodnocení člověka, přesněji řečeno o kombinaci více hodnotících psychologických postupů a technik v jednom časově uzavřeném bloku. Techniky používané v rámci Assessment Centre slouží všechny k jednomu cíli – získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech člověka. Každá z nich na to jde jinak a každá z nich mapuje jiné oblasti (Daňková In Kyrianová, 2003).

AC je postup, při kterém se kombinuje několik výše uvedených metod. Může to být např. kombinace vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky. Uchazeči se zpravidla šetření zúčastňují po skupinách a v některých cvičeních se požaduje interakce s dalšími členy skupiny, např. simulovaná týmová práce (Kolman, 2004).

Tvoří je řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy: největší pozornost je soustředěna na chování, používají se úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě, jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy, výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci, několik uchazečů je hodnoceno najednou, za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů, je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví pracovníci (Armstrong, 1999).

Assessment Centre se obvykle používá za několika účely, a to jako metoda sloužící pro obsazení volné pracovní pozice vhodným nebo nejvhodnějším kandidátem, dále pro identifikaci vzdělávacích potřeb (Development Centre), v některých případech se bohužel také používá v případě, kdy chce organizace snižovat počet zaměstnanců a tato metoda má určit ty, kteří by měli odejít (Kyrianová, 2003).

Doba trvání AC je různá. Může trvat několik hodin, v extrémním případě také několik dní, běžná doba trvání je u nás v běžných podmínkách většinou jeden pracovní den.

AC se účastní cca 4-12 účastníků (může to být také víc nebo méně), odpovídající počet hodnotitelů, tedy lidí, kteří jsou vyškoleni k hodnocení chování kandidátů,

manažeri a moderátor, tedy člověk, který Assessment Centre vede. Důležitou roli také hraje, zda jde o AC rozvojové nebo výběrové. U rozvojového AC se klade větší důraz na trvalé sledování všech účastníků, zatímco u výběrového AC se postupně pozornost zaměřuje především na perspektivní kandidáty. V závěru AC se koná tzv. porada hodnotitelů, kde si hodnotitelé, manažeri a moderátor vyměňují postřehy o kandidátech a uzavírají předběžná stanoviska. Výstupy z AC mají charakter psychologických posudků, i když jsou zaměřeny na hodnocení kritéria a predikci pracovní úspěšnosti. Forma a hlavně obsah klinického nálezu by v tomto případě nebyly příliš užitečné. Tyto zprávy se vyhotovují do několika dnů po realizaci AC. Celé Assessment Centre uzavírá odpovídající archivace výstupů a poskytnutí zpětné vazby o výsledcích účastníkům, kteří o to projeví zájem (Kyrianová, 2003).

Od jiných metod, které používáme při výběru, hodnocení a tvorbě rozvojového plánu, AC odlišuje zejména naplňování tří základních principů (Hroník, 2002):

- princip vícero očí,
- princip různého úhlu pohledu,
- princip sledování změny v ohraničeném čase.

Použití AC se nám vyplatí v každém případě při výběru na pozice, kdy chyba při výběru může způsobit pro organizaci velké ztráty (na životech nebo zdraví, ale také finanční či materiální).

Do této skupiny zahrnujeme především tyto pozice (Kyrianová, 2003):

- vysoké manažerské pozice,
- některé pozice specialistů jako jsou dispečeři v elektrárnách, piloti apod.,
- výběr na pracovní pozice, kam se hlásí velký počet uchazečů a my mezi nimi chceme rychle vybrat ty vhodné, ale zároveň chceme dát šanci všem, kteří splňují základní podmínky,
- také se vyplatí bedlivý výběr na pracovní pozice, které mají v náplni práce především kontakt se zákazníky firmy.

Jednotlivé techniky jsou používány v AC bez nároku na úplnost, v procesu AC jsou obvykle následující techniky nazývány také jako „disciplíny“ nebo „cvičení“:

1. Skupinová diskuse.
2. Individuální prezentace.
3. Individuální či skupinové řešení problému.
4. Řízení porady.
5. Modelové situace.
6. Manažerské hry.
7. Řízený rozhovor s účastníkem.
8. Některé metody psychodiagnostiky.

Nejvýstižnější stručnou definicí AC je, že je to metoda, která využívá situačních testů k tomu, aby umožnila pozorování specifického chování účastníků (Thornton In Kyrianová, 2003). Komplexnost této metody není dána jen možností modelování a měnění „situačních testů“, ale i tím, že účastníci procházejí obdobnými situacemi několikrát a jsou hodnoceni současně několika nezávislými pozorovateli. Při projektování AC je nezbytná spolupráce s odborníky. Ti musí pomoci převést volně definované požadavky na kandidáta do jejich měřitelné, nějak zjistitelné podoby, navrhnout způsoby a metody jejich zjišťování a zajistit odborné zaškolení hodnotitelů.

V současné personální praxi se Assessment Centre rozumí často situace, kdy účastníci řeší (společně či individuálně) nějaký problém, případovou studii, hrají určitou roli a (případně) absolvují nějaké psychodiagnostické vyšetření. Assessment Centre jako metoda však nabízí mnohem širší možnosti (individuální prezentace, zjišťování faktů - osobně nebo telefonicky, skupinové diskuse nejrozmanitějších druhů a podob) a především se většinou vytrácí vedlejší, ale důležitý produkt této metody, a to je poskytnutí zpětné vazby účastníkům. S tím souvisí výcvikový náboj, který je zde obsažen vždy a jehož využití je možné s minimálními dalšími náklady.

Mezi výhody využití AC je možno uvést to, že tyto specializované firmy mají obvykle dobrou databázi uchazečů a mohou poskytnout vysoce profesionální informace; rovněž poskytují „záruku“ na své služby a mají poměrně velké zkušenosti.

Nevýhodou pak můžou být vysoké firemní náklady na pořízení AC a časová náročnost metody.

2.3 Psychometrické podmínky metod výběru

Z hlediska teorie metod poznávání osobnosti můžeme za jejich hlavní psychometrické podmínky kvality považovat objektivitu, reliabilitu (přesnost a spolehlivost), platnost (validitu) a vytvoření vhodných norem (normalizace). Základem je standardizace testů. Ta představuje jednoznačnost zadání, jednoznačná pravidla identifikace znaků, skórování, vyhodnocování a interpretace. Kvalitní standardizace zvyšuje objektivitu, která znamená především to, že libovolný uživatel metody dospěje ke stejnému závěru. Objektivita je nezbytnou podmínkou reliability. Reliabilita je pak hlavní podmínkou validity, bez které nemá smysl vytvářet nějaké normy. Normalizace je standardizací v užším slova smyslu. Z toho vyplývá, že některé metody mohou být objektivní a reliabilní, přesto nemusí být validní. Taková metoda přesně něco měří, ale je nemožné říci co. Takové metody jsou pak naprosto nepoužitelné (Hroník, 2002).

2.3.1 Validita

Validita testu vypovídá o tom, nakolik test skutečně měří to, co měřit má (Svoboda, 1992).

Jinými slovy znamená platnost testu či metody, adekvátnost, relevantnost a výstižnost (Hroník, 2002).

Metaforicky řečeno validita představuje střelbu, která je svými zásahy v různé vzdálenosti od cíle (Hroník, 2002).

Prediktory jsou výsledky šetření (např. testy), jejichž prostřednictvím rozhodneme o přijetí uchazeče o zaměstnání a považujeme je za schopné předpovědět úspěšnost uchazeče.

