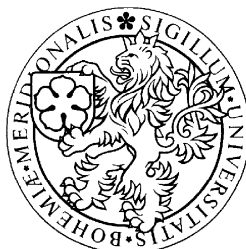


Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra pedagogiky



Diplomová práce

VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ
V PODMÍNKÁCH TRHU PRÁCE V ČR

Vedoucí práce: PaedDr. Petr Bauman

Autor práce: Petra Jandová

Studijní obor: Pedagogika volného času

Ročník: V.

2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

podpis autora diplomové práce

Děkuji PaedDr. Petru Baumanovi, vedoucímu diplomové práce, za rady a metodické vedení.

Obsah

Úvod	6
1 Základní terminologie.....	8
2 Trh práce v České republice.....	10
2.1 Struktura trhu práce v ČR.....	10
2.2 Nezaměstnanost.....	15
3 Proces výběru nového pracovníka	23
3.1 Informace o volném pracovním místě.....	23
3.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky	26
3.2.1 Identifikace potřeby nového pracovníka.....	31
3.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.....	32
3.2.3 Zvážení alternativ.....	32
3.2.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.....	33
3.2.5 Identifikace zdrojů potenciálních uchazečů.....	36
3.2.6 Volba metod získávání pracovníků	40
3.2.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	46
3.2.8 Uveřejnění nabídky zaměstnání	49
3.2.9 Shromáždování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi	49
3.3 Předvýběr uchazečů.....	50
3.4 Fáze výběru nových pracovníků.....	53
3.5 Výběr pracovníků a aspekty výběru organizace	54
4 Strategie a nástroje výběru pracovníků	56
4.1 První neosobní kontakt.....	56
4.1.1 Průvodní dopis	56
4.1.2 Životopis	56
4.2 Pohovor	60
4.2.1 Fáze pohovoru.....	62
4.2.2 Typy pohovorů.....	63
4.2.3 Tázací techniky a proces dotazování	65
4.2.4 Chyby tazatelů	69

4.3	Testování	72
4.4	Zkoumání pracovních posudků a referencí.....	75
5	Přijímání pracovníků.....	79
6	Diskriminace na pracovišti.....	82
	Závěr	87
	Seznam použitých zdrojů	88
	Abstrakt	91
	Abstract.....	92

Úvod

Práce je jednou z nejvýznamnějších hodnot v životě člověka. Úsilí a snaha většiny lidí směřuje k určité seberealizaci skrz práci. Na druhou stranu existuje řada velkých organizací i malých živnostníků, kteří potřebují pro svou existenci schopné pracovníky. K tomu, aby organizace získala ty nejlepší a nejschopnější pracovníky, slouží nábor pracovníků. Představa o ideálním pracovníkovi na určité pracovní pozici se odráží v kritériích uplatňovaných při výběru nových pracovníků v organizacích. Úspěch organizace plně závisí na kvalitě zaměstnanců a pracovním týmu. Proto je důležité, aby noví pracovníci měli při nástupu dovednosti a schopnosti potřebné pro výkon práce podle požadovaných měřítek. Rovněž je nutné, aby byli dobře přijati stávajícím týmem i organizací. Výběr budoucího zaměstnance by se měl řídit zejména profilem obsazované pozice. Vedle kvalifikačních předpokladů a požadavků pro danou funkci je při výběru nezbytné zohlednit i další předpoklady zaměstnance, například schopnost pracovat v týmu, schopnost komunikace a řešení problémů či charakterové vlastnosti. Neméně významným faktorem je i kultura organizace, do které se kandidát po nástupu začlení.

Cílem této diplomové práce je vytvořit ucelený přehled tohoto procesu v podmínkách fungování trhu práce v České republice, včetně uplatňovaných kritérií, nástrojů a strategií. Pokusila jsem se postihnout nejvlivnější teoretické přístupy a v některých aspektech srovnat pojetí různých autorů.

Východiskem pro zpracování diplomové práce byla odborná literatura a časopisy týkající se personalistiky, řízení a rozvoje lidských zdrojů. Důležitým podkladem pro nastínění situace na trhu práce byly internetové portály Ministerstva práce a sociálních věcí a portál veřejné zprávy.

Předkládaná diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola stručně vymezuje termíny se, kterými budu v průběhu práce operovat a které považuji pro svou práci za klíčové.

V další kapitole se věnuji problematice trhu práce v České republice, jeho struktuře a zejména také problému nezaměstnanosti, který je pro téma diplomové práce klíčový. Míra nezaměstnanosti je totiž jedním z významných faktorů ovlivňujících faktickou podobu výběru nových zaměstnanců. K této problematice jsem čerpala informace z dokumentu *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2006*, které jsou uváděny na portálu Ministerstva práce a sociálních věcí jako nejaktuálnější.

Stěžejní částí diplomové práce je její třetí kapitola: proces výběru nového pracovníka. V této části práce se věnuji způsobům informování o volném pracovním místě, dále samotným procesem získávání pracovníků, nejrůznějším metodám výběru pracovníků a krokům, které je třeba učinit k získání toho nejvhodnějšího kandidáta o pracovní místo.

V návaznosti na tuto kapitolu popisují strategie a nástroje výběru pracovníků. Věnuji se nástrojům jako je životopis, pohovor, nejrůznější druhy testů apod. Závěr kapitoly je pak věnován zkoumání pracovních posudků a referencí z předchozích zaměstnání.

Diplomovou práci zakončuji kapitolou zaměřující se na otázky diskriminace, které se prolínají celým procesem přijímání a výběru nových pracovníků. Východiskem kapitoly jsou příslušná ustanovení zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti.

1 Základní terminologie

V této kapitole bych se chtěla věnovat pojmům, které jsou pro tuto diplomovou práci klíčové. Pokusím se upřesnit, s jakými významy daných pojmů budu v této práci operovat.

§ Pracovní místo

Rozsah povinností a odpovědnosti definují pracovní místo.¹ To je základním prvkem organizační struktury organizace určujícím místo jedince v organizaci, jeho místo v dělbě práce uvnitř dané organizace, jeho postavení v řetězci pracovního procesu i jeho postavení v hierarchii funkcí. Představuje však nejen zařazení jedince do organizační struktury, ale zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem.²

§ Volná pracovní místa

Jsou pracovní místa, která chce organizace (zaměstnavatel) obsadit vhodnými pracovníky, kteří vyhovují požadovaným kritériím nabízeného místa. „Zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám nebo za pomoci úřadu práce, od kterého může vyžadovat informace o situaci na trhu práce, popřípadě poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání, nebo za pomoci agentury práce.“³

§ Uchazeč o zaměstnání

„Uchazečem o zaměstnání je fyzická osoba, která osobně požádá o zprostředkování vhodného zaměstnání úřad práce, v jehož správním obvodu má bydliště, a při splnění zákonem stanovených podmínek je úřadem práce zařazena do evidence uchazečů

¹ V obecném jazyce je tento termín zaměňován s pojmem „práce“.

² Srov. KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky, s. 95.

³ Zákon o zaměstnanosti, §34.

o zaměstnání.“⁴ Uchazeč o zaměstnání je osoba, která se o nabízené zaměstnání uchází např. zasláním životopisu, nebo účastí na pohovoru apod.

§ Zájemce o zaměstnání

Je osoba, která se zajímá o nabízené zaměstnání. Může to být osoba zaměstnaná i nezaměstnaná, nicméně se vyznačuje projevem zájmem o nové zaměstnání.

§ Zaměstnavatel

Existují velké organizace, malí živnostníci, kteří pracují sami nebo se svými rodinnými příslušníky. Kromě těchto živnostníků každý podnikatel, ať je to právnická, nebo fyzická osoba, potřebuje k výkonu své činnosti zaměstnávat další pracovníky. Soukromý podnikatel může zaměstnávat zákonnými předpisy neomezený počet zaměstnanců. Vzájemné pracovní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se řídí pracovněprávními předpisy.⁵

⁴ Zákon o zaměstnanosti, §24.

⁵ Srov. KAHLE, B. Praktická personalistika po vstupu ČR do EU, s. 14.

2 Trh práce v České republice

V této kapitole se budu zabývat problematikou trhu práce v České republice a jeho fungování. Důležitou oblastí je i nezaměstnanost. Zde se budu nejprve věnovat popisu příčin nezaměstnanosti a jejích forem, poté aktuálním informacím o stavu nezaměstnanosti v České republice z hlediska sektorů národního hospodářství, dosaženého vzdělání nezaměstnaných atd.

2.1 Struktura trhu práce v ČR

Trh práce v České republice prošel od zahájení transformace ekonomiky v roce 1990 rychlými změnami, které souvisejí jak s dlouhodobými restrukturalizačními tendencemi, tak s cyklickými potížemi vyrovnávání nabídkové a poptávkové strany na pracovním trhu. Zaměstnanost po poklesu v prvních letech transformace a mírném nárůstu v letech 1994 až 1996 od roku 1997 průběžně klesá. Tento vývoj souvisí s ekonomickým poklesem uplynulých let, způsobeným mimo jiné nedořešenou privatizací, zpožděním restrukturalizace, nízkým růstem produktivity práce a slabým zastoupením inovačních procesů s dopady na pokles konkurenceschopnosti podniků.⁶

Přesuny pracovních sil mezi odvětvími, podniky a profesemi byly poměrně značné již v průběhu devadesátých let, kdy změnilo svou profesi nebo prošlo změnou pracovního zařazení více jak polovina zaměstnaných. Tato flexibilita byla však jen v menší míře založena na vysokých kvalifikačních nárocích a pouze v omezených případech byla spojena se zaváděním nových technologií a vznikem kvalifikačně náročných profesí. V některých regionech došlo naopak s přílivem zahraničního kapitálu z hlediska kvalifikace k nežádoucímu přesunu části pracovních sil k méně kvalifikovaným pracovním činnostem.⁷

⁶ Srov. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 122.

⁷ Srov. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 126.

Míra ekonomické aktivity (počet ekonomicky aktivních, tj. součet zaměstnaných a nezaměstnaných, dělený počtem všech osob starších patnácti let) je v ČR tradičně vysoká a patří stále k nejvyšším v Evropě. Od roku 2001 se do určité míry podařilo utlumit dosavadní trend redukce počtu zaměstnaných.⁸

V České republice pokračoval trend vytváření základních strukturálních charakteristik, kompatibilních se situací ve vyspělých tržních ekonomikách, a to pokud jde o sektorové členění, členění z hlediska vlastnictví, z hlediska velikosti podniků i z hlediska povahy vykonávané ekonomické aktivity.

V 1. pololetí 2006 bylo v české ekonomice podle Výběrových šetření pracovních sil ČSÚ v průměru 4 805 600 zaměstnaných osob, což je ve srovnání s 1. pololetí 2005 o 78 tisíc osob více (meziroční nárůst o 1,6%).⁹ Podle nejnovějších informací byl stav zaměstnanosti v České republice 4 861 500 osob. Došlo zde k nárůstu zaměstnaných osob o 1,2%. Zaměstnanost se tak dostala na nejvyšší úroveň od třetího čtvrtletí roku 1998.¹⁰

Pozitivním jevem je, že dále pokračují přesuny v sektorové struktuře zaměstnanosti, které se projevily v dalším snížení podílu primárního (zemědělství a těžký průmysl) a sekundárního sektoru (zpracovatelský průmysl) a zvýšením podílu terciárního sektoru (služby).

Podíl terciárního sektoru sice stále zaostává za vyspělými zeměmi, ale právě tento sektor je perspektivním sektorem pro absorpci pracovních sil, zvláště pak v odvětví tzv. kvartéru (např. strategické služby, IT technologie, e-business) lze očekávat zvýšení podílu zaměstnanosti o 1-2 procentní body ročně.¹¹

⁸ Srov. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 121.

⁹ Český statistický úřad: *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2006*.

¹⁰ Český statistický úřad: *Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR ve 4. čtvrtletí 2006*.

¹¹ Srov. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 88.

Tabulka č. 1: Struktura zaměstnanosti z hlediska základních odvětví národního hospodářství (%)¹²

	1990	2000	2002	2006
1. sektor	14,9	5,1	4,8	3,8
2. sektor	42,5	39,5	39,6	40,0
3. sektor	42,6	55,4	55,6	56,2
Národní hospodářství celkem	100	100	100	100

Z tabulky je zřetelná tendence růstu zaměstnanosti v terciárním sektoru. Tato tendence je velmi patrná ve většině evropských zemích, sektor služeb v České republice však zatím úrovně zemí EU nedosahuje (zde se uvádí 66% průměrná úroveň zaměstnanosti v sektoru služeb).¹³

K odvětvím terciárního sektoru, ve kterých došlo v prvním pololetí roku 2006 oproti předcházejícím rokům k výraznému nárůstu zaměstnanosti, patří odvětví nemovitosti a pronájem, podnikatelská činnost (o 39,2 tisíc osob více, z toho v pátrací a ochranné činnosti nárůst o 12,7 tisíc osob). Z regionálního hlediska byl v odvětví nemovitosti a pronájem, podnikatelská činnost nejvyšší nárůst v Praze (o 12,6 tisíc osob), a to ve skupině právní a účetní činnosti a jejich revize.¹⁴

Celková míra zaměstnanosti obyvatelstva od 15-64 let, důležitý ukazatel strategie zaměstnanosti EU, činila v prvním pololetí 2006 65%, tj. O 0,6% bodu více než v předešlém roce. Zvyšuje se počet ekonomicky aktivních obyvatel, jež tvoří zaměstnaní a nezaměstnaní. Tento růst je spojený s vyšším růstem zaměstnanosti a mírnějším poklesem nezaměstnanosti.¹⁵ Následující tabulka ukazuje strukturu zaměstnanosti z hlediska ekonomického postavení příslušné osoby a její hlavní pracovní činnosti.

¹² Český statistický úřad: Výběrové šetření pracovních sil.

¹³ Srov. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 89.

¹⁴ Český statistický úřad: Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2006.

¹⁵ Český statistický úřad: Výběrové šetření pracovních sil; Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2006.

