

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Klára Hránková

**Personální práce a její vliv na vnímání organizace u
kandidátů na pracovní pozice**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Milan Beneš

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Klára Hránková

**Personnel work and its influence on candidates' perception
of the organization**

Prague 2018

Diploma Thesis Work Supervisor: doc. Dr. Milan Beneš

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 Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Dr. Milanu Benešovi za vstřícnost a ochotu při konzultacích a za poskytnutí cenných rad a připomínek při vedení této práce.

Anotace

První část této diplomové práce bude věnována pojmu personální práce a jeho charakteristice a objasnění, co vše se pod tímto pojmem vlastně skrývá. Dále se čtenář může dozvědět význam jednotlivých pojmů, které s personálním řízením souvisejí a číst ve velké kapitole o personálních činnostech. Závěrečná práce bude věnována poznatkům zjištěných z literatury, poznatkům z praxe autorky, a především také výzkumu, který bude proveden pomocí dotazníků a rozhovorů.

V teoretické části se mimo jiné dozvíme, jak vypadá pracovní náplň personalisty a kdo vlastně personalista je, jak probíhá personální práce ve firmách a jakou úlohu má personální agentura v řízení lidských zdrojů.

Diplomová práce je složena i z empirické části, která bude věnována zkoumání vlivu personální práce na vnímání organizace u kandidátů na pracovní pozice. Bude zjištěno, jak konkrétně personální práce kandidáty ovlivňuje a zda se to u jednotlivých pracovních pozic liší.

Klíčová slova

Kandidát, lidské zdroje, personalista, personální činnosti, personální řízení, vliv na uchazeče, výběr a získávání pracovníků, vzdělávání.

Annotation

The first part of this diploma thesis will be devoted to the concept of personnel work and the characteristic and explanation of what is actually hidden under this concept. In addition, the reader can learn the meaning of individual concepts related to personnel management and read in a large chapter on personal activities. The final work will be devoted to the findings from the literature, the findings from the artist's practice and, above all, the research, which will be done through questionnaires and interviews.

In the theoretical part, we will learn, among other things, what is the job description of the personnel and who, in fact, is the personnel person, how the personnel work in the companies is and what role the HR agency has in the human resources management.

The diploma thesis is also composed of an empirical part, which will be devoted to the study of the influence of personnel work on the perception of the organization by the candidates for job positions. It will be ascertained how the personnel work specifically affects to the candidates and whether it's different at various job positions.

Keywords

Candidate, education, human resources, human resources officer, influence on candidates, personnel activities, personnel managamenet, selection and recruitment staffers.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	10
1.1 Definice pojmu personální práce	10
1.2 Vývoj personální práce	11
1.3 Faktory ovlivňující personální řízení	13
1.4 Charakteristika personálního oddělení.....	14
2 ROLE PERSONALISTY A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	16
2.1 Role personalisty.....	16
2.1.1 Vzdělávání personalistů	18
2.2 Personální činnosti	19
2.2.1 Personální plánování	19
2.2.2 Personální audit.....	21
2.2.3 Personální controlling	21
2.2.4 Personální strategie a personální politika.....	22
2.2.5 Personální marketing.....	23
2.2.6 Získávání a výběr pracovníků	24
2.2.7 Vzdělávání zaměstnanců	33
2.2.8 Hodnocení pracovníků	35
2.2.9 Řízení talentů	36
3 VNÍMÁNÍ ORGANIZACE KANDIDÁTY NA PRACOVNÍ POZICE	38
3.1 Flexibilní firma a flexibilní zaměstnávání	38
3.2 Psychologie podniku.....	40
3.3. Vnímání organizace kandidátem	40
PRAKTICKÁ ČÁST	47
4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	47
4.1 Vymezení cíle výzkumu	47
4.2 Výsledky výzkumu a jejich interpretace.....	48
4.3 Výsledek výzkumného problému	74
ZÁVĚR	78

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
SEZNAM GRAFŮ	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	85
Příloha A – Dotazník	I
Příloha B - Dotazník	V
Příloha C- Seznam otázek pro personalisty:	VIII
Příloha D- Seznam otázek pro uchazeče.....	VIII

ÚVOD

Personalisté vykonávají velmi důležitou funkci ve firmě. Personální práce je náročná a obsahuje aktivní vyhledávání kandidátů a následně jejich výběr vedením pohovorů, personální plánování, controlling a mnoho a mnoho dalších činností.

Téma závěrečné práce je stále velmi aktuální a je potřebné zjišťovat problémy, které při personální práci, obzvláště při výběrovém řízení, nastávají a řešit je. V první části práce se můžeme dozvědět, jak dle uvedených zdrojů kandidáti vnímají personální práci, avšak v druhé části závěrečné práce můžeme zjistit důvody pozitivního či negativního vlivu personální práce na uchazeče o pracovní pozici.

Praktická část práce bude věnována zajímavému výzkumu, který bude uskutečněn pomocí rozhovorů s uchazeči i personalisty a pomocí dvou dotazníků. Práce kromě teoretických poznatků ukáže, jak konkrétně negativně personální práce ovlivňuje uchazeče o pracovní pozice a jaké jsou možnosti řešení této problematiky.

Cílem diplomové práce je pochopení personální práce a zjistit, co vše obnáší. Hlavní cíl je však zjistit v jaké míře a jakým způsobem ovlivňuje personální práce vnímání organizace uchazeče o zaměstnání, zejména při náboru uchazečů o pracovní pozice. Mezi hlavní cíle se také řadí potvrzení nebo vyvrácení všech čtyř stanovených hypotéz.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

1.1 Definice pojmu personální práce

Personální práce, kde se tento pojem vzal a co si pod ním představit? Nejprve tedy k odborným definicím pojmu personální práce. Pojem personální práce je velmi širokoúhlý a lidé si pod tímto názvem představují leccos.

V personální práci je možné se setkat i s pojmem HR (Human Resources), což je ve volném překladu řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007, s. 27) definuje personální práci 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.“* Firmu tvoří lidé a vše co tito lidé vytvořili. *„Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“* (Armstrong a Baron In: Armstrong, 2007, s. 35).

Personální řízení dle Kocianové (2004, s. 65) je *„specifickou oblastí systematické řídicí činnosti a studijním oborem vyžadujícím poznatky teorie a praxe a metody řady vědních disciplín.“* Personální řízení využívá určité poznatky teorie řízení a managementu, organizačního chování, politologie, práva, etiky a andragogiky, psychologických a sociologických disciplín, ekologie, matematiky a statistiky, informačních technologií atd. (Kocianová, 2004, s. 65).

Koubek (2011, s. 14) popisuje personální práci jako název pro nejjobecnější označení této činnosti, zatímco ostatní užívané termíny jako personální administrativa, personální

řízení a řízení lidských zdrojů se běžně používají k charakterizování úrovně personální práce. „*Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.*“ (Koubek, 2011, s. 14).

„*Personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).*“ (Koubek, 2011, s. 15).

Po vysvětlení tohoto pojmu je důležité obrátit pozornost i na celý vývoj personalistiky, který začal již před mnoha lety.

1.2 Vývoj personální práce

Dle Kocianové (2004, s. 105-109) se oblast personálního řízení během let měnila, přesněji měnil se význam personálních aktivit a narůstaly nároky na personální pracovníky. Je důležité zmínit, že personální řízení se vyvíjelo v každé organizaci jinak, tudíž není možné přesně říci, že všechny firmy se vyvíjely přesně v těchto etapách. Jsou vymezovány 3 rámcové etapy personálního řízení, a to:

- a) personální administrativa,
- b) personální řízení,
- c) řízení lidských zdrojů.

Armstrong specifikoval dokonce 6 etap personálního řízení. V 19. století se začala rozvíjet hnutí odborů, které bojovaly za lepší pracovní podmínky zaměstnanců, to se jednalo o první etapu péči o pracovníky, která začala okolo roku 1915, další etapou je personální administrativa, která začala ve 30. letech, následuje personální řízení- fáze

rozvoje okolo 50. let, v 60. a 70. letech se objevuje personální řízení- fáze dospělosti a první i druhá fáze řízení lidských zdrojů se vynořuje v 80. a 90. letech.

Jako první personální úřednice bývá uváděna Mary Woodová pro tovární společnost Rowntree, která od roku 1896 byla odpovědná za péči o pracující ženy a děti a za ochranu jejich zdraví.

Během první světové války se personalistika rozvíjí i co se týče potřeby co nejlepšího využití lidí. Člověk, který by se staral o zaměstnance a měřil jejich schopnosti i inteligenci, byl nutností. Jelikož počet činností na jednoho člověka začal vzrůstat, začínaly se tvořit personální oddělení, které časem rostly. Na začátku 20. století personální oddělení pomáhala hlavně při náboru zaměstnanců, při jejich odměňování, výcviku, motivaci a při zlepšování pracovní morálky. Hlavní náplní těchto útvarů bylo spravovat evidenci pracovníků.

Úroveň personální administrativy je pasivní stránka práce personalisty. Jedná se o činnosti zahrnující péči o pracovníky, uchováním a aktualizací personálních informací a dokumentů atd. Do personální administrativy dle Bartáka (2011, s. 90-91) patří například analýza dat týkající se náboru, hodnocení či rozvoje, dat zaměstnanců a charakteristik pracovních míst, mezd a dalších benefitů. Dále zabezpečování informací o zaměstnancích, harmonogram personálních činností, vedení a aktualizace osobních materiálů, využívání informačního systému a informování mimo firemních orgánů, například úřady práce nebo státní správy.

Personální řízení, jako vývojová etapa, zahrnuje nezbytné činnosti administrativy, rozpracované metody personální práce, koncepce personální i sociální politiky a další činnosti. Tato část personálního řízení začíná být významnou a důležitou oblastí řízení organizace. Od 60. let se rozšiřuje oblast nabízených služeb, hlavně rozvoj manažerů, vzdělávání zaměstnanců, propracovanější metody výběru pracovníků, odměňování a hodnocení zaměstnanců. V čele podniků se stále více objevují personální ředitelé a

stávají se profesionály ve své oblasti, bohužel jejich možnosti ovlivnit strategii podniku byly dosti omezené.

Nejnovější koncepcí je řízení lidských zdrojů. Je to kvalitativně nejvyšší úroveň systému personální práce. Zdůrazňuje využití lidského potenciálu a rozvoj. Cílem je zajištění počtu i věkové a profesní struktury zaměstnanců, také výkonnosti, motivace a tvořivosti zaměstnanců.

Během 80. let se personální řízení začalo zaměřovat více na podnikání a management a začalo se rozvíjet odměňování dle výkonu jako motivace. O pár let později byla pozornost věnována hlavně týmové práci, rozvoji v učících se organizacích, výkon a odměňování a kompetence. V organizacích byly vytvářeny organizační struktury s menším počtem řídicích úrovní, tím pádem docházelo ke snižování počtu pracovníků v organizaci. Personalisté začali přebírat roli interních konzultantů a došlo ke zvýšení podílu zajišťování personální práce externími organizacemi, především ve vyhledávání a vzdělávání pracovníků. Je také kladen důraz na etiku v práci, narůstají možnosti flexibilní pracovní doby, homeoffice, práce na zkrácený úvazek a nabízení zajímavých pracovních benefitů (Kocianová, 2004, s. 105-109). „*Jsou-li lidé považováni za nejcennější zdroj prosperity organizací, je jejich řízení prioritou.*“ (Kocianová, 2004, s. 109).

1.3 Faktory ovlivňující personální řízení

Je důležité vědět i o faktorech ovlivňujících personální řízení. Faktory se dělí na vnější a vnitřní.

Mezi vnější faktory, které ovlivňují personální řízení patří: rozvoj nových technologií, ekonomické podmínky (cyklus ovlivňující zaměstnanost), konkurence na trhu, politika vztahující se k zaměstnávání lidí, sociální, kulturní a demografické vlivy, aktuální situace na trhu práce, mobilita pracovních sil, hodnotová orientace lidí a ekologické

vlivy. Zde tedy byly vyjmenovány vnější faktory, které se neustále mění, některé pomaleji, některé rychle. Bohužel organizace tyto vlivy nemohou moc ovlivnit, ale mohou se o to snažit, například mohou ovlivňovat kvalifikaci budoucích pracovníků díky spolupráci se školami atd.

Existují i vnitřní faktory, mezi které patří například velikost organizace a její geografická poloha, charakter činnosti organizace, strategie a politika firmy a její vybavení, struktura pracovníků, kultura společnosti a další (Kocianová, 2004, s. 113).

Jelikož je personální řízení důležité pro každou organizaci, každá by tedy měla mít vlastní personální oddělení.

1.4 Charakteristika personálního oddělení

Po objasnění vývoje personální práce je nutné vysvětlit i funkci celého personálního oddělení. Personální oddělení by měla mít každá firma hlavně z toho důvodu, že velmi pomáhá k rozvoji celé organizace. Pokud, jak jsme se mohli dozvědět výše, jsou lidé největším bohatstvím každé firmy, je nutné o tyto lidské zdroje řádně pečovat a provádět další činnosti vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců i celé společnosti, a to mají za úkol personalisté na personálním oddělení.

Hlavní úlohou personálního oddělení ve firmě je obecně starost o zaměstnance a jejich rozvoj a spokojenost. Šetření IRS- Industrial Relations Services, v překladu instituce poskytující služby v oblasti kolektivních pracovních vztahů, prokázalo, že personální útvary strávily 40% svého času činnostmi administrativními a správními, 30% poskytováním poradenských služeb, 20% svého času strategickými činnostmi a 10% dalšími činnostmi.

Hlavní funkce personálního útvaru jsou koncepční, metodické, plánovací, řídicí a koordinační, poradenskou, informační a výzkumnou (Mayerová a Růžička In: Kocianová, 2004, s. 126).

„Personální útvar poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, zajišťuje personální činnosti, komunikuje ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi.“ (Kocianová, 2004, s. 123).

„Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.“ (Armstrong, 2007, s. 65).

„Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly.“ (Koubek, 2011, s. 15).

Koubek (2011, s. 19-23) také zmiňuje, zda se liší personální práce v malých firmách a ve velkých firmách. Dle jeho slov je třeba uplatňovat metody personální práce i ve firmě, kde jsou pouze rodinní příslušníci nebo dokonce jen dva lidé. Odlišnosti spočívají pouze v rozsahu a periodicitě provádění těchto činností. Malé firmy jsou však nedostatečnou personální prací na trhu ohroženy více než firmy velké. Personální práce v malých firmách přinese efektivnější využívání pracovníků, zlepšování pracovního výkonu, formování odborného profilu pracovníka a jeho větší spokojenost ve firmě, tím pádem méně konfliktů a menší fluktuace.

2 ROLE PERSONALISTY A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

2.1 Role personalisty

Nyní se vrátíme k úlohám personalistů a podrobněji se na ně podíváme. Otázka tedy zní: Kdo je personalista a jaká je jejich úloha?

„Činnost personalistů se mění podle potřeb organizace i v závislosti na čase. Činnost personalistů v jednotlivých organizacích se liší, přesto je řada úkolů společných, určitá podobnost v personální oblasti existuje.“ (Kocianová, 2004, s. 123).

Dle Kocianové (2004, s. 123-128) musejí personalisté sledovat vývoj organizace, komunikovat jak s pracovníky, tak s organizacemi, aby se dozvěděli více informací o jejich názorech. Úlohy personalistů ve firmě se odvíjí od charakteru, struktury, kultury a prostředí organizace. Podporu managementu organizace si personalista musí získat svými schopnostmi, kterými efektivně přispívá k rozvoji společnosti. Personalisté by se měli neustále učit a rozvíjet a uplatňovat svůj smysl pro podnikání. Autorita personalistů nespočívá v možnosti rozhodovat a přikazovat, ale v jejich podpoře a pomoci. Personalisté nemívají rozhodovací pravomoc, co se týče přijímání, povýšení či propouštění zaměstnanců. Hlavním cílem personalistů je vést pracovníky ke zlepšení produktivity společnosti, avšak personalisté nemohou ovlivnit všechny podmínky, ve kterých zaměstnanci pracují (materiály, způsob práce atd.). Personalisté jsou odpovědní za rozvoj metod řízení, za spoluvytváření výkonnostního klimatu a dalších úkonů.

Personální konzultanti musejí mít pro vykonávání této práce všeobecný přehled, musí ovládat metody personální práce a teoretické i praktické aspekty personalistiky, musí komunikovat s nadřízenými i zaměstnanci v organizaci, měli by znát právní normy, být schopni pracovat v týmu, mít interdisciplinární vzdělání, znalosti a schopnosti. Personální manažeři by měli mít i zkušenosti s vedením lidí.

Personální konzultanti musí mít dostatečnou praxi pro vykonávání tohoto povolání. Hlavně by každý personalista měl být lidský a empatický člověk se skvělými vyjadřovacími schopnosti, profesionalitou a výborným odhadem na lidi. Měl by dokázat uvažovat v souvislostech a umět správně srovnávat výkony kandidátů na pohovorech.

Dle Armstronga (2007, s. 79) jsou role personalistů dosti rozdílné. Záleží na tom, do jaké míry jsou ve firmě generalisty nebo specialisty, dále podle úrovně, na níž pracují nebo podle potřeb organizace a podmínek, kde pracují a podle jejich schopností.

Výzkumem, který prováděli Hoque a Moon se zjistilo, že specialisté označovaní jako personalisté a mající dobrou kvalifikaci, jsou zapojovány do procesu strategického rozhodování a uplatňují se na pracovištích, kde jsou používány složitější metody a postupy. Personalisté se nachází i v roli partnerů v podnikání, ale i v roli poradců. Vytvářejí strategii lidských zdrojů, inovují, udržují základní hodnoty organizace a etické principy. Snaží se řešit problémy organizace. Zajišťují veškeré administrativní práce a aktivně spolupracují s liniiovými manažery.

„Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou vedení organizace, liniioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci. Služby se mohou - obecně řečeno – týkat všech stránek řízení lidských zdrojů: jejich plánování, získávání a výběru, rozvoje pracovníků, odměňování, zaměstnaneckých vztahů, zdraví a bezpečnosti a péče o pracovníky.“ (Armstrong, 2007, s. 79).

Koubek (In: Kocianová, 2004, s. 120) tvrdí, že péče o zaměstnance zahrnuje pracovní dobu, pracovní prostředí, dodržování bezpečnosti práce, rozvoj zaměstnanců, péči o životní prostředí, služby poskytované zaměstnancům i jejich rodinám (sociální služby).

2.1.1 VZDĚLÁVÁNÍ PERSONALISTŮ

Mnoho personalistů za sebou má vysokoškolskou přípravu v oblasti lidských zdrojů. Sami však uznávají, že jde pouze o formální vzdělání. Dále cítí potřebu dalšího vzdělávání, především s možností získávat praktické zkušenosti (řešení případových studií, praktických úloh atd.) a poznávat nejnovější trendy. Naštěstí existují vícedenní vzdělávací programy, které poskytnou pohled na teoretickou i praktickou část moderního personálního řízení.