Proces validizace spočívá ve zkoumání na kolik jsou naše prediktory platné.

Kritérium je to žádané, co se snažíme určit, např. pracovní výkonnost pracovníka.

Kriteriální validita je síla vztahu mezi prediktorem (test) a kritériem (skutečná výkonnost). Vyjadřuje se pomocí výpočtu korelačního koeficientu. Pomocí něj se měří síla vztahu mezi variabilitou dvou proměnných. Nabývá hodnot od 1 do -1 (Kolman, 2004).

Koeficient validity ukazuje stupeň shody, respektive míru toho, nakolik prediktor správně odhaduje budoucí pracovní chování zaměstnance (Kolman, 2004).

Způsoby určení kriteriální validity (Kolman, 2004):

1. Dlouhodobé sledování – nejdříve určíme u vzorků uchazečů hodnoty prediktoru a pak po delší čas sledujeme jejich výsledky.
2. Souběžné sledování – jde o alternativní způsob. Získají se údaje o hodnotách prediktoru a kritéria u stávajících zaměstnanců, na základě těchto údajů vypočteme koeficient validity.
3. Křížová validizace – opakujeme studie na jiném vzorku lidí, ověřujeme a kontrolujeme původní výsledky.

Další druhy validity (Kolman, 2004):

1. Zjevná validita (face validity) – když test či metoda „správně vypadá“. Např. když se někdo zajímá o místo prodejce, požádáme ho, aby nám něco prodal...
2. Obsahová validita (content validity) – je odvozena spíše na základě logických souvislostí, musí pokrývat reprezentativní vzorek měřené oblasti činností.
3. Pojmová validita (construct validity) – týká se psychologických charakteristik (inteligence, odolnost vůči stresu apod.), na nichž závisí výsledky v dané úloze.

2.3.2 Reliabilita

Reliabilita znamená spolehlivost. Týká se toho, na kolik jsou výsledky měření danou technikou konzistentní. Prediktor je spolehlivý, jestliže při opakovaném použití vede ke stejným závěrům. Představuje spolehlivost a přesnost měření, která se vztahuje jednak k nástroji měření (spolehlivost metod), jednak k výsledku měření (spolehlivost assessorů). Znamená míru shody při opakovaném měření (Hroník, 2002).

Reliabilita se měří pomocí výpočtu korelačního koeficientu. Korelační koeficient určující reliabilitu testu by měl být vyšší než 0,8. Je-li nižší je měření nespolehlivé, neboť je příliš ovlivněno náhodnými jevy.

Reliabilita je velice důležitá, protože se vztahuje k chybě měření. Svá rozhodnutí můžeme opírat jen o naměřené rozdíly, které jsou větší než měrná chyba (Kolman, 2004).

2.3.3 Objektivita

Objektivita znamená nezávislost výsledků na osobách, které je získávají, analyzují a interpretují, a také na nemožnosti účastníka působit na výsledek, který by považoval za žádoucí (Hroník, 2002).

Objektivitu lze zvýšit především (Hroník, 2002):

1. Vytvořením jednotného systému hodnocení výsledků (testů, pozorování).
2. Přípravou a profesionalitou pozorovatelů.
3. Jednoznačným zadáním při administraci testu, modelové situace.
4. Shodnými podmínkami zadání.

2.4 Etika ve výběru zaměstnanců

Při praktickém použití metod psychologie práce a organizace nastává mnoho situací, v nichž se můžeme ptát po etických pravidlech, která by chránila ty, na něž se tyto metody zaměřují – uchazeče o pracovní místo, zaměstnance organizací. Tato pravidla se každému zdají být jasná, ale odborná literatura se většinou zabývá etikou

v personalistice nebo etikou v psychologii, tyto dva oddělované pohledy by však bylo užitečné spojit, ale ani potom by v současném rozsahu nepokrývaly všechny podstatné body. Uplatňování etických hledisek v aplikaci psychologie práce a organizace do praxe můžeme v ekonomickém kontextu zdůvodnit jen tím, že u organizace, která se snaží přistupovat ke svým zaměstnancům i uchazečům o zaměstnání eticky, se budou ucházet o místo také kvalitní zaměstnanci a stávající zaměstnanci budou mít větší tendenci setrvat a být ke svému zaměstnavateli loajální. Pravděpodobně... (Kyrianová, 2005).

Obecná pravidla etického přístupu při výběru nových zaměstnanců
(Kyrianová, 2005):

1. Snažit se dát šanci všem kandidátům, kteří mají podle našeho názoru šanci uspět.
2. Snažit se kandidáty průběžně informovat o tom, co se s jejich žádostí o místo děje a jak bude výběrové řízení probíhat.
3. Používat metody, které svou náročností odpovídají úrovni obsazované pozice, snažit se kandidáty zbytečně nestresovat.
4. Snažit se šetřit čas kandidátů.
5. Reference získávat jen se souhlasem kandidátů, referencím přikládat adekvátní význam.
6. Všechny uchazeče informovat o přijetí nebo nepřijetí, a to v předem sjednaných termínech nebo do 14 dnů.
7. V případě použití AC nebo psychodiagnostiky nabízet zpětnou vazbu.
8. Psychologický posudek by měl obsahovat jen tolik informací, kolik odběratel potřebuje znát pro posouzení vhodnosti budoucího zaměstnance.
9. Psychologický posudek by měl být srozumitelný.
10. Psychologické posudky rozumnou dobu uchovávat pod uzamčením a v žádném případě neposílat emailem. V případě, že si je chce někdo k tomu oprávněný přečíst, udělá tak pouze za naší přítomnosti.
11. Snažit se „vychovávat“ k etickému přístupu svoje okolí.

3 VÝZKUMNÁ ČÁST

Praktická část této práce je zaměřena na mladou, dynamicky se rozvíjející společnost LA Food s.r.o. a podrobný rozbor jejich postupů při výběru zaměstnanců, všechny používané metody a postupy, jejich následná rozhodnutí a vyhodnocení výběrových řízení. Zaměřili jsme se i na úspěšnost ve výběru zaměstnanců, jak těch, kteří se ve své práci dobře osvědčili, tak na ty, kteří neuspěli. Tyto postupy a využití metod v LA Food s.r.o. jsme porovnávali s profesionálním přístupem personálních agentur a zvláště pak využití metody Assessment Centre při výběru zaměstnanců především na pozice obchodních zástupců, kterých sledovaná společnost zaměstnává nejvíce.

3.1 Cíle výzkumu, výzkumné otázky

Cílem této práce je podrobně sledovat metody a postupy, používané ve firmě LA Food s.r.o. při výběrových řízeních na pozice obchodních zástupců, neboť tato pozice je v této firmě nejvíce obsazovaná a zároveň pro firmu stěžejní. Obchodní zástupci tvoří více jak 60 % všech zaměstnanců firmy a jejich úspěšnost, přístup k zákazníkům a především jejich efektivita práce jsou pro firmu budoucností.

Vzhledem k tomu, že právě obchodní zástupci firmy jsou ti, kteří kontaktují zákazníky, denně s nimi samostatně realizují obchodní jednání a schůzky a uzavírají smlouvy, je pro firmu právě pozice obchodních zástupců velmi důležitá. Z tohoto důvodu je cílem našeho výzkumu sledovat, zda se výběru zaměstnanců zejména na pozice obchodních zástupců věnuje velká pozornost a zda samotný výběr těchto zaměstnanců probíhá pečlivě a profesionálně.