Tabulka č. 2: Podíl zaměstnaných podle postavení v hlavním zaměstnání (%)¹⁶

	1995	2000	2002	2006
Zaměstnanci	86,1	83,9	83,2	83,6
Podnikatelé bez zaměstnanců	7,7	10,3	11,4	11,4
Podnikatelé se zaměstnanci	3,8	4,1	4,1	3,9
Pomáhající rodinní příslušníci	0,5	0,6	0,6	0,7
Členové produkčních družstev	1,9	1,1	0,7	0,4

Ačkoli je možné registrovat pokles počtu námezdně pracujících a vzestup podílu osob, které jsou souhrnně označovány jako samozaměstnané, zdá se, že tato tendence není příliš výrazná a došlo v zásadě ke stabilizaci základní struktury tohoto typu.¹⁷

Struktura obyvatelstva České republiky staršího patnácti let se vyznačuje vysokým podílem osob se středním vzděláním (bez maturity s maturitou) a nižším podílem osob se základním a vysokoškolským vzděláním. Struktura zaměstnaných osob v podstatě odpovídá struktuře obyvatelstva, s výjimkou osob se základním vzděláním (bez vzdělání včetně), jejichž zastoupení mezi zaměstnanými je výrazně nižší. Toto dokumentuje následující tabulka¹⁸:

Tabulka č. 3: Zaměstnané osoby z hlediska dosaženého vzdělání

	Obyvatelstvo 15+ (v tisících)			Zaměstnaní (v tisících)		
	1. pololetí 2005	1. pololetí 2006	Rozdíl 2005-2006	1. pololetí 2005	1. pololetí 2006	Rozdíl 2005-2006
Základní včetně bez vzdělání	1 783,1	1 715,93	- 67,2	270,9	278,8	7,9
Střední bez maturity	3 274,6	3 270,0	- 4,5	2 014,8	2 024,6	9,9
Střední s maturitou	2 744,3	2 829,1	84,8	1 753,5	1786,5	32,0
Vysokoškolské	895,7	944,3	48,6	688,5	716,7	28,2
Celkem	8 698,7	8 759,8	61,1	4 727,6	4 805,6	78,0

¹⁶ Tamtéž.

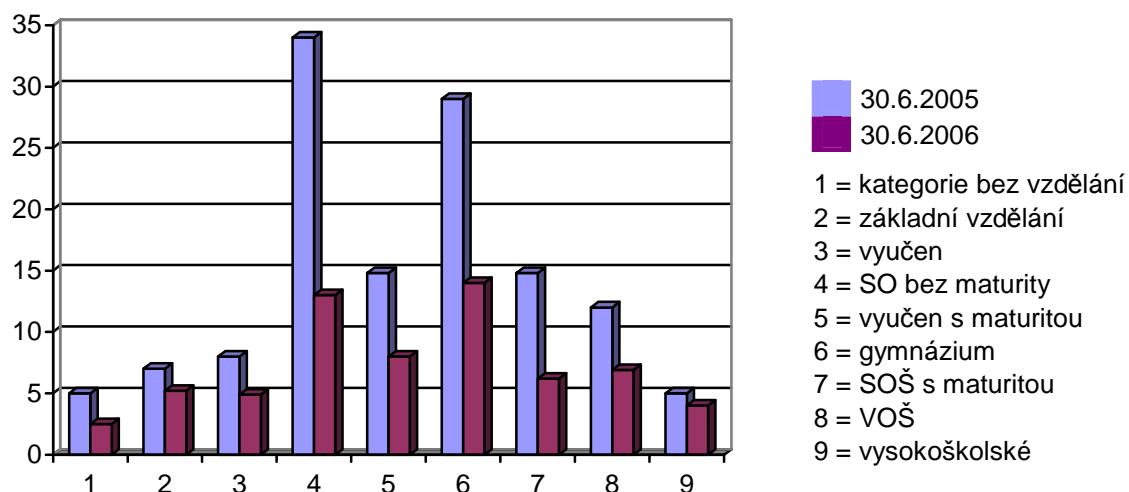
¹⁷ Srov. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 89.

¹⁸ Srov. Český statistický úřad: Výběrové šetření pracovních sil, Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2006.

Tyto změny v zaměstnanosti odrážejí spíše změny vzdělanostní struktury obyvatelstva v souvislosti s demografickými změnami (ve starších věkových kategoriích odcházejících z trhu práce je vyšší podíl osob se základním vzděláním, naopak vyšší vzdělání je charakteristické pro mladší věkové kategorie), než změny bezprostředně související s vývojem na trhu práce.¹⁹

Rozdíly mezi kvalifikační strukturou uchazečů o zaměstnání a kvalifikačními požadavky ze strany zaměstnavatelů vyjádřené počtem uchazečů na jedno volné pracovní místo podle vzdělání uchazečů znázorňuje následující graf.

Graf č. 1: Počet uchazečů na jedno volné pracovní místo podle vzdělání uchazečů



Nejvyšší poměr počtu uchazečů k počtu volných míst byl zaznamenán u středního všeobecného vzdělání – gymnázium (13,7 uchazeče na 1 VPM) a u středního odborného vzdělání bez maturity (11,8). Právě u těchto dvou kategorií se nesoulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce oproti červnu 2005 podstatně zmírnil. Relativně nejpříznivější je poměr mezi počtem uchazečů a volnými místy pro uchazeče bez vzdělání (2,5 uchazeče na 1 VPM) a pro uchazeče s vysokoškolským vzděláním (3,2).²⁰

¹⁹ Tamtéž.

²⁰ Tamtéž.

2.2 Nezaměstnanost

Podstatnou kvalitativní charakteristikou spjatou s existencí tržního prostředí je setrvalý projev nerovnováhy mezi poptávkou a nabídkou na pracovním trhu ve smyslu nadměrného počtu nabídky, tj. nezaměstnanost.

Použití ukazatele nezaměstnanosti je při analýzách trhu práce poměrně problematické, zejména u mezinárodních komparací míry nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti je v ČR počítána formálně mezinárodně přijatou metodikou jako poměr nezaměstnaných k disponibilním pracovním silám (zaměstnaní plus nezaměstnaní). Čítecitel a jmenovatel uvedeného zlomku má však ve většině států rozdílnou obsahovou náplň.²¹ V různých zemích se používají různé metody měření nezaměstnanosti (registrace na úřadech práce, výběrová šetření obyvatelstva) a je různě definován ukazatel zaměstnanosti (různé věkové hranice ekonomické aktivity, zahrnutí žen na mateřské dovolené, osob samostatně výdělečně činných atd.) Objektivní možnost mezinárodního porovnávání míry nezaměstnanosti je tak značně ztížena.²²

Obvykle se uvádějí čtyři typy nezaměstnanosti: *frikční*, *strukturální*, *cyklická* a *sezónní*. Tyto typy nezaměstnanosti mají různou povahu, různou dobu trvání a přinášejí rozdílné ekonomické a sociální důsledky.

Frikční nezaměstnanost je někdy označována jako *normální nezaměstnanost* (1-2 %). Vzniká tehdy, když se zaměstnaná osoba vzdá svého pracovního místa, protože si hledá jiné pracovní místo. Není přitom rozhodující, jestli se pracovního místa vzdala v důsledku toho, že hledá pracovní místo s lepšími podmínkami (vyšší mzda, lepší podnikové klima, větší šance na pracovní postup apod.). Příčiny těchto změn zaměstnání, které jsou zpravidla provázeny určitou kratší dobou nezaměstnanosti, spočívají v nedokonalé mobilitě pracovních sil, v nedostatečných znalostech pracovních příležitostí a souvisí do značné míry i s životním

²¹ Srov. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 90.

²² Srov. Tamtéž

cyklem (např. ukončení školy, narození dětí, změna bydliště, úsilí zlepšit si postavení v práci atd.). Charakteristickým rysem frikční nezaměstnanosti je její krátkodobost.²³

Strukturální nezaměstnanost vzniká, když nabídka práce, resp. pracovních sil (členěno podle věku, pohlaví, profesně-kvalifikační struktury, regionů) je vyšší než poptávka v uvedené struktuře a když nejsou osoby hledající práci dostatečně mobilní na to, aby si na jiných trzích práce (v jiných odvětvích, v jiných profesích, na pracovních místech s jinou kvalifikací, v jiných regionech) našly práci. Strukturální nezaměstnanost je vyvolána zejména technickým pokrokem a změnami v preferencích spotřebitelů. Výrazně na ni mohou působit i změny struktury světové ekonomiky. Strukturální nezaměstnanost může vytvářet značné problémy: zvláště tam, kde jsou v důsledku technických změn postižena celá odvětví.²⁴ Zmenšující se odvětví propouštějí část zaměstnanců, kteří si mohou najít novou práci v odvětvích expandujících, což ovšem vyžaduje, aby se requalifikovali. Strukturální nezaměstnanost také znamená větší zásah do života člověka. Není nijak snadné změnit profesi, projít rekvalifikačními kurzy, zvyknout si na nové povolání, nicméně strukturální změny probíhají v ekonomice neustále, protože se neustále mění struktura poptávky.²⁵

Cyklická nezaměstnanost je spojena s hospodářským cyklem tržní ekonomiky. Tento typ nezaměstnanosti vzniká tehdy, když makroekonomická poptávka po zboží a službách při daných mzdových sazbách a při dané produktivitě práce není postačující na zaměstnanost těch, kteří jsou schopni a ochotni pracovat. Za specifický důsledek cyklické nezaměstnanosti můžeme v podstatě považovat i redukcí týdenního fondu pracovní doby.²⁶ Navíc příčinou cyklické nezaměstnanosti může být, jak uvádí Holman,²⁷ pokles zahraniční poptávky. Česká republika vyváží víc než polovinu domácí produkce na zahraniční trhy, a je proto silně závislá na výši zahraniční poptávky. Poklesne-li poptávka našich hlavních obchodních partnerů po našem zboží, dojde k poklesu produkce a k propouštění ve vývozních odvětvích. Tento pokles

²³ Srov. SOJKA, M., KONEČNÝ, B. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*, s. 83.

²⁴ Srov. Tamtéž.

²⁵ Srov. HOLMAN, R. *Ekonomie*, s. 295.

²⁶ Srov. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 123.

²⁷ Srov. HOLMAN, R. *Ekonomie*, s. 297.

se následně rozšíří i do dalších odvětvích (dodávajících suroviny, energii, apod.). Tento typ nezaměstnanosti, podobně jako strukturální nezaměstnanost, má závažné důsledky a je proto předmětem opatření hospodářské politiky usilující o snižování nezaměstnanosti.

Nezaměstnanost sezónní je nezaměstnanost, která je krátkodobá a způsobuje ji diskontinuita produkce v odvětvích, kde je výroba závislá na počasí (např. stavebnictví, povrchová těžba nerostných surovin, zemědělství, lesnictví, rybolov) a její důsledky v navazujících zpracovatelských odvětvích (např. cukrovarnický a konzervářský průmysl).²⁸

Kromě výše uvedených typů Holman²⁹ uvádí další typy nezaměstnanosti: *nezaměstnanost dobrovolnou a nedobrovolnou*.

Dobrovolná nezaměstnanost je taková nezaměstnanost, kdy nezaměstnaný hledá práci, ovšem za vyšší mzdu, než která na trhu práce převládá. Proto také často nemůže práci najít. Délka trvání dobrovolné nezaměstnanosti záleží na tom, jaké alternativní příležitosti nezaměstnaní mají. Mezi tyto alternativní příležitosti patří mj. podpory v nezaměstnanosti. Jsou-li podpory v nezaměstnanosti nízké a doba jejich poskytování krátká, je dobrovolná nezaměstnanost nízká, protože jsou nezaměstnaní lidé více motivováni, aby si rychle našli nové zaměstnání. Rozpoznat, kdy je nezaměstnanost dobrovolná a kdy nikoli, ovšem není vždy snadné.

Nedobrovolná nezaměstnanost má pro člověka horší důsledky než dobrovolná nezaměstnanost. Zatímco dobrovolně nezaměstnaný odmítá místa, která nejsou placena podle jeho představ, a hledá něco lepšího, nedobrovolně nezaměstnaný si nevybírá, chce přijmout práci za převládající mzdu, avšak často ji nenachází. Nedobrovolná nezaměstnanost se tak pro člověka stává nejen zdrojem materiálních existenčních potíží, ale i pocitu zklamání a beznaděje.

Změny po roce 1990 vedly v ČR k prudkému nárůstu nezaměstnanosti v následujících letech. K výraznějšímu nárůstu nezaměstnanosti došlo v polovině roku 1997 a počátkem roku

²⁸ Srov. SOJKA, M., KONEČNÝ, B. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*, s. 85.

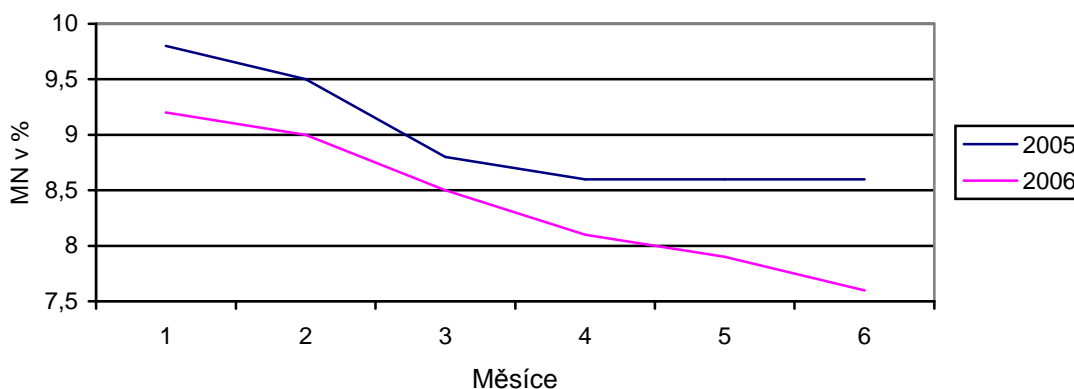
²⁹ Srov. HOLMAN, R. *Ekonomie*, s. 299-301.

1998. Příčinu tohoto problému je možné hledat v ekonomické recesi probíhající v tomto období.³⁰

Nejnovější analýzy vývoje nezaměstnanosti poskytuje na svých internetových stránkách Ministerstvo práce a sociálních věcí. V průběhu roku 2006 se stejně jako v předešlých letech projeví na nezaměstnanosti sezónní faktory. Nejvyšší počet nezaměstnaných byl již tradičně zaznamenán v lednu, a to zejména v důsledku ukončování pracovních poměrů na dobu určitou ke konci roku. Následný pokles počtu nezaměstnaných souvisí s možností začít realizovat sezónní práce (zejména ve stavebnictví a zemědělství) a najímat další pracovníky.³¹

Počet uchazečů o zaměstnání v posledním čtvrtletí roku 2006 činil 339 600 osob. V porovnání se 4. čtvrtletím roku 2005 se celkový počet nezaměstnaných snížil o 65 200 osob a tento meziroční pokles byl největší za celé období od devadesátých let. Rovněž míra nezaměstnanosti byla v období let 2005-2006 nižší (viz graf č. 2). Největší meziroční pokles byl zaznamenán v červnu 2006.³²

Graf č. 2: Míra nezaměstnanosti v 1. pololetí 2005 a 2006



³⁰ Srov. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 125.

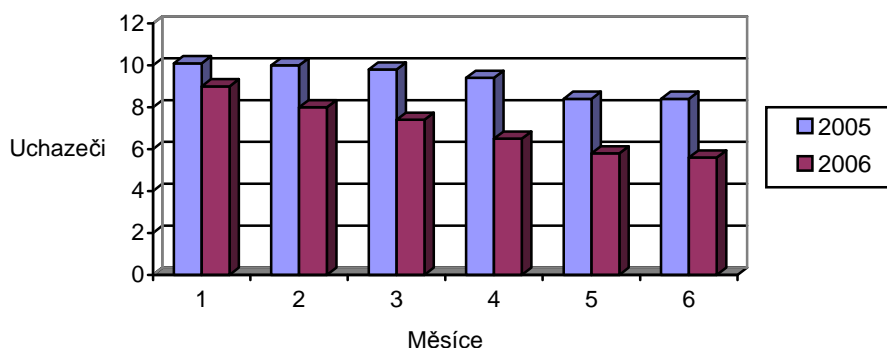
³¹ Český statistický úřad: Výběrové šetření pracovních sil, Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2006.