Pro další rozvoj je možné využít i členství v některé profesní organizaci. Jedná se o zajímavý zdroj nových trendů a zkušeností v budování moderních personálních systémů a zavádění metod a přístupů. Populární a přínosné jsou tzv. exchange meetings, kde ve firmě pracovníci sdělují informace o tom, jak se jim podařilo řešit určitý problém.

Za zajímavý zdroj informací můžeme považovat také sociální síť LinkedIn, kde si HR specialisté mohou vyměňovat své názory a rozvíjet se.

Během jednodenních či dvoudenních vzdělávacích akcí pořádané firmou se může personalista také rozvíjet. V současné době je požadavkem profesní specializace personalistů podle Národní soustavy kvalifikací (NSK). Také vhodnou formou vzdělávání a rozvoje jsou určité vzdělávací programy pro rekvalifikaci nebo pro přípravu ke zkoušce. Všechny tyto vzdělávací aktivity by měly sloužit hlavně k tomu, aby personalisté dokázali přinášet výraznou přidanou hodnotu pro organizaci, kde pracují.

Akademie moderního personálního řízení nabízí dvanáctidenní program, který je systematickým pohledem na celé moderní personální řízení a zachycuje poslední trendy a priority současné doby. Hlavní přínos programu je prostor pro společné řešení úkolů na přátelské úrovni, touhu učit se něco nového a možnost využít získané znalosti v průběhu programu s pomocí lektorů. Jedná se o kombinaci prezenční výuky a e-learningové výuky. Velkou výhodou spočívá v samostatné práci účastníků s podporou

tutorů. Kombinaci prezenční a distanční formy je hodnocena jako velmi dobrý nástroj pro efektivitu vzdělávacího programu především z časového hlediska (Personalniagentury.cz, 2013).

Pro vykonávání práce personalisty vysokou školu vyloženě nepotřebujete, ale průběžné vzdělávání v oboru je velice důležité. Jde hlavně o znalost zákonů, které se mohou postupem času měnit, získávání nových dovedností díky různým kurzům či školením ohledně přístupu k uchazečům a jednání s klienty, rozpoznání talentů, který se ve člověku skrývá a vidět jeho vhodné uplatnění a další důležité okruhy vzdělávání.

2.2 Personální činnosti

Personalista vykonává mnoho činností, které jsou běžnou náplní jeho pracovního dne. Tuto oblast nazýváme personální činnosti.

Personální činnosti jsou pro vykonávání personální práce logicky nutné. Především se jedná o vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, práce s informačním systémem (Koubek, 2011, s. 17-18).

2.2.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování je důležitá složka v personální práci. Jedná se o proces, který zabezpečuje uskutečnění cílů strategie z různých hledisek (časových, finančních, organizačních atd.). Personální plánování má za cíl mimo jiné i uspokojování požadavků na zaměstnance v organizaci. Zaměřuje se i na efektivitu využívání pracovníků v organizaci a získávání nových pracovníků.

„Personální plánování zahrnuje:

- *plánování všech personálních činností, tj. zejména nábory a kvalifikačního rozvoje LZ, vč. Analýzy vynaložených nákladů,*
- *rámcové charakteristiky požadovaných rolí, funkcí, profesí, v požadované kvalifikační skladbě a počtu (rámcově na plánovací periodu, pokud možno přesně na kvartál),*
- *kontrolní činnost“ (Barták, 2011, s. 33).*

Personální plánování se odvíjí od filozofie a strategie organizace, také od cílů organizace a její postavení na trhu. Při plánování je třeba si položit tři základní otázky, a to, jak je třeba zlepšit využití pracovníků, jak reagovat na určité požadavky trhu práce a jak správně koordinovat plány personálních činností.

Plánování zahrnuje tři hlavní procesy. Jedná se o:

- a) plánování potřeby pracovníků- plánování na základě odhadu potřeby pracovníků
- b) plánování zdrojů pracovníků- vnitřní či vnější zdroje
- c) plánování personálního rozvoje

Mezi druhy personálního plánování se dělí ze dvou hledisek:

- a) časová dimenze- krátkodobá, střednědobá, dlouhodobá
- b) druhy personální práce- nábor, další vzdělávání, rozmístění pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků

Mezi faktory personálního plánování patří:

- a) analýza prostředí (vnitřní a vnější)
- b) predikce poptávky a nabídky práce
- c) konfrontace nabídky a poptávky

Personální plánování se dělí i na specifické a komplexní. Komplexní personální plánování se zabývá změnami kultury a etiky v organizaci, přispívá ke změně prostředí pomocí originálních přístupů, rozvíjení kreativity a týmové spolupráce atd., kdežto

specifické plánování se zaměřuje na změny v dílčích otázkách personálního řízení, jako je nábor zaměstnanců (Barták, 2011, s. 33-37).

2.2.2 PERSONÁLNÍ AUDIT

Barták (2011, s. 40) popisuje personální audit jako proces, který umožňuje hodnotit současný stav a zároveň umožňuje i jeho zlepšování.

„Personální audit je účinným motivujícím nástrojem zkvalitňování sociálního klimatu ve firmě a celkového fungování firmy, umožňuje věcné posouzení úrovně lidského potenciálu ve firmě, analyzuje personální organizační struktury se zřetelem k tomu, jak podmiňují zlepšování výkonnosti zaměstnanců a připravenosti firmy na realizaci firemní strategie.“ (Barták, 2011, s. 40)

Personální audit slouží ke zlepšování firmy, analyzuje cíle a způsob personálního řízení, posuzuje úroveň nábory nových zaměstnanců, úroveň plánování potřeb zaměstnanců a rozvíjení firemní kultury (Barták, 2011, s. 40-41).

2.2.3 PERSONÁLNÍ CONTROLLING

„Personální controlling představuje řídicí proces, který stanovuje konkrétní cíle a standardy personálního řízení, procesů a činností, sleduje a vyhodnocuje jejich plnění, hodnotí výsledky personálních procesů, zjišťuje odchylky (delty) mezi jejich cíli a realitou, posuzuje personální procesy v kontextu ostatních procesů v organizaci, zaměřuje se na klíčové personální procesy se zřetelem ke zvýšení jejich efektivity, přínosu pro organizaci, event. návratnosti vložených prostředků.“ (Barták, 2011, s. 87).

Personální controlling by měl být pro každou organizaci velmi důležitý hlavně z důvodu, že umožňuje personálnímu managementu vidět přínos personálnímu managementu firemnímu očekávání a odhalit, které z procesů jsou nákladné a zbytečné. Také pomáhá personálnímu řízení vyrovnávat se s realitou a těmito činnostmi je personální controlling významným nástrojem strategického řízení a plánování (Barták, 2011, s. 87-88).

Změny v organizaci nastat opravdu mohou, hlavně tedy v případě, že za vidinou ušetření peněz začne HR oddělení propouštět zaměstnance. Firma si většinou neví rady, jak jinak v období krize peníze ušetřit, proto vyhledávají pomoc u různých poradenských a vzdělávacích organizací. Tyto organizace firmám radí, jak ušetřit na lidských zdrojích, zaměstnaneckých výhodách a dalších benefitech a nabízí i řadu seminářů s hlavním tématem klidné a lidské propouštění. Avšak zvládnout tento proces změny úspěšně je pouze na schopnostech leadera celé společnosti (Barták, 2011, s. 88-90)

2.2.4 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA

Co také souvisí s personálním řízením je opravdu důležitá složka, a to personální strategie.

V každé organizaci je důležité mít určitou strategii. Jedná se o jakousi představu o ucelené perspektivě organizace. „*Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace*“ (Kocianová, 2004, s. 115).

Do personálního útvaru spadají i liniovní manažeři, kteří realizují celou personální politiku. Personální oddělení na ně spoléhá i v případě provádění personální práce. (Armstrong, 2007, s. 65).

Další důležitou součástí je i personální politika.

„Personální politika je souborem relativně stabilních zásad v oblasti personálního řízení, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Personální politika určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí (v souladu s hodnotami organizace)“ (Kocianová, 2004, s. 116-117)

Personální politika obsahuje například politiku zaměstnanosti, vedení, odměňování, rozmisťování a uvolňování pracovníků, sociální politiku. Při formulaci personální politiky by se mělo postupovat dle následujících kroků, a to:

- a) pochopit kulturu a hodnoty organizace,
- b) analyzovat existující politiku i vnější vlivy,
- c) vyhodnotit sféry, které vyžadují novou politiku,
- d) vyslechnout si názory pracovníků i celé organizace ohledně zavedení nové personální politiky,
- e) zjistit vnímání spravedlivosti ohledně této politiky u pracovníků,
- f) zjistit názory na problematiku u vedoucích odborů,
- g) analyzovat všechny informace, které jsme již získali a připravit návrhy,
- h) projednat novou politiku s vedením i s odbory,
- i) informovat pracovníky organizace o změnách (Kocianová, 2004, s. 118-119).

2.2.5 PERSONÁLNÍ MARKETING

Barták (2011, s. 75) rozlišuje personální marketing na externí a interní personální marketing.

Vnější personální marketing zahrnuje využívání nástrojů PR, hlavně médií, dnů otevřených dveří a další, dále zahrnuje vytváření příznivého vzhledu firmy pro okolí, posilování image firmy, ovlivňování trhu práce a další.

Do vnitřního personálního marketingu se řadí mapování vztahů a problémů uvnitř skupin a celkově v organizaci. Personální management usiluje o posilování pozitivního vztahu mezi zaměstnanci navzájem, ke skupinám a k firmě. Vnitřní marketing má také za cíl omezení fluktuace a snaží se vytvářet příznivé podmínky pro práci.

2.2.6 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Ve firmě je většinou velký počet pracovníků, otázkou je, jak se tito lidé v organizaci ocitli. Většina pracovníků musí projít přijímacím řízením.

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Armstrong, 2007, s. 343).

Proces získávání a výběru pracovníků je velmi dlouhý proces v práci personalistů. Je důležité si v první řadě vytvořit plán potřeby nových pracovníků. Tedy to, kolik volných či nových pracovních míst bude a kolik bude potřeba zcela nových pracovních sil.

Pracovní místo

Velice důležitou součástí běžné práce personalistů je získávání a výběr zaměstnanců na určité pracovní místo. Začneme tedy tím, že si objasníme, co je pracovní místo.

„Pracovní místo představuje elementární prvek organizační struktury. Vytváření pracovních míst je vázáno na konkrétní pracovní úkoly jedince nebo skupiny. Tyto úkoly se seskupují do elementárních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst.“ (Barták, 2011, s. 45).

Pracovní místo má odpovídat možnostem a potřebám zaměstnanců a zabezpečovat uspokojování potřeb organizace. Pracovník organizace se zařazuje do struktury firmy a zavazuje se k plnění úkolů, které jsou přiměřeny jeho schopnostem. Personální řízení se podílí i na odhalování, zda je některé pracovní místo nadbytečné nebo naopak jakou novou pracovní pozici otevřít.

U pracovního místa je nezbytný popis pracovního místa. Tedy souhrn požadavků, které budou na budoucího pracovníka kladeny, popis každodenních pracovních úkolů a k nalákání správných kandidátů je nutná i nabídka organizace, tedy co je firma schopna uchazeči nabídnout (Barták, 2011, s. 45-48).

Získávání pracovníků

Vyhledávání pracovníků se uskutečňuje pomocí nábory, jehož cílem je obsadit pracovní místo vhodnými pracovníky. Výběr pracovníků slouží k uspokojování potřeb organizace z hlediska struktury, také kvantity a kvality lidských zdrojů (Barták, 2011, s. 57-58).

„Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.“ (Armstrong, 2007, s. 347).

„V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli

stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů jsou-jak je uvedeno dále-inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.“ (Armstrong, 2007, s. 348).

Bělohlávek (2016, s. 31-32) rozlišuje šest zdrojů k získávání pracovníků. První zdroj je získávání pracovníků z řad současných zaměstnanců, další headhunting, o kterém se píše níže. Dále Bělohlávek zmiňuje odborné společnosti, časopisy a sociální sítě. Spolupráce s odbornými organizacemi může být pro firmy jistá záruka. Inzerce uvedená v odborných časopisech umožňuje vyhledávat cílovou skupinu lidí, pro které je pracovní pozice, vzhledem ke čtení daného odborného časopisu, určena. Ostatní média- v dnešní době nejlepší a nejspolehlivější je vyhledávání kandidátů přes sociální síť LinkedIn. Přes Facebook bývají oslovováni spíše mladší, počítačově gramotní, lidé. Lidé pohybující se spíše v pomocných profesích čtou bulvární deníky a také další noviny nabízejí různé pracovní pozice.

Obsazování pracovních pozic může probíhat z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Obojí si s sebou nese určité výhody i nevýhody. Výhody vyhledávání pracovníků uvnitř organizace jsou například možnosti kariérního růstu pro pracovníka, ekonomická nenáročnost, znalost prostředí uchazečem a další. Jsou zde i jisté nevýhody jako ne vždy je možnost vybírat mezi kvalifikovanými a schopnými pracovníky, převaha soutěživosti vůči spolupráci u méně úspěšných pracovníků, přehnaná kritičnost vůči nováčkovi ve funkci a další.

U vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů se mezi výhody řadí možnost výběru z širšího okruhu uchazečů, záruka personálních agentur za kvalitu výběru pracovníků nebo snazší adaptace nového pracovníka (Barták, 2011, s. 58-60).

Další zdroj získávání pracovníků jsou školy. Spolupráce se školami je velmi výhodná záležitost. Pro školy je hlavní výhoda v získání praxe u firem a firmy mohou zase využívat teoretické znalosti pedagogů. Ve Velké Británii to na tomto principu funguje řadu let v rámci kariérových poradenských center na školách. V ČR některá taková centra fungují, bohužel se nejedná o systémový celostátní přístup. Určitě je to velký přínos jak pro studenty, tak pro manažery firem. Manažeři si studenty mohou tvarovat dle svých potřeb ve firmě a po ukončení studia zaměstnat na hlavní pracovní poměr.

Další možností získávání nových pracovníků je přímý nábor. Jedná se o oslovení zaměstnanců ve společnosti, zda znají někoho vhodného na obsazovanou pracovní pozici. Přináší to velmi dobré výsledky, hlavně z toho důvodu, že zaměstnanec do firmy nepřivede člověka, za kterého by se musel stydět.

Další možností je inzerce. Inzerce na internetu je v posledních letech velmi rozšířená, dále je možné inzerci vidět v tisku i v televizi, také slyšet v rozhlasu. Díky inzerci se získává mnoho pracovníků. Hlavním cílem správného inzerátu je upoutat pozornost co největší množství lidí a vytvářet a udržovat zájem.

Jsou však body, které by inzerát měl obsahovat, aby uchazeče přinutil si přečíst inzerát až do konce. Hlavní je hlavička inzerátu, díky níž se u inzerce zastaví cílový člověk. Další věc, která bude uchazeče zajímat jsou požadavky (kvalifikace, zkušenosti) na pracovníka, nesmí chybět ani informace o organizaci, zejména co daná organizace nabízí (stabilitu, školení, platové ohodnocení a benefity atd.). Také je důležité zmínit místo výkonu práce, a hlavně informace o tom, co by měl uchazeč vykonat v reakci na inzerát. Inzerát je velmi důležitý pro získání cílového člověka, proto musí být napsán ani ne tak profesionálním, ale velmi lákavým způsobem.

Je také důležité v organizaci rozdělit personalistům práci a dát pokyny tomu, kdo bude inzerci zajišťovat. V případě externích zdrojů je nutné zjistit informace o nabízených službách, prověřit zkušenosti, nechat si předložit příklady jejich práce, zjistit u jiných

organizací spokojenost s jejich službami, osobně se setkat s pracovníky, zvážit cenu služeb atd. (Armstrong, 2007, s. 349).

Co se dále týče inzerce, je potřebné zjistit procenta zpětné vazby a případně zvážit inzerci placenou, tam bude větší jistota více reakcí na inzerát a tím se zvýší úspěšnost obsazování pracovních míst.

Externí služby (outsourcing)

Většinou se jedná o externí služby ve formě personální agentury. Personální agentura je instituce, jejíž činností je zajištění poptávky podniků po pracovní síle. Hlavní činností personálních agentur je výběr uchazečů o zaměstnání dle požadavků, které zadává klient (firma). Agentury se většinou specializují na určité obory, např.: získávání a výběr pracovníků v administrativě, managementu, cestovním ruchu, strojírenství, školství, zemědělství, IT oborech, obchod, atd.

Je třeba zvážit, zda se organizaci vyplatí žádat o pomoc s výběrem zaměstnanců agenturní služby, jelikož pomoc agentury většinou bývá dosti nákladná. *„Může být levnější inzerovat, zejména je-li nabídka pracovních sil větší než poptávka po nich.“* (Armstrong, 2007, s. 355).

Na druhou stranu Vám je agentura schopna dost pomoci. Personální agentura je schopna pomoci nejen zadáváním inzerce, ale i aktivním vyhledáváním kandidátů z různých zdrojů, například jako jsou sociální sítě. Také je vybavena personálními konzultanty, kteří jsou schopni vést s kandidáty pohovor, díky němuž se konzultant dozví, zda uchazeč splňuje požadavky firmy na danou pracovní pozici. Pokud se mu zdá, že ano, profil uchazeče odprezentuje do firmy a dále je to pouze na dohodě uchazeče s firmou. V případě pozitivní odezvy firmy na odprezentovaný profil je firma dohodnuta s agenturou o jistém vyplácení procent ze mzdy uchazeče. To se ovšem neděje

s personálními agenturami, které uchazeče přímo zaměstnávají a pouze své zaměstnance do organizací propůjčují.

Personální agentury vyhledávají kandidáty na různé pracovní pozice. Existují takové agentury, které se specializují pouze na „nižší“ pracovní pozice, jako jsou prodavači, skladníci, operátoři výroby atd., nebo takové, které se zaměřují pouze na manažerské typy pozic. Existují i obojího zaměření, tedy jak na vedoucí pozice, tak na ty „nižší“.