Podrobně budeme zkoumat průběh celého výběrového řízení, která ve firmě probíhají, od vypsání výběrového řízení, posouzení životopisů, referencí, dotazníků až po vlastní průběh výběrového řízení a konečné vyhodnocení uchazečů. Jednotlivými metodami, které firma používá, se budeme zabývat samostatně. Rozebereme pečlivě

jednotlivé metody, postup použití jednotlivých metod a následně posoudíme objektivitu, reliabilitu a validitu užívaných metod.

Zaměříme se na úspěšnost vybraných kandidátů na pozici obchodních zástupců, jejich přínos pro firmu a dlouhodobě také jejich setrvání ve firmě. Podrobně prostudujeme fluktuaci právě zaměstnanců, kteří byli v minulosti vybráni na pozice obchodních zástupců a zvláště pak důvody, které vedli k ukončení pracovního poměru.

Podle výsledků výzkumu se pokusíme navrhnout firmě LA Food s.r.o. koncepci výběrového řízení a zvláště pak doporučit využití metody Assessment Centre pro výběr obchodních zástupců. Předložíme přesnou strukturu metody Assessment Centre pro výběrové řízení na zmíněné pozice.

Budeme se zabývat také finanční a časovou náročností výběrových řízení, která ve firmě LA Food s.r.o. probíhají a pokusíme se o srovnání s náklady, které by za výběr vhodných kandidátů účtovala najatá personální agentura.

Položíme si výzkumné otázky, které jsou základem pro naše pozorování:

1. Je postup a průběh výběrového řízení používaný v současné době ve firmě LA Food s.r.o. při výběru na pozice obchodních zástupců správně koncipován?

Pokusíme se zjistit, zda firma a její personalista postupuje správně při použití zvolených metod výběru a zda má výběrové řízení na pozice obchodních zástupců doporučenou strukturu a postupy. Budeme detailně sledovat postup všech použitých metod a především sled, v jakém jsou používány v jednotlivých fázích za sebou. Od vypsání výběrového řízení, vyhodnocení životopisu, dotazníků a referencí až po použití jednotlivých metod a závěrečné vyhodnocení.

Úkolem první výzkumné otázky bude tedy zjistit, jak firma LA Food s.r.o. postupuje v jednotlivých fázích výběru a zda používá jednotlivé metody ve správném sledu za sebou.

Nabídneme možná doporučení a jednotlivé fáze výběrového řízení dle výsledků zjištění.

2. Jsou stávající používané metody při výběrových řízeních dostačující pro výběr obchodních zástupců?

V této fázi se zaměříme na jednotlivé používané metody při výběrovém řízení, u každé z nich budeme podrobně sledovat postup a využití metody, tak jak ji v praxi firma a její personalista používá. Budeme zkoumat hodnocení výběru, poznámky k jednotlivým uchazečům a následná vyhodnocení a výběr uchazečů. Zjistíme, podle jakých kritérií firma posuzuje uchazeče a také zda je u výběrových řízení komise objektivní při celkovém hodnocení kandidátů.

Cílem této části bude zjistit, jestli používané metody jsou dostačující pro výběr na pozici obchodních zástupců. Budeme zkoumat, zda všechny užívané metody opravdu správně odhalí všechny důležité charakterové vlastnosti uchazeče. Zjistíme, jestli pomocí nich lze opravdu najít a určit odborně a profesně způsobilého nejvhodnějšího kandidáta na pozici obchodního zástupce.

Podle zjištěných výsledků navrhne firmě LA Food s.r.o. ověřené metody výběru na pozici obchodních zástupců a její využití.

3. Jsou současní zaměstnanci, kteří byli vybráni ve výběrových řízeních, skutečně těmi vhodnými a úspěšnými obchodními zástupci?

V části tohoto výzkumu se pokusíme prověřit stávající obchodní zástupce firmy LA Food s.r.o., jejich pracovní nasazení a výsledky jejich dosavadního působení ve firmě.

V průběhu posledních dvou let budeme srovnávat skutečné prodejní výsledky a počty získaných zákazníků obchodních zástupců s úkoly, které jim byly na počátku jejich působení stanoveny a zadány manažery firmy.

Cílem této části bude prověřit, jak se vybraní uchazeči následně osvědčili firmě v praxi a zda jsou skutečně přínosem po dobu celého jejich působení ve firmě LA Food s.r.o.

4. Bylo by pro firmu LA Food s.r.o. přínosem používat při výběru zaměstnanců na pozici obchodního zástupce metodu Assessment Centre?

Úkolem této výzkumné otázky bude rozebrat detailně metodu Assessment Centre, používanou a vhodnou právě pro výběr uchazečů na pozice obchodních zástupců a zamyslet se nad tím, zda by pro firmu LA Food s.r.o. byla při výběrovém řízení přínosem.

Cílem bude zejména posoudit časovou a finanční náročnost metody Assessment Centre pro praktické využití ve firmě a její návratnost při následných úspěšných výběrových řízeních.

Naším úkolem bude navrhnout a rozpracovat pro firmu detailní rozpis výcvikového kompletního programu Assessment Centre, nejlépe „ušitého na míru“ právě firmě LA Food s.r.o. pro výběr a určení těch nejvhodnějších kandidátů, kteří se zúčastňují pořádaných výběrových řízení.

5. Vyplatilo by se a bylo by pro firmu výhodnější najmout si pokaždé na výběr obchodních zástupců profesionální personální agenturu?

V této části se pokusíme vyčíslit a prověřit finanční a časovou náročnost výběrových řízení prováděných ve firmě LA Food s.r.o.

Celkové finanční náklady a časovou náročnost výběrových řízení a současně úspěšnost budeme srovnávat s náklady, které by byly firmě účtovány v případě, že by si na výběr jednotlivých obchodních zástupců najala prověřenou personální agenturu s profesionálním přístupem.

Zjištěné výsledky, finanční a časovou náročnost obou možností porovnáme a na základě toho firmě doporučíme tu výhodnější a lepší variantu. Samozřejmě s přihlédnutím ke všem faktorům a možnostem, které obě varianty nabízí.

3.2 Charakteristika společnosti LA Food s.r.o.

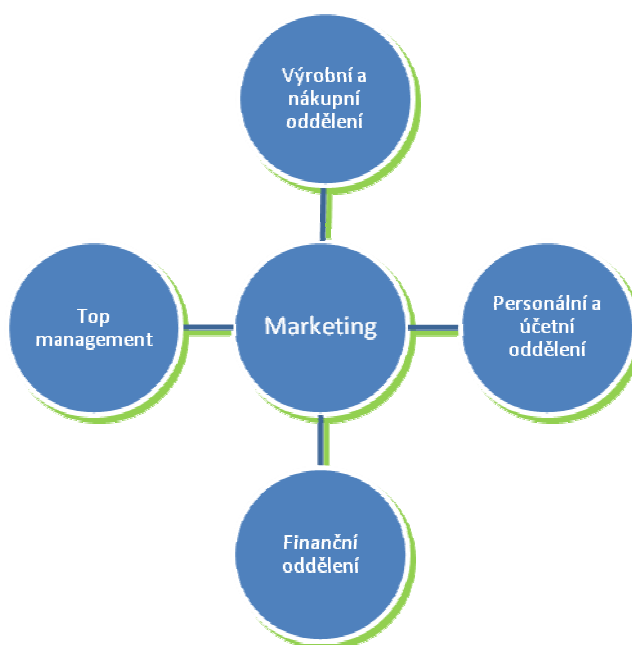
Společnost LA Food s.r.o. vznikla v říjnu 2004. Společnost má hlavní sídlo na ulici Kvítkovická v Napajedlích a hlavní sklady všech výrobků nalezneme v Uherském Hradišti. Je výhradním zástupcem a distributorem (pro trhy ČR a SR) největší privátní italské potravinářské skupiny Collussi. Od roku 2005 distribuuje LA Food s.r.o. většinu sortimentních kategorií Collussi pod značkami jako jsou: těstoviny Agnesi, rýže Erik, pečivo Pan Collussi a Saporì. Současně tyto kategorie produktů doplňují také o vlastní obchodní i marketingové aktivity, které jsou pro společnost velkou výhodou oproti konkurenci.