³² Srov. Český statistický úřad: Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR ve 4. čtvrtletí 2006.

Průměrný měsíční stav volných míst hlášených na úřadu práce v 1. pololetí roku 2006 činil 70,1 tisíc, což je o 14,6 tisíc více než ve stejném období minulého roku. Na vytváření nových pracovních míst se podílejí zejména průmyslové podniky (nejvíce se dařilo odvětví výroby dopravních prostředků, především osobních automobilů), roste výroba v nově otevřených továrnách, jejichž produkce je zaměřena převážně na vývoz. Roste i jejich konkurenceschopnost na zahraničních trzích, a tak vznikají nová dlouhodobá pracovní místa.³³

Díky nárůstu volných pracovních míst a úbytku uchazečů o zaměstnání se v průběhu 1. pololetí 2006 zmírnil nesoulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce. Počet uchazečů o zaměstnání na jedno volné pracovní místo (viz graf č. 3) se v prvním pololetí postupně snižoval, a to z 8,9 v lednu na 5,2 v červnu. Průměrná hodnota tohoto ukazatele činila 7,1; to je o 2,4 uchazeče na jedno volné pracovní místo méně než ve stejném období minulého roku.³⁴

Graf č. 3: Počet uchazečů o zaměstnání na jedno volné pracovní místo v 1. pololetí 2005 a 2006



Ve struktuře volných pracovních míst i nadále výrazně převažovala místa určená pro dělnické profese, především pro řemeslníky a kvalifikované výrobce, zpracovatele, opraváře (48,5 %), pomocné a nekvalifikované dělníky (16,5 %) a provozní pracovníky ve službách

³³ Český statistický úřad: Výběrové šetření pracovních sil, Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2006.

³⁴ Tamtéž.

a obchodě (9,1 %). Ostatní místa byla určena pro administrativní, technické, zdravotnické, pedagogické pracovníky a pracovníky ve vědě a výzkumu (25,6 %).³⁵

Z hlediska zaměstnatelnosti jsou ohroženými skupinami na trhu práce především občané s nízkou kvalifikací nebo bez kvalifikace, osoby se zdravotním postižením, ženy s malými dětmi, starší osoby, mladí lidé, dlouhodobě nezaměstnaní. Tyto skupiny jsou při současné poptávce po pracovní síle velmi obtížně zaměstnatelné, nicméně objevují se rovněž pozitivní trendy. Např. v prvním pololetí 2006 uchazečů o zaměstnání se zdravotním postižením v evidenci úřadů práce postupně ubývalo. Od března 2006 byl zaznamenán jejich meziroční pokles a výrazněji jich v evidenci meziročně ubylo v červnu 2006, kdy bylo evidováno 72,9 tisíc uchazečů ZP, což bylo o 1,5 tisíc méně než ve stejném období předešlého roku. Počet volných míst pro osoby se zdravotním postižením v prvním pololetí 2006 postupně narůstal, což souvisí s celkovým nárůstem počtu volných pracovních míst v 1. pololetí 2006. Na jedno volné pracovní místo určené pro tuto skupinu uchazečů připadalo 35,6 uchazečů, což je podstatně méně než před rokem, kdy tento ukazatel činil 54,1.³⁶

Další zajímavou skupinou na trhu práce v České republice jsou uchazeči o zaměstnání pocházející ze zemí Evropské Unie. K 30. 6. 2006 byl počet těchto uchazečů registrovaných na úřadech práce 3 101, přičemž převládali občané Slovenské republiky (2 146) a Polska (731); další státy byly zastoupeny podstatně nižšími počty (např. Německo 71, Itálie 24, Řecko 35, Maďarsko 17, Velká Británie 16). Naopak v zemích EU hledalo zaměstnání ke konci pololetí 2006 celkem 40 uchazečů o zaměstnání evidovaných na Úřadech práce v ČR. Nejvíce ve Spojeném království (18) a v Irsku (15).³⁷

Nezaměstnanost v České republice se sleduje také podle krajů a oblastí. Nezaměstnanost v ČR má především strukturální charakter: zaměstnavatelé nabízejí práci, ale těžko hledají zaměstnance s odpovídajícím vzděláním a praxí, v jednotlivých regionech je dlouhodobě nedostatek určité profese v jiných naopak přebytek. Nedostatečná mobilita a flexibilita pracovní síly brání sladění nabídky a poptávky po pracovních silách, proto ani příznivý vývoj

³⁵ Tamtéž.

³⁶ Srov. Tamtéž.

³⁷ Srov. Tamtéž.

ekonomiky zatím nepřispívá k výraznějšímu zlepšení situace na trhu práce. K vyřešení těchto strukturálních problémů trhu práce je třeba dát důraz především na řešení problémů trhu s byty, dopravní dostupnosti a na podporu celoživotního vzdělání.³⁸

Tabulka č. 4: Hodnoty míry nezaměstnanosti a počtu uchazečů o pracovní místa podle krajů.

	Evidovaní uchazeči na ÚP k 30. 6.		Míra nezaměstnanosti k 30. 6. (%)	
	2005	2006	2005	2006
1. Ústecký kraj	68 632	65 215	15,0	14,2
2. Moravskoslezský kraj	96 039	88 737	14,3	13,0
3. Karlovarský kraj	16 941	16 021	9,7	9,0
4. Olomoucký kraj	35 285	31 116	10,5	9,0
5. Jihomoravský kraj	60 167	54 941	9,7	8,7
6. Zlínský kraj	28 332	25 841	8,7	7,9
7. Liberecký kraj	18 548	17 190	7,5	7,0
8. Vysočina	20 789	19 027	7,6	6,8
9. Pardubický kraj	21 186	18 669	7,8	6,6
10. Královehradecký kraj	20 619	19 092	7,0	6,3
11. Jihočeský kraj	20 207	19 822	5,8	5,5
12. Plzeňský kraj	19 246	17 751	6,2	5,5
13. Středočeský kraj	39 143	35 696	6,0	5,4
14. Praha	26 610	21 988	3,3	2,8

Nezaměstnaností je nejvíce postižený Ústecký a Moravskoslezský kraj, tedy regiony s velkou koncentrací těžkého průmyslu – těžba uhlí, hutnictví, strojírenství a chemického průmyslu. Při snižování nezaměstnanosti sehrává důležitou roli i rozvoj finančního systému služeb zaměstnanosti, konkrétně vytváření centrální databáze na Správě služeb zaměstnanosti, pilotní projekt informačního systému nalézání volných pracovních míst pomocí Internetu a příprava informačního systému o typových pozicích.³⁹

³⁸ Tamtéž.

³⁹ Srov. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 99.

Podle dokumentu *Analýza trhu práce*⁴⁰ lze ke srovnání zaměstnanosti a nezaměstnanosti v ČR s jinými státy Evropské unie použít zejména vybrané strukturální ukazatele, ukazatele strategie zaměstnanosti a sociální soudržnosti EU, které zpracovává a zveřejňuje Statistický úřad Evropského společenství. Míra nezaměstnanosti podle údajů EUROSTAT v České republice v roce 2004 činila 8,3 % a v roce 2005 poklesla na 7,9 %, což je nižší úroveň než průměr EU (9,1 % v roce 2004, 8,7 % v roce 2005). V ČR byla v roce 2005 nezaměstnanost nižší než v některých „starých“ státech EU (např. 9,5 % v Německu a Francii) a výrazně nižší než v Polsku (17,7 %) a na Slovensku (16,3 %).⁴¹

Na zasedání Evropské rady v Lisabonu v roce 2000 a ve Stockholmu v roce 2001 byly EU stanoveny konkrétní kvantitativní cíle pro míru zaměstnanosti do roku 2010. Celková míra zaměstnanosti občanů od 15-64 let by měla dosáhnout alespoň 70%. Česká republika se již od prvních dnů svého členství v EU plně zapojila do diskuze k revizi cílů Lisabonské strategie. V souvislosti s deklarovaným požadavkem více podpořit hospodářský růst a zaměstnanost v jednotlivých členských státech EU Česká republika přijala návrh na vytváření jednotlivých národních dokumentů – Národních programů reforem.⁴²

Zlepšující se situaci na trhu práce v ČR indikuje stabilita dlouhodobějších pracovních míst a počty volných pracovních míst; např. v září 2006 jich bylo 97,5 tisíc. Vyšší hodnoty byly naposledy zjištěny před deseti lety. Na jedno pracovní místo nyní připadá méně než pět uchazečů o zaměstnání. Před dvěma lety byl tento poměr více jak dvojnásobný.⁴³ Hospodářský růst umožňuje podnikům vytvářet nová pracovní místa, přičemž poptávka po nich je menší než v minulosti, protože na trh práce vstupují početně slabší populační ročníky, navíc do důchodu začínají odcházet početně silnější poválečné ročníky. Vysoký počet volných pracovních míst naznačuje, že by v nejbližších měsících měl pokles míry nezaměstnanosti pokračovat.

⁴⁰ Český statistický úřad: Výběrové šetření pracovních sil, Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2006.

⁴¹ Tamtéž.

⁴² Tamtéž.

⁴³ Srov. Tamtéž.

3 Proces výběru nového pracovníka

V následující části mé práce bych chtěla nastínit kritéria, která se berou v potaz při výběru nového pracovníka na příslušnou pozici. Budu se zde podrobněji zabývat způsobem získávání informací o pracovním místě, prvním kontaktem mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, samotným pohovorem, testováním uchazečů o práci aj.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude nejen nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, bude schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace, přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě bude dostatečně flexibilní a bude mít rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.⁴⁴

3.1 Informace o volném pracovním místě

Po ukončení vzdělání hledá většina absolventů vhodnou pracovní pozici, na které by se uplatnila. Většinou se snaží najít si vhodné pracovní místo podle typu vzdělání, finančního ohodnocení, lokalizace organizace a dalších kritérií, které uchazeče o pracovní místo ovlivňují. Informace o nabízených pracovních místech je možné získat z nejrůznějších zdrojů.

Úřady práce vedou evidenci uchazečů o zaměstnání a evidenci volných pracovních míst. Evidence uchazečů o zaměstnání obsahuje zejména potřebné údaje o uchazeči související se zprostředkováním zaměstnání (kvalifikace, praxe, zájem o konkrétní zaměstnání, osobní a rodinné poměry, zdravotní stav, apod.).

⁴⁴ Srov. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky, s. 157.

Úřady práce inzerují volná pracovní místa na základě informací od zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé mají zákonnou povinnost oznámit volné pracovní místo na Úřadu práce. Zaměstnavatel je povinen podle § 35 zákona o zaměstnanosti do deseti kalendářních dnů oznamovat příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. “ Volnými pracovními místy se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance.

Lístečky s volnými pracovními místy nacpané na nástěnkách a fronty lidí, kteří čekají, aby si je mohli prohlédnout, jsou již minulostí. Všechna volná pracovní místa jsou zadána v elektronických databázích na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí a jsou volně dostupná. Místní úřady práce provozují informační kiosky pro ty, kdo se tam vypraví osobně (což je nutné, pokud pobírají příspěvek v nezaměstnanosti).

Další možností jak získat informace o pracovním místě jsou nejrůznější vývěsky a inzerce, kde má případný zájemce možnost dovědět se o nových pracovních místech. Vývěsky bývají umístovány nejen na veřejných místech, ale i v organizacích, které shánějí nové zaměstnance. Vývěsky bývají umístovány na takovém místě v organizaci, kudy prochází většina pracovníků, aby se mohli buď sami ucházet o místo, případně informovali nebo doporučili vhodného uchazeče. Rozsah informace o pracovním místě může být různý. Často bývá uveden dosti podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče. Bývá také uváděn termín v němž se mají uchazeči přihlásit a informace, kde se mají přihlásit.⁴⁵ Variantou vývěsek jsou poutače umístěné tak, aby si jich veřejnost všimla. Poutače většinou poskytují jen málo informací o volných pracovních místech a jejich účelem je podnítit potenciální uchazeče, aby vyhledali další informace, např. přímo v organizaci.

Nedostatek vhodně kvalifikovaných uchazečů nutí zaměstnavatele, aby byli při obsazování volných míst více tvůrčí, někteří zaměstnavatelé inzerují své nabídky práce na českých, v některých případech i zahraničních, internetových portálech.⁴⁶ Ve většině případů

⁴⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 48.

⁴⁶ Např. www.jobs.cz, www.prace.cz, www.kariera.cz, www.sprace.cz, www.uspesni.cz, www.profesia.cz, www.nabidky-prace.cz, www.JobSet.cz, www.dobraprace.cz, www.tip-prace.cz, www.pracevcr.cz, www.jobpilot.cz aj.

slouží tyto stránky i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění své individuální nabídky. Řada organizací má i svou vlastní internetovou adresu, na které mimo jiné uveřejňuje i nabídky zaměstnání.⁴⁷ Využití online inzerce může značně urychlit celý proces získávání informací o pracovním místě. Zájemci o pracovní místo tak mohou z pohodlí svého domova sledovat stav nabídek a také na ně odpovídat, často elektronickou formou.

World wide web otevřel celosvětové možnosti, umožnil zaměstnavatelům podílet se na světovém trhu práce, zájemci o práci mohou hledat zaměstnání bez ohledu na státní hranice. Díky rozšiřování možností zaměstnání a nabídce získání různorodých pracovních zkušeností se může zdát, že se místní pracovní trhy otevírají mezinárodním tlakům. Zatím je však skutečnost odlišná; většina náborů nových pracovníků se uskutečňuje místně. Lidé často nejsou natolik mobilní a navíc mnoho států přijalo různá omezení limitující počet cizinců pracujících v dané zemi.⁴⁸

Inzeráty s nabídkami práce bývají rovněž často uveřejňovány v denním tisku nebo v odborných časopisech. Ve většině případů bývá uveřejněn požadavek, aby se uchazeč hlásil písemně na nějaké adrese, obvykle písemně průvodním dopisem a přiloženým životopisem. Je-li jako kontakt uvedeno telefonní spojení, je obvykle vhodnější dojednat si osobní schůzku.

Inzerce v novinách a časopisech je velmi tradiční. Většina inovace se projevuje ve vzhledu inzerátů, přičemž použitá grafická úprava a styl mají tendenci odrážet stav trhu práce. Pokud je k dispozici dostatek uchazečů o zaměstnání, bývají inzeráty nevýrazné, máloco odlišuje jednoho zaměstnavatele od druhého. Pokud je uchazečů o zaměstnání nedostatek, musejí si zaměstnavatelé konkurovat. Inzeráty začínají být zajímavější (jsou barevnější a lépe graficky zpracované, používají tvůrčí techniky k upoutání pozornosti). Celostátní a nedělní tisk mají každý svůj vlastní tržní segment. Některé deníky mají vyhrazeny určité dny pro určitá zaměstnání.⁴⁹ Místní tisk inzeruje spíše nižší pozice nebo místa obsazovaná místními obyvateli.⁵⁰

⁴⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 48.