Uvádějí se 3 formy zprostředkování personálních agentur a to jsou:

- a) vyhledávání volného pracovního místa pro uchazeče a vyhledávání zaměstnanců pro firmy (personální agentura si většinou účtuje honorář ve výši jednoho až tří měsíčních platů a za doporučeného kandidáta ručí většinou dva až tři měsíce, tedy po dobu zkušební doby).
- b) Zaměstnávání osob určených k vykonávání práce pro firmu. To znamená, že agentura kandidáty zaměstnává a „propůjčuje“ je na dohodnutou dobu za dohodnutý plat firmám.
- c) Poradenská a informační činnost ohledně pracovních nabídek. Sem spadá kariérní poradenství, testování předpokladů k vykonávání určité práce, personální marketing a další. Personalisté v agenturách posuzují kandidáta dle jeho znalostí, schopností a dovedností a na základě toho mu hledají vhodné zaměstnání (Jouza, Ženíšková a Salačová, 2005, s. 60-63).

Headhunting je další forma získávání pracovníků.

Headhunteři neboli „lovci hlav“, jsou lidé s bohatými zkušenostmi a s vlastní databází klientů, kteří aktivně oslovují lidi na vysoké pracovní místo zadané firmou. Například ve Velké Británii jsou to drahé služby, účtují si 30- 50% ročního platu vyhledaného pracovníka. Avšak pokud firmě chybí kontakty, které potřebují, mnohdy se tyto služby vyplatí (Armstrong, 2007, s. 356).

Dle Bělohávka (2016, s. 31-32) jsou služby headhunterských firem dnes hodně využívány. Kromě osobních údajů uchazečů často tyto firmy poskytují i určitou formu diagnostiky. Je důležité aby si firmy a headhunteri mezi sebou dohodly podmínky spolupráce. Ve smlouvách by měly být organizace poskytující tyto služby vázány zárukou za nevhodné uchazeče, kteří opustí firmu a headhunteri zase od firmy očekávají maximální poskytnutí informací ohledně očekávání a potřeb organizace. Je tedy důležité, aby firma přesně specifikovala své požadavky.

Výběr pracovníků

Na pracovníka jsou kladeny různé požadavky, které by měl splňovat. Mezi ty patří odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, vhodnost pro organizaci a další.

Moderní personalistika vnímá jako důležitou odbornou způsobilost pracovníka, ale i způsobilost osobnostní a sociální a jak je člověk schopen a ochoten využívat svůj potenciál ve prospěch celé organizace. Nestačí tedy mít pouze odborné, pro danou pracovní pozici důležité, znalosti a schopnosti, ale je stejně tak důležité, jak pracovník zapadne do týmu, jaká je osobnost a jak moc bude oddaný společnosti. Negativní postoje, tedy lhostejnost a nezájem o danou práci, se velmi těžko personálnímu managementu odstraňují. Nedostatky v odborných znalostech lze pracovníkovi objasnit nebo naučit, kdežto negativní postoj je „běh na dlouhou trať“ (Barták, 2011, s. 56-57).

Dle Armstronga (2007, s. 346) existují různé modely pro výběr pracovníků. Je nutné zaměřit se na fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, sklony, zvláštní schopnosti, vliv na ostatní, kvalifikaci, motivaci, emocionální ustrojení.

Uvádějí se i nejrůznější metody výběru zaměstnanců, mezi něž patří osobní dotazník, rozhovor, testy osobnosti nebo schopnosti, projektivní testy, vzorky práce, simulované situace, assessment centre (skupina účastníků řeší několik simulovaných situací, testů a rozhovorů) a development centre (cílem je rozvoj účastníků), reference, grafologie (osobnost člověka se projevívá v jeho písmu), delegování a hodnocení 360°. Nejlepší je využít princip triangulace, to znamená použít a srovnat minimálně tři metody (Bělohlávek, 2016, s. 32-34).

Assessment centrum a development centrum

Assessment centrum a development centrum Bělohlávek (2016, s. 146-152) charakterizuje jako nástroj pro výběr a rozvoj zaměstnanců. Assessment centra slouží hlavně k výběru pracovníků a posouzení jejich kompetencí. Assessment centre je mezi uchazeči poměrně vítána. Ušetří čas i organizacím a rychle se pozná, na co uchazeč bude stačit. Uchazeči zde mají příležitost ukázat své schopnosti v konkrétních situacích a schopnosti efektivně řešit problémy.

Development centra slouží hlavně k posouzení potenciálu zaměstnance a ke správnému rozmístění pracovníků v organizaci.

Základem obou metod je používání simulovaných situací pro větší počet účastníků, které posuzuje skupina posuzovatelů, ideálně z dané firmy. Posuzovatelé hodnotí výkony zaměstnanců kompetenční maticí, kam zapisují postřehy z pozorování. Po výkonu se posuzovatelé sejdou a sdělují své postřehy a názory a diskutují o nich.

Při rozhodování, koho z uchazečů vybrat lze dle Bělohlávka (2016, s. 34-37) využít některý ze tří modelů:

Model limitů je postaven na kritických hodnotách, kterých musí kandidát dosáhnout, tedy pokud například uchazeč o pracovní místo řidiče motorového vozidla nesplní některý limit v testech, mohlo by to znamenat ohrožení života řidiče nebo dalších účastníků provozu.

Kompenzační model vychází z předpokladu, že pokud člověk projevuje nedostatky v určité kompetenci, může však skvěle ovládat kompetence odlišné.

U opakované dělení jde o efektivnější formu modelu limitů. Výběrové řízení probíhá v několika kolech, tím pádem není nutné, aby kandidáti absolvovali všechny zmíněné metody.

Postupy při výběrů zaměstnanců jsou dle Bartáka (2011, s. 60-61) dva, a to na základě výběrového řízení a na základě konkurzního řízení (pro obsazování řídicích funkcí).

Je logické, že ne každý uchazeč, který si zareagoval na inzerát svým životopisem, je vhodný. Proto je nutné přichozí životopisy řádně roztrždit. Personalisty vždy nejvíce zajímají zkušenosti uvedené v životopise a jak se slučují s požadavky na pracovní místo a s firemní kulturou. Postup je stejný jak u interních pracovníků v HR oddělení, tak u externích organizací, které do firmy hledají vhodné pracovníky. Profily kandidátů, kteří se personalistovi zdají vhodné, jsou zařazeni do skupinky lidí, kteří budou zváni na osobní pohovor. Ti, kteří nesplňují očekávání jsou dány do databáze zamítnutých a je jim zasílán e-mail s odmítnutím a samozřejmě poděkováním za reakci a přáním úspěchů.

Kandidáti, kteří se dostali k osobnímu pohovoru jsou posuzováni a srovnáváni s jinými kandidáty na stejnou pracovní pozici. Velkou roli hraje působení kandidáta obecně, jak

vystupuje, jak se chová, jaké má způsoby vyjadřování. Dále jsou to zkušenosti, které společnosti po vhodném pracovníkovi požaduje a další faktory. „*Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.*“ (Armstrong, 2007, s. 369)

Ve firmách je více kol přijímacího řízení. V prvním většinou bývá klasický pohovor, ve druhém a dalších je to většinou vypracování nějaké studie nebo assessment centrum. To vše specialisté hodnotí a na základě toho pak postupujete do dalších kol nebo jste z výběrového řízení vyřazeni. Další kola pak bývají buďto další testování nebo většinou třetí nebo čtvrté kolo výběrového řízení bývá kolem posledním, a to už se pouze kandidát s manažerem dohaduje na konečných podmínkách spolupráce.

2.2.7 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Úlohou personalistů je v některých firmách i zajištění vzdělávání zaměstnanců. Vzděláváním zaměstnanců se usiluje o rozvoj odborných a sociálních způsobilostí pro vykonávání práce v organizaci. Náklady na tohle vzdělávání by měly představovat návratnou investici pro organizaci v podobě lepších výsledků společnosti. U plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je důležité odvodit požadavky na vzdělávání ze strategie organizace, analyzovat požadavky, které jsou nutné pro co nejefektivnější výkon práce, analyzovat kvalitu a potřeby vzdělávání, navrhnout plán rozvoje a stanovit metody a formy vzdělávání, realizovat plán a vyhodnotit výsledky (Barták, 2011, s. 66-67).

Mezi formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dle Bartáka (2011, s. 69- 71) patří různé formální programy jako jsou hry, přednášky, projekty, případové studie a další. Jako další formu uvádí sebevzdělávání, učení se akcí, rozvoj založený na práci, koučování a mentorování, workshop, hraní rolí a modelové chování, manažerské hry a simulace a semináře se zpětnou vazbou.

Je důležité zaměstnance vést k důvěře ve společnost, pro kterou oddaně pracují, proto je potřeba pečovat o jejich stabilizaci. Je nutné pečovat o pracovní podmínky pracovníků, prostředí, ve kterém pracují, dodržovat bezpečnost práce a ochrana zdraví, dbát o kvalifikační rozvoj, vytvořit nejrůznější motivační programy, zpříjemňovat firemní kulturu, zlepšovat styl vedení pracovníků a služby, které jim organizace poskytuje a mnoho dalších. Pracovníkům v organizaci také záleží na spravedlivém a motivujícím systému finančního i nefinančního odměňování a k tomu patří i různé zajímavé zaměstnanecké výhody (Barták, 2011, s. 75-76).

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující přizpůsobování pracovních schopností pracovníků, měnícím se požadavkům pracovního místa. tj. prohlubování pracovních schopností. Neměně důležité je dosažení toho, aby pracovníci zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst. Dochází k rozšiřování pracovních schopností.

Důležité je také zajištění rekvalifikačních procesů v organizaci, tj. proces přeškolení na povolání, které organizace potřebuje. Organizace nezíská vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni vykonávat určitou práci. Je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových zaměstnanců specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii a stylu práce v organizaci. Nové pracovníky je třeba adaptovat na zvláštnosti a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. I tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.

V rámci moderní personální práce se stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy ovlivňování jeho chování a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje

a normy) i motivace pracovníka, vztahy na pracovišti, které výrazně ovlivňují formování týmů a také jak individuální, tak i kolektivní pracovní výkon (Koubek, 2004).

2.2.8 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení zaměstnanců v organizaci slouží k dosažení mnoha cílů. Umožňuje hodnotícímu analyzovat činnosti pracovníků a jejich postoje k plnění úkolů, posoudit, jak dokáže hodnotící využít poznatky z hodnocení a jak přistupuje k práci s lidmi, umožňuje díky hodnocení zlepšit výkonnost zaměstnanců v organizaci, kariérní růst v rámci společnosti, umožňuje usoudit, zda se vyskytují u zaměstnanců potřeby školení a další (Wagnerová, 2008, s. 60).

Koubek (2011, s. 130-132) dělí hodnocení pracovníků na tři období. První období se nazývá přípravné období a má čtyři fáze, a to:

- a) Rozpoznání a určení předmětu hodnocení
- b) Analýza pracovních míst a jejich specifikace
- c) Formulování a výběr kritérií pracovního výkonu
- d) Informování zaměstnanců o chystaném hodnocení a o jeho účelu

Druhé období nazývá období získávání informací a podkladů. Tohle období se dělí na dvě fáze, a to:

- a) Zjišťování informací jako je pozorování pracovníků
- b) Pořízení dokumentace o výkonu práce- jedná se o velmi důležitou fázi

Poslední období je obdobím vyhodnocování informací o pracovním výkonu. Také se dělí na tři fáze, a to:

- a) Vyhodnocování výsledků práce zaměstnanců a chování zaměstnanců

- b) Rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o konečných výsledcích hodnocení
- c) Pozorování pracovního výkonu a poskytování pomoci pro lepší pracovní výkon

Metody hodnocení

Hodnotit pracovníky v organizaci lze několika způsoby.

Hodnocení pracovníků podle stanovených cílů spočívá ve stanovení jasných cílů práce, zpracování plánu postupu, vytvoření podmínek pro realizaci plánu, posuzování cílů, návrhy ke zlepšení výkonu a následně stanovení nových cílů.

Hodnocení pracovníků na základě plnění norem spočívá ve stanovení norem, seznámení pracovníků s těmito normami a porovnání výkonu zaměstnanců s normami.

Hodnocení pomocí stupnice spočívá v hodnocení výkonu pracovníků pomocí číselné nebo slovní stupnice. Jedná se o metodu, která analyzuje hodnocení výkonu pracovníků a je zaměřená i na jednotlivé části práce pracovníků a umožňuje tak rozpoznat, kde je potřeba výkon zlepšovat (Koubek, 2011, s. 131-132).

Práce personalistů spočívá i v řízení talentů.

2.2.9 ŘÍZENÍ TALENTŮ

Na konci 20. století se stále častěji hovořilo o „boji o talenty“. Stálo za tím poznání, že *„lidé a jejich schopnosti mohou být nejdůležitější konkurenční výhodou organizací, a že je tedy nutné usilovat všemi prostředky o to, aby personál organizace byl natolik unikátní a nenapodobitelný, aby skutečně takovou konkurenční výhodou byl.“* (Koubek, 2011, s. 202).

U pracovníků byl kladen stále větší důraz na znalosti, dovednosti a schopnosti. Manažeři věděli, že zásoba takto nadaných a schopných lidí je v populaci omezená, tudíž nastala válka o talenty, která přetrvává v čím dál větší míře dodnes.

V důsledku těchto zjištění se po roce 2000 začala vyvíjet koncepce řízení talentů. Tato koncepce byla zaměřená především na získávání a motivování talentů v organizaci. Vychází se z názoru, že každý člověk má talent, tudíž je potřeba ho rozpoznávat a rozvíjet ho v každém pracovníkovi organizace.

Mezi složky řízení talentů mimo jiné patří strategie zabezpečování talentů, programy získávání a stabilizace pracovníků, vytváření pracovních míst, řízení vztahů a pracovního výkonu. Velmi důležitá je i strategie odměňování a programy vzdělávání a rozvoje (Koubek, 2011, s. 202-204).

3 VNÍMÁNÍ ORGANIZACE KANDIDÁTY NA PRACOVNÍ POZICE

Pro každého uchazeče je velmi důležité, v jaké firmě se o určité pracovní místo uchází. Dívá se hlavně na pověst organizace, zjišťuje si o společnosti informace na internetu a u známých, a každý kandidát čeká i na setkání s personalistou nebo manažerem firmy, aby se dozvěděl více informací přímo od zdroje.

V dnešní době je moderní kratší pracovní doba nebo možnosti práce z domova. Pokud uchazeč narazí na firmu, která s tímto novým konceptem nemá sebemenší problém, může být velmi spokojen. Mnoho kandidátů od organizace požaduje tuto možnost, tedy nabízí svou flexibilitu za výměnu flexibility organizace. Co ale přesně znamená pojem flexibilní zaměstnávání?

3.1 Flexibilní firma a flexibilní zaměstnávání

Dle Koubka (2011, s. 211-212) existují různé formy flexibility, a to:

- a) Časová flexibilita- jedná se o různé pracovní režimy.
- b) Funkční flexibilita- sem patří například získávání a výběr pracovníků, pracovní role, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování dle schopností. Týká se schopnosti zaměstnanců vykonávat více povolání nebo úkoly různého druhu.
- c) Flexibilita týkající se pracoviště- to znamená, že se od zaměstnance nevyžaduje práce pouze z kanceláře, ale je možný i homeoffice. Existuje i hot-desking, pro který je typické každé ráno pomocí počítačové sítě rozeslat úkoly na operativní nástěnku.

- d) Poslední uvedenou flexibilitou je numerická nebo smluvní flexibilita - ta spočívá v měnění počtu zaměstnanců téměř kdykoliv, to je typické pro používání agenturních zaměstnanců, sezónní zaměstnávání, pracovníky na volné noze.

Flexibilní firma

„Ústředním bodem této koncepce je strategický přístup k využívání pracovních sil založený na diferenciaci mezi lidmi, kteří pro firmu pracují.“ (Koubek, 2011, s. 212).

Zaměstnanci ve společnosti nepracují stejným způsobem a za stejných podmínek, jsou rozděleni. Flexibilní firma má tuto strukturu: na první místě se nacházejí kmenoví (klíčoví) pracovníci, dále okrajoví pracovníci, sem řadíme sezónní či krátkodobé pracovníky a za třetí jsou to mimofiremní zdroje a sem spadají dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, agenturní pracovníci nebo dodavatelé prací.

Výhody flexibilní firmy spočívají ve vytváření lepšího způsobu spojování pracovních úkolů a pracovníků, snížení nevyužitého času a dosažení efektivnějšího zapojení pracovníků. Mezi nevýhody se řadí náklady na získávání pracovníků (flexibilnější pracovní smlouvy= vyšší fluktuace- vyšší náklady na získávání pracovníků), vznik komplikovanosti sloučení pružných pracovních režimů a komunikace a času majitele firmy a další (Koubek, 2011, s. 213-215).

Pro každého uchazeče je relevantní i to, jak podnik funguje a jaká je psychologie podniku.

3.2 Psychologie podniku

Psychologie organizace zkoumá motivovanost, dovednosti a schopnosti pracovníků i vnější podmínky jako jsou vybavení pracoviště atd. Zabývá se okolnostmi, které určují chování pracovníků v organizaci. Analyzuje a hledá nové a efektivní postupy v personální práci. Zaměřuje se především na hledání a výběr nových pracovníků, jejich rozmisťování a jejich efektivitu, adaptaci, poradenství a výcvik. K hlavním oblastem zájmu patří právě personální práce.

Na přelomu 19. a 20. století vznikl obor personální psychologie. V tu dobu se psychologové začali zajímat o schopnosti a vlastnosti osobnosti. Oblastmi zájmu personální psychologie jsou aspekty, které vyplývají z individuálních rozdílů mezi lidmi, které se potom odráží v pracovní činnosti. Zabývá se analýzou činností v pracovním prostředí, výcvikem a hodnocením pracovníků, výběrem kandidátů, pracovní morálkou a spokojeností a vztahy na pracovišti.

Psychologie výrazně zasáhla vývoj řízení organizací. Je využívána v personální práci neustále, ta vychází z psychologických poznatků o lidských potřebách a motivaci (Kocianová, 2004, s. 70-72).

3.3. Vnímání organizace kandidátem

Při výběrovém řízení není konečné rozhodnutí o přijetí pouze na straně organizace, ale i na straně kandidáta. Kandidát má nárok na to, aby se mohl samostatně rozhodnout o přijetí či nepřijetí pracovní nabídky. Ze strany organizace je to rozhodování také těžké. Musí se správně rozhodnout, kterého z uchazečů přijme. Musí se dívat na spoustu faktorů, jako je například přínos firmě, ekonomická situace a mnoho dalších.

Kandidát většinou váhá mezi více pracovními nabídkami a rozhoduje se pro tu správnou, pro něj nejvýhodnější a pocitově nejlepší. Na kandidáta během přijímacího řízení působí mnoho faktorů, které ho dále ovlivňují ve výběru zaměstnání. Pokud organizace na uchazeči nezanechává dobrý dojem, například i tím, jak působí, komunikuje a vystupuje sám personalista, nejspíše se rozhodne pro jinou nabídku. To jak se při pohovoru personalisté, či linioví manažeři chovají je také i ukázka toho, jak se ve skutečnosti chovají i k zaměstnancům v organizaci (Ferguson, Moye, Friedman, 2008, s. 247).