V roce 2006 uvedli na trh vlastní českou značku rýže, těstovin a kompotů Zlaté menu a balené luštěniny pod značkou LA Food. Výrobky distribuované společností LA Food v současnosti najdete na prodejnách Tesco, Kaufland, Globus, Hypernova, Albert, Makro/Metro, Billa, Coop - Tip, Tuty a Terno a ve většině školních zařízení, domovech důchodců, nemocnicích a ostatních stravovacích zařízeních po celé republice. Velice široká škála výrobků a také zákazníků, je velmi silnou stránkou této společnosti.

Jejich obchodní partneři jsou významní velkoobchodní i maloobchodní prodejci. Snaží se o to, aby tým pracovníků, který čítá cca 100 zaměstnanců, vždy poskytoval nejlepší služby a podporu zákazníkům. Vybírají jen prvotřídní výrobky a dohlíží, aby kvalita dovážených produktů byla vždy na nejvyšší možné úrovni, což přináší v konkurenčním boji velké výhody. Nejen že hledají po celém světě stále nové výrobky a dodavatele kvalitních potravin, ale připravují pro zákazníky i vlastní produktové řady. Nabízí 4 skupiny základních potravin (rýže, těstoviny, pečivo, luštěniny) a deset jednotlivých značek potravin.

Společnost LA Food s.r.o. je prostřednictvím značky AGNESI oficiálním partnerem a dodavatelem seriálu závodů Cyklomaraton Tour v rámci podpory sportu a udržení zdravého životního stylu. Společnost věnuje velkou pozornost propagaci a kvalitní účinné reklamě.

Vnitřní struktura společnosti LA Food s.r.o.:



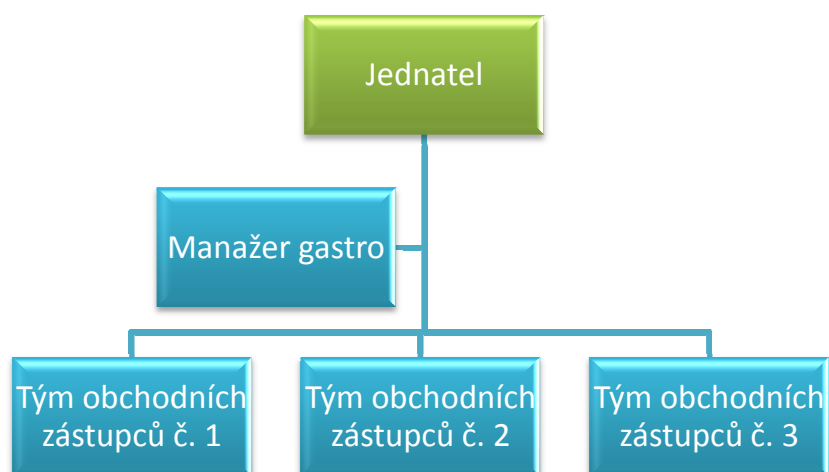
Obrázek č.1

Vnitřní struktura společnosti LA Food s.r.o.

Společnost LA Food s.r.o. zaměstnává přibližně 60 obchodních zástupců, kteří jsou seskupováni do tří obchodních týmů gastro. Tým zástupců pro Čechy, střední Čechy a Moravu. Působí po celém území České republiky a každý z nich má přidělený

příslušný region, ve kterém získává stále nové a zároveň si udržuje své stálé zákazníky. Obchodní zástupci jsou srdcem firmy, neboť právě oni získávají, oslovují a udržují zákazníky a tím zajišťují stálý a pevný zisk firmy.

Struktura obchodního týmu firmy LA Food s.r.o.:



Obrázek č. 2

Struktura obchodního týmu LA Food s.r.o.

3.3 Použité metody, zdroje dat

Ve výzkumné části této bakalářské práce jsme používali ke zjištění potřebných údajů a informací především metodu pozorování, strukturované rozhovory s manažery a personalisty firmy LA Food s.r.o. a analýzu dalších dokumentů (referencí, životopisů, motivačních dopisů, záznamů průběhu přijímacích řízení a interních dokumentů).

Při našem pozorování jsme podrobně analyzovali motivační dopisy uchazečů a jejich strukturované životopisy uložené na personálním oddělení firmy. Velkou pozornost jsme věnovali poznámkám, které u jednotlivých složek uchazečů byly zaznamenány hodnotiteli firmy. Informace získané z motivačních dopisů a životopisů uchazečů nemohou být vzhledem k důvěrnosti zveřejňovány.

Pozorně jsme zkoumali také záznamy o referencích přihlášených kandidátů, ať už je uchazeči sami přikládali k přihláškám k výběrovému řízení nebo je z různých zdrojů získávali postupně personalisté, zaměstnanci či manažeři firmy.

Měli jsme možnost prostudovat uložené poznámky k jednotlivým uskutečněným pohovorům s uchazeči, jak je během přijímacího řízení zaznamenávali personalisté a manažeři firmy.

V průběhu našeho výzkumu nám bylo umožněno zúčastnit se konaného výběrového řízení ve firmě, což bylo velmi cennou zkušeností pro naše další pozorování a vyhodnocení.

Zdrojem cenných informací, které jsme ke svému zjištění používali, byly interní záznamy firmy, týkající se průběhu výběrových řízení. Interní dokumenty obsahující údaje o přihlášených uchazečích, výsledcích konaných výběrových řízení, statistika o přijatých, stávajících zaměstnancích firmy v průběhu posledních dvou let a údaje o těch zaměstnancích, kteří již ve firmě nepracují.

Důležitým zdrojem informací nám byly finanční analýzy nákladů firmy na vypsání a uskutečnění výběrového řízení a časová náročnost celého procesu.

Cenné informace a poznatky nám sdělili také samotní personalisté a manažeři firmy, kteří výběrová řízení vypisují, účastní se jich osobně a na základě jejich názoru a posouzení jsou uchazeči vybíráni a přijati.

3.4 Výsledky výzkumného šetření

Při analýze průběhu výběrových řízení, prováděných firmou LA Food s.r.o. jsme se zabývali celým procesem výběrového řízení od jeho samého počátku.