⁴⁸ Srov. DALE, M., *Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty*, s. 34

⁴⁹ V ČR se zaměstnavatelé s inzercí lukrativnějších a vyšších manažerských pozic obracejí na Hospodářské noviny a MF Dnes, ve které vychází specializovaná příloha každé úterý a čtvrtek.

Často se můžeme setkat s nabídkou zaměstnání i na vlnách komerčních rozhlasových stanic, jen zřídka však v televizi (neúměrná cena). Inzerce může být zaměřena pouze na region, v němž organizace působí, na území celého státu, nebo může mít dokonce mezinárodní záběr. To závisí na tom, jak obtížné je nalézt potřebného pracovníka. Např. při obsazování pracovních míst vyžadujících málo kvalifikovanou pracovní sílu se využívá lokálních sdělovacích prostředků, špičkové specialisty lze hledat i prostřednictvím inzerátů uveřejněných v odborném tisku, včetně tisku zahraničního.

V určitých případech, kdy se o novém pracovním místě potenciální zájemce doví přímo od ředitele nebo pověřeného zaměstnanec firmy. Zpravidla jsou takto oslovováni lidé vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu, vynikající v určitém oboru.

Tato metoda se používá při získávání pracovníků pro výše postavené a náročnější funkce (často ji používají výzkumné a vzdělávací instituce), ale není výjimkou její použití i při získávání pracovníků pro dělnická zaměstnání. Hojně ji používají majitelé malých podniků, zejména v prvních fázích existence podniku. Často jsou takto oslovováni bývalí pracovníci – důchodci.

3.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Získávání pracovníků je personální činností, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.

Koubek⁵¹ uvádí, že získávání pracovníků, společně s výběrem pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

⁵⁰ Srov. DALE, M. Vybráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty, s. 33.

⁵¹ Srov. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, s. 117.

Organizace nepůsobí ve vákuu a náborové akce jsou jedním z období, kdy má organizace přímý kontakt s okolním světem.⁵² Moderní získávání pracovníků má podle Koubka⁵³ několik charakteristických rysů:

- § Má strategickou povahu: snaží se nejen získat vhodného pracovníka, ale snaží se zároveň získat pracovníka, který by byl pro organizaci dlouhodoběji využitelný, měl schopnosti se přizpůsobit měnícím se požadavkům pracovního místa, osvojil si širší dovednosti, byl flexibilní atd. Při získávání pracovníků se myslí perspektivně a myslí se uvažuje s ohledem na budoucnost organizace, nejen na momentální potřebu obsadit volné místo.
- § Maximální hospodárnost: o každém pracovním místě by se mělo uvažovat, zda je opravdu nutné volné pracovní místo zachovat v současné podobě, nebo nalézt výhodnější řešení. Dále je nutné zaměřit se nejprve na získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace, a teprve potom se orientovat na vnější zdroje.
- § Týmové hledisko: nestačí, že je uchazeč způsobilý pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě, musí také splňovat kritéria týmu, v němž bude pracovat, především kritéria osobnostních charakteristik osobnosti, hodnot a kultury.
- § Celooorganizační hledisko: každá organizace má své specifické požadavky na pracovníka, zejména na rysy jeho osobnosti, hodnoty, které vyznává, schopnost přizpůsobit se kultuře organizace a přispět k jejímu rozvoji.
- § Organizace by měla získat nejen pracovní sílu, ale i „srdce a duši“ pracovníka. Měl by to být člověk ochotný spojit své životní cíle s cíli organizace, být jí oddaný a ochotný se angažovat v jejím každodenním životě, přispívat k jejímu rozvoji a dobře ji reprezentovat na veřejnosti během pracovních i mimopracovních aktivit.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svojí potřebou pracovníků, na druhé straně jsou zájemci o práci, tedy osoby hledající vhodné zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být i současní pracovníci organizace, kteří usilují o změnu své dosavadní pracovní pozice. Proces získávání pracovníků má zajistit

⁵² Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 85.

⁵³ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 226-227.

takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci.

Odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci mohou významně ovlivnit:⁵⁴

1. obsah a způsob informování organizace o volném pracovním místě;
2. vnitřní podmínky organizace (podmínky organizací do jisté míry ovlivnitelné);
3. vnější podmínky (objektivní, organizací neovlivnitelné), obvykle velmi proměnlivé.

Pokud jde o pracovní místo, pak mohou odezvu ze strany uchazečů pozitivně či negativně ovlivnit zejména následující skutečnosti:

- § povaha práce na pracovním místě;
- § postavení pracovního místa v hierarchii organizace;
- § požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.);
- § rozsah povinností a odpovědnosti pracovního místa;
- § organizace práce a pracovní doby;
- § místo vykonávané práce;
- § pracovní podmínky (odměna, zvláštní zaměstnanecké výhody atd.).

Pokud jde o organizaci jako celek, pak mohou odezvu ovlivnit především:

- § význam organizace a její úspěšnost (např. hospodářské výsledky);
- § prestiž organizace;
- § pověst organizace (serióznost nejen ve vztahu k zaměstnancům, ale i k zákazníkům a k veřejnosti);
- § úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi;
- § úroveň péče o pracovníky (včetně péče o pracovní prostředí) a poskytované zaměstnanecké výhody v porovnání s ostatními organizacemi;
- § možnost vzdělání poskytovaného organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec;
- § mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci;
- § kultura organizace;

⁵⁴ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty, s. 13.

- § možnost zaměstnání i pro rodinné příslušníky;
- § umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.⁵⁵

Mezi nejzávažnější vnější podmínky získávání pracovníků patří demografické, ekonomické, sociální, technologické a politicko-legislativní podmínky.

- § **Demografickými podmínkami** se rozumí proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů, dále je to prostorová mobilita obyvatelstva včetně mezistátní mobility a jiné charakteristiky populačního vývoje ovlivňující kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce.
- § **Ekonomické podmínky** odrážejí vývoj národního hospodářství či jiné změny a vyúsťují do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich
- § **Sociální podmínky** souvisejí především s hodnotovými orientacemi lidí. V první řadě pak s profesionálně-kvalifikačními orientacemi, orientacemi, které se týkají vzdělání, rodinnými orientacemi žen, hodnotou volného času atd.
- § **Technologické podmínky** vytvářejí nová pracovní místa a modifikují nebo likvidují zaměstnání stará v míře, které se struktura stávajících lidských zdrojů na trhu práce může přizpůsobovat jen z části a se zpožděním.
- § **Politicko-legislativní podmínky** ovlivňují proces získávání pracovníků např. tím, že umožňují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku, regulují nebo neregulují trh práce, vytvářejí podmínky pro diskriminaci uchazečů o zaměstnání (např. na základě pohlaví, věku, národnosti, barvy pleti atd.) či nařizují zaměstnávání určitých osob (např. osob se změněnou pracovní schopností) apod.⁵⁶

V roce 1998 byl v České republice proveden výzkum mezi studenty končícími studium ekonomie. Studenti měli označit pořadí charakteristik, které jsou pro ně důležité při hledání pracovního místa či pro projevení zájmu o nabídku organizace. Výsledky průzkumu

⁵⁵ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 221.

⁵⁶ Srov. Koubek J. *ABC praktické personalistiky*, s. 183.

dokumentuje následující tabulka.⁵⁷ Vyplývá z ní, že pro uchazeče o zaměstnání zmíněného oboru je prvotní náplň práce, kolektiv a možnost profesního růstu.

Charakteristika	Průměrné pořadí
Náplň práce	1,9
Přátelský kolektiv	2,2
Možnost dalšího růstu	2,4
Příležitost k osobnímu růstu	2,5
Možnost vzdělávání	2,6
Schopný nadřízený	2,6
Vysoké výdělky	2,7
Dostatek volného času pro rodinný a osobní život	2,8
Náročnost úkolů	3,0
Delegovaná odpovědnost	3,1
Firemní kultura	3,2
Jistota pracovního místa	3,4
Geografické umístění pracoviště	3,5
Široké sociální výhody	4,1
Možnost pracovat v zahraničí	4,2
Jméno firmy	4,5

Podobný průzkum provedla organizace Monser, která se zabývala mladými odborníky. Tato organizace došla k závěru, že většina odborníků hledá příležitosti kariérního rozvoje, flexibilní pracovní podmínky a vstřícné pracovní prostředí. Další žádané aspekty zaměstnání zahrnovaly zodpovědnost, inspirující tým a náročné úkoly.⁵⁸ Oba dva průzkumy poukazují na důležitost některých aspektů jako je např. pracovní kolektiv nebo příležitost kariérního rozvoje.

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy pracovního místa, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání volných pracovních

⁵⁷ KOUBEK, J., TŘEČKOVÁ, P. Jak získávat mladé ekonomy. *Hospodářské noviny*, 9. 3. 1998, s. 33, 40.

⁵⁸ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance, Základní znalosti personalisty, s. 29.

míst, což je součástí personálního plánování. Podle Koubka⁵⁹ se vlastní proces získávání pracovníků skládá z několika na sebe navazujících kroků, které je vhodné dodržovat:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků;
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;
3. zvážení alternativ;
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa;
5. identifikace zdrojů uchazečů;
6. volba metod získávání pracovníků;
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
8. uveřejnění nabídky zaměstnání;
9. shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
10. předvýběr uchazečů;
11. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Nyní se budu podrobněji věnovat každému kroku získávání pracovníků zvlášť. Popíši jeho specifika a význam v celkovém procesu získávání pracovníků. Tento postup má v podstatě univerzální platnost, v detailech se však v určitých organizacích mohou vyskytovat modifikace či odchylky odrážející specifičnost způsobu získávání pracovníků i specifičnost práce v dané organizaci.

3.2.1 Identifikace potřeby nového pracovníka

Včasné rozpoznání potřeby nového pracovníka je předpokladem pro to, aby pracovní místo nezůstalo neúměrně dlouho neobsazené. Neobsazené pracovní místo přináší organizaci materiální ztráty a organizační problémy a narušuje obvyklý rytmus práce. Proto je velmi vhodné, aby došlo k určitému časovému předstihu, aby bylo možné nového pracovníka v organizaci na pracovní místo poněkud připravit, aby předchozí držitel pracovního místa mohl novému pracovníkovi předat své zkušenosti i náležitosti pracovního místa (stroje, vybavení atd.), poskytnout mu počáteční zácvik. Potřebu získávání nových pracovníků

⁵⁹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 122-123.

v souvislosti s uvolněním existujícího pracovního místa obvykle nejprve rozpozná bezprostřední nadřízený pracovního místa a on také iniciuje proces získávání pracovníků. Jeho partnerem je personální útvar, popřípadě i vyšší nadřízený. Bohužel, ne vždy lze identifikovat potřebu dodatečné pracovní síly s potřebným předstihem (např. náhlé úmrtí nebo invalidita pracovníka). V případě odchodů pracovníků k jinému zaměstnavateli je tento problém usnadněn zákonnou výpovědní lhůtou nebo dohodnutým termínem odchodu.

3.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Abychom věděli, koho nabídkou zaměstnání ovlivnit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit a jaké dokumenty od uchazeče použít, musíme nejdříve vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci, pracovních podmínkách a požadavcích, které toto pracovní místo na pracovníka klade. Lze tedy říci, že klíčovým krokem získávání pracovníků je shromáždění všech potřebných informací o příslušném pracovním místě. Tyto informace poskytují popis a specifikace pracovního místa. Pokud proběhla poslední analýza pracovních míst již dávno a popisy a specifikace pracovních míst již nejsou zcela aktuální, je třeba tyto dokumenty aktualizovat a provést individuální analýzu pracovního místa, pro které budeme získávat pracovníky. Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa se pak stávají součástí informací obsažených v nabídce práce a umožňují uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat, či nikoli.

3.2.3 Zvážení alternativ

Podle Koubka⁶⁰ dnešní organizace kladou mimořádný důraz na hospodaření s pracovní silou a na soustavné snižování nákladů práce. Proto pokud organizace zjistí, že potřebuje obsadit určité pracovní místo, nejprve důkladně zvažuje následující možnosti:

- § zrušení pracovního místa;
- § rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa;

⁶⁰ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 124.

- § pokrytí práce formou přesčasů;
- § pokrytí práce formou částečného úvazku;
- § pokrytí práce dohodou o provedení pracovní činnosti;
- § pokrytí práce pomocí externího dodavatele (smlouvou s jinou organizací);
- § práce vyžaduje plný úvazek.

V procesu získávání pracovníků by organizace pokračovala, pokud by došla k závěru, že pracovní místo vyžaduje plný nebo alespoň částečný pracovní úvazek.

3.2.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa bývají často podrobné dokumenty, v procesu získávání a výběru pracovníků by bylo proto obtížné operovat s jejich úplnou verzí. Kdybychom tedy měli uvést všechny tyto informace do nabídky zaměstnání, byla by ona nabídka dosti nepřehledná a znamenalo by to neúnosné zvýšení nákladů.⁶¹

Mezi základní prvky popisu pracovního místa se obvykle řadí údaje o struktuře (např. název pracovní pozice, jíž je držitel pracovního místa přímo podřízen, počet a kategorie lidí za které odpovídá), dále vyjádření účelu pracovního místa a popis hlavních povinností. Uvedené prvky poskytují uchazeči o práci dobrou představu o tom, co dané pracovní místo znamená. Informace o organizační struktuře umožňují uchazeči poznat, kde je pracovní místo v rámci organizační struktury umístěno a za které pozice je zodpovědný. Jestliže jsou zde specifické detaily pracovních podmínek jako je např. požadavek pracovat i o nedělích, měly by zde být uvedeny.⁶²

Požadavek stručnosti popisu pracovního místa však není dán pouze náklady na získávání pracovníků. Specifikace pracovního místa často představují požadavky na schopnosti a dovednosti, které se na trhu práce vyskytují v menší míře či dokonce jen vzácně, a řadu

⁶¹ Srov. Tamtéž, s. 125.

⁶² Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 146.

schopností či dovedností si pracovníci osvojí až v organizaci. Uvedení úplného popisu pracovního místa a všech požadavků na pracovníka by opticky rozšířilo okruh úkolů a povinností a mohlo by odradit i jinak velmi vhodné uchazeče s dosti významným potenciálem dalšího rozvoje. Musíme tedy rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a které požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě, které je možné uspokojit v průběhu dotváření a přizpůsobování schopností pracovníka při výkonu práce na pracovním místě, nebo v rámci vzdělávání pracovníků v organizaci.

Specifikace pracovního místa obsahuje podle Koubka⁶³ tyto stěžejní body:

- § název pracovního místa a pracovní funkce nebo zaměstnání;
- § rozhodující typy úkolů a za co je pracovník zodpovědný;
- § místo výkonu práce;
- § možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce;
- § pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.