Následné šíření špatné zkušenosti kandidáta během přijímacího řízení, může mít za následek špatné jméno organizace a tím pádem i špatné vnímání produktu dané společnosti.

Pro kandidáta je velmi těžké se rozhodnout pro určitou organizaci, jelikož má k dispozici pouze malé množství informací, a to pouze teoretických. Musí se rozhodnout pouze na základě získaných informací o organizaci a podle jejího působení a důvěryhodnosti. Má utvořený pouze určitý obraz o společnosti. Avšak rozčarování může nastat, jakmile nastane praktická fáze (bohužel až po přijetí nabídky) a práci si uchazeč vyzkouší fyzicky.

Vnímání organizace u kandidátů na pracovní pozici během výběrového řízení, je důležité i pro možný budoucí pracovní poměr. Pokud je kandidát nespokojený již s personální činností během prvních kol pohovorů a testování a náhodou nabídku přijme, nejspíše bude cítit menší zodpovědnosti vůči organizaci a bude vykazovat menší aktivitu a zapálenost do práce, nebude mu záležet na výsledcích a prospěchu organizace. Proto by se personální konzultant neměl dopouštět určitých jevů, které působí negativně, jako třeba pokládání příliš osobních otázek, diskriminaci (hlavně pohlavní a věkovou), brát v úvahu specifika daných pracovních pozice (tedy personalista by neměl přistupovat stejným způsobem například k mladému kandidátovi na nižší pracovní pozici a staršímu kandidátovi na vyšší manažerskou pracovní pozici). Pracovní pohovor

by měl probíhat jiným způsobem a měly by být pokládány odlišné otázky a odlišné testování uchazečů.

Důvěryhodnost organizace kandidát pozná většinou ihned na začátku procesu. Začíná to hned u čtení inzerátu uchazeče. V poslední době mají určité firmy tendenci lhát v inzerátech za účelem nalákání uchazečů na pohovor. Můžeme to nyní pozorovat u pracovních pozic například jako je skladník. Reklama láká na nástupní plat v určité výši, avšak realita je zcela jiná. Organizace si berou za cíl to, aby jim přišlo co nejvíce reakcí a následně co nejvíce uchazečů na pohovory. Důležitá u organizací je i rychlost reakce na zasláný životopis uchazeče. Kvalitním kandidátům jsou téměř denně zasílány pracovní nabídky, kvalitní kandidát tedy nepočká. Pokud bude kandidátovi nabídnuto jiné a lepší pracovní místo, bude mít tendenci nynější zaměstnání opustit.

Uchazeči často při své reakci na pracovní pozici zasláním životopisu očekávají rychlou zpětnou vazbu ze strany organizace, kam reagovali. Bohužel často to takto neprobíhá. Některé firmy odpoví hned, některé s velkým zpožděním a některé dokonce vůbec. Opožděné reakce nebo žádná odpověď uchazeči je ze strany organizace velmi neprofesionální a nemělo by se to vůbec stávat. Na uchazeče to působí velmi špatně a ihned si o firmě utvoří nepěkný obraz, který nejspíše bude šířit i svým přátelům, a to určitě dobrému jménu organizace neprospěje do budoucnosti.

Příprava personalisty na pohovor je velmi důležitá. Personalista by si měl důkladně prostudovat životopis uchazeče, případně i jeho motivační dopis, kde se může dozvědět více informací. Také by měl mít nastudovanou pracovní náplň dané pracovní pozice, informace o organizaci, informace o pracovním prostředí, o kolektivu, o nabízeném platovém ohodnocení a různých benefitech. Měl by mít přesvědčovací schopnosti a umět „prodat“ firmu.

Pokud je personalista nepřijemný, nekomunikativní, opovrhující a zkrátka neprofesionální, může zájemce odradit. Je důležité, aby tuto práci odváděli opravdu profesionálně v tomto oboru. Jak jsme se mohli dozvědět výše, je možné se účastnit i

určitých kurzů a vzdělávacích aktivit, aby si „čerství“ personalisté tyto schopnosti osvojili a dokázali je využít v praxi. Převážně co se týká vedení pracovních pohovorů.

Kandidáti posuzují i zpětnou vazbu v průběhu přijímacího řízení. Oceňují i zaslání negativní odpovědi od firmy. Společnost by měla do zpětné vazby s negativním výsledkem určitě zahrnout i poděkování za zájem o pracovní pozici a zaslání osobních materiálů a přání úspěchů v budoucnu. Některé firmy, většinou personální agentury přidávají i informaci, že si materiály uchazeče ponechají pro možné budoucí pracovní nabídky. Občas se i stane, že pracovní pozice, na kterou si uchazeč svým životopisem reagoval, se během jeho přijímacího řízení uzavře- pak jsou tedy obě strany dohodnuty, že organizace v případě znovuotevření pracovní pozice, bude kandidáta kontaktovat.

Pro kandidáty je velmi důležité etické chování ze strany organizace, jedná se o obecné pravidlo, jež by měla každá firma dodržovat. Je to důležité hlavně i pro pověst firmy. (Armstrong, 2007, s. 372).

Dotaz na finanční očekávání je ze strany organizací velmi běžný a určitě opodstatněný tím, že tato informace šetří obou stranám čas. Mnoho kandidátů má stanovenou určitou minimální či optimální výši očekávaného platového ohodnocení a po sdělení této informace organizace ví předem, zda jeho očekávání může splnit.

Pro uchazeče je relevantní i spravedlnost celého výběrového řízení a férové jednání firmy.

Dle kolektivu Howard, Erker, Bruce (2007, s. 4), během pracovních pohovorů kandidáti hodnotí většinu aspektů, které na ně působí. Níže je uveden přehled problematických aspektů, které uchazeči uváděli.

- | | |
|---|-----|
| a) Pohovorující dává najevo, že na kandidáta nemá čas | 70% |
| b) Zadržování informací o pracovní pozici | 57% |
| c) Proměna interview v křížový | 51% |

výslech	
d) Pozdní příchod pohovorujícího	48%
e) Pohovorující není na interview připraven	47%
f) Pokládání otázek nesouvisejících s pracovní pozicí a požadavky na ni	43%
g) Pokládání osobních otázek	38%
h) Vyprávění o své osobě namísto prezentace svých dovedností a kvalifikace pro pracovní pozici	33%

Co se týče zaslaných **dokumentů** uchazečem, došlý životopis zájemce je třeba správně zhodnotit. Každý životopis je vizitkou člověka a lze z něj mnoho vyčíst. Mnohé lze rozpoznat z toho, jak je celý životopis napsán, jakou má strukturu, zkušenosti člověka, firmy, ve kterých pracovně působil, jak se zájemce vyjadřuje v přiloženém motivačním dopise a další.

Dokumenty, které uchazeč předloží, jsou velmi významné. Jedná se o zdroj informací, který rozhoduje o případném postupu uchazeče k osobnímu výběrovému řízení. Uchazeč by si měl uvědomit na jakou pracovní pozici dokumenty zasílá a podle toho si dokumenty upravit, tedy životopis i motivační dopis. Mezi další přikládané dokumenty často patří doklady o vzdělání a další certifikáty dokládající kvalifikaci uchazeče, reference od minulých zaměstnavatelů a případné další dokumenty, jako ukázka práce nebo návrh koncepce činnosti (Kocianová, 2010, s. 80).

Jako dokument o uchazeči zpravidla bývá označován i dotazník, který je uchazeči předložen k vyplnění většinou na osobním pohovoru. V dotazníku se většinou vyskytují takové otázky, které personalistovi pomohou zjistit trochu více o uchazeči.

Dle Koubka (2011, s. 91-94) existují dvě základní formy dotazníků, a to jednoduchý a otevřený dotazník.

Obě formy dotazníku mají základní první část, která obsahuje identifikační údaje většinou stejnou. Tato část zahrnuje například jméno a příjmení uchazeče, bydliště, rok narození, kontaktní údaje, název zaměstnání, o které se uchazeč uchází, vzdělání uchazeče a další. Oba dotazníky mají společnou i závěrečnou část. Tam se uvádí jména minulých zaměstnavatelů, kteří mohou potencionálním zaměstnavatelům podat reference, termín s možným nástupem do zaměstnání, podpis uchazeče a datum.

Jednoduchý dotazník

Tato forma dotazníku se většinou využívá u pracovních pozic, jako jsou manuální práce nebo administrativní práce. Umožňuje uchazeči uvádět výčet předchozích zaměstnání, jiné pracovní zkušenosti, některé informace ohledně posledního zaměstnání jako je výše platu a další.

Otevřený dotazník

Tato forma dotazníku se používá při obsazování pracovních míst jako jsou manažerské pracovní pozice a pracovní pozice pro specialisty.

Umožňuje uchazeči se podrobněji rozepsat o dosavadní kariéře a o svém současném pracovním zařazení, o detailech předchozích zaměstnání, o svých zálibách, silných i slabých stránkách a další.

Je nutné, aby si uchazeči, personalisté i celé vedení organizace dávalo pozor na tyto všechny aspekty. Uchazeč by měl zjišťovat informace o organizaci a zasílat své dokumenty v naprosto perfektní úpravě, protože to je základ, podle kterého si personalista uchazeče buďto pozve či nepozve na osobní pracovní pohovor. Personalista

a celá organizace by měla dbát na skvělý personální marketing, odbornost, profesionalitu a zároveň lidský a férový přístup ke všem uchazečům.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

4.1 Vymezení cíle výzkumu

Cílem výzkumu v praktické části této diplomové práce, která se zabývá vlivem personální práce na vnímání organizace u kandidátů na pracovní pozice, je zjistit, zda si je personalista vědom svého vlivu na kandidáta a také v jaké míře je kandidát ovlivněn personální prací při výběrovém řízení. Tím hlavním cílem, je však potvrzení či vyvrácení následujících čtyř hypotéz:

- a) Personalista, který vede pracovní pohovor s uchazečem si uvědomuje svou vlastní rozhodovací roli.
- b) Personalisté mají vysokoškolské vzdělání v personalistice, či k jí podobném oboru.
- c) Vliv personalisty je větší při obsazování vyšších pracovních pozic.
- d) Pozdní zpětná vazba ze strany organizace je nejvíce negativním faktorem při rozhodování uchazeče.

Výzkum byl prováděn kvantitativní metodou prostřednictvím dvou dotazníků, které byly zcela anonymní. Na oba dotazníky uložené na internetu odpovědělo celkem 300 respondentů. Výzkum byl prováděn i kvalitativní metodou pomocí dvou rozhovorů. Jeden rozhovor probíhal položením sedmi otázek třem uchazečům o pracovní pozice a druhý rozhovor probíhal položením sedmi otázek třem personalistům, kteří mají zkušenosti s výběrovým řízením.

První dotazník byl určen všem osobám, které se již zúčastnily jakéhokoliv výběrového řízení. Zkoumal vliv personální práce, konkrétně procesu výběrového řízení, na uchazeče o zaměstnání. Hypotézy přiřazené tomuto dotazníku jsou:

- a) Vliv personalisty je větší při obsazování vyšších pracovních pozic.

b) Pozdní zpětná vazba ze strany organizace je nejvíce negativním faktorem při rozhodování uchazeče.

Dotazník dosáhl počtu 150 respondentů.

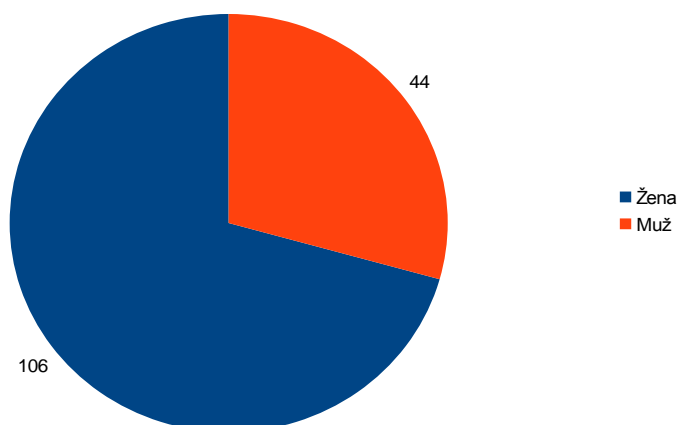
4.2 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

1. otázka: Jste: ■ muž

■ žena

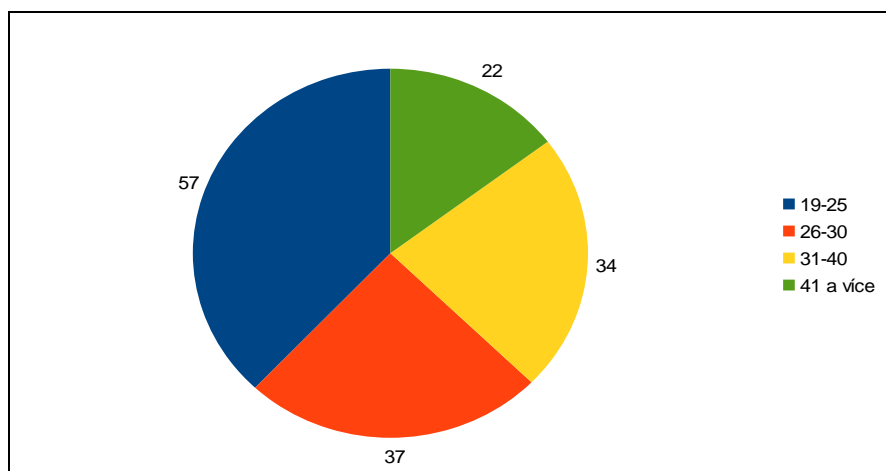
Ze 150 respondentů bylo **106 (71%)** žen a **44 (29%)** mužů.

Graf 1: Pohlaví



2. otázka: Kolik je Vám let? Všichni respondenti, kteří odpověděli na dotazník, jsou starší 19 let. **57 (38%)** respondentů bylo ve věku 19-25 let. **37 (25%)** respondentů bylo ve věku 26-30. Ve věku 31-40 odpovídalo **34 (22,5%)** osob. Respondenti starší 41 let reagovali v počtu **22 (14,5%)**.

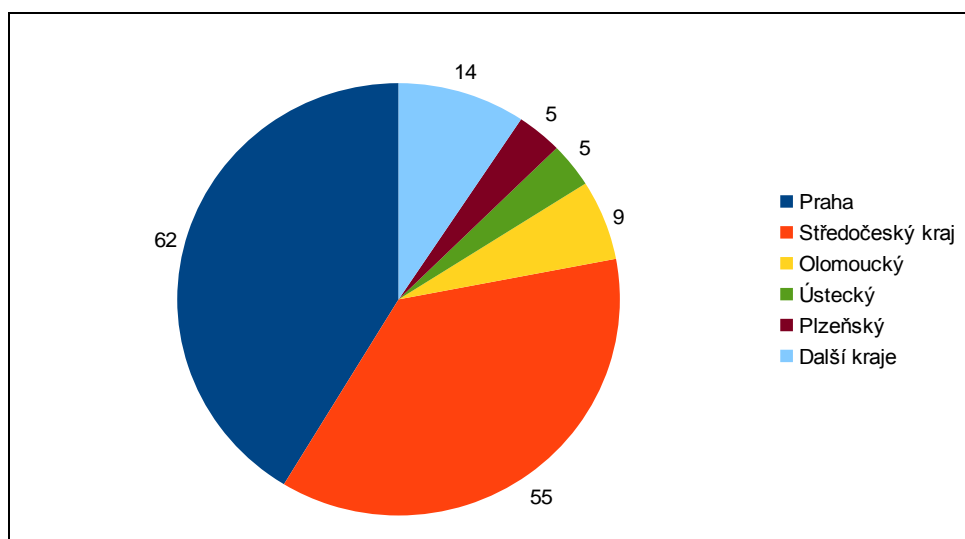
Graf 2: Věk



3. otázka: V jakém kraji žijete?

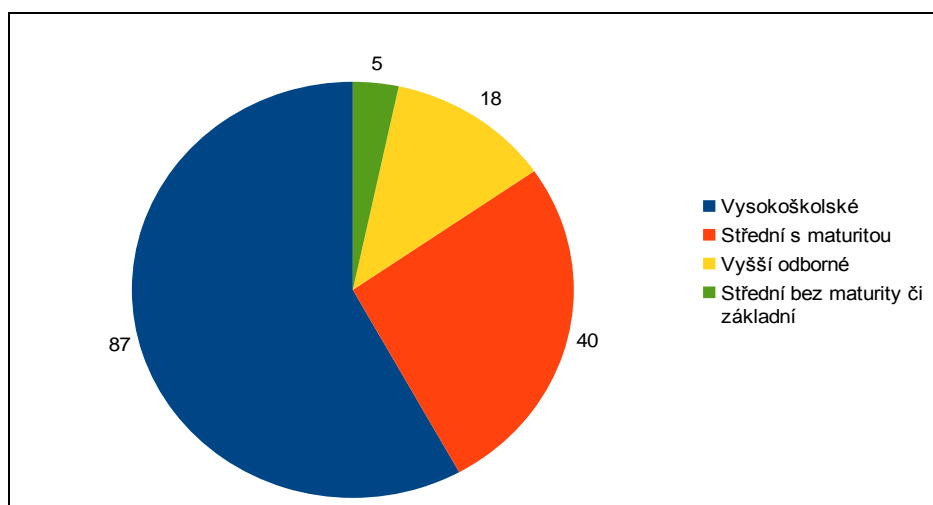
Prahu volilo **62 (41%)** respondentů, ve Středočeském kraji odpovídalo **55 (37%)** respondentů a v Olomouckém kraji **9 (6%)** osob. I Ústecký i Plzeňský kraj zvolilo **5 (3%)** respondentů a další kraje volilo dohromady **14 (10%)** lidí.

Graf 3: Bydliště



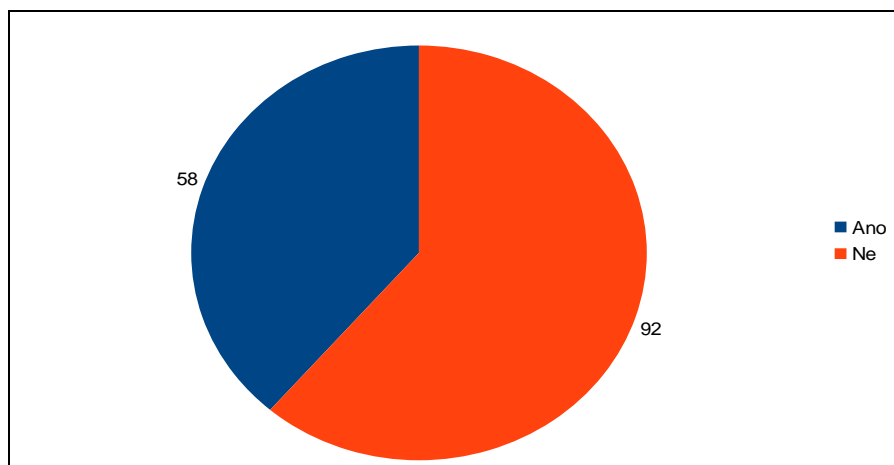
4. otázka: Jaký je Váš nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání? Nejvíce respondentů, tedy **87 (58%)** má nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání vysokoškolské. Hned po něm s **40 (27%)** figuruje středoškolské vzdělání s maturitou. **18 (12%)** respondentů uvedlo vyšší odborné. **5 (3%)** lidí uvedlo střední bez maturity nebo základní vzdělání.