V okamžiku, kdy se manažeři firmy rozhodnou posílit některý ze svých obchodních týmů a přijmout nového zaměstnance na pozici obchodního zástupce, personalisté tuto informaci zveřejní na všech přístupných místech, úřadech práce, v řadách svých zaměstnanců, inzerátech v novinách a inzertních rubrikách. Je dán prostor široké škále uchazečů zaslat přihlášky, motivační dopisy a své strukturované životopisy na personální oddělení firmy. Personalisté v této fázi výběru obdrží většinou kolem 30 přihlášek na hledanou pracovní pozici. V době uzávěrky přihlášek se personalisté s majitelem firmy a manažerem obchodního týmu sejdou a všechny přihlášky postupně hodnotí. Uchazeči jsou v této fázi výběru posuzováni podle předložených referencí, pokud jsou přiloženy k přihlášce, jinak mají ostatní zaměstnanci, manažeři a personalisté za úkol zjistit co nejvíce údajů a informací o přihlášených kandidátech. Dále se posuzují dle zaslaných motivačních dopisů, ve kterých uvádějí většinou znalosti a zájmy, které nezjistíte v životopisu. Zároveň jsou velmi pečlivě prostudovány životopisy uchazečů, frekvence zaměstnání, druh zaměstnání, délka praxe a ostatní velice důležité faktory (zdravotní způsobilost, výpis z rejstříku trestů apod.).

Vyřazují se v této fázi uchazeči, kteří neodpovídají zadaným výběrovým kritériím, což jsou převážně lidé bez řidičského oprávnění, bez odpovídajícího vzdělání, lidé se špatnými referencemi od bývalých zaměstnavatelů. Vyřazováni jsou také uchazeči, kteří nesplňují podmínky praxe v oboru a ti, u kterých se předpokládá, že na výše uvedenou pozici nemají dispozice. V této fázi výběru zpravidla dojde k vyřazení všech nevhodných kandidátů. Kandidáti jsou v této fázi rozděleni do tří základních skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Velmi vhodní kandidáti jsou pak pozváni k výběrovému řízení, vhodní jen pokud je málo velmi vhodných kandidátů a nevhodní nejsou k výběrovému řízení zváni vůbec.

K samotnému výběrovému řízení je po předvýběrovém kole většinou pozváno kolem 8 - 10 uchazečů. Při nižším počtu má firma dle zkušeností velmi omezenou možnost výběru a při vyšším počtu uchazečů se ztrácí efektivita rozhodování.

K výběrovému řízení jsou pozváni vhodní kandidáti, kteří byli vybráni v 1. kole výběrového řízení. Většinou jich bývá kolem 8 uchazečů. Uchazeči jsou zváni osobním dopisem k výběrovému řízení na stejný den a každý na přesně určenou dobu, která je vždy pevně vymezena na osobní pohovor s konkrétním uchazečem.

Každý uchazeč je osobně přivítán manažerem obchodního týmu, tudíž svým budoucím nadřízeným a absolvuje krátké uvítání, představení firmy a firemních produktů. Po uvítání je uchazeč vyzván k osobnímu pohovoru, kterého se účastní majitel firmy, manažer obchodního týmu a personalista. Rozhovor s uchazečem ve firmě LA Food s.r.o. vede vždy manažer, který je speciálně proškolen a vede pohovor dle předepsané struktury a předem pečlivě připravený personalisty. Formulář, který obsahuje konkrétní otázky a strukturu pohovoru je uveden v příloze této práce. Manažer má otázky, které pokládá předem připraveny a po celou dobu rozhovoru zaznamenává odpovědi krátkými poznámkami. Celý pohovor při výběru obchodních zástupců trvá okolo 30 minut. Během pohovoru s uchazečem dává manažer prostor majiteli firmy i personalistovi klást různé otázky na doplnění důležitých informací. Pohovor je veden neformálně, manažer se snaží, aby co nejvíce času mluvil uchazeč. Po skončení pohovoru je kandidát informován, během jaké doby obdrží vyrozumění o výsledku výběrového řízení.

Po skončení pohovorů se všemi uchazeči je tým pozorovatelů firmy postaven před velmi nelehký úkol, což je určení toho nejvhodnějšího kandidáta. Společně vyhodnocují a porovnávají svá pozorování, dojmy a výsledky. Na základě všech dostupných získaných informací určí a doporučí vhodného uchazeče k přijetí na pozici obchodního zástupce.

Vybraný kandidát je vždy pozván na setkání s manažerem obchodního týmu ještě jednou, na této schůzce společně probírají již konkrétní představy o pracovním místě, datu nástupu, platební podmínky a ostatní velmi důležité náležitosti než je uchazeč přijat do pracovního poměru.

Všechny ostatní vyřazené kandidáty firma vždy vyrozumí písemně, že nebyli bohužel přijati.

Bylo nám umožněno v rámci pozorování zúčastnit se konaných výběrových řízení ve firmě LA Food s.r.o. Po celou dobu konání zde vládla velice příjemná a přátelská atmosféra.

Ze zjištěných skutečností a pozorování celého procesu výběrového řízení můžeme v této fázi odpovědět na 1. výzkumnou otázku:

Zda je postup a průběh výběrového řízení používaný v současné době ve firmě LA Food s.r.o. při výběru na pozice obchodních zástupců správně koncipován?

Firma LA Food s.r.o. používá běžnou a nejčastěji používanou strukturu výběrového procesu i výběrového řízení, což obnáší vypsání volného místa, přijetí přihlášek, referencí a životopisů a jejich následné vyhodnocení. Po předvýběrovém kole a vyřazení nevhodných kandidátů je vypsáno výběrové řízení a k němu je pozván úměrný počet uchazečů na požadovanou pozici obchodního zástupce. Poté je uskutečněn strukturovaný pohovor s uchazečem, u kterého je přítomen majitel firmy, personalista a manažer, který celý rozhovor provádí. Následně je vyhodnoceno společné pozorování, porovnány výsledky všech uchazečů a je vybrán ten nejvhodnější kandidát.

Celý průběh výběrového řízení má dle našeho názoru správnou strukturu a také všechny jednotlivé metody jsou používány ve správném sledu.

Na základě našeho pozorování bychom firmě přesto doporučili přizvat k výběrovému pohovoru psychologa, který by vzhledem ke zkušenostem a odborným vědomostem byl velkým přínosem při hodnocení osobnostních a charakterových vlastností jednotlivých uchazečů.

Druhá řešená výzkumná otázka se týkala metod výběru:

Jsou stávající používané metody při výběrových řízeních dostačující pro výběr obchodních zástupců?

Jak jsme již zmínili, pozice obchodního zástupce vyžaduje velmi důležité a specifické charakterové vlastnosti uchazeče, komunikační dovednosti a spoustu vlastností, které odhalí většinou testy osobnostní, testy dovedností a nejlépe přítomnost psychologa u výběrových řízení.

Firma LA Food s.r.o. tyto testy při výběrových řízeních s uchazeči neprovádí, hodnotí pouze vytypované požadované vlastnosti a dovednosti na základě předem připraveného rozhovoru s uchazečem a na základě svého pozorování a jednání uchazeče při osobním pohovoru. Tento postup však neodhalí skryté charakterové vlastnosti uchazečů a neprokáže jednoznačně jejich obchodní a jiné dovednosti nezbytné pro hledanou pracovní pozici.

Předkládáme údaje o kandidátech přihlášených do výběrového řízení v roce 2009 a 2010, počet těch, kteří byli na základě použitých metod vybráni a zaměstnání a pro srovnání počet úspěšných a neúspěšných obchodních zástupců z celkového počtu přijatých uchazečů.