Margaret Dale⁶⁴ oproti Koubkovi definuje popis práce poněkud odlišně. Osobně bych se přiklonila spíše k její definici specifikace pracovního místa. Doporučuje nastínit:

- § účel daného místa: proč existuje;
- § klíčové povinnosti: aktuální přehled hlavních pracovních úkolů a oblastí povinností;
- § hlavní vztahy: pod koho zaměstnanec spadá, personál, který spadá pod něj a další vztahy nezbytné pro výkon práce;
- § hlavní cíle, kterých je třeba dosáhnout: aktuální cíle i ty, kterých má být dosaženo během následujícího roku.

To, které charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa jsou vybírány pro potřeby získávání a výběru pracovníků, záleží jednak na povaze pracovního místa, jednak na

⁶³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 126.

⁶⁴ Srov. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty*, s. 11.

prioritách útvaru či týmu, v němž se obsazuje volné pracovní místo, a jednak na prioritách organizace. Ze specifikace pracovního místa by se pak nemělo zapomenout na nejdůležitější z následujících požadavků na pracovníka:

- § vzdělání a kvalifikace;
- § dovednosti;
- § pracovní zkušenosti;
- § charakteristiky osobnosti.⁶⁵

Dále je zde třeba zdůraznit nesmyslnost některých módních trendů při vybírání nových pracovníků. Zejména jde o to, že téměř u každého nemanuálního pracovního místa se objevují požadavky na jazykové znalosti, které mohou odradit i jinak velmi vhodného uchazeče, který by byl pro organizaci přínosem.

Koubek⁶⁶ uvádí, že je možné i žádoucí uvedené požadavky na pracovníka pro účely získávání a výběru pracovníků rozdělit na:

- § nezbytné: nelze z nich slevit a bývají podmínkou pro práci na obsazovaném pracovním místě;
- § žádoucí: nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce, v případě potřeby je možné na tyto požadavky pracovníka připravit výcvikem a vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem;
- § vítané: nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci a činí jej flexibilnějším;
- § okrajové: nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je snadné je zajistit jinak.

V nabídce zaměstnání se pak uvádějí všechny nezbytné požadavky na pracovníka a vybrané požadavky žádoucí, popřípadě vítané. Při rozhodování o výběru pracovníků se přihlíží k tomu, zda uchazeč vyhovuje celé škále požadavků. O výběru pracovníka tak často

⁶⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 126.

⁶⁶ Srov. Tamtéž, s. 124.

rozhoduje, zda vyhovuje nejen nezbytným, ale i žádoucím, vítaným a dokonce i okrajovým požadavkům.

3.2.5 Identifikace zdrojů potenciálních uchazečů

V tomto kroku se rozhoduje, zda se při získávání pracovníků organizace zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil, či zda bude tyto zdroje kombinovat. Podle Koubka⁶⁷ tvoří složky vnitřních a vnějších sil tyto pracovníci:

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- § pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami;
- § pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- § pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na jiné uvolněné či nově utvořené pracovní místo.

Hlavními vnějšími zdroji pracovních sil jsou:

- § volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní uchazeči o zaměstnání);
- § čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na budoucí povolání;
- § zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele, nebo je nabídka organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být např.:

- § ženy v domácnosti;
- § důchodci;
- § studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách);

⁶⁷ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 190.

§ pracovní zdroje v zahraničí aj.

Jak získávání pracovníků z vnějších zdrojů, tak získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má určité výhody i nevýhody. Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jak je uvádí Koubek⁶⁸ patří:

- § organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, má o něm více informací a tyto informace jsou spolehlivější;
- § zjednodušuje se získávání i výběr pracovníků a snižují se náklady na tyto činnosti;
- § uchazeč lépe zná organizaci, adaptace na nové pracovní místo je snadnější a kratší, pracovník dříve dosáhne plného výkonu, má realističtější očekávání;
- § zvyšuje se morálka a motivace pracovníků organizace (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa);
- § zlepšuje se využívání pracovníků organizace.

Oproti Koubkovi uvádí Sequensová et al.⁶⁹ další výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.

- § nefinanční ocenění zaměstnancových schopností;
- § snazší udržení mzdové hladiny ve firmě;
- § rychlejší obsazení místa;
- § uvolnění nižší pozice pro zaměstnance s potenciálem;
- § cílevědomé řízení personálu;
- § snížení fluktuace;
- § transparentní personální politika vůči zaměstnancům.

Jako nevýhody jsou uvedeny tyto aspekty:⁷⁰

- § tendence povyšovat pracovníky spíše na základě seniority (věku, délky praxe, doby zaměstnání v organizaci) než na základě schopností;

⁶⁸ Srov. Tamtéž, s. 190.

⁶⁹ Srov. SEQUENSOVÁ et al. *Lidské zdroje*, s. 105.

⁷⁰ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 190.

- § soutěžení o povýšení či o lepší pracovní místo může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy;
- § do organizace přichází méně „čerstvé krve“ z venku, což omezuje pronikání nových myšlenek a přístupů, mohou se vyvinout určité stereotypy v činnostech a přístupech organizace.

K předchozímu výčtu nevýhod získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je možné doplnit:⁷¹

- § zvýšené náklady na dozdělování vhodného kandidáta;
- § obavy z odmítnutí pracovníka na vedoucím místě ze strany dlouholetých kolegů;
- § v menších firmách omezený výběr potenciálních nástupců.

Další možností je získat pracovníky z externích zdrojů, a to formou výběrového řízení, využitím služeb poradenských a zprostředkovatelských agentur a na základě osobních kontaktů a doporučení. Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů podle Koubka⁷² patří:

- § paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší než by bylo možné nalézt uvnitř ní, existuje širší možnost výběru;
- § do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti a přístupy z venku, obohacuje se kultura organizace;
- § vytváří se konkurenční prostředí pro pracovníky organizace, kteří se cítí ve svých pozicích ohroženi a musejí potvrdit svoji způsobilost nejen vůči svým dlouhodobějším spolupracovníkům, ale i vůči často více motivovaným nově přichozím; zvyšuje se jejich zájem o vzdělání a rozvoj.

Dalšími výhodami může podle Sequensové et al.⁷³ být např. to, že:

- § přichozí vnímají nedostatky ve firmě;
- § neexistují dlouholeté vazby a svazky na oddělení, což umožňuje aplikovat i nepopulární opatření.

⁷¹ Srov. SEQUENSOVÁ et al. *Lidské zdroje*, s. 105.

⁷² Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 191.

⁷³ Srov. SEQUENSOVÁ et al. *Lidské zdroje*, s. 105.

Nevýhodou je zejména to, že:

- § přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů o zaměstnání z venku je obtížnější, časově a organizačně náročnější a tím také nákladnější;
- § adaptace a orientace pracovníků je delší a mnohdy obtížnější: lidé mají sklon dělat věci tak, jak je dělali doposud, a obtížně se adaptují na jiné přístupy vyžadované organizací;
- § očekávání osob přicházejících z venku bývají obvykle větší a častěji se u nich dostavuje zklamání, které může vyústit v nespokojenost s dopadem na výkon a v přemýšlení o odchodu z organizace (zkušenosti ukazují, že silná orientace organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů bývá doprovázena i vyšší mírou fluktuace pracovníků;⁷⁴
- § mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo: mohou ztratit motivaci nebo se dokonce mohou pokusit osobám přicházejícím z venku „házet klacky pod nohy“, stranit se jich, nespolupracovat s nimi apod.

Organizace ve vyspělých zemích dávají spíše přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, ale není to pravidlo. Zpravidla se postupuje tak, že nejprve jsou o volných pracovních místech informováni pracovníci organizace a hledá se řešení uvnitř organizace. Teprve v případě, že nelze nalézt vhodné jedince z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější. V každém případě jsou na uchazeče z vnitřních zdrojů uplatňována stejně přísná měřítká jako na uchazeče z vnějších zdrojů. Řada organizací však informuje o volných pracovních místech současně své pracovníky i potenciální uchazeče z vnějších zdrojů a všem se snaží dát stejnou šanci.⁷⁵

Podle Koubka⁷⁶ musí být efektivní identifikace potenciálních zdrojů uchazečů pro organizaci založena na důkladné znalosti vnitřního i vnějšího trhu práce a mnohdy je vhodné v této souvislosti spolupracovat s institucemi trhu práce, specializovanými a seriózními poradenskými firmami či vzdělávacími institucemi.

⁷⁴ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 191.

⁷⁵ Srov. Tamtéž.

⁷⁶ Srov. Tamtéž.

3.2.6 Volba metod získávání pracovníků

Klíčovou roli v této fázi získávání pracovníků hraje vhodné informování lidí o existenci volných pracovních míst v organizaci a získat je k tomu, aby se o tato volná místa ucházeli. Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, jestli se organizace rozhodne získávat pracovníky z vnitřních, či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka jaká je situace na trhu práce, kolik může organizace vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebuje pracovní místo obsadit atd. Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale používají více možností. Pokusím se nyní představit ty nejběžnější.

Uchazeči se nabízejí sami

Organizace, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, popř. prestižní práci, mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku atd., používají nezářídka velmi pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči se jim nabízejí sami. Přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou.

Výhodou této metody je, že eliminuje náklady na inzerci. Na druhé straně má tato metoda řadu nevýhod. Uchazeči mohou mít nepřesnou představu o potřebách organizace a značné množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných, ale musí se jimi někdo zabývat. Musí existovat pracovník, který odpoví na jejich dotazy a popř. založí jejich žádosti s životopisem.⁷⁷ Nabídka ze strany uchazečů bývá plynulá, není kampaňovitá jako v případě, kdy organizuje získávání pracovníků sama organizace. To může narušovat práci personalistů, nebo jiných manažerů. Ti musejí být připraveni reagovat kdykoli na nabídku, jednat s uchazeči popř. odmítat je tak, aby to neškodilo organizaci. V neposlední řadě tento způsob získávání pracovníků neposkytuje dostatečnou možnost výběru. Žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase a při výběru obvykle nelze použít jednoho z důležitých nástrojů, tj. porovnávání schopností a kvalit většího množství uchazečů. Pravděpodobnost přijetí nikoli

⁷⁷ Srov. SEQUENSOVÁ et al. *Lidské zdroje*, s. 162.

zcela vhodného uchazeče je tedy větší, zejména tehdy, kdy se v organizaci uvolnilo pracovní místo, které je potřeba bezodkladně obsadit.⁷⁸

Doporučení současného pracovníka organizace

Mezi pasivní metody získávání pracovníků patří i získávání na základě doporučení současného pracovníka organizace. K tomu je ovšem třeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas. Organizace může uplatnit i určité stimulační nástroje, např. odměnit pracovníka, který doporučil nebo přivedl vhodného uchazeče.

Výhodou jsou opět nižší náklady na získávání pracovníků a skutečnost, že uchazeči bývají vhodní jak odborně, tak svými osobními charakteristikami, protože pracovník současné organizace, který požadovanou osobu doporučuje si samozřejmě nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. Nevýhodou je opět omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů. Tato metoda se často používá např. při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízený doporučuje své podřízené k povýšení.

Mnoho malých organizací a organizace s malou praxí spoléhají na ústní formu náboru pracovníků. Zeptají se stávajícího personálu, jestli neznají někoho, kdo by chtěl pro organizaci pracovat. Někteří zaměstnavatelé rovněž rozvinuli systém pobídek – odměn, aby motivovali zaměstnance hledat potenciální uchazeče. Na první pohled je to snadný způsob, jak se zbavit nákladů na nábor pracovníků a zároveň rychlý způsob, jak obsadit prázdné místo lidmi, kteří pravděpodobně budou vyhovovat. Nicméně to obnáší různá nebezpečí. Vytvořit pracovní tým složený z členů a přátel jedné rodiny může vést k zavlečení extrémních vztahových problémů a k dělení loajality.⁷⁹

⁷⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 127.

⁷⁹ Srov. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty*, s. 41.

Přímé oslovení vytipovaného jedince

Tato metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým. V případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou. Řada organizací za tímto účelem monitoruje odborný tisk, zúčastňuje se odborných setkání, využívá pracovních a obchodních kontaktů s pracovníky jiných organizací, získává informace o vhodných odbornících nejrůznějšími, někdy ne vždy etickými způsoby apod.

Mezi výhody této metody získávání pracovníků patří to, že oslovení lidé jsou zpravidla vhodní z hlediska odborného i osobního profilu. Pomocí této metody je šance ušetřit za drahé inzerování nebo služby komerčních zprostředkovatelských institucí. Nevýhodou představuje možnost zhoršení vztahů s organizacemi, jimž se snažíme odlákat pracovníky. Nevýhodou je i to, že takto oslovený pracovník si začne více uvědomovat svou cenu a často licituje o pracovních podmínkách a o odměně.⁸⁰

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince bývá poslední fází některých dalších metod, jako např.: doporučení současného pracovníka organizace, spolupráce se vzdělávacími institucemi, sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod.

Letáky vkládané do poštovních schránek

Další poněkud aktivnější metodou získávání pracovníků jsou letáky. Letáky se vkládají do poštovních schránek obyvatel na určitém území, ať už prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací poskytujících tyto služby nebo pro tyto účely najatých jedinců. Lidé jsou tímto způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace. Není spor o tom, že tato metoda je relativně dražší variantou získávání pracovníků. V zahraničí jde o poměrně často používanou metodu rychlého získávání manuálních pracovníků a pracovníků na dočasnou práci.⁸¹

⁸⁰ Srov. Tamtéž, s. 128.

⁸¹ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 195-196.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích; viz kapitola 3. 1 Informace o pracovním místě.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Široce používanou metodou získávání pracovníků je přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi. Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mladé lidi na dělnická povolání a zajišťuje si tak přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami zase umožňuje získávání mladých odborníků se vzděláním v příslušném oboru. Existují možnosti, jak si do určité míry zavázat vytipovaného studenta (různé smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studia, které mohou obsahovat i požadavek žádoucího profilování studenta, např. pomocí vhodného výběru volitelných předmětů, témat seminárních prací, projektů či diplomových prací apod.).

Podle Koubka⁸² je výhodou této metody to, že škola často dělá pro organizaci jakýsi předvýběr a doporučuje vhodného studenta či absolventa. Organizace je informována o profilu studia a ví tedy, jaká je zhruba paleta znalostí a dovedností absolventa příslušné školy. Nevýhodou bývá sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a nemožnost obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku. Tento problém se obvykle řeší tak, že uvolněná místa jsou obsazena dočasně, do doby, než bude moci nastoupit absolvent školy (např. odložením odchodu do důchodu, přijetím dočasného pracovníka aj.); nebo v případech, kdy je známo, že se v dohledné budoucnosti místo uvolní, zařazuje se absolvent školy do různých forem vzdělávání pracovníků v organizaci.

Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů

Nepříliš často používanou, ale velmi vhodnou metodou získávání špičkových odborníků je využívání informačních systémů různých sdružení odborníků, stavovských organizací, vědeckých společností apod. Tyto informační systémy (registry členů) obsahují mnoho užitečných detailů umožňujících vyhledat vhodného jedince. Toho je pak možné oslovit.

⁸² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 130.

Nevýhodou této metody je to, že skuteční odborníci bývají zpravidla zaměstnání a chceme-li je získat, musíme jim nabídnout výhodnější podmínky a např. zajímavější práci než měli dosud.⁸³

Spolupráce s úřady práce; viz kapitola 3. 1 Informace o pracovním místě.

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů

Koubek⁸⁴ uvádí, že mnohé organizace v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou využívají při získávání pracovníků (především kvalifikovaných odborníků) i služeb komerčních agentur či zprostředkovatelů. Většinou tyto firmy nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr či spíše předvýběr. Pracují buď ve spolupráci s představiteli organizace, nebo pracují samostatně. V každém případě konečné rozhodnutí spočívá na organizaci.

Komerční zprostředkovatelé mívají větší znalost trhu práce a v některých případech i vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců, větší zručnost ve vyhledávání vhodných jedinců, např. zkušenosti s formulováním efektivních inzerátů a vůbec nabídek zaměstnání a mohou poskytnout některé služby zlepšující proces výběru pracovníků prováděný organizací (např. služby psychologa, specialisty na vyhodnocování testů apod.). Personální agentury mohou pomoci organizacím s vyhledáváním uchazečů, tudíž se organizace vyhnou nutnosti inzerovat, protože agentury mají k dispozici seznamy lidí hledajících zaměstnání a také využívají předplacené inzertní služby. Některé agentury se specializují na určitá zaměstnání, jiné se vymezují např. místně. Mnoho z nich působí celostátně nebo dokonce mezinárodně a jsou schopny vyhledat pracovníky na trvalý i dočasný pracovní poměr.⁸⁵

Koubek⁸⁶ se domnívá, že jde o velmi drahý způsob získávání pracovníků. Komerční instituce se snaží maximalizovat svůj zisk a ne vždy tomu odpovídá kvalita a spolehlivost jejich služeb. Pokud komerční zprostředkovatelny inzerují, zpravidla v jejich inzerátech

⁸³ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 198.

⁸⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 131.

⁸⁵ Srov. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty*, s. 37.

⁸⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 132.

vystupuje jejich klient anonymně. Efektivnost jejich inzerátů tak bývá nižší než efektivnost neanonymních inzerátů organizací samých.

Jiný pohled na personální agentury uvádí Margaret Dale⁸⁷, která se zmiňuje o finanční stránce této metody získávání pracovníků. Agentuře se za její služby platí poplatek, který je otevřený k jednání mezi organizací a agenturou. Na první pohled se náklady mohou jevit vysoké, ale musí se vzít v úvahu i čas, který organizace musí do hledání nového pracovníka vložit. Rovněž zde hraje významnou roli míra profesionální zdatnosti personálních agentur v oblasti náboru a výběru pracovníků. Personální agentury mohou nabídnout tyto služby:

- § výběr uchazečů ze svého registru;
- § realizace náborové kampaně: veřejně, s využitím jména organizace a její pověsti, anebo anonymně;
- § aktivní vyhledávání uchazečů: způsob, jak nalézt uchazeče, aniž by kdokoli jiný věděl, že organizace obsazuje volné místo.

Využití personálních konzultantů může být drahé, avšak tato metoda se často používá zvláště při obsazování vyšších míst. Uchazeči o vedoucí a odborná místa rovněž považují tuto metodu za vysoce efektivní, umožňuje jim prodiskutovat dané místo i zaměstnavatele s nezávislou třetí stranou. Rovněž mohou dostat užitečné rady ohledně zpracování své žádosti a zpětnou vazbu od odborníků s rozsáhlou praxí v oblasti náboru a výběru pracovníků.⁸⁸ Kromě reálné vyšší ceny jsou zde i jiná úskalí při používání této metody získávání pracovníků. V mnoha případech zprostředkovatel nemůže v krátké době, která je mu dána, do detailu pochopit, jaká osoba bude přesně vyhovovat všem úkolům spojeným s pracovním místem i představám vedoucích pracovníků organizace, především bezprostředního nadřízeného pracovníka.

Personální agentura může rovněž zaměstnávat specialistu, který vybírá jen určitý typ pracovníků. Tato pozice se nazývá *head hunter*. S těmito lidmi bývá navázána spolupráce v případech hledání kandidátů na střední a vrcholové manažerské pozice a při shánění

⁸⁷ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty, s. 37.

⁸⁸ Srov. Tamtéž, s. 37-38.

specialistů, kteří jsou v určitém regionu těžce dostupní, nebo nedostupní. Head hunting lze využít i v případě, že organizace není schopna v krátkém čase nalézt požadovaného pracovníka přes inzerát nebo jiným obvyklým způsobem. Zaměstnaní lidé, zvláště na technických pozicích, se běžně nezajímají o to, jaké nabídky práce jsou k dispozici, ale přímá nabídka v nich může vyprovokovat zájem o změnu. Prakticky jedinou nevýhodou head hunters jsou obvykle vysoké jednorázové náklady.⁸⁹

Existují představy, že zprostředkovatelské firmy mají větší možnosti získat potřebného pracovníka, ale jejich možnosti bývají zpravidla stejné (pokud nejsou dokonce menší) jako možnosti kterékoli organizace. Komerční zprostředkovatelny používají při získávání pracovníků stejné postupy, jaké jsou v silách organizace (tedy inzerce, hledání v databázích úřadů práce apod.). Pokud respektují platné zákony, umožňují, aby do svých databází získaly informace jen se souhlasem příslušných odborníků, pak nemívají dostatečně obsáhlé databáze, protože skuteční odborníci, jak již bylo zmíněno, bývají jen zřídka nezaměstnaní.

Ze zákona č. 101/2000 Sb., *o ochraně osobních údajů*, vyplývá, že si žádná instituce, pokud k tomu nemá výslovné oprávnění, nesmí budovat žádné databáze bez souhlasu lidí, jichž se údaje týkají. Zprostředkovatelské firmy jsou tak teoreticky odkázány jenom na údaje o těch jedincích, kteří sami hledají práci. V praxi však některé zprostředkovatelské firmy mají ve svých databázích informace získané nejrůznějšími neetickými způsoby, aniž by o tom osoby, jichž se informace týkají, vůbec věděly.⁹⁰

Využívání počítačových sítí (internetu); viz kapitola 3.1 Informace o pracovním místě.

3.2.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, ale požaduje se i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení nebo průvodní dopis, v němž uchazeč

⁸⁹ Srov. SEQUENSOVÁ et al. *Lidské zdroje*, s. 216-217.

⁹⁰ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 135.

vysvětlí proč se o zaměstnání zajímá (požaduje se v případě uchazečů o vedoucí místa či místa specialistů). Organizace používající při výběru pracovníků metody grafologie požadují, aby byl průvodní dopis napsán vlastní rukou uchazeče.⁹¹

Používání dotazníků k získávání informací o uchazeči je velmi rozšířené. Pokud jde o obsah a formu dotazníku, pak v podstatě existují dvě základní formy: dotazník umožňující uvést pouze holá fakta (jednoduchý dotazník) a dotazník umožňující uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či vyjádřit se k některým otázkám (tzv. otevřený dotazník). První forma se používá spíše při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst, druhá forma spíše při obsazování manažerských míst nebo míst specialistů.

První forma dotazníku obsahuje základní identifikační údaje a další nezbytné informace, především:⁹²

- § název pracovní pozice o které se dotyčný uchází;
- § příjmení a jméno uchazeče;
- § adresa trvalého bydliště, popř. přechodného bydliště;
- § další kontaktní údaje (telefon, e-mail apod.);
- § datum a místo narození uchazeče;
- § rodné číslo uchazeče;
- § číslo občanského průkazu;
- § státní příslušnost;
- § rodinný stav;
- § změněná pracovní schopnost;
- § vzdělání a odborná praxe uchazeče s informacemi o absolvovaném druhu učňovské, střední nebo vysoké školy a o absolvovaném oboru, včetně uvedení roku ukončení jednotlivých druhů škol;

⁹¹ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 203.

⁹² Srov. Dotazník pro uchazeče o zaměstnání [online]. Posl. úpravy 12.3.2007 [cit. 10. dubna 2007]. Dostupné WWW: <<http://www.kmkgranit.cz/?cap=39142>>.

- § informace o absolvovaných odborných kurzech a školeních v rámci vzdělávání v organizaci i mimo ni, o postgraduálním studiu atd., včetně časového harmonogramu těchto vzdělávacích akcí;
- § reference, tj. uvedení jmen osob, které mohou o uchazeči podat informace;
- § termín, kdy by uchazeč mohl nastoupit v případě, že by byl vybrán (informace o výpovědní lhůtě u předchozího zaměstnavatele);
- § podpis uchazeče;
- § datum;
- § další informace, např. O vlastnictví řidičského průkazu, pasu apod.;
- § souhlas ke zpracování osobních údajů podle zákona č. 101/2000 Sb.

Otevřený dotazník však kromě předešlých údajů umožňuje uchazeči, aby se podrobněji rozepsal o některých skutečnostech např.:

- § své pracovní kariéře;
- § svém současném pracovním zařazení, i případně o pracovních podmínkách s ním souvisejících;
- § detailech všech předchozích zaměstnání, především pak posledního;
- § svých zkušenostech s prací v zahraničí a o svých zahraničních pracovních cestách;
- § svých zálibách a zájmech;
- § tom, co jej až dosud na jeho práci nejvíce uspokojovalo;
- § svých silných a slabých stránkách;
- § co jej přitahuje na zaměstnání, o něž se uchází, atd.⁹³

Otevřené dotazníky umožňují uchazeči, aby zaujímal určitá stanoviska, podrobněji se rozepsal o některých skutečnostech, a tím na sebe mnohé prozradil, popř. prokázal, jak umí ve svůj prospěch argumentovat.

Této oblasti se dotýká problematika ochrany osobních údajů. Právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním, nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě je uvedeno v čl. 10 Listiny základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku

⁹³ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 204.

České republiky. Podrobně je pak konkretizováno v zákoně č. 101/2000 Sb., *o ochraně osobních údajů*, který:

- § poskytuje ochranu osobním údajům o fyzických osobách bez rozdílu
- § upravuje práva a povinnosti subjektů, které tyto informace zpracovávají
- § stanoví podmínky za nichž se uskutečňuje přenos osobních údajů do zahraničí
- § zřizuje Úřad pro ochranu osobních údajů, který provádí mimo jiné dozor nad dodržováním povinností při zpracování osobních údajů.⁹⁴

Dalším z dokumentů obvykle požadovaných od uchazečů je životopis (viz kapitola 4.1.2).

3.2.8 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Předchozí kroky získávání pracovníků jsou jen jakousi přípravnou fází, po níž je možné konečně nabídku zaměstnání uveřejnit. Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty.

3.2.9 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V období mezi uveřejněním nabídky a ukončením období, které je vyhrazeno k tomu, aby uchazeči mohli zareagovat a dodat požadované dokumenty, probíhá detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a získávají se od nich potřebné doplňující dokumenty a informace. Tento krok získávání pracovníků má mimořádný dopad na celý proces, protože jednání se zájemci o zaměstnání rozhoduje o tom, zda se z těchto zájemců stanou skuteční uchazeči.

⁹⁴ Srov. Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty, 11. 12. 2006.

3.3 Předvýběr uchazečů

Výběr budoucího zaměstnance by se měl řídit zejména profilem obsazované pozice. Vedle kvalifikačních předpokladů a požadavků pro danou funkci je při výběru nezbytné zohlednit i další předpoklady zaměstnance, například schopnost pracovat v týmu, sociální inteligenci nebo charakterové vlastnosti. Důležitým faktorem je i kultura firmy a specifika oddělení, do kterého se kandidát po nástupu začlení.⁹⁵

Významnou fází získávání pracovníků je tzv. předvýběr, během něhož se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Předvýběr probíhá tak, že se porovnává způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa.⁹⁶ Pro účely předvýběru se mohou organizovat i tzv. předběžné pohovory s uchazeči. K předběžnému pohovoru nebývají zváni uchazeči, kteří se jeví jako nevyhovující již na základě zkoumání písemných materiálů. Většina zaměstnavatelů by si přála udělat pohovory s množstvím uchazečů ještě předtím, než jim nabídne pracovní místo, a ve většině případů však úspěšná náborová kampaň přiláká více uchazečů, než s kolika by bylo možné pohovory vést. Prvním krokem je proto redukce uchazečů na zvládnutelný počet.⁹⁷

Výsledkem předvýběru je podle Koubka⁹⁸ zařazení uchazečů do tří skupin:

1. velmi vhodní: měli by každopádně být pozváni k výběrovým procedurám, tj. alespoň k výběrovému pohovoru; pokud je jich velké množství, mohou absolvovat několik kol pohovorů;
2. vhodní: jsou zařazeni do dalších procedur výběru tehdy, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující; je také možné jim zaslat informaci o tom, že v tomto případě není možné uspokojit jejich zájem o zaměstnání, nicméně na ně organizace v případě

⁹⁵ Srov. SEQUENSOVÁ, H. et al. *Lidské zdroje*, s. 157.

⁹⁶ Srov. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty*, s. 47.

⁹⁷ Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*.

⁹⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 213.

potřeby přímo obrátí a zároveň se požádají o sdělení, zda by měli zájem o zaměstnání v budoucnosti – pošle se jim tzv. rezervační dopis;

3. nevhodní: pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci; nezdvořilost jakéhokoliv druhu by mohla pokazit pověst organizace a nepříznivě se projevit v odezvě na budoucí inzerování.

Oproti Koubkovi uvádí Margaret Dale⁹⁹ jiný možný způsob protřídění uchazečů o zaměstnání na uchazeče, kteří budou pozváni k pohovoru. K tomuto účelu slouží tzv. vyřazovací matice (viz tabulka č. 5). Je to jednoduchá tabulka. Personalista začne u kritérií, které si stanovil v rané fázi náborového procesu, když tvořil profil zaměstnance. Je možné připravit bodovací schéma, takže uchazeč s nejvyšším počtem dosažených bodů, bude pozván k přijímacímu pohovoru, anebo je možné použít ukazatele, takže konečné rozhodnutí bude kvalitativní povahy. Obě metody využívají kritéria daná profilem zaměstnance.

Pro záznam hodnocení uchazečů oproti kritériím stanovených v profilu zaměstnance je možné použít následující ukazatele pro kvalitativní hodnocení:

- Splňuje kritéria
- Nesplňuje kritéria
- Nutné další informace
- Neuvedeno

Tabulka č. 5: Vyřazovací matice s ukazateli¹⁰⁰

Pozice:	Uchazeči				
	A	B	C	D	E
Schopnosti					
Dovednosti potřebné v klient. servisu					
Komunikační a sociální dovednosti					
Organizační dovednosti					
Znalosti					

⁹⁹ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty, s. 61.