Graf 4: Vzdělání



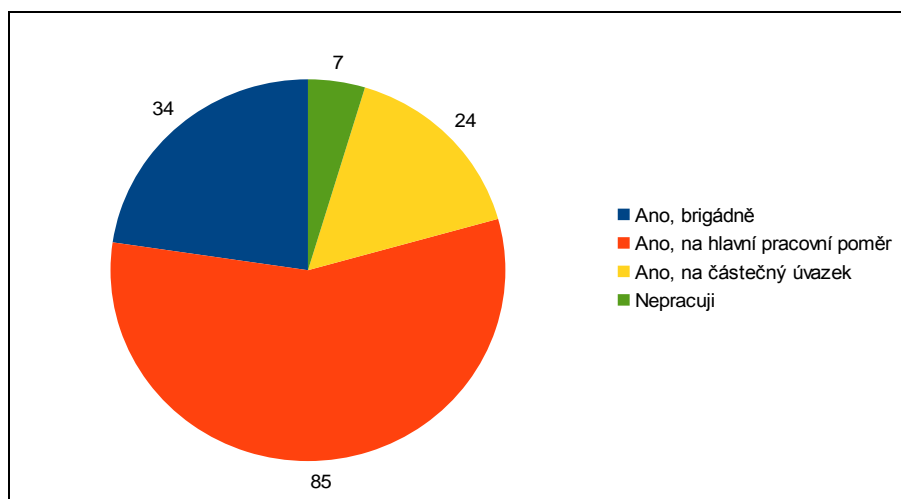
5. otázka: Studujete prezenčně? **58 (39%)** respondentů uvedlo, že ano. **92 (61%)** respondentů uvedlo, že ne.

Graf 5: Studujete prezenčně?



6. otázka: Pracujete? 85 (56,5%) lidí uvedlo, že pracují na plný úvazek. 34 (23%) respondentů pracuje brigádně. Na částečný úvazek, pracuje 24 (16%) osob. Pouze 7 (4,5%) lidí, uvedlo, že nepracují.

Graf 6: Pracujete?



7. otázka: Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

7 respondentů uvedlo, že momentálně nepracuje, tudíž se bude pracovat se 143 osobami.

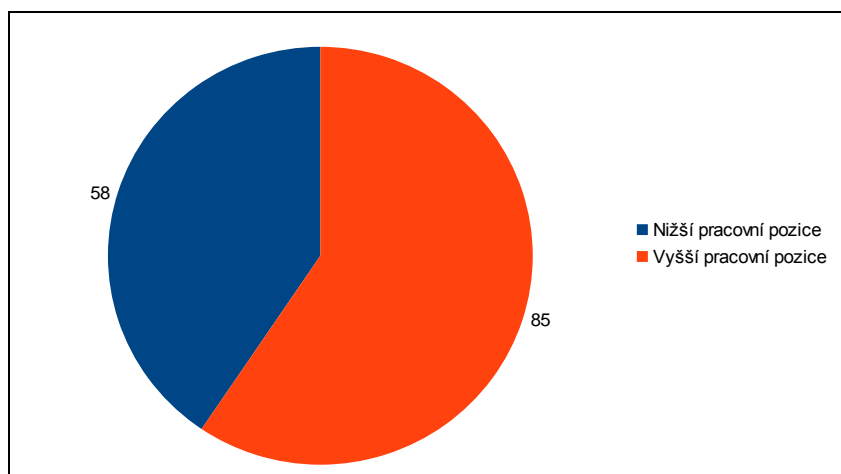
Jako nižší pracovní pozici jsem zde vymezila takovou pracovní pozici, za jejíž vykonávání je dle NSP (= národní soustava povolání) většinou základní nástupní měsíční mzda pracovníka do 20 000,- Kč hrubého. Respondenti, kteří se sem řadí, pracují jako: prodavač/ka, operátor/ky výroby, vedoucí prodejny, wellness specialista, servírka, sociální pracovníce/ pracovníci, pracovníci/ pracovnice ve skladu, ošetřovatel koní, chůva, montážní pracovník v elektrotechnice, floristka atd.

Respondentů, kteří do okénka sedmé otázky vypsali nižší pracovní pozici je 58 (40%).

Jako vyšší pracovní pozici jsem zde vymezila takovou pracovní pozici, za jejíž vykonávání dle NSP může pracovník měsíčně přijímat mzdu nad 20 000,- Kč hrubého. Respondenti, kteří se sem řadí, pracují jako: hlavní účetní, HR konzultanti, realitní makléři/makléřky, zajišťovatelé nákupu, přípravář provozních kontrol a pracovník defektoskopie, referenti /referentky úřadu, policista, obchodní zástupce, PR specialista, terapeut, ředitel zákaznických služeb, business analytik, administrativní pracovník/pracovnice, asistenti/asistentky, pedagog v mateřské škole, pedagog na základní škole, manažer pojištění a reklamací, referent státní správy, manager restaurace, senior produktový specialista, evaluátor projektů EU, manager administrativních pracovníků, marketingový specialista, IT manager, programátoři, jednatelka společnosti, koordinátor projektu, zástupce finančního manažera, junior SW Test Engineer, databázový administrátor atd.

Respondentů, kteří do okénka sedmé otázky vypsali vyšší pracovní pozici je podstatně více, a to **85 (60%)**.

Graf 7: Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

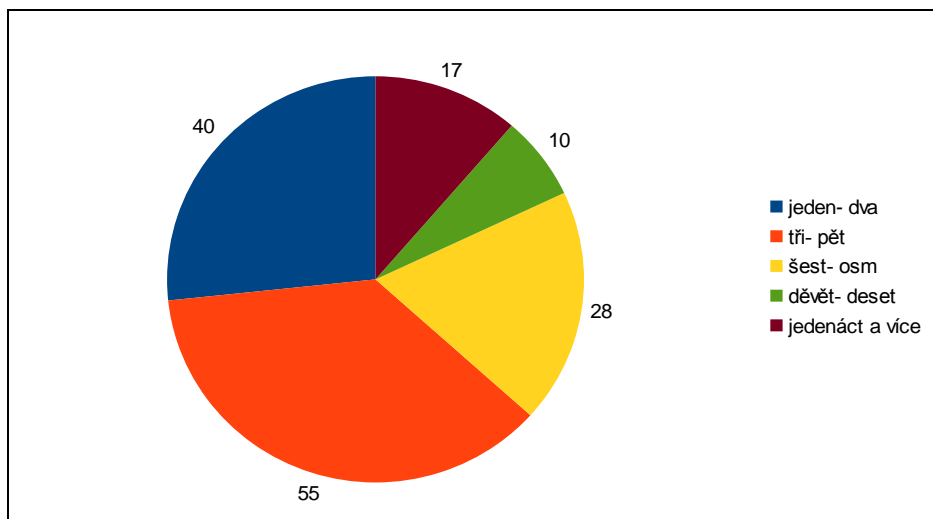


8. otázka: Kolik pracovních pohovorů jste již absolvoval/a?

Respondenti nejčastěji volili možnost 3-5 pohovorů, a to konkrétně **55 (36,5%)** osob. 1-2 pohovory absolvovalo **40 (27%)** lidí. 6-8 pohovorů se zúčastnilo **28**

(19%) osob. 11 a více pohovorů absolvovalo 17 (11%) lidí a 9-10 pohovorů absolvovalo **10 (6,5%)** osob.

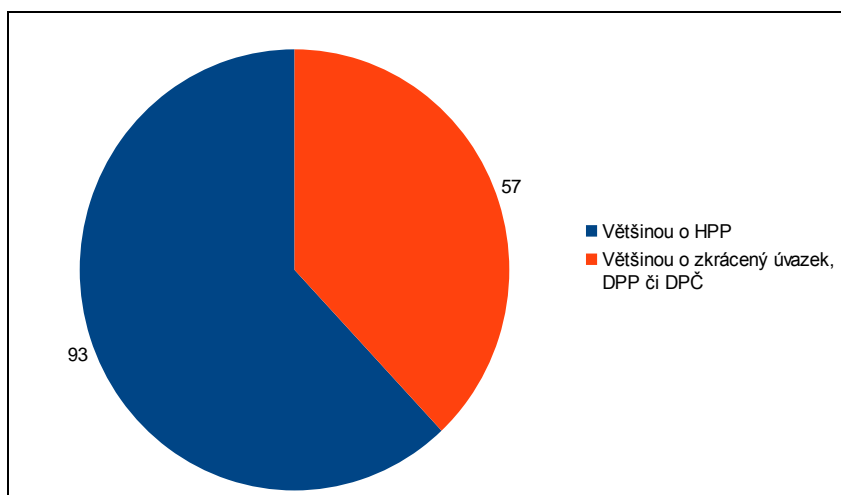
Graf 8: Kolik pracovních pohovorů jste již absolvoval/a?



9. otázka: O jaký pracovní poměr šlo u většiny Vašich přijímacích pohovorů?

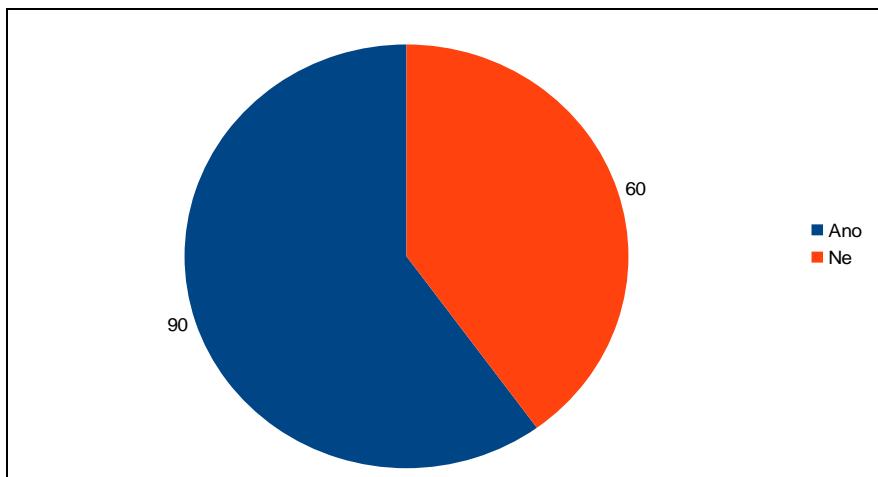
93 (62%) respondentů uvedlo, že se většinou jednalo o hlavní pracovní poměr. **57 (38%)** respondentů uvedlo, že se většinou jednalo o zkrácený úvazek, DPP či DPČ.

Graf 9: O jaký pracovní poměr šlo u většiny Vašich přijímacích pohovorů?



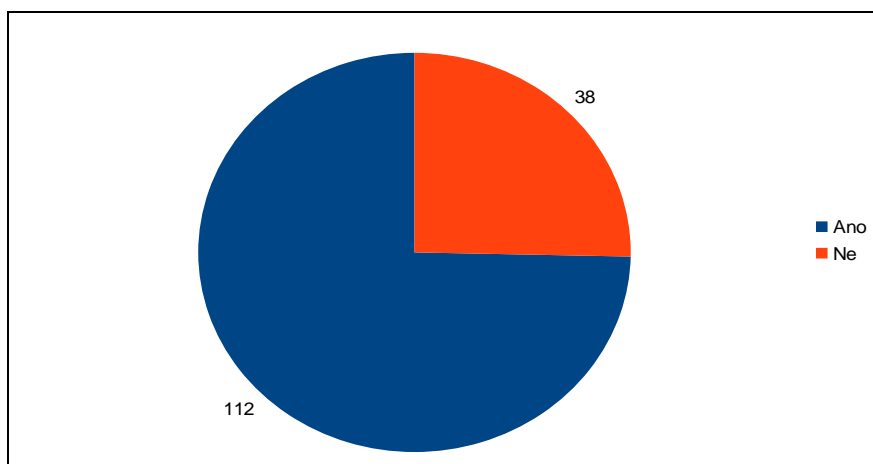
10. otázka: **Ovlivnil Vás někdy přístup personalisty při výběrovém řízení takovým způsobem, že jste se kvůli tomu rozhodl/a pracovní místnost odmítnout?** U této otázky respondenti odpovídali pro ano **90 (60%)** osob a pro ne **60 (40%)** osob.

Graf 10: Ovlivnil Vás někdy přístup personalisty?



11. otázka: **Může změnit Vás názor na organizaci přístup personalisty?** Pro odpověď ano se rozhodlo **112 (75%)** respondentů a pro zápornou odpověď **38 (25%)** respondentů.

Graf 11: Může změnit Vás názor na organizaci přístup personalisty

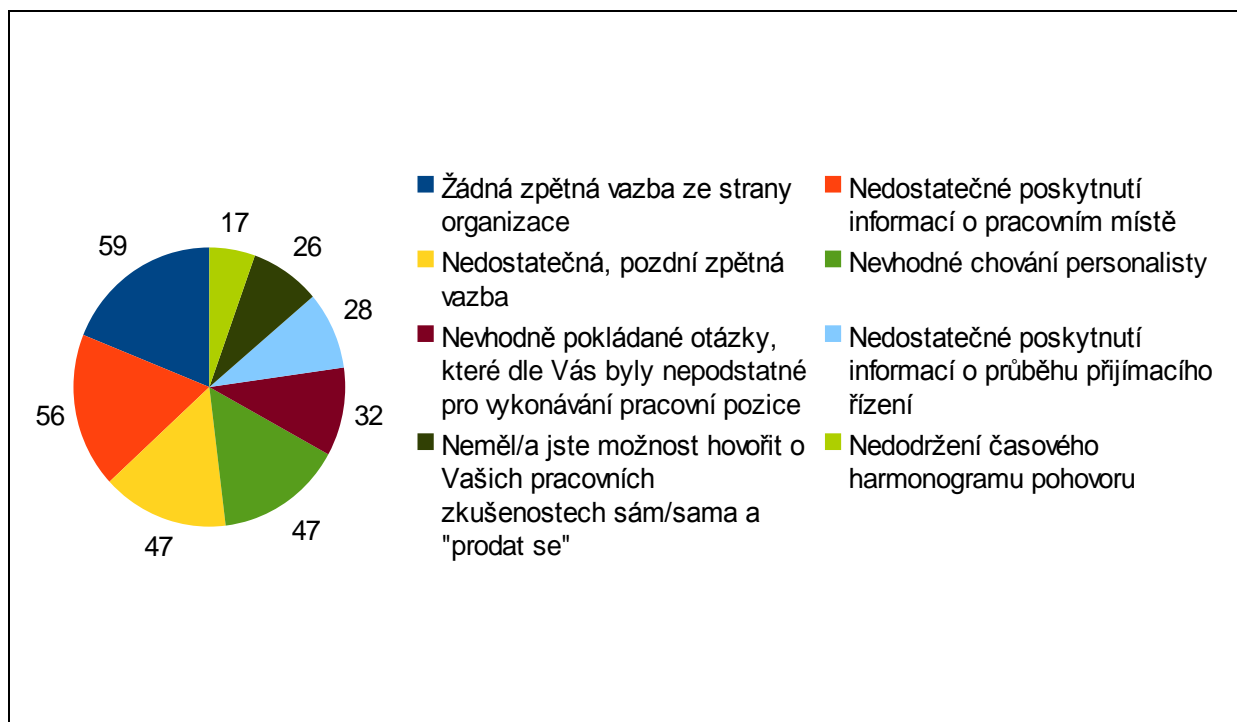


12. otázka: Co na Vás při výběrovém řízení působilo nejvíce negativně?

Respondenti jako nejvíce negativní část výběrového řízení uváděli především Žádnou zpětnou vazbu ze strany organizace, a to celých **59 (39%)** osob. V druhém pořadí označilo nejvíce respondentů **56 (37%)** odpověď Nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě a na třetím místě se umístila odpověď Nedostatečná, pozdní zpětná vazba **47 (31%)** a Nevhodné chování personalisty, a to s přesným počtem **47 (31%)** odpovědí.

32 (21%) osob označilo odpověď Nevhodně pokládané otázky, které jsou dle uchazeče nepodstatné pro vykonávání pracovní pozice a **28 (19%)** osob označilo odpověď Nedostatečné poskytnutí informací o průběhu přijímacího řízení. Na dalších místech se umístila odpověď Uchazeč nemá možnost hovořit o svých pracovních zkušenostech sám/sama a „prodat se“ - takto odpovídalo **26 (17%)** osob. **17 (11%)** osob označilo odpověď Nedodržení časového harmonogramu.

Graf 12: Co na Vás při výběrovém řízení působilo nejvíce negativně?



Rozhovor s uchazeči

Rozhovoru se účastnily tři osoby. Dvě ženy z Prahy ve věku 24 let a 25 let a jeden muž z Prahy ve věku 24 let.

Všichni účastníci mají vysokoškolský titul a již se zúčastnili výběrového řízení. Všichni studují prezenčně magisterský studijní program.

Jednalo se o strukturovaný rozhovor. Každému bylo položeno 7 otevřených otázek a jedna otázka s výběrem z možností.

Mimo dvě úvodní otázky, byli účastníci požádáni o zodpovězení otázek z dotazníku v předchozím výzkumu.

1. Jaká je vaše současná pracovní pozice při studiu?

Žena, 24 let: „Vedoucí malé prodejny.“

Žena, 25 let: „Hosteska.“

Muž, 24 let: „Prodavač.“

2. Kolik pracovních pohovorů jste již absolvoval/a?

Žena, 24 let: „7“

Žena, 25 let: „4“

Muž, 24 let: „2“

3. Ovlivnil vás někdy přístup personalisty při výběrovém řízení takovým způsobem, že jste se kvůli tomu rozhodl/a pracovní místo odmítnout?