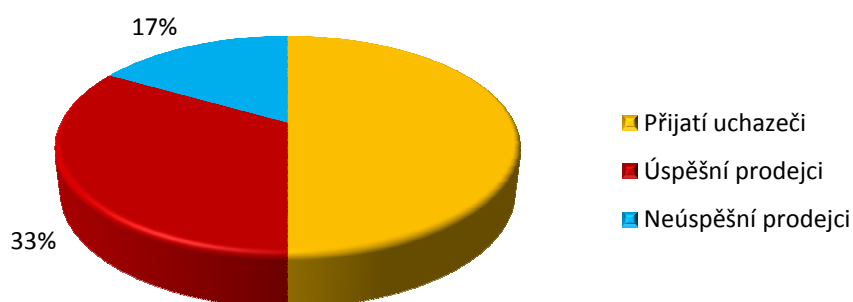
Z celkového počtu vybraných uchazečů se následně v praxi osvědčilo 33% obchodních zástupců, 17% bylo neúspěšných, což prokázalo, že stávající používané metody výběru nejsou dostačující.

U všech neúspěšných obchodníků chyběla schopnost navazovat úspěšně vztahy se zákazníky a dlouhodobě si je udržet.

Rok	Životopis	Reference	Rozhovor	Přijetí uchazeči	Úspěšní prodejci	Neúspěšní prodejci
2009	124	56	70	15	10	5
2010	84	48	55	10	4	6

Tabulka č. 1

Přehled vybraných uchazečů



Graf č. 1
Úspěšní a neúspěšní prodejci

Doporučení pro výběrová řízení:

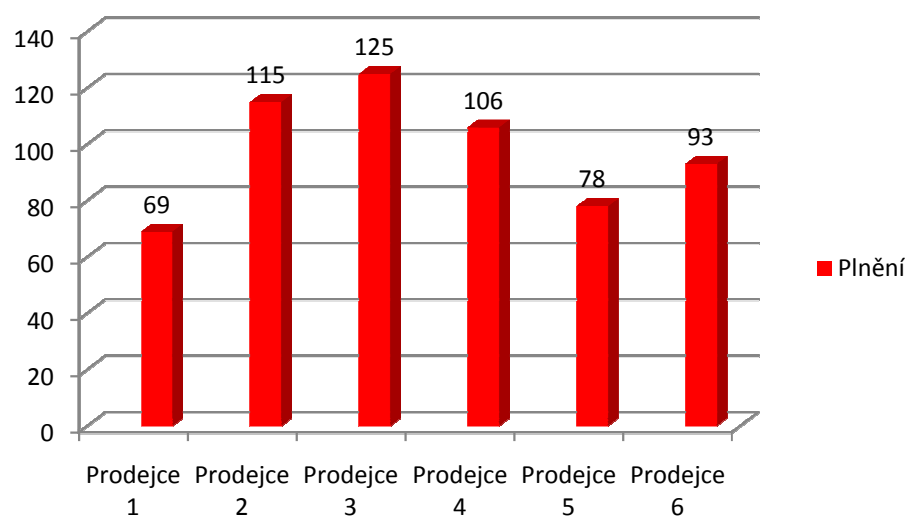
Navrhujeme manažerům a personalistům firmy používat při výběrových řízeních testy osobností, testy prodejních dovedností, použít praktické zkoušky např. krátkou ukázkou prodeje zboží, nabídku zboží, simulovat situaci oslovení budoucího zákazníka, krátké představení výrobku apod. Tyto metody by ještě více prokázaly, zda má uchazeč opravdu předpoklady, dovednosti a vlastnosti dobrého prodejce, dokáže reprezentovat firmu a nabídnout zboží tak, aby zaujal, byl úspěšný a byl pro firmu přínosem.

Doporučujeme firmě přizvat k výběrovému řízení psychologa, který tyto testy pečlivě připraví a bude zárukou jejich správného použití i vyhodnocení.

Součástí našeho pozorování bylo dle třetí výzkumné otázky prověřit, zda:

Jsou současní zaměstnanci, kteří byli vybráni ve výběrových řízeních, skutečně těmi vhodnými a úspěšnými obchodními zástupci?

Zaměřili jsme se na pracovní výkonnost gastro týmu obchodních zástupců č. 1, který má celkem 20 zástupců ve středních Čechách. Porovnali jsme pro přehlednost pracovní výsledky jen 6 členů týmu vzájemně mezi sebou v průběhu posledních dvou let a srovnali je s úkoly, které jim byly stanoveny prodejními manažery gastro.



Graf č. 2
Plnění prodejních úkolů

Zjistili jsme, že dva ze šesti členů týmu, což představuje 1/3 týmu, dlouhodobě neplní své prodejní úkoly, tudíž nejsou vhodnými ani úspěšnými obchodními zástupci firmy. Opět se nám potvrdila skutečnost, že metody používané při výběrovém řízení nejsou natolik spolehlivé ani dostačující a nedokážou odhalit zvláště praktické prodejní schopnosti a dovednosti uchazečů.

Doporučujeme personalistům a manažerům již v průběhu výběrového řízení testovat více a především prakticky prodejní schopnosti a odborné kompetence možných uchazečů pomocí testů a praktických zkoušek a cvičení.

Dalším cílem našeho pozorování byla čtvrtá otázka:

Bylo by pro firmu přínosem používat při výběru zaměstnanců na pozici obchodního zástupce metodu Assessment Centre?

Vzhledem k dosavadním zjištěním prováděným ve firmě LA Food s.r.o., poznatky a informacemi, které jsme dosud získali o výsledcích konaných výběrových řízení a s přihlédnutím k dlouhodobým výsledkům stávajících obchodních zástupců

docházíme k závěru, že metoda Assessment Centre by byla pro firmu velkým přínosem. Metoda je velice vhodná k posouzení schopností a dovedností při výběru právě zaměstnanců na hledané a obsazované pozice.

Assessment Centre je metoda, jejíž nevýhodou je právě finanční a časová náročnost. Dle informací, které jsme získali ve firmě Adecco, spol. s r.o., by za vytvoření návrhu výběrového Assessment Centre dle zadání a požadavků firmy LA Food s.r.o. pro výběr obchodních zástupců agentura účtovala přibližně 30.000,- Kč. Firma by potom měla vytvořenu pevnou předepsanou formu Assessment Centre k výběrovým řízením.

V kapitole 3.4.1 této práce jsme se pokusili vytvořit harmonogram a návrh Assessment Centre pro výběrová řízení ve firmě LA Food s.r.o. na pozice obchodních zástupců na základě získaných vědomostí a poznatků z doporučené literatury.

Pátá a poslední položená výzkumná otázka byla:

Vyplatilo by se a bylo by pro firmu výhodnější najmout si pokaždé na výběr obchodních zástupců profesionální personální agenturu?

Z interních zdrojů firmy LA Food s.r.o. jsme čerpali informace o časové náročnosti a finančních nákladech na pořádaná výběrová řízení.

Výběrovému řízení věnují svůj čas především manažeři firmy a personalisté. Manažeři specifikují své požadavky na hledanou pozici, vymezují region působnosti obchodníka a zúčastňují se osobně všech kol výběrových řízení a jejich vyhodnocení. Personalisté na základě požadavků na pracovní pozice vypisují výběrová řízení, kontaktují vhodné uchazeče a zúčastňují se všech kol výběrových řízení a vyhodnocení. Celkové náklady na jedno výběrové řízení se pohybují kolem 10.000,- Kč. V těchto nákladech nejsou zahrnuty náklady na mzdy manažerů a personalistů, neboť výběr zaměstnanců patří do jejich pracovní náplně.