¹⁰⁰ Srov. Tamtéž, s. 62.

Dosažené vzdělání					
Dosažené úspěchy					
Praxe v klientském servisu					
Používání běžných kancelářských programů					
Zavádění nových způsobů práce					
Nadání/vlohy					
Silný týmový hráč					
Motivovat ostatní					
Vyřadit?					
Hodnotitel:					

Kritéria pro kvantitativní hodnocení mohou být následující (matice předpokládá, že kritéria mají stejnou váhu):

- 6 Plně vyhovuje kritériím
- 5 Vyhovuje kritériím, ale má určité nepodstatné mezery
- 4 Vyhovuje kritériím, ale má mezery, které vyžadují další hodnocení
- 3 Není jasné, zda splňuje kritéria – další informace nutné
- 2 Značné mezery
- 1 Nesplňuje kritéria
- 0 Údaje neuvedeny

Výsledkem předvýběru je sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Žádoucí počet uchazečů připadajících na jedno obsazované místo může být různý v závislosti na počtu velmi vhodných uchazečů, na povaze pracovního místa nebo na zvyklostech organizace. Za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom příliš nezatěžovat rozpočet organizace a pracovníky provádějící výběr, se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování vedoucích funkcí či míst vysoce kvalifikovaných specialistů je však vhodnější pozvat k výběrovým procedurám větší počet uchazečů.¹⁰¹

¹⁰¹ Srov. KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky, s. 213.

3.4 Fáze výběru nových pracovníků

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. Předběžná fáze by se dala definovat jako nově vzniklá potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Tuto předběžnou fázi charakterizují tři kroky:

- § Volné pracovní místo se popíše a stanoví se základní pracovní podmínky na něm.
- § Během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat nabízenou práci
- § Třetí krok se týče vzdělání a jeho konkrétní požadavek na pracovní místo. Dále se zde přihlíží ke specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Tyto požadavky se poté stávají často ve stručnější podobě součástí nabídky zaměstnání (např. inzerátu) a stávají se i kritérii při výběru pracovníků.¹⁰²

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. i vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, ale ne vždy je třeba všechny tyto kroky podstupovat. Závisí to na okolnostech, především na charakteru nabízené práce. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více z níže uvedených kroků:¹⁰³

- § testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti, psychologických testů nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program);
- § výběrový pohovor (interview);
- § zkoumání referencí;
- § lékařské vyšetření (pokud je nutné).

¹⁰² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 162-163

¹⁰³ Srov. Tamtéž, s. 163.

3.5 Výběr pracovníků a aspekty výběru organizace

Je zvykem vybírat pracovníky podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazovaného pracovního místa. V dobře řízených organizacích ve vyspělých zemích však toto kritérium už ani zdaleka nestačí.¹⁰⁴ Například Lewis¹⁰⁵ rozeznává tři druhy kritérií výběru pracovníků: celopodniková kritéria, úseková kritéria a kritéria příslušného pracovního místa.

Celopodniková kritéria se týkají takových vlastností, jež organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče počínat si v organizaci úspěšně. Stále více se přitom mluví o schopnosti uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury a přispět k jejich rozvoji. Například pružná organizace vyžaduje pružné a přizpůsobivé jedince, kteří akceptují změny. Celopodniková kritéria nebývají obvykle uváděna v nabídce zaměstnání a často jsou uplatňována spíše intuitivně a subjektivně. Vhodné je, když existuje písemný výčet těchto kritérií a ti, kteří posuzují způsobilost uchazeče, k němu přihlížejí.

Útvarová, resp. týmová kritéria se týkají vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém konkrétním útvaru nebo týmu. Není sporu o tom, že např. od inženýra v útvaru výzkumu se vyžadují jiné vlastnosti než od inženýra ve výrobním útvaru. Jde také o to, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu, byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se cizím prvkem v týmu.

Tradiční kritéria pracovního místa jsou stále ještě při výběru pracovníka nejdůležitější, ale už nerozhodují sama o sobě. Objevují se rovněž názory, že je lepší vybírat pracovníka pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo. Odráží se v tom růst významu týmové práce a důraz na mezilidské vztahy na pracovišti.

V souvislosti s metodami používanými ke zjišťování a předpovídání toho, zda bude uchazeč schopen efektivně vykonávat práci na pracovním místě a zda je vůbec vhodný pro

¹⁰⁴ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 222.

¹⁰⁵ LEWIS, C. *Employee Selection*, s. 78.

tuto práci v daném týmu či organizaci bude třeba objasnit pojmy: validita (platnost, vhodnost, přiměřenost) a reliabilita (spolehlivost) jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce.

Validita se vztahuje k míře, v jaké určitý predikátor nebo metoda výběru skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Například oslnivý zjev uchazečky o místo sekretářky není rozhodně validním predikátorem její pozdější dobré práce. Validním predikátorem v tomto případě však může být např. státní zkouška z psaní na počítači¹⁰⁶

Reliabilita faktorů používaných k předpovídání úspěšného výkonu práce (predikátorů) či metod výběru pracovníků závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivý predikátor vykazuje u téže osoby za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. i při opakování. Jde o to, aby predikátor spolehlivě sloužil svému účelu, tedy dával odpověď na to, zda uchazeč o zaměstnání bude či nebude úspěšně zastávat příslušné místo.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 109.

¹⁰⁷ Srov. tamtéž, s. 110.

4 Strategie a nástroje výběru pracovníků

V této kapitole bych se chtěla věnovat důležitým strategiím a nástrojům určeným pro výběr pracovníků. Postup v této kapitole bude chronologický. Nejprve se budu věnovat životopisům jako způsobu sebe prezentace uchazeče, pohovor a jeho různé typy. Velice oblíbený a používaný nástroj výběru zaměstnanců. V průběhu pohovoru mohou nastat nejrůznější situace, kdy se mohou objevit chyby tazatelů, na ně bych chtěla v textu upozornit. Další specifickou částí přijímacího řízení je i testování uchazečů. V této kapitole popisují různé druhy testů, se kterými by se uchazeči o práci mohli setkat. Poslední část této kapitoly věnuji zkoumání referencí a pracovních posudků z předešlých zaměstnání.

4.1 První neosobní kontakt

V této fázi organizace již zveřejnila (za použití nejrůznějších metod), že nabízí volné pracovní místo. Zvažuje jak dále povede výběr pracovníků. Uchazeči o pracovní místo mají několik možností, jak se prezentovat ještě před samotným pohovorem.

4.1.1 Průvodní dopis

Průvodní dopis se přikládá k životopisu. Liší se podle situace. Pokud se reaguje na určitý inzerát nebo na konkrétní nabídku volného místa, pak stačí text, který vysvětlí, proč byl životopis do firmy doručen. Někdy se stává, že personalista požaduje průvodní dopis, kde se má uvádět o jaké místo je zájem a proč a za jaký plat je dotyčná osoba ochotna pracovat. Může tímto způsobem získat konkrétnější představu o tom, jak se daný uchazeč dokáže vyjadřovat.

4.1.2 Životopis

Životopis, neboli CV (*curriculum vitae*), je souhrn nejdůležitějších informací o uchazeči. Životopisy jsou populárním a často používaným prostředkem. Pro uchazeče o zaměstnání je důležité, aby pro každou pracovní příležitost vypracovali životopis zvlášť, pokud je to nutné.

Když někdo rozesílá jednu a tutéž verzi životopisu a nenamáhá se upravit životopis podle požadavků firmy, dá se to obvykle snadno rozpoznat. Životopis uchazeče by měl zaujmout. Je dobré promyslet, co se dá udělat pro to, aby se zvýšily šance na úspěch, aby uchazeč přesvědčil o svých předpokladech v souvislosti s tím, jaké jsou konkrétní potřeby vyhlédnutého zaměstnavatele.¹⁰⁸

Struktura profesního životopisu

Životopis je porovnáván s popisem aktuální pracovní nabídky. Všichni konzultanti, ať už se jedná o personální agentury nebo personální oddělení jednotlivých firem, mají k dispozici přesný popis pozic, které hodlají obsadit, a hledají kandidáta, který jim nabídne neoptimálnější řešení, tj. životopis, který bude obsahovat body odpovídající maximálnímu počtu požadavků dané nabídky.

Pracovníkům, kteří životopis posuzují, obvykle stačí pouze 50 sekund na to, aby životopis srovnali s požadavky pozice a udělali si názor. Personální oddělení nemají obvykle k dispozici přesné informace o tom, zda jsou některé znalosti zastupitelné těmi, které najdou v životopise, proto je rozhodující relevantnost životopisu s požadavky uvedenými v popisu pozice. Zajistit totiž možnost osobního pohovoru, který uchazeči umožní jednotlivá specifika vysvětlit.

Běžně se životopis omezuje na jednu, nanejvýš na dvě strany A4. Měl by to být přehled pracovního života dané osoby. Někteří lidé jsou přesvědčeni, že tento dokument by měl být komplexnějším a věcným přehledem. Jiní zastávají názor, že by měl prezentovat pouze nejzajímavější údaje – ty, které nejvíce zaujmou zaměstnavatele. Někteří poradci pomáhají uchazečům vypracovat životopis tak, aby byl zajímavý a co nejpozitivnější.¹⁰⁹

V následujících krocích je stručně popsána struktura životopisu.¹¹⁰

1. Jako titulek by mělo být tučně zvýrazněno jméno uchazeče.

¹⁰⁸ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty, s. 50.

¹⁰⁹ Srov. DALE, M., Vybíráme zaměstnance, Základní znalosti personalisty, s. 50.

¹¹⁰ Srov. Jak psát životopis. [online]. Posl. úpravy 21.3.2007. [cit 3. dubna 2007]. Dostupné na WWW:<
<http://www.jobpilot.cz>>.

2. Veškeré podrobnosti týkající se kontaktních údajů by měly být uvedeny jako hlavička vpravo nahoře pod jménem, nebo v první části životopisu v části věnované "osobním údajům".
3. **Vzdělání:** zde se uvádí názvy škol, název studovaného oboru a dosažená kvalifikace. Pořadí, v jakém se uvádí vzdělání a praxe, záleží na uchazečově individuální situaci. Pokud je žadatel studentem, uvádí vzdělání na prvním místě a případnou praxi níže. Pokud má uchazeč již relevantní pracovní zkušenosti, pak údaje o zaměstnání mohou předcházet vzdělání. Veškeré časové údaje se vždy uvádějí v opačném chronologickém pořadí. Zvláštní ocenění, soutěže atd., by měly být uvedeny odděleně pod názvem "Zvláštní dosažené úspěchy" ("Special achievements").
4. **Praxe:** názvy zaměstnavatelů a dosažených pozic, kterých uchazeč dosáhl, a to opět v opačném chronologickém pořadí. U každé pozice by měla být krátce popsána zodpovědnost, která s ní byla spojena a stručná charakteristika náplně práce;
5. **Dovednosti:** i přesto, že tato část životopisu může být značně relevantní, je tato stať často požadována a brána v potaz při výběru pracovníků;
6. **Další důležité informace:** mezinárodní zkušenosti, realizované projekty, možné datum nástupu a zájem pracovat v určitých regionech, popř. V zahraničí apod.

Při získávání pracovníků bývají požadovány tři typy životopisů:

1. volný životopis, jehož obsah a struktura jsou ponechány na uchazeči samém;
2. polostrukturovaný životopis, kdy je uchazeč zhruba informován, co by mělo být uvedeno;
3. strukturovaný životopis, kdy uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno.

Velmi často se však požadovaný typ životopisu zadává přímo organizací. Očekávány jsou většinou životopisy strukturované či polostrukturované.

Volný životopis má tradičně podobu chronologického popisu života uchazeče a ten jej obvykle formuluje tak, aby vynikla jeho způsobilost pro dané pracovní místo a celkově jeho pozitivní rysy a přitom neprozradil některé skutečnosti, které by mohly svědčit proti němu.

Koubek¹¹¹ uvádí, že práce s volným životopisem je poněkud obtížná, protože neumožňuje bezprostředně porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou a je nutné z něj vytáhnout a vytřídit informace, které by srovnatelnost uchazečů umožnily. Výhodou je, že tento životopis umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče a jeho schopnost argumentovat ve svůj prospěch. Je také vhodnějším materiálem pro posouzení uchazečovy osobnosti a nezřídka prozradí skutečnosti, které by např. ze strukturovaného životopisu nevyšly najevo.

Polostrukturovaný životopis zachovává výhody poskytované organizaci volným životopisem, přitom však ulehčuje práci se získáváním porovnatelných informací o jednotlivých uchazečích. V každém případě musejí uchazeči v životopise poskytnout informace, které organizace vyžaduje pro účely posouzení jejich způsobilosti. Zpravidla se tyto požadavky týkají vzdělání a praxe. Na uchazeči pak záleží, jaké další informace doplní.¹¹²

Strukturovaný životopis je v podstatě životopisný dotazník, který organizaci poskytuje stejné informace jako již zmíněný dotazník pro uchazeče o zaměstnání (viz kapitola 3.2) Proto v případech, kdy organizace požaduje vyplnění dotazníku, je výhodnější požadovat volný životopis.¹¹³

Výhodou strukturovaného životopisu je, že životopisné informace všech uchazečů mají standardní podobu, což podstatně usnadňuje vyhledávání informací a porovnávání uchazečů navzájem. Zejména z toho důvodu organizace stále více požadují a upřednostňují tento typ životopisu, nicméně jen v málo případech se stává, že uchazeči sdělí, jakou strukturu by tento životopis měl mít. Proto např. Koubek¹¹⁴ doporučuje, že by organizace měla stanovit jeho strukturu a seznámit s ní uchazeče, popř. mu v nabídce zaměstnání sdělit, kde může získat formulář strukturovaného životopisu.

Struktura by měla být stanovena s ohledem na požadavky pracovního místa a je pochopitelné, že jinou strukturu bude mít životopis při obsazování manažerského místa či

¹¹¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 136.

¹¹² Srov. Životopis-vzor.[online]. Posl. úpravy 17.3.2007. [cit. 6. dubna 2007]. Dostupné na WWW: <
<http://www.dobraprace.cz/zivotopis-vzor.php>>.

¹¹³ Srov. Tamtéž.

¹¹⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 136.

místa vyžadujícího vysokoškolské vzdělání, jinou pak při obsazování administrativního či dělnického místa.