Žena, 24 let: „Ano, bohužel mám takovouto špatnou zkušenost. Personalista, který se mnou vedl pohovor na administrativní pracovní pozici, měl velmi nevhodné dotazy a celkově působil velmi nepříjemně. Proto jsem se rozhodla ve výběrovém řízení dále nepokračovat.“

Žena, 25 let: „Ne, neovlivnil. Setkala jsem se jen se samými opravdu milými personalisty. Měla jsem zatím štěstí.“

Muž, 24 let: „Ne. S přístupem personalistů mám dodnes jen kladnou zkušenost.“

4. Může změnit váš názor na organizaci přístup personalisty?

Žena, 24 let: „Určitě ano, personalista je v organizaci klíčový pracovník, který by měl působit pozitivně. Pokud má personalista ke mně, jako k uchazeči, nevhodný způsob chování, mohu začít vnímat organizaci negativně.“

Žena, 25 let: „Ne. Myslím si, že není správné soudit celou organizaci kvůli chybám jediného člověka.“

Muž, 24 let: „Ano, dokáže. Je to člověk, se kterým jednáte od začátku celého procesu výběrového řízení a měl by prezentovat celou společnost. Dle mého názoru dokáže u uchazeče změnit názor i pozitivně. Pokud jsem o organizaci neslyšel nic moc dobrého, ale chci si vytvořit názor sám, personalista může být člověk, který mě alespoň trochu přiblíží k tomu, vytvořit si pozitivní obrázek o organizaci.“

5. Mělo na vás chování personalisty vliv, když jste se rozhodoval/a mezi více pracovními nabídkami?

Žena, 24 let: „Ano, určitě mělo. Mimo jiné faktory jsem samozřejmě porovnávala i vystupování a jednání personalistů v jednotlivých společnostech. Vždy jsem se ale rozhodla podle vnitřního pocitu.“

Žena, 25 let: „Spíše jsem se zaměřovala na informace, které jsem od něj získala a srovnávala je s ostatními nabídkami. Rozhodujícími kritérii podle mě bylo platové ohodnocení, místo výkonu práce a pracovní náplň, až poté jsem hodnotila přístup personalistů.“

Muž, 24 let: „V této situaci jsem se zatím neocitnul, ale myslím si, že by to určitě byl jeden z rozhodujících faktorů. Jednání personalisty je vizitka organizace.“

6. Můžete prosím podrobně popsat průběh jednoho pohovoru, který jste absolvoval/a?

Žena, 24 let: „Ano. Jednalo se o brigádnickou pracovní pozici prodejce v malém obchůdku s cukrovinkami. První pohovor probíhal na centrále a druhé kolo přímo na pobočce prodejny, tam jsme se už jen s personalistou a manažerem dohodli na podmínkách veškeré spolupráce a nastoupila jsem od druhého dne. Personalista na mne působil ihned moc mile a oplýval skvělými komunikačními dovednostmi. Nenechal mě čekat ani chvíli na začátek pohovoru, nabídnul mi něco k pití a ptal se na srozumitelné otázky po celou dobu asi patnáctiminutového pohovoru. Celý pohovor se nesl v příjemném duchu a většinu času jsme se smáli. Odcházela jsem s velice dobrou náladou. Byla jsem si téměř jistá, že mne bude kontaktovat pro druhé kolo. Tak se i stalo a byla jsem informována, že do druhého kola postupuji ještě s jednou slečnou a tam bude záležet na manažerovi. Práci jsem získala já.“

Žena, 25 let: „Jelikož mám bohaté zkušenosti s prací hostesky, popíši průběh přijímacího řízení z oblasti hostessingu. Konkrétně se jednalo o propagaci určité značky a obsluhování hostů. Zareagovala jsem na inzerát na internetu a ozvala se mi paní personalistka z personální agentury. Dohodly jsme se na termínu a místě pracovního pohovoru, a ještě byla tak laskavá a všechny dohodnuté informace mi zaslala e-mailem. K pohovoru jsem se dostavila a očekávala mne i se svým kolegou. Oba vypadali moc sympaticky, nabídli mi kávu a začali vést pohovor. Více mluvila paní personalistka. Nejdříve mi řekli více informací o pracovní pozici, to znamená náplň práce, kdy a kde

bude akce probíhat, co se ode mě očekává a co přesně bych propagovala. Ptali se mě, jak se mi zatím informace zamlouvaly, a když jsem řekla, že jsem nadšená, přistoupili k druhé části pohovoru, která se týkala mé osoby. Měla jsem prostor mluvit o svých dosavadních pracovních zkušenostech, co se mi na nich líbilo či nelíbilo a čemu bych se chtěla v budoucnu věnovat, zkrátka jakou práci hledám. Bavili jsme se i o mém studiu, kam směřuji a jakou práci chci po studiu vykonávat. Poté jsme přistoupili k otázkám ohledně očekávané mzdy, počtu pracovních hodin, typ smlouvy atd. Na konci mi sdělili, že mají více uchazeček a že mne budou do konce týdne kontaktovat. Pohovor trval asi 30-40 minut. Kontaktovali mě se skvělou zprávou, že jsem pracovní místo získala já. S touto agenturou jsem měla opravdu skvělé zkušenosti.“

Muž, 24 let: „Šlo o pohovor k mé aktuální práci. Na prodejně jsem viděl nápis, kde stálo, že přijímají brigádníky. Protože jsem tehdy aktivně hledal práci, šel jsem na prodejnu se zeptat prodavače na více informací. Nechal jsem u něj svůj životopis a následně čekal, až se mi ozve někdo z vedení. Ozvala se paní vedoucí prodejny, která se starala i o nábor nových pracovníků. Nejprve jsme vedli telefonický pohovor, kde mi více přiblížila pracovní náplň, platové ohodnocení, na jaké dny potřebují výpomoc a na kolik hodin. Ptala se na můj školní rozvrh a zda jsem ochotný splnit jejich očekávání ohledně počtu pracovních hodin na prodejně. Když jsem souhlasil s podmínkami, pozvala mne na první zkušební den, kde jsme se i osobně seznámili a probrali další detaily. Vše proběhlo hladce a moc jsme si rozuměli. Hned druhý den jsme podepsali smlouvu a začala moje brigáda. Jsem zde dodnes a moc spokojený s vedením, s kolegy i s prodávaným sortimentem.“

7. Co by na vás při výběrovém řízení působilo nejvíce negativně?

Byly předloženy možnosti jako v dotazníku, účastníci měli vybrat 3

Žena, 24 let: „Nevhodné chování personalisty, nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě, nevhodně pokládané otázky, které dle vás byly nepodstatné pro vykonávání pracovní pozice.“

Žena, 25 let: „Nevhodné chování personalisty, žádná zpětná vazba ze strany organizace, nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě.“

Muž, 24 let: „Nevhodné chování personalisty, žádná zpětná vazba ze strany organizace, nedostatečná, pozdní zpětná vazba.“

Hypotézy:

a) Vliv personalisty je větší při obsazování vyšších pracovních pozic.

Tuto hypotézu je možné potvrdit, díky výsledkům otázky číslo 7. Jednotlivé odpovědi 143 respondentů (7 nepracujících respondentů bylo pro potvrzení této hypotézy vyřazeno) byly rozebrány a bylo zjištěno, že z **58** respondentů pracujících na nižších pracovních pozicích, pouze **12 (20%)** respondentů označilo u desáté otázky odpověď: Ano, ovlivnil. To znamená, že **46 (80%)** respondentů uvedlo odpověď: Ne ovlivnil.

U respondentů na vyšších pracovních pozicích bylo zjištěno, že z **85** lidí **45 (53%)** uvedlo odpověď: Ano, ovlivnil. Zbývajících **40 (47%)** osob uvedlo odpověď: Ne, neovlivnil.

Z tohoto výzkumu jasně vyplývá, že přístup personalisty při výběru zaměstnání, více ovlivňuje respondenty na vyšších pracovních pozicích.

b) Pozdní zpětná vazba ze strany organizace je nejvíce negativním faktorem při rozhodování uchazeče.

Tato hypotéza je také potvrzena a dokazuje to otázka číslo 12. Ovšem nutno zmínit fakt, že ne o moc méně respondentů zvolilo odpověď: Nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě.

Respondenti jako nejvíce negativní část výběrového řízení uváděli především Žádnou zpětnou vazbu ze strany organizace, a to celých **59 (39%)** osob. V druhém pořadí označilo nejvíce respondentů **56 (37%)** odpověď Nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě.

Co se týče rozhovorů s uchazeči, dva ze tří také označili odpověď Žádná zpětná vazba ze strany organizace. Všichni tři také uvedli odpověď Nevhodné chování personalisty.

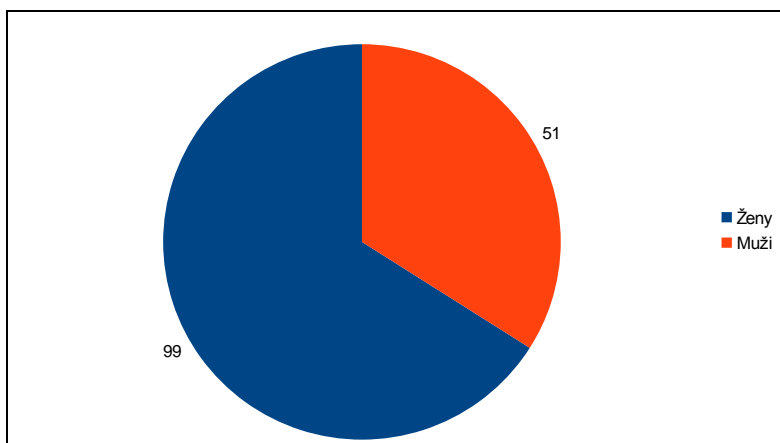
Druhý dotazník vyplnilo 150 personalistů, kteří již měli zkušenost s výběrovým řízením.

1. otázka: Jste: ■ muž

■ žena

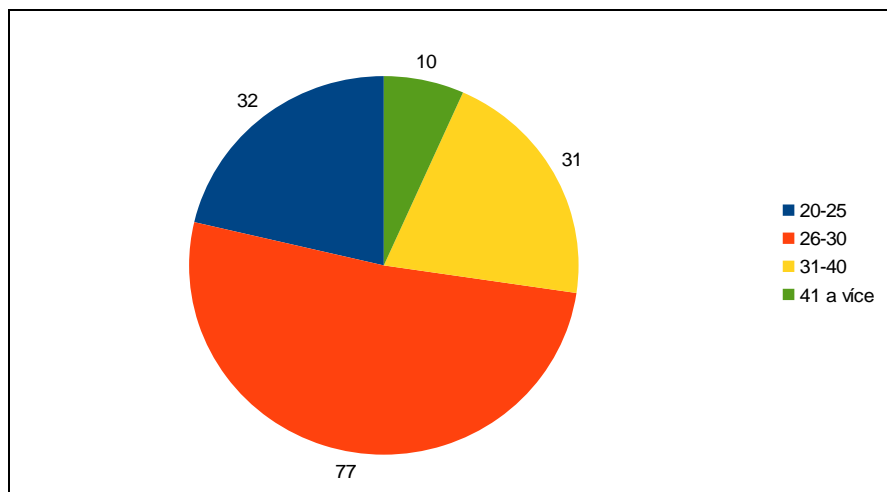
Ze 150 respondentů bylo **99 (66%)** žen a **51 (34%)** mužů.

Graf 13: Pohlaví



2. otázka: Kolik je Vám let? Všichni respondenti, kteří odpověděli na dotazník, jsou starší 20 let. **32 (21%)** respondentů bylo ve věku 20-25 let. **77 (51%)** respondentů bylo ve věku 26-30. Ve věku 31-40 odpovídalo **31 (21%)** osob. Respondenti starší 40 let reagovali v počtu **10 (7%)**.

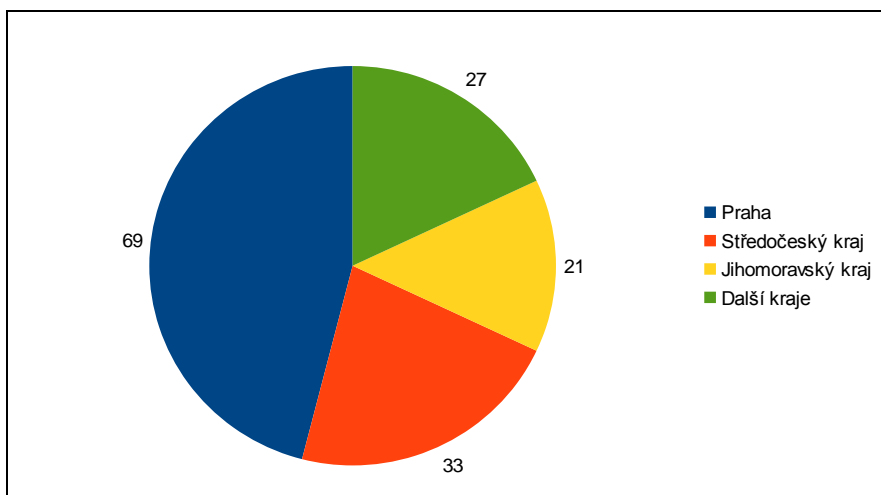
Graf 14: Věk



3. otázka: V jakém kraji žijete?

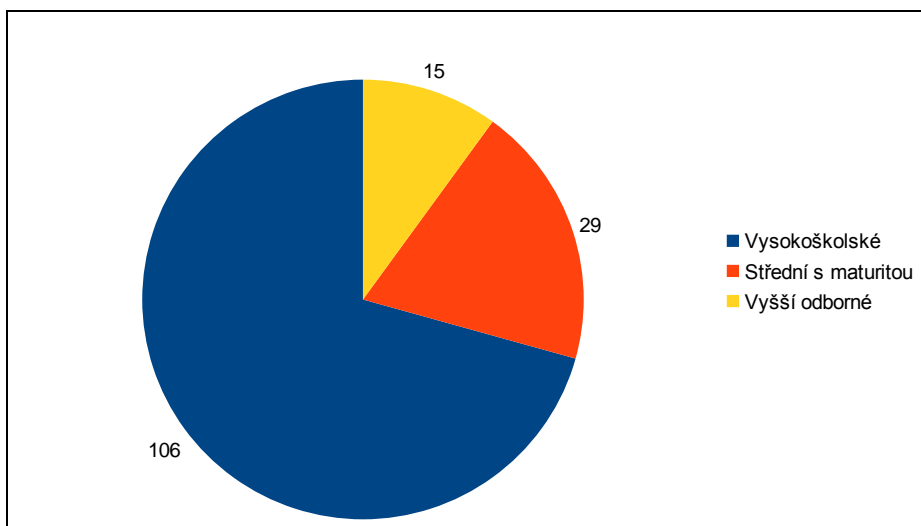
Prahu volilo **69 (46%)** respondentů, ve Středočeském kraji odpovídalo **33 (22%)** respondentů a v Jihomoravském kraji **21 (14%)** osob. V dalších krajích vyplnilo dohromady **27 (18%)** lidí.

Graf 15: Bydliště



4. otázka: Jaký je Váš nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání? Nejvíce respondentů, tedy **106 (71%)** má nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání vysokoškolské. Hned po něm s **29 (19%)** figuruje středoškolské vzdělání s maturitou. **15 (10%)** respondentů uvedlo vyšší odborné.

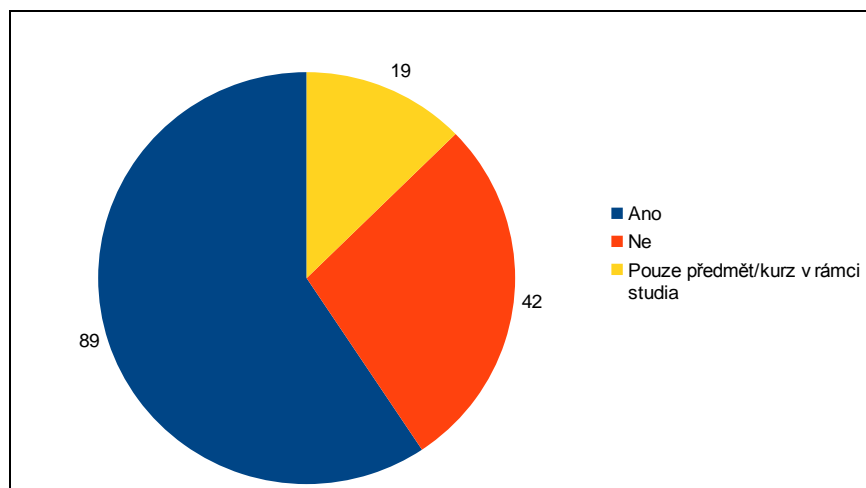
Graf 16: Vzdělání



5. otázka: Studoval/a jste obor personální řízení, nebo jemu podobný obor?

Na tuto otázku respondenti odpovídaly zcela kladně v **89 (59%)** případech. Záporně odpovědělo **42 (28%)** osob a **19 (13%)** personalistů absolvovalo pouze předmět/kurz v rámci studia.

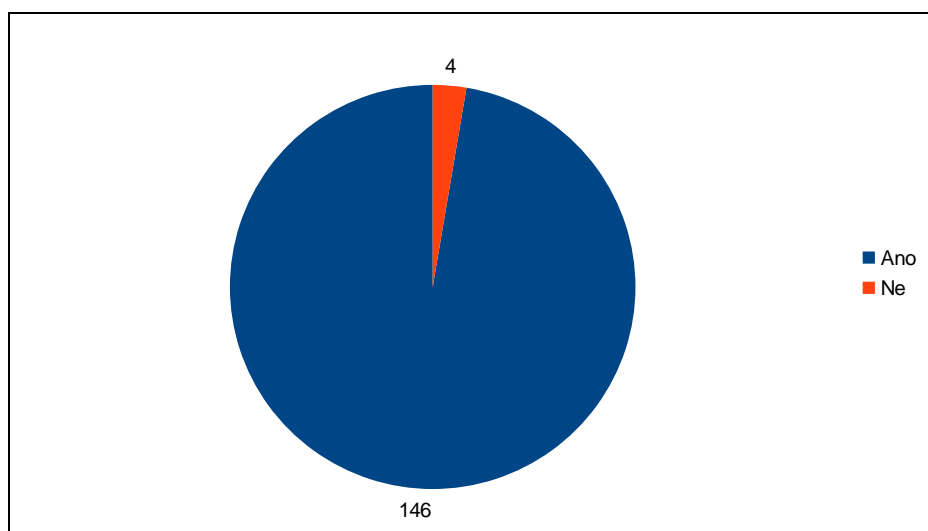
Graf 17: Studoval/a jste obor personální řízení, nebo jemu podobný obor?



6. otázka: Myslíte si, že jednání personalisty při výběrovém řízení má zásadní vliv na uchazeče?

Naprostá většina respondentů odpovídala jednoznačně ano, a to přesně 146 (97%) osob. Ne volili 4 (3%) respondenti.