Oslovili jsme celkem tři personální agentury s dotazem na výši nákladů při zpracování, provedení a vyhodnocení výběrového řízení a konečné doporučení uchazeče na pozici obchodního zástupce. Personální agentury by v takovém případě účtovali firmě částku od 35.000,- do 50.000,- Kč.

Musíme na základě našich zjištění a srovnání opět firmě doporučit provést samostatně výběrové řízení ve firmě, použít při výběrových řízeních metodu Assessment Centre a najmout si vždy k výběrovému řízení zkušeného psychologa, který bude zárukou použití validních metod a testů a jejich správného a objektivního vyhodnocení.

3.4.1 Návrh inovace metod výběru na pozici obchodního zástupce

Na základě pozorování a podrobného zkoumání používaných metod a postupů používaných ve firmě LA Food s.r.o. jsme navrhli konkrétní plán na inovaci výběrového řízení pro pozici obchodního zástupce.

Personalisté a manažeři firmy správně používají a vyhodnocují zaslané životopisy a motivační dopisy uchazečů. Dále se snaží o získání co nejvíce důležitých informací o přihlášených kandidátech, zkoumají a prověřují jejich reference, snaží se o získání referencí také díky aktivitě ostatních zaměstnanců a těm také přisuzují určitou váhu.

Rozhovor, který při přijímacím řízení s uchazeči vede vždy manažer, personalista a majitel firmy je strukturovaný, předem připravený personalisty a obsahuje ty nejdůležitější otázky pro posouzení vhodného kandidáta. Předem vypracované otázky i struktura rozhovoru je dostačující, ale navrhuje firmě, aby k osobnímu pohovoru přizvala také zkušeného psychologa a rozhovor zahrnula jako součást celodenního Assessment Centre. Zkušený psycholog zajistí při pohovoru objektivní hodnocení odpovědí jednotlivých kandidátů.

Pozice obchodního zástupce vyžaduje především příjemný vzhled a vystupování, dobré komunikační dovednosti, prodejní dovednosti, dobrou prezentaci sebe sama,

budování vztahu a udržení vztahu s klientem, musí správně prezentovat firmu i nabízené produkty, zvládat námitky klientů a pracovní zátěž, být pozitivní, aktivní, efektivní, kreativní a v neposlední řadě být odolný proti stresu a odmítnutí. Nejdůležitějším kritériem úspěšného prodejce je získání a udržení co největšího počtu stálých zákazníků.

Domníváme se, že námi navržený rozvrh Assessment Centre všechny tyto vlastnosti a dovednosti u kandidátů dokáže odhalit a ukáže, který z nich bude na hledanou pozici ten nejlepší.

Návrh struktury a časový rozvrh Assessment Centre:

9.00 Příchod, uvítání

- úvodní informace o obsazovaném místě – manažer, odpovědi na dotazy uchazečů

9.30 Sebe prezentace, představení kandidátů

- každý uchazeč se představí během přibližně 5 minut (první dojem)
- odpoví na otázky, co očekává od dnešního dne a proč se přihlásil právě na tuto pozici

10.30 Psychodiagnostické testy

- připraví najatý zkušený psycholog
- výkonové testy (testy inteligence, pozornosti, Stroopův test, CW test)
- osobnostní dotazníkové metody (Freiburský osobnostní dotazník, EOD apod.)

11.30 Modelová situace – prodejní rozhovor

- individuální modelová situace, ukázka oslovení zákazníka a prezentace produktů a firmy
- ukázka rozhovoru s obtížným klientem (figurant) a podobné vypjaté situace

13.30 Psychodiagnostické testy

- připraví zkušený psycholog
- dotazník temperamentu a odolnosti proti stresu (SPIDO)
- projektivní test (Lüscherův test volby barev a tvarů)

14.30 Skupinová aktivita

- modelová situace Stavba
- modelová situace Přísloví

15.30 Diagnostický pohovor

- účastní se manažer, majitel, personalista a psycholog
- individuálně s jednotlivými uchazeči

16.30 Vyhodnocení výsledků, zpětná vazba

17.30 Výběr nejvhodnějšího kandidáta

3.5 Diskuze

V rámci našeho výzkumu jsme se mimo jiné zaměřili také na služby a nabídky profesionálních personálních agentur. Zajímali jsme se především o personální agentury, které se specializují na využití metody Assessment Centre při výběru uchazečů především na pozice obchodních zástupců - prodejců. Navštívili jsme jen doporučené a prověřené agentury, které mají rozsáhlou síť poboček u nás a mají také velmi dobré reference.

Jednou z těchto agentur je i personální agentura Adecco, spol. s r.o. s hlavním sídlem v Praze 5. Hlavním mottem agentury je slogan „lepší práce, lepší život“, což

vystihuje dle jejich prohlášení hlavní náplň služeb a přístup ke všem svým klientům. Nabízí v propagačních materiálech lepší služby klientům tím, že se snaží pro ně najít vyjímečné osobnosti se správnými schopnostmi. Mají široké zaměření, které pokrývá jak oblast agenturního zaměstnávání, tak i nábor a výběr zaměstnanců od těch nekvalifikovaných až po ty nejvyšší manažerské pozice. Adecco, spol. s r.o. je, dle jejich vyjádření, předním poskytovatelem lidských zdrojů v oblasti prodeje. Toto odvětví je velmi dynamické a vyžaduje vysokou flexibilitu. Říkají, že dobře rozumí těmto charakteristikám a snaží se nabídnout silné osobnosti s vhodným pracovním profilem. V pořádaných výběrových řízeních na důležité pozice se zaměřují na metodu Assessment Centre a využívají ji jako nástroj pro hodnocení kandidátů nebo zaměstnanců. Přínosem pro klienty, jak uvádí Adecco, spol. s r.o., je pomoc nestranně zhodnotit schopnosti, dovednosti a znalosti uchazečů a také důsledná analýza jejich předpokladů pro výkon specifikované pozice. Inzerují, že jsou jedním z vedoucích poskytovatelů řešení v oblasti lidských zdrojů, spojují lidi s prací, o kterou mají zájem a společnosti s talentovanými osobnostmi.

Agentura Adecco, spol. s r.o. vzbudila náš zájem, a proto jsme ji několikrát navštívili a snažili se získat co nejvíce cenných informací pro naši práci. Domluvili jsme si schůzku na pobočce v Hradci Králové se zástupkyní firmy, která se Assessment Centre zabývá. Asistentka byla velice vstřícná a milá, zasvětila nás do postupu personální agentury při výběru vhodných kandidátů, ale po celou dobu její veškeré úsilí bylo neustále směřováno k uzavření smlouvy o poskytnutí služeb agentury. Vysvětlili jsme jí již na samém počátku naší schůzky, o jaké informace máme zájem a k čemu je hodláme využít. Zástupkyně agentury nám ovšem zdůraznila, že takové informace jsou velmi cenné a své know-how firmy nemůže bezplatně sdělovat ať už je to k jakémukoli účelu. V dnešní tržní době a vzhledem k silnému neustálému boji s konkurencí se dá obezřetnost agentury určitě pochopit. Po dohodě jsme získali alespoň všechny informace o službách, které nabízejí, přesné účtované částky za služby a veškeré výstupy a výhody personální agentury při využití metody AC. Nastínila nám postupy AC při výběru uchazečů, abychom pochopili jeho význam a výhody. Bohužel tématu, jaký je samotný průběh a postupy AC, používané konkrétní metody a testy, se mistrně vyhýbala. Sdělila nám, že konkrétní průběh a zpracování AC je pouze na zakázku a více

informací nám může sdělit pouze po uzavření smlouvy o poskytnutí služeb. Klient musí nejprve uzavřít smlouvu, zadat konkrétní požadavky na uchazeče, specifikovat obsazovanou pozici, popsat úkoly a nároky na pracovní místo a teprve potom nám agentura předloží konkrétní návrh zpracovaného průběhu celého AC a tuto službu nám naúčtuje. Částka se pohybuje okolo 30.000,- Kč.

Vzhledem ke zkušenostem a získaným informacím během celého průzkumu se nám nabízejí vhodná řešení k inovaci a zkvalitnění výběru toho nejvhodnějšího kandidáta na hledané důležité pozice ve společnosti LA Food s.r.o. Především je to využití metody AC při výběrových řízeních, neboť jen tato metoda nabízí hodnotitelům možnost sledovat a posuzovat všechny uchazeče najednou ve stejných situacích a při řešení stejných a společných úkolů. Nejlépe tak hodnotitelé určí kandidáta, který je ze všech zúčastněných ten nejvhodnější a nejlepší. Nabízíme společnosti dvě možná řešení, jak vhodnou variantu Assessment Centre vybrat a zvolit.

Tou první variantou je využít služby personální agentury Adecco, spol. s r.o. Se společností uzavřít smlouvu a zaplatit za vytvoření kompletního a konkrétního návrhu Assessment Centre pro pozici obchodního zástupce a tento model pak v budoucnu využívat při výběrových řízeních. Později vyhodnotit úspěchy zvolených kandidátů a průběžně sledovat výhody či nevýhody tohoto postupu, zda byl úspěšný a byl opravdu pro firmu přínosem.

Druhou variantou je možnost využít náš návrh zpracovaného Assessment Centre, proškolení personalisty a manažery a k výběrovým řízením vždy najmout zkušeného psychologa. Psychodiagnostické testy a jejich vyhodnocení nechat vždy na vyhodnocení jemu a klást velký důraz na předložená vyhodnocení. Dále opět sledovat práci vybraných a zaměstnaných kandidátů a hodnotit jejich přínos pro společnost.

4 ZÁVĚR

V současné době, kdy existuje velmi silná konkurence, je pro každou obchodní společnost výběr obchodních zástupců prvořadým a velmi důležitým úkolem. Doporučujeme, aby tyto společnosti najímali především schopné a proškolené personalisty a manažery. Vyplatí se přizvat si pokaždé k výběrovému řízení zkušeného psychologa a volbu psychodiagnostických testů a jejich vyhodnocení svěřit jemu. Společnost bude mít záruku, že při výběru budou použity testy, které mají vysokou validitu a reliabilitu a jejich vyhodnocení bude objektivní. Po získaných informacích a zkušenostech s metodou Assessment Centre doporučujeme její využití právě na všechny důležité a stěžejní pozice ve společnostech. Věříme, že bude pro ně při hledání a výběru zaměstnanců největším pomocníkem a velkým přínosem.

Investice a čas věnovaný pečlivému výběru zaměstnanců představují velmi významnou nákladovou položku každé společnosti. Tyto náklady se určitě vyplatí zvláště u pracovních pozic, které významně ovlivňují svým přínosem zisk a úspěch celé společnosti. Obchodní zástupci jsou zaměstnanci, kteří působí denně v terénu, uskutečňují osobní setkání se zákazníky, budují s nimi pevné a dlouhodobé vztahy a jejich úspěch závisí pouze na jejich osobnosti a přístupu, jednání a efektivnosti jejich práce. Obchodní zástupce – prodejce se musí stát pro firmu „přivolávačem deště“. Musí být nadprůměrně dobrý, musí umět nalákat, motivovat, získat a udržet si každého zákazníka. Potom pozdvihuje umění prodeje na poklad. Pokud jsou si toho majitelé, personalisté a manažeři firem vědomi a výběr těchto zaměstnanců nenechají náhodě ani jej nepodcení a nespolehnou se pouze na první dojem při setkání s uchazeči, jsou na začátku úspěchu takové zaměstnance najít.

5 SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- FOX, Jeffrey. *Jak se stát skvělým obchodníkem: Pravidla pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Praha: FRAGMENT, 2010. 184 s. ISBN 978-0-7868-6595-6.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-7366-020-2.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: Zkoušky, testy, rozhovory*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2004. 174 s.
- KOLMAN, Luděk a kol. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
- LUDLOW, Ron. PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s.
- MONTAG, Petr. *Assessment Centre: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
- SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a získat zaměstnání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2048-7.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- SVOBODA, Mojmír. *Metody psychologické diagnostiky dospělých*. 1. vyd. Praha: CAPA, 1992. 226 s. ISBN 80-7064-036-5.
- ŠTIKAR, Jiří. RYMEŠ, Milan. HOSKOVEC, Jiří. RIEGEL, Karel. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 188 s. ISBN 80-246-0048-X.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje

KYRIANOVÁ, Hana. *Etika náboru a výběru nových zaměstnanců* [online]. 2005. [cit. 2011-01-21]. Dostupné z WWW: <http://kyrianova.cz/hana/ziska_etika.doc>.

FRANČE, Vojtěch. *O grafologii* [online]. 2009. [cit. 2011-01-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.ografologii.blogspot.com>>.

Ostatní zdroje

Vnitropodnikové materiály společnosti LA Food s.r.o.

6 PŘÍLOHY

Příloha 1 Osnova vstupního pohovoru společnosti LA Food s.r.o.

Vstupní rozhovor – osnova

Rozhovor zahajuje manažer – startující otázka podporující sebevědomí uchazeče

Informace o firmě + pozici

Položení profesních otázek (viz níže)

1. Pracovní zkušenosti

- Jaká místa jste zastával
- Za co jste byl zodpovědný
- Popište úkoly, na kterých jste pracoval
- Popište výsledky svých řídicích aktivit
- Co myslíte, že se vám ve Vašem minulém zaměstnání podařilo změnit a zlepšit
- Jakým způsobem jste řídil a motivoval své podřízené
- Co Vás ve Vaší práci bavilo
- Popište situace, kdy se Vám nepodařilo dosáhnout cílů
- Popište situaci, kdy jste potřeboval určitou pomoc
- Jaký byl důvod změn Vašich zaměstnání
- Proč jste se rozhodl změnit své poslední zaměstnání
- Jaké byly hlavní problémy, které Vám vadily v zaměstnání

2. Představy o nové firmě a pozici

- Co víte o pozici a práci, o kterou se ucházíte
- Z čeho jste vycházel při představě o této pozici
- Co považujete za největší problém v této práci
- Čím byste mohl naší firmě osobně přispět

3. Osobní předpoklady

- S jakými lidmi se Vám nejlépe pracuje
- Jak měříte svůj vlastní úspěch
- Jaké jsou podle Vás Vaše silné a slabé stránky jako...obchodního zástupce
- Jak myslíte, že by Vaši spolupracovníci popsali Vaše přednosti a nedostatky

- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky
- Co byste rád dělal za 3, za 5 let

4. Osobní život

- Stav
- Rodina
- Bydlení
- Volný čas – záliby
- Zdravotní stav – kuřák?