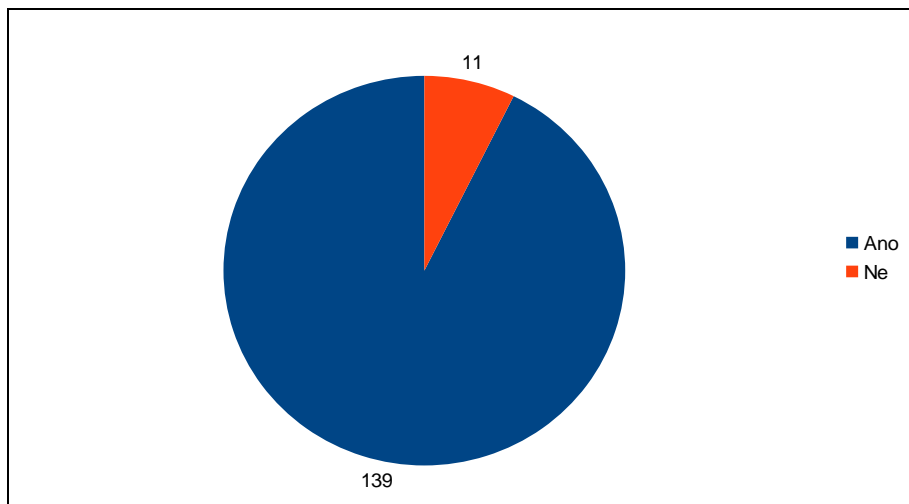
Graf 18: Myslíte si, že jednání personalisty při výběrovém řízení má zásadní vliv na uchazeče?



7. otázka: Připravujete se vždy pečlivě na pracovní pohovory, které s uchazeči vedete?

U této otázky opět převládá kladná odpověď, a to s počtem **139 (93%)** osob. Variantu ne volilo **11 (7%)** respondentů.

Graf 19: Připravujete se vždy pečlivě na pracovní pohovory, které s uchazeči vedete?

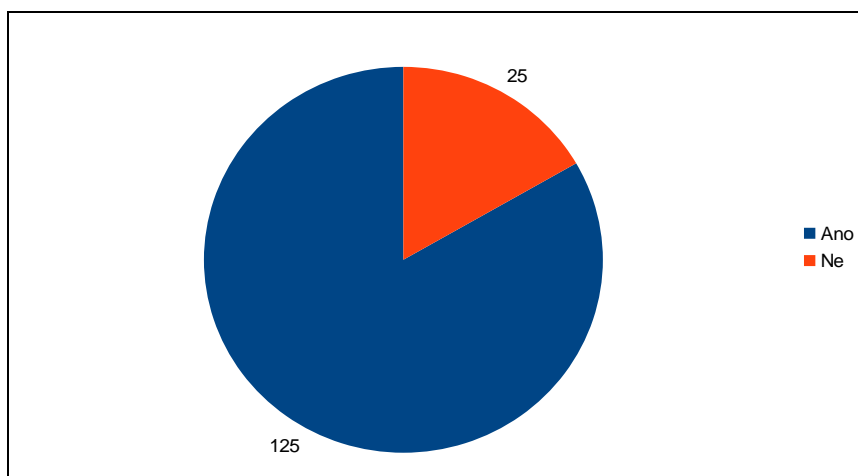


Těchto 11 respondentů, kteří označili odpověď Ne, jsou ženy a muži, kteří jsou vyššího věku a předpokládá se, že mají dlouholeté zkušenosti v oboru a pečlivá příprava není vždy nutná. Stejný přístup volí personalistka v rozhovoru níže.

8. otázka: Orientujete se na určitý systém výběru a nábory pracovníků?

U této otázky **125 (83%)** respondentů odpovídalo kladně a **25 (17%)** záporně.

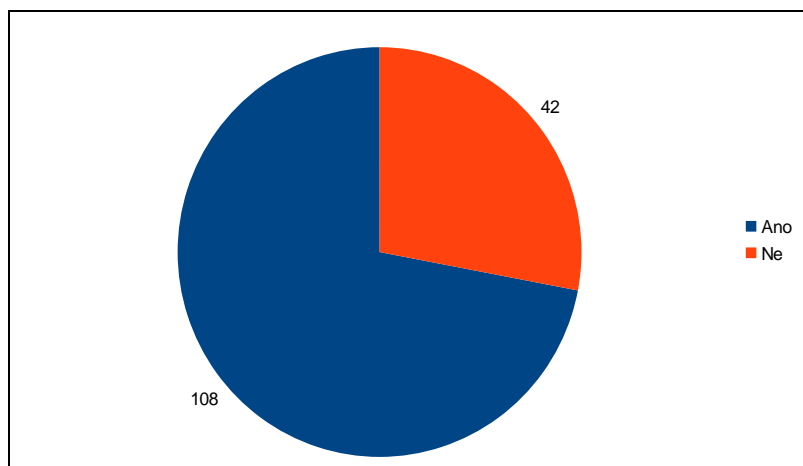
Graf 20: Orientujete se na určitý systém výběru a nábory pracovníků?



9. otázka: Dodržujete stejný přístup i v případě, že nepovažujete uchazeče za vhodného?

Odpověď ano volilo **108 (72%)** respondentů, odpověď ne volilo **42 (28%)** respondentů.

Graf 21: Dodržujete stejný přístup i v případě, že nepovažujete uchazeče za vhodného?



Velké množství respondentů tedy volilo odpověď Ano. Z rozhovorů s personalisty níže vyplývá stejný výsledek. Dva ze tří personalistů stejný přístup k uchazeči dodržuje.

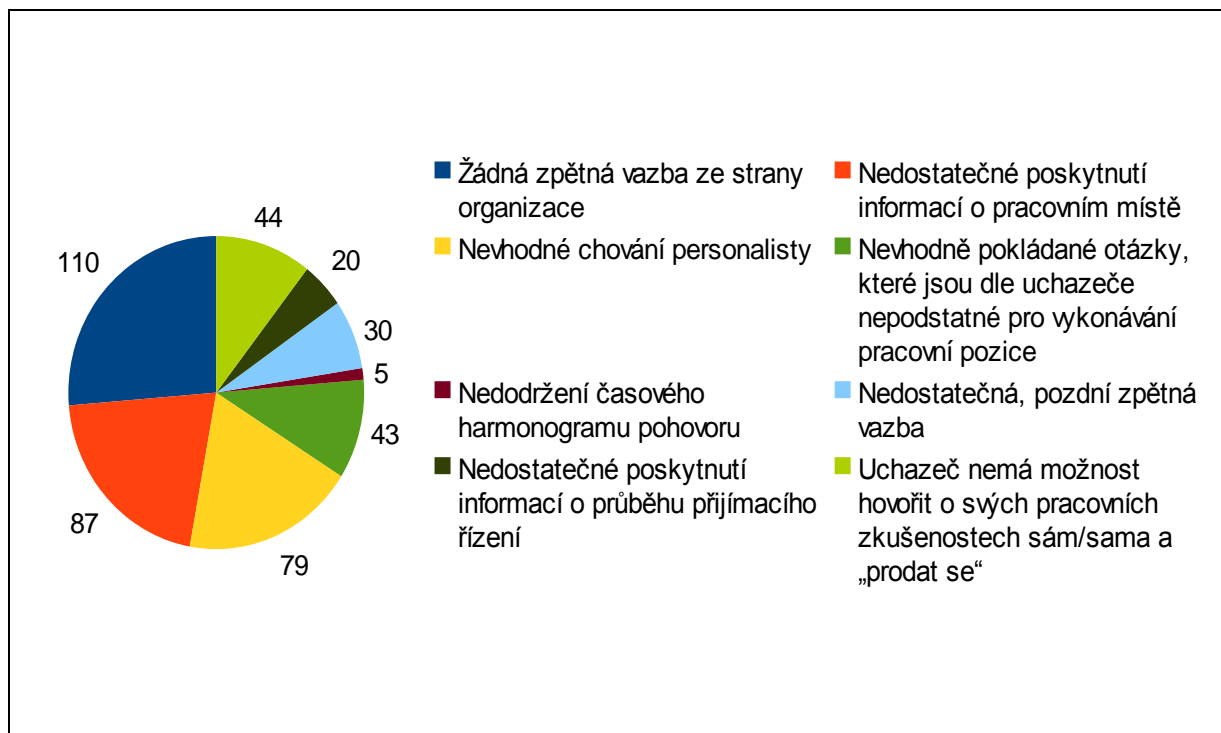
10. otázka: Co vnímáte jako nejvíce negativní část výběrového řízení z pohledu uchazeče?

Respondenti jako nejvíce negativní část výběrového řízení uváděli především žádnou zpětnou vazbu ze strany organizace, a to celých **110 (73%)** osob. V druhém pořadí označilo nejvíce respondentů **87 (58%)** odpověď nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě a na třetím místě se umístila odpověď nevhodné chování personalisty, a to s přesným počtem **79 (53%)** odpovědí.

Na dalších místech se umístila odpověď Uchazeč nemá možnost hovořit o svých pracovních zkušenostech sám/sama a „prodat se“ - takto odpovídalo **44 (29%)** osob, dále **43 (29%)** osob označilo odpověď Nevhodně pokládané otázky, které jsou dle uchazeče nepodstatné pro vykonávání pracovní pozice, **30 (20%)** respondentů označilo

odpověď Nedostatečná, pozdní zpětná vazba. **20 (13%)** osob označilo odpověď Nedostatečné poskytnutí informací o průběhu přijímacího řízení a **5 (3%)** osob označilo odpověď Nedodržení časového harmonogramu.

Graf 22: Co vnímáte jako nejvíce negativní část výběrového řízení z pohledu uchazeče?



Výsledky rozhovorů s personalisty jsou totožné s výsledky dotazníku. Dva ze tří personalistů volili odpovědi: Nevhodné chování personalisty, žádná zpětná vazba ze strany organizace, nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě. Jedna z dotazovaných personalistek volila namísto odpovědi Nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě odpověď Uchazeč nemá možnost hovořit o svých pracovních zkušenostech sám/sama a „prodat se“.

Rozhovor s personalisty

Rozhovor se konal se dvěma personalistkami z personální agentury z Prahy ve věku 28 a 39 let a jedním personalistou z personální agentury z Prahy ve věku 43.

Pouze mladší žena má vysokoškolské vzdělání, ale ne v oboru. Zbývající dva účastníci pohovoru mají pouze středoškolské vzdělání s maturitou.

Jednalo se o strukturovaný rozhovor. Každému bylo položeno 7 otevřených otázek a jedna otázka s výběrem z možností.

Mimo dvě úvodní otázky, byli účastníci požádáni o zodpovězení otázek z dotazníku v předchozím výzkumu.

1. Kolikaleté zkušenosti máte v oboru personalistiky, konkrétně v oblasti přijímacího řízení?

Žena, 28 let: „Do tohoto oboru jsem se dostala již při začátcích studia, to znamená, že asi desetileté. Ovšem náboru jsem se začala věnovat o něco později, v tom případě mám asi osmileté zkušenosti.“

Žena, 39 let: „V tomto oboru působím dlouho řadu let. Mám dvacetileté zkušenosti s přijímáním pracovníků.“

Muž, 43 let: „Náboru se věnuji asi deset let.“

2. Proč jste si vybral/a tento obor, co Vás na něm nejvíce lákalo?

Žena, 28 let: „Byla jsem oslovená kamarádkou, ve firmě hledali pracovníci do HR oddělení s celkovým zaškolením. Ptala se, zda si práci chci vyzkoušet. Souhlasila jsem, líbila se mi ta představa pracovat pro známou velkou společnost a vybírat pro ně

zaměstnanec. Avšak k tomu jsem se dostala až po nějakém čase zaškolování a zatím jsem se věnovala administrativě. Práce s lidmi mě začala moc bavit a stále i po letech baví. Nedokáží si představit vykonávat jinou práci.“

Žena, 39 let: „Byla to má první práce v personální agentuře a ihned jsem si ji zamilovala. Nejvíce se mi líbilo mít tu moc ovlivnit, kdo z uchazečů postoupí do dalšího kola přijímacího řízení. Zároveň to ovšem byla a je velká zodpovědnost.“

Muž, 43 let: „K této práci jsem se dostal úplně náhodou. Kamarád začal budovat personální agenturu a požádal mě o pomoc. Nakonec jsem v ní i začal pracovat a zůstal jsem u toho spoustu let. Na výběru zaměstnanců pro firmy mě nejvíce motivuje to, dávat příležitost kandidátům k lepší kariéře a zároveň dodat firmám kvalifikované a schopné zaměstnance a přispět tak k rozvoji společnosti.“

3. Myslíte si, že jednání personalisty při výběrovém řízení má zásadní vliv na uchazeče?

Žena, 28 let: „Myslím si, že rozhodně ano. Od uchazečů jsem slyšela případy, kdy je jednání personalisty natolik odradilo, že se o pracovní pozici přestali ucházet. Je to velká škoda, personalista by měl jednat dle určitých zásad.“

Žena, 39 let: „Ano má, ať už pozitivní nebo negativní. Je to velká výhoda a skvělý pocit, když dokážete svým přístupem pozitivně působit na uchazeče a cítí se ve vaší společnosti příjemně. Ovšem pokud personalista působí negativně, kazí to nejen pověst personalistům, ale měl by si také uvědomit, jak moc takové jednání ze strany organizace škodí uchazeči a pověsti celé společnosti.“

Muž, 43 let: „Určitě se s tímto názorem ztotožňuji. Uchazeč na pohovor přichází s určitým očekáváním a rozhodně by se neměl dočkat personalisty, který jej ovlivňuje negativním způsobem, rozhodně to není v zájmu organizace. Já sám, i když mám špatný den, překonám se a vždy jednám tak, jak se sluší a patří. Myslím si, že opravdu záleží

na přístupu personalisty, zda se uchazeč rozhodne pracovní místo přijmout nebo se rozhodne jej odmítnout.“

4. Připravujete se vždy pečlivě na pracovní pohovory, které s uchazeči vedete?

Žena, 28 let: „Ano. Jsem odjakživa až moc pečlivá a každému nadcházejícímu pohovoru věnuji speciální přípravu. Dělala jsem to tak i před pár lety ve firmě a v personální agentuře o to více. Podat o každém klientovi veškeré možné informace, které budou uchazeče zajímat, je důležité. Dále si důkladně pročítám životopis a motivační dopis zaslané uchazečem a dělám si předběžné poznámky, na další doplňující otázky, které mě napadnou, se ptám v průběhu pohovoru.“

Žena, 39 let: „Přiznám se, že ne vždy. Protože mám za ty roky bohaté zkušenosti, troufám si tvrdit, že speciální přípravu nepotřebuji. Každá otázka, kterou při pohovoru položím, vyplyne z konverzace přímo během pohovoru s uchazečem. Nemohu předem říci, jak bude pohovor probíhat, tak si ani nemohu předem připravit, co mě bude napadat za otázky. Ovšem pokud se u klienta otevře zcela nová pracovní pozice, o které jsem zatím nic neslyšela, připravuji si zjištěné informace pro kandidáta.“

Muž, 43 let: „Vždy se připravuji na pracovní pohovor stejným způsobem. Prostuduji si materiály zaslané uchazečem, zjišťuji podrobné informace o pracovní pozici u klienta, udělám si poznámky a jdu k pohovoru.“

5. Orientujete se na určitý systém výběru a nábory pracovníků?

Žena, 28 let: „Ano, mám svůj vlastní systém výběru pracovníků.“

Žena, 39 let: „Ano, orientuji.“

Muž, 43 let: „Ano, určitě je důležité mít určitý systém. Jinak to nemůže fungovat.“

6. Dodržíte stejný přístup i v případě, že nepovažujete uchazeče za vhodného?

Žena, 28 let: „Ano, určitě dodržuji. Myslím si, že by to takto mělo být. I nevhodný kandidát na určitou pozici má právo na důstojný pracovní pohovor. I když na začátku poznám, že uchazeč pro danou pozici není vhodný, ptám se na stejné otázky jako uchazeče vhodného.“

Žena, 39 let: „Nedodržuji. Je to zbytečné zdržování obou stran, takže místo hodinového pohovoru, věnuji uchazeči o něco méně, upozorním ho na to, že firma hledá kandidáty, kteří budou více splňovat jejich očekávání. Pak mu navrhnou jinou otevřenou pracovní pozici, případně řeknu, že si životopis ponechám do budoucna pro případné další nabídky.“

Muž, 43 let: „Ano. Pohovor vedu stejným způsobem v obou případech, tedy jak s vhodným, tak s nevhodným kandidátem.“

7. Co vnímáte jako nejvíce negativní část výběrového řízení z pohledu uchazeče?

Byly předloženy možnosti jako v dotazníku, účastníci měli vybrat 3

Žena, 28 let: „Nevhodné chování personalisty, žádná zpětná vazba ze strany organizace, nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě.“

Žena, 39 let: „Nevhodné chování personalisty, žádná zpětná vazba ze strany organizace, uchazeč nemá možnost hovořit o svých pracovních zkušenostech sám/sama a „prodat se“.“

Muž, 43 let: „Nevhodné chování personalisty, žádná zpětná vazba ze strany organizace, nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě.“

Hypotézy:

- a) Personalista, který vede pracovní pohovor s uchazečem si uvědomuje svou vlastní rozhodovací roli.
- b) Personalisté mají vysokoškolské vzdělání v personalistice, či k jí podobném oboru.

První hypotéza, která zní: **Personalista, který vede pracovní pohovor s uchazečem si uvědomuje svou vlastní rozhodovací roli**, je potvrzena díky šesté otázce.

Naprostá většina respondentů odpovídala jednoznačně ano, a to přesně 146 (97%) osob. Odpověď Ne volili 4 (3%) respondenti.

4 respondenti, kteří odpovídali Ne, jsou 4 ženy ve věku 26-30 let z Prahy a Středočeského kraje, vysokoškolského vzdělání 3 v jiném oboru a 1 v oboru personalistiky. Všechny se připravují na pohovory pečlivě, orientují se na určitý systém výběrového řízení a dodržují stejný přístup, i když uchazeče nepovažují za vhodného.

Z rozhovorů s personalisty je možné z poslední sedmé otázky vyčíst, že si personalisté dobře uvědomují, jak jejich případné nevhodné chování působí negativně na uchazeče o pracovní pozici.

Tuto hypotézu tedy můžeme označit jednoznačně za pravdivou.

Druhá hypotéza, která zní: **Personalisté mají vysokoškolské vzdělání v personalistice, či k jí podobném oboru**, je také potvrzena díky třetí a páté otázce.

Nejvíce respondentů, tedy **106 (71%)** má nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání vysokoškolské. Hned po něm s **29 (19%)** figuruje středoškolské vzdělání s maturitou. **15 (10%)** respondentů uvedlo vyšší odborné.

Otázka: Studoval/a jste obor personální řízení, nebo jemu podobný obor?

Na tuto otázku respondenti odpovídal zcela kladně v **89 (59%)** případech. Záporně odpovědělo **42 (28%)** osob a **19 (13%)** personalistů absolvovalo pouze předmět/kurz v rámci studia.

Shrnutí je tedy takové, že **71%** respondentů má vysokoškolské vzdělání a **59%** respondentů v oboru personalistiky, či k jí podobném oboru a **13%** respondentů absolvovalo pouze kurz/předmět v rámci studia. Tento výzkum s těmito odpověďmi je velmi překvapivý, jelikož bylo nepravděpodobné, že většina respondentů má opravdu vysokoškolské vzdělání v oboru.

Z rozhovorů je možné získat informaci, že pouze jeden respondent ze tří má vysokoškolské vzdělání, avšak nemění to nic na kvalitě práce personalistů s dlouholetou praxí v personálním oboru. Tito tři personalisté odvádí skvělou práci ať už mají vysokoškolský titul, či nikoliv.

4.3 Výsledek výzkumného problému

V praktické části diplomové práce byl proveden výzkum, který byl postaven na dvou dotaznících a dvou rozhovorech. První dotazník a rozhovor byl určen pro uchazeče o pracovní pozice, kteří již absolvovali jakékoliv přijímací řízení. Druhý dotazník a rozhovor byl určen personalistům, kteří již mají zkušenost s vedením pracovního pohovoru a celkově s průběhem výběrového řízení.

Z výsledku dotazníku pro uchazeče a z rozhovoru s uchazeči byla zjištěna zajímavá fakta. Respondentů pro tento dotazník bylo 150 a rozhovorů se účastnili 3 uchazeči.

Ze 150 respondentů bylo 106 (71%) žen a 44 (29%) mužů a nejvíce respondentů bylo ve věku 19-25 let z Prahy a Středočeského kraje. Nejvíce respondentů, tedy 87 (58%) má nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání vysokoškolské. 92 (61%) respondentů nestuduje a 143 osob aktivně pracuje. Respondentů, kteří pracují na nižší pracovní pozici je 58 (40%) a respondentů, kteří pracují na vyšší pracovní pozici je podstatně více, a to 85 (60%).

Lidé většinou absolvovali 3-5 pohovorů za život, a to konkrétně 55 (36,5%) osob. 1-2 pohovory absolvovalo 40 (27%) lidí. Ve většině případů 93 (62%) se jednalo o hlavní pracovní poměr.

90 (60%) osob někdy personalista ovlivnil takovým způsobem, že se kvůli němu rozhodli pracovní místo odmítnout. Naprostá většina, 112 (75%) respondentů uvedlo, že přístup personalisty může změnit jejich názor na organizaci.

Na rozhovor odpovídali tři studenti, kteří momentálně pracují brigádně na nižších pracovních pozicích. Všichni účastníci mají vysokoškolský titul a již se zúčastnili několika výběrových řízení. Jen jedna ze tří má s výběrovým procesem, konkrétně s nevhodným chováním personalisty, špatnou zkušenost. Nutno podotknout, že slečna již absolvovala 7 pracovních pohovorů. Dva ze tří potvrdili, že jejich názor na organizaci může změnit přístup personalisty. Otázku, jestliže mělo na uchazeče chování personalisty vliv, když se rozhodovali mezi více pracovními nabídkami, zodpověděly dvě studentky spíše kladně, tedy že na ně měl přístup personalisty, mimo jiné faktory, vliv.

Uchazeče jsem požádala i o podrobný popis průběhu jednoho pohovoru, který absolvovali. Všichni si vybrali pozitivní přístup personalistů a bylo velmi příjemné od nich slyšet tak pozitivní fakta.

U tohoto výzkumu jsme si potvrdily obě hypotézy, to znamená, že vliv personalisty je větší při obsazování vyšších pracovních pozic a Pozdní zpětná vazba ze strany organizace je nejvíce uváděným negativním faktorem při rozhodování uchazeče. Respondenti jako nejvíce negativní část výběrového řízení uváděli především Žádnou zpětnou vazbu ze strany organizace, a to celých 59 (39%) osob. V druhém pořadí označilo nejvíce respondentů 56 (37%) odpověď Nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě a na třetím místě se umístila odpověď Nedostatečná, pozdní zpětná vazba 47 (31%) a Nevhodné chování personalisty, a to s přesným počtem 47 (31%) odpovědí.

Nyní informace týkající se druhého dotazníku pro personalisty a rozhovory s nimi.

Počet osob, které vyplnily dotazník je 150 a rozhovor probíhal se 3 zkušenými personalisty.

Ze 150 respondentů bylo 99 (66%) žen a 51 (34%) mužů a nejvíce respondentů, 77 (51%), bylo ve věku 26-30 let z Prahy a Středočeského kraje. Nejvíce respondentů, tedy 106 (71%) má nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání vysokoškolské. 72% respondentů studovali obor personální řízení či jemu podobný obor nebo absolvovali takovýto kurz v rámci studia. Naprostá většina respondentů odpovídala na otázku, zda si myslí, že má jednání personalisty při výběrovém řízení má zásadní vliv na uchazeče, jednoznačně ano, a to přesně 146 (97%) osob. 139 (93%) personalistů se na pracovní pohovor pečlivě připravuje. 125 (83%) respondentů se orientuje na určitý systém nábory zaměstnanců a 108 (72%) respondentů dodržuje stejný přístup k uchazeči, i když jej nepovažuje za vhodného kandidáta na určitou pracovní pozici.

Rozhovor s personalisty byl velmi zajímavý a obohacující. Všichni dotazovaní personalisté mají dlouholeté pracovní zkušenosti v tomto oboru a práci stále vykonávají s láskou. Všichni se ztotožňují s názorem, že jednání personalisty při výběrovém řízení má zásadní vliv na uchazeče. Dva ze tří personalistů se před pracovním pohovorem pečlivě připravují a každý z nich se řídí svým určitým systémem výběru zaměstnanců. Dva ze tří dodržují stejný přístup k uchazečům, i když jej nepovažují za vhodného kandidáta na pracovní pozici.

U tohoto výzkumu jsme si potvrdily obě hypotézy, to znamená, že personalista, který vede pracovní pohovor s uchazečem si uvědomuje svou vlastní rozhodovací roli a personalisté většinou mají vysokoškolské vzdělání v personalistice, či k jí podobném oboru.

ZÁVĚR

Závěrečná práce se věnovala několika tématům, která jsou stále aktuální a důležitá.

V této diplomové práci bylo zjištěno mnoho zajímavých faktů. V teoretické části práce se čtenář mohl dozvědět, jaký význam se skrývá pod pojmem personalistika, jak se personální práce vyvíjela a jaké faktory ji ovlivňovaly.

Dále je důležitá kapitola role personalisty a personální činnosti. V této kapitole se skrývá mnoho podkapitol souvisejících se vzděláním personalistů, s personálním plánováním a auditem až po získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a hodnocení pracovníků. Třetí velká kapitola se věnuje vnímání organizace u kandidátů na pracovní pozice.

V empirické části je popsán výzkum, který se uskutečnil pomocí dotazníků a rozhovorů. Zde byly potvrzeny všechny čtyři hypotézy. Personální práce při výběrovém řízení ovlivňuje uchazeče ve velké míře, ať už pozitivně, tak negativně. Negativně na uchazeče působí především nevhodné chování personalisty při pracovním pohovoru, žádná nebo pozdní zpětná vazba ze strany organizace a nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě. V rozhovorech uchazeči hovořili o svých absolvovaných pracovních pohovorech a většinou měli s personalisty pozitivní zkušenost. Bylo zjištěno, že uchazeče na vyšších pracovních pozicích ovlivňuje personální práce více než uchazeče na pozicích nižších. Překvapivé výsledky nesla hypotéza o vzdělání personalistů- většina z nich má opravdu vysokoškolské vzdělání.

Závěrem nutno říci, že personální práce je skvělá práce s lidmi, která dává ne jednomu člověku příležitost splnit si sen a dokázat velké věci. Je důležité, aby si personalisté uvědomili, že lidský přístup a motivace jsou to hlavní, co uchazeče přiměje k lepším výsledkům. Neustálá práce na sobě a chtíč zlepšovat své výsledky je zásadní klíč pro úspěch každého člověka.

Firmy by měly přijímat prověřené, profesionální, kvalifikované a příjemné personální konzultanty s lidským přístupem, kteří svou práci vykonávají rádi a zodpovědně. Personalista při výběrovém řízení opravdu dělá vizitku celé společnosti a záleží na jeho předvýběru uchazečů, zda bude společnost růst či nikoliv. Firmu tvoří lidé a je nutné rozpoznat a maximálně využít jejich potenciál.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- D'AMBROSOVÁ, H. a ČORNEJOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc, ANAG 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- FERGUSON, Merideth, Neta MOYE a Ray FRIEDMAN. The Lingering Effects of the Recruitment Experience on the Long-Term Employment Relationship. *Negotiation*. 2008, 1(3), 246-262. ISSN 17504708.
- FOTT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 2. vyd. Praha, Computer Press 2002. s.462. ISBN 80-7226-515-6.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 8024714582.
- JOUZA, L.; ŽENÍŠKOVÁ, M.; SALAČOVÁ, M. *Agenturní zaměstnávání*. 1. vyd. Praha, ASPI 2005. 169 s. ISBN 80-7357-126-9.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 9788024724973.

- KOCIÁNOVÁ, R., 2004. *Personální řízení teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 8086432977.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje – Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha, Academia 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, I. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2005. 165 s. ISBN 80-247-1388-8.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha, Grad a Publishing 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 9788024723617.

Seznam použitých internetových zdrojů

EVERESTA, *Personální marketing* [online]. 2013 [cit. 2. 11. 2017]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/personalni-marketing>

HOWARD, Ann, Scott ERKER a Neal BRUCE. *Slugging Through the War for Talent: Selection Forecast 2006-2007* [online]. Pittsburgh: Development Dimensions International, 2007 [cit. 2. 11. 2017]. Dostupné z: http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/selectionforecast2006-2007_es_ddi.pdf

PERSONÁLNÍ AGENTURY, *Mají personalisté čas a prostor vzdělávat také sami sebe* [online]. 2013 [cit. 2. 11. 2017]. Dostupné z: <https://www.personalniagentury.cz/clanek/57-maji-personaliste-cas-a-prostor-vzdelavat-take-sami-sebe/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví.....	48
Graf 2: Věk	49
Graf 3: Bydliště.....	49
Graf 4: Vzdělání.....	50
Graf 5: Studujete prezenčně?	50
Graf 6: Pracujete?	51
Graf 7: Jaká je Vaše současná pracovní pozice?	52
Graf 8: Kolik pracovních pohovorů jste již absolvoval/a?	53
Graf 9: O jaký pracovní poměr šlo u většiny Vašich přijímacích pohovorů?	53
Graf 10: Ovlivnil Vás někdy přístup personalisty?.....	54
Graf 11: Může změnit Vás názor na organizaci přístup personalisty	54
Graf 12: Co na Vás při výběrovém řízení působilo nejvíce negativně?	55
Graf 13: Pohlaví.....	61
Graf 14: Věk	62
Graf 15: Bydliště.....	62
Graf 16: Vzdělání.....	63
Graf 17: Studoval/a jste obor personální řízení, nebo jemu podobný obor?	63

Graf 18: Myslíte si, že jednání personalisty při výběrovém řízení má zásadní vliv na uchazeče?	64
Graf 19: Připravujete se vždy pečlivě na pracovní pohovory, které s uchazeči vedete?	65
Graf 20: Orientujete se na určitý systém výběru a náboru pracovníků?.....	65
Graf 21: Dodržujete stejný přístup i v případě, že nepovažujete uchazeče za vhodného?.....	66
Graf 22: Co vnímáte jako nejvíce negativní část výběrového řízení z pohledu uchazeče?	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
Příloha B – Dotazník.....	V
Příloha C- Seznam otázek.....	VIII
Příloha D- Seznam otázek.....	VIII

Příloha B – Dotazník

Název: Vliv personální práce na uchazeče

Dobrý den,

jsem studentka Univerzity Jana Amose Komenského v Praze a píši závěrečnou práci, která se zabývá vlivem personální práce na vnímání organizace u kandidátů na pracovní pozice. V jejím rámci musím provést výzkum, který je určen všem osobám, které již absolvovaly jakékoliv výběrové řízení. Cílem tohoto výzkumu je zjistit, v jaké míře je kandidát ovlivněn personální prací při výběrovém řízení. Používám k tomu mimo jiné i dotazník, který je zcela anonymní a jehož vyplnění je pro mě velice důležité, proto Vás o něj moc prosím. Předem Vám velmi děkuji za spolupráci.

Ve většině otázek zaškrtněte odpověď, odpovídající Vaší situaci. Některé otázky jsou otevřené.

1 Jste:

- Muž
- Žena

2 Kolik je Vám let?

3 V jakém kraji žijete?

- Hlavní město Praha
- Středočeský
- Jihomoravský
- Vysočina

- Moravskoslezský
- Ústecký
- Olomoucký
- Královéhradecký
- Pardubický
- Zlínský
- Karlovarský
- Liberecký
- Plzeňský
- Jihočeský

4 Váš nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání:

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

5 Studujete prezenčně?

- Ano
- Ne

6 Pracujete?

- Ano, brigádně
- Ano, na částečný úvazek
- Ano, na plný úvazek
- Ne

7 Jaká je vaše současná pracovní pozice?

8 Kolik pracovních pohovorů jste již absolvoval/a?

- 1-2
- 3-5
- 6-8
- 8-10
- 11 a více

9 O jaký pracovní poměr šlo u většiny Vašich přijímacích pohovorů?

- většinou o HPP
- většinou o zkrácený úvazek, DPP, DPČ

10 Ovlivnil vás někdy přístup personalisty při výběrovém řízení takovým způsobem, že jste se kvůli tomu rozhodl/a pracovní místo odmítnout?

- ano
- ne

11 Může změnit váš názor na organizaci přístup personalisty?

- ano
- ne

12 Co na vás při výběrovém řízení působilo nejvíce negativně? (max. 3 odpovědi)

- nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě
- nedostatečné poskytnutí informací o průběhu přijímacího řízení
- nedostatečná, pozdní zpětná vazba
- žádná zpětná vazba ze strany organizace
- nevhodné chování personalisty
- nedodržení časového harmonogramu pohovoru
- nevhodně pokládané otázky, které dle Vás byly nepodstatné pro vykonávání pracovní pozice
- neměl/a jste možnost hovořit o vašich pracovních zkušenostech sám/sama a „prodat se“

Příloha B - Dotazník

Název: Personalista při výběrovém řízení

Dobrý den,

Jsem studentka Univerzity Jana Amose Komenského v Praze a píši závěrečnou práci, která se zabývá vlivem personální práce na vnímání organizace u kandidátů na pracovní pozice. V jejím rámci musím provést výzkum, který je určen všem personalistům, kteří již mají zkušenost s výběrovým řízením kandidátů. Cílem tohoto výzkumu je mimo jiné zjistit, zda si je personalista vědom svého vlivu na kandidáta.

Používám k tomu také dotazník, který je zcela anonymní a jehož vyplnění je pro mě velice důležité, proto Vás o něj moc prosím. Předem Vám velmi děkuji za spolupráci.

Ve většině otázek zaškrtněte odpověď, odpovídající Vaší situaci.

1 Jste:

- Muž
- Žena

2 Kolik je Vám let?

3 V jakém kraji žijete?

- Hlavní město Praha
- Středočeský
- Jihomoravský
- Vysočina
- Moravskoslezský
- Ústecký

- Olomoucký
- Královéhradecký
- Pardubický
- Zlínský
- Karlovarský
- Liberecký
- Plzeňský
- Jihočeský

4 Váš nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání:

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

5 Studoval/a jste obor personální řízení, nebo jemu podobný obor?

- ano
- ne
- absolvoval/a jsem jen kurz/předmět v rámci studia

6 Myslíte si, že jednání personalisty při výběrovém řízení má zásadní vliv na uchazeče?

- spíše ano
- spíše ne

7 Připravujete se vždy pečlivě na pracovní pohovory, které s uchazeči vedete?

- spíše ano
- spíše ne

8 Orientujete se na určitý systém výběru a nábory pracovníků?

- ano
- ne

9 Dodržujete stejný přístup i v případě, že nepovažujete uchazeče za vhodného?

- ano
- ne

10 Co vnímáte jako nejvíce negativní část výběrového řízení z pohledu uchazeče? (max. 3 odpovědi)

- nedostatečné poskytnutí informací o pracovním místě
- nedostatečné poskytnutí informací o průběhu přijímacího řízení
- nedostatečná, pozdní zpětná vazba
- žádná zpětná vazba ze strany organizace
- nevhodné chování personalisty
- nedodržení časového harmonogramu pohovoru
- nevhodně pokládané otázky, které dle Vás byly nepodstatné pro vykonávání pracovní pozice
- neměl/a jste možnost hovořit o vašich pracovních zkušenostech sám/sama a „prodat se“

Příloha C- Seznam otázek pro personalisty:

1. Kolikaleté zkušenosti máte v oboru personalistiky, konkrétně v oblasti přijímacího řízení?
2. Proč jste si vybral/a tento obor, co Vás na něm nejvíce lákalo?
3. Myslíte si, že jednání personalisty při výběrovém řízení má zásadní vliv na uchazeče?
4. Připravujete se vždy pečlivě na pracovní pohovory, které s uchazeči vedete?
5. Orientujete se na určitý systém výběru a nábory pracovníků?
6. Dodržujete stejný přístup i v případě, že nepovažujete uchazeče za vhodného?
7. Co vnímáte jako nejvíce negativní část výběrového řízení z pohledu uchazeče?

Příloha D- Seznam otázek pro uchazeče

1. Jaká je vaše současná pracovní pozice při studiu?
2. Kolik pracovních pohovorů jste již absolvoval/a?
3. Ovlivnil vás někdy přístup personalisty při výběrovém řízení takovým způsobem, že jste se kvůli tomu rozhodl/a pracovní místo odmítnout?
4. Může změnit váš názor na organizaci přístup personalisty?
5. Mělo na vás chování personalisty vliv, když jste se rozhodoval/a mezi více pracovními nabídkami?
6. Můžete prosím podrobně popsat průběh jednoho pohovoru, který jste absolvoval/a?
7. Co by na vás při výběrovém řízení působilo nejvíce negativně?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Klára Hránková

Obor: Andragogika

Forma studia: prezenční

Název práce: Personální práce a její vliv na vnímání organizace u kandidátů na pracovní pozice

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: doc. Dr. Milan Beneš