4.2 Pohovor

Pohovor je osobní schůzka za účelem konzultace. Pohovory se konají s cílem získání konkrétních informací. Téměř každý zaměstnavatel zahrnuje osobní pohovor jako část výběrového řízení. Počáteční výběrový pohovor může být zadán nějaké náborové agentuře, ale většina zaměstnavatelů by odmítla přijmout nového zaměstnance bez toho, aby se s ním nejprve osobně seznámila. Ačkoli výzkumné studie zjistily, že pohovor je nedostatečný pro predikci budoucího pracovního výkonu, je stále nejpopulárnější a často používanou metodou výběru pracovníků.¹¹⁵

Pro tazatele je nezbytné prostudovat životopis uchazeče před začátkem pohovoru. Není vhodné studovat životopis přímo na pohovoru. Nepůsobí to dobře a také to zdržuje. Je důležité vybrat nejdůležitější informace vztahující se k požadavkům firmy na nabízené místo. Je dobré zaměřit se na kandidátovu praxi vzhledem k nabízené pozici. Objevily se v životopise nějaké specifické dovednosti, na které je třeba se ptát? Jaké vlastnosti sám kandidát zmiňuje a jaké jsou považovány za důležité vzhledem k požadovanému pracovnímu místu? Jaké vlastnosti naopak mohou kandidáta učinit nevhodným pro danou práci? Jaké jeho mimopracovní aktivity napovídají o jeho osobnosti, kreativitě nebo úsilí?

Evidentně nejvyšší výdaje zaměstnavatelů jsou vynakládány na mzdy zaměstnanců a náklady spojené s inzercí mohou být rovněž vysoké. Je tedy jasné, že rozhodnutí koho zaměstnat je bráno vážně. Není tedy překvapením, že zaměstnavatelé věnují spoustu času a peněz tomuto výběru.

Problematičnost pohovoru se váže na jeho nízkou validitu. Pohovory totiž obvykle netestují to, co je jejich smyslem, například schopnost vykonávat dobře danou práci. Důvody

¹¹⁵ Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 87.

spočívají hlavně v osobě vedoucí pohovor. K nízké validitě pohovorů přispívá mnoho chyb, kterých se tazatelé při pohovoru dopouštějí (viz níže).¹¹⁶

K pohovoru se zve jen vybraný, omezený počet vybraných uchazečů. Pohovor se musí pečlivě připravit, protože jinak přichází organizace o čas a energii, které do celé záležitosti vkládá.¹¹⁷ Někteří z pozvaných uchazečů k výběrovému pohovoru mohou v této fázi z nejrůznějších důvodů odstoupit. Běžnou praxí je zaslat uchazečům formální dopis, e-mail, nebo jim zatelefonovat a sdělit jim informace o procesu výběru, zvláště pokud bude obsahovat i jiné metody než jen přijímací pohovor.

Pohovory se nejčastěji konají vsedě a mohou mít různé podoby počínaje krátkým neformálním rozhovorem v pohodlných křeslech u konferenčního stolku a konče formálním pohovorem před komisí. Při obsazování méně významných pozic se zpravidla rozhoduje o přijetí na základě pohovoru s jedním tazatelem, obvykle s personalistou nebo přímým nadřízeným. Naproti tomu přijímací pohovory na pozice významnější jsou často součástí daleko složitějšího procesu výběru. Ten může obsahovat cvičení, diskuze, skupinové aktivity a testy. Tyto aktivity jsou navrženy tak, aby zhodnotily, jak se osobnost a hodnoty kandidáta slučují s hodnotami společnosti, a aby testovaly jejich intelekt a dovednosti.

Základem každého pohovoru dostatečně konkrétní a promyšlené stanovení jeho cílů. Sepsání cílů pohovoru je velmi užitečné protože zajišťuje rovněž jeho reliabilitu. Při sestavování cílů pohovoru se odpovídá na řadu otázek. Jaký je smysl pohovoru? Čeho se má dosáhnout? Proč se požadované místo má zaplnit? Doporučuje se formulace klíčových otázek pohovoru velmi dobře promyslet.

¹¹⁶ Srov. Tamtéž, s. 89.

¹¹⁷ Srov. KAVAN, M. Každému šanci (aneb personalistika dnes), s. 48.

4.2.1 Fáze pohovoru

Margaret Dale¹¹⁸ uvádí, že strukturu pohovoru je možné rozdělit do několika fází:

Zahájení pohovoru: je poměrně krátkou fází (přibližně 5 až 10 % z celkového času). Na začátku jsou představeni účastníci pohovoru, tedy uchazeč o zaměstnání a osoba, nebo lidé, kteří pohovor vedou. Uchazeči může být nabídnuto občerstvení a je uveden na místo, které je mu vyhrazeno.

Zjišťovací fáze: Jádrem přijímacího pohovoru je přezkoumání žádosti uchazeče a její hodnocení oproti profilu zaměstnance. Kritéria, která se z profilu zaměstnance odvozují, poskytují strukturu pohovoru. Pokud se tato kritéria využijí, je shromážděno dostatek podkladů pro spravedlivé a konzistentní hodnocení každého uchazeče. Kvalitní dotazování a podrobné prověřování dokáže zlepšit efektivitu zjišťovací fáze. Tato část zabere většinu vyhrazeného času, pravděpodobně 60 až 70 % vyhrazeného času.

Odpovídání na dotazy: V této části pohovoru mají uchazeči příležitost položit osobě, která s nimi vede pohovor své otázky. Je velice obtížné předvídat na co se budou uchazeči ptát. Někteří uchazeči mohou přijít vyzbrojeni seznamem otázek, na které by chtěli znát odpovědi. Uchazeči mohou klást otázky, které jsou pro ně důležité, mohou sem patřit například příležitosti ke kariérnímu rozvoji, školení, rozšíření své praxe či své odpovědnosti. Jestliže uchazeči nemají otázky, může být užitečné některé nadnést. Na fázi dotazů se může vyčlenit 20 % vyhrazeného času.

Závěrečná fáze: Ukončení přijímacího pohovoru je bráno jako poslední možnost, jak učinit dobrý dojem na uchazeče. Je dobré uchazečům poděkovat, že se dostavili a věnovali organizaci svůj čas. Rovněž je dobré sdělit co se bude dít dále. Uvádí se alespoň přibližná doba, do kdy se učiní konečné rozhodnutí. Závěrečné fázi se vyhrazuje 5 až 10 % vyhrazeného času.

¹¹⁸ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty, s. 72-74.

4.2.2 Typy pohovorů

Koubek¹¹⁹ uvádí tyto typy pohovorů:

Pohovor 1+1. Pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace (zpravidla vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu, nebo personalista). Posuzování uchazeče může být v tomto případě dosti subjektivní, na druhé straně však tento typ pohovoru umožňuje vytvořit otevřenější atmosféru. Je vhodný spíše při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.

Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí). Bývá tvořen třemi až čtyřmi osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Opět členem panelu by měl být bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a zkušený psycholog. Může v něm být i vyšší nadřízený, současný držitel stejného pracovního místa, představitel budoucích spolupracovníků či představitel odborů. Tento typ pohovoru umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče. Obvykle je ale více stresující než pohovor 1+1. Je vhodný při obsazování především náročnějších pracovních míst.

Postupný pohovor. Je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů pohovoru. Je však, zejména pro uchazeče, časově náročnější a únavnější a nezdědka dochází k tomu, že s každým dalším pohovorem v řadě se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče.

Skupinový (hromadný) pohovor. Je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se spíše pro dílčí posouzení některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnost uchazečů, na druhé straně nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich, umožňuje některým uchazečům uniknout pozornosti. Je rovněž náročný na připravenost, schopnosti a pozornost posuzovatele.

Druhy pohovorů můžeme dále rozlišit také podle obsahu a průběhu:¹²⁰

¹¹⁹ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 238.

Nestrukturovaný (volně plynoucí pohovor). Obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. Není to vhodná forma pohovoru zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejnou šanci a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům. Umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Je citlivý na tzv. haló efekt a umožňuje posuzovateli, aby u uchazeče hledal kvality, které on sám preferuje, a rozhodoval se na základě těchto kvalit. Není to ani validní ani reliabilní metoda výběru pracovníků. Na druhé straně umožňuje zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost.

Strukturovaný (standardizovaný) pohovor. Obsah, sekvence otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a naplánovány. Pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům a k posouzení odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých skutečností důležitých pro posouzení uchazeče. Zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Strukturovaný pohovor musí být podrobně dokumentován a dokumenty musí být archivovány. To umožňuje nejen čelit případným stížnostem, ale také zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat tak celý proces výběru. Je pochopitelné, že strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu.

Polostrukturovaný pohovor. Snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení. Používají se dvě formy tohoto pohovoru. V prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. V druhém případě jsou předem stanoveny cíle pohovoru, posuzovatel však přistupuje k pohovoru pružně, ale nesmí zapomenout na to, že ke konci pohovoru musejí být všechny stanovené cíle splněny. Může sledovat i otázky, které sice nebyly

¹²⁰ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 168-169.

plánovány, ale vyplynou ze situace a přinášejí užitečné informace. Strukturovaná a nestrukturovaná složka pohovoru se mohou volně prolínat a je vymezen jen celkový čas pohovoru.

4.2.3 Tázací techniky a proces dotazování

Podle Foot a Hook¹²¹ je důležité, aby tazatelé neovlivňovali kandidáty během pohovoru naznačováním, zda si kandidát vede dobře nebo špatně. Speciálně to platí, začíná-li kandidát se slabými odpověďmi, neboť jakékoli znaky nedůvěry nebo nudy ze strany tazatele bezpochyby kandidáta více znervózní a přispějí k haló efektu (viz výše). Je mnoho způsobů, kterými se může dát otázce různý výraz a každý tento způsob má vliv na pravděpodobnou odpověď.

Podle Foot a Hook¹²² existují tři základní formy otázek: uzavřené, polouzavřené a otevřené a doplňuje ještě další dvě možné formy, a to otázky pro kandidáty s malými, nebo žádnými zkušenostmi a diskriminační otázky. Uzavřené otázky vyvolávají omezenou odpověď “Ano”, nebo “Ne”; polouzavřené otázky naznačují kandidátovi, jaký druh odpovědi je očekáván; otevřené otázky motivují kandidáta otevřeně hovořit a poskytnout o sobě informace.

Otázky pro kandidáty s malými nebo žádnými zkušenostmi. Pro uchazeče o zaměstnání, kteří nemají pracovní zkušenosti nebo mají malé pracovní zkušenosti je nezbytné pozměnit přístup v pohovoru a také pozměnit typ otázek. Takovýto typ uchazečů se nejčastěji skládá z absolventů škol a také dlouhodobě nezaměstnaných. Zadávání otevřených otázek, které se týkají pracovních zkušeností vzhledem k úkolům v zaměstnání, by nebylo zřejmě u této skupiny uchazečů produktivní. Nicméně by stále mělo být možné ptát se na uchazečovy schopnosti a dovednosti. Tazatel by měl uchazeči podat úplnější vysvětlení požadavků společnosti předtím, než se začne ptát na uchazečovy schopnosti a dovednosti.

¹²¹ Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 90.

¹²² Srov. Tamtéž, s. 92-95.

Diskriminační otázky. Personalista vede strukturované pohovory s plánovanou sadou otázek, které byly vytvořeny na bázi vhodně postavené specifikace pracovního místa. Personalista by se měl vyvarovat otázek, které by vedly k informacím o věcech, jež by podle legislativy nebo podle podnikové politiky vytvořily nespravedlivou diskriminaci (např. manželský stav, rasa a věk rodinných příslušníků). Jedna velmi často doporučovaná procedura je ptát se všech kandidátů, žen i mužů, na stejné otázky. To by mělo zabránit jakémukoli podezření ze záměru diskriminovat kandidáty ženského pohlaví. Je tedy lepší prostě se vyvarovat otázek o osobních poměrech, pokud neexistuje specifický prvek zaměstnání, jako např. schopnost přijmout práci na směny, kde jsou osobní poměry relevantním faktem.

Naproti tomu Margaret Dale¹²³ uvádí také další druhy otázek, a to otázky ověřovací, návodné, situační, behaviorální a řetěz otázek.

Ověřovací otázky jsou vhodné, pokud má personalista, nebo osoba provádějící pohovor dojem, že určitá oblast potřebuje důkladněji prověřit. Může nastat situace, kdy má personalista pocit, že se uchazeč snaží odpovědět povrchně, zakrývá určité skutečnosti nebo se vyhýbá odpovědi na otázku. Pokud se personalistovi podaří použít vhodné ověřovací otázky, umožní mu to vyvinout na uchazeče určitý tlak a zaměřit se na oblast, kterou chce podrobněji zkoumat.

Návodné otázky. Tento typ otázek umožňuje navést uchazeče požadovaným směrem. Mohou být použity pro získání odpovědi, které je potřeba objasnit a potvrdit k tomu, aby bylo jasné, že názor, který se utváří je správný.

Situační (hypotetické) otázky. Někteří lidé si myslí, že by se neměli klást otázky typu „co kdyby“. Avšak řešení hypotetických situací může být velice užitečné, jelikož mohou být využity k tomu, aby si personalista představil, jak si uchazeč povede při reálném výkonu zaměstnání. Je možné vytvořit určitý scénář a požádat uchazeče, aby pohovořili o tom, jak by v dané situaci postupovali a reagovali. Tento typ otázek je možné využít při prověřování

¹²³ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty, s. 76-85.

specifických oblastí. Mohou být obzvláště užitečné, jestliže je třeba hodnotit technickou a odbornou znalost uchazeče.

Řetěz otázek. Tento typ otázek může uchazečům způsobit značné potíže. Jestliže je položen dlouhý seznam dotazů najednou, uchazeč některé části otázky může zapomenout, nebude vědět na co odpovídat dřív a prostě se v zadání ztratí. Řetěz otázek může být však užitečný, pokud je pečlivě naformulován s cílem zhodnotit schopnost uchazeče řešit složité situace. Jednotlivé části otázky by měly být ve vzájemném vztahu a logicky navazovat jedna na druhou.

Behaviorální (kompetenční) otázky. Tazatelé si stále více uvědomují potřebu zlepšit vypovídající hodnotu přijímacích pohovorů. Výchozím bodem pro kladení tohoto typu otázek je specifikace chování a dovedností požadovaných pro efektivní vykonávání dané role. Kompetence je vyjádřena vzorci chování nebo souborem schopností a dovedností. Ve skutečnosti takto lze popsat jakýkoli aspekt lidského chování, který je možné se naučit. Chováním se rozumí cílené uplatnění znalostí a schopností, které vede k nějakému výsledku, často naplánovanému zamýšlenému. Je tedy možné požádat uchazeče, aby popsal způsoby chování, které by použil například v situaci, kdy by měl na starosti vedení jiných pracovníků. Druhy otázek, které je zapotřebí vytvořit pro tento behaviorální (kompetenční) přístup, jsou velice podobné předchozímu typu. Pravděpodobně nejvíce jsou využity otevřené a ověřovací otázky. Cílem je povzbudit uchazeče, aby volně hovořili, aby tazatelé mohli rozpoznat, k jakým krokům se uchazeč rozhodl a jaké důvody jej k tomu vedly. Behaviorální otázky umožňují využít specifické příklady z předchozí praxe odvozené od toho, co již uchazeč sdělil v oblastech relevantních pro dané zaměstnání. Takže se může vytvořit soubor otázek, kterými je možné prověřit jedno nebo dvě nejdůležitější kritéria.

Ačkoli personalisté, nebo osoby pověřené vedením pohovoru vyzkouší mnoho typů otázek, je zde ještě jedna součást efektivní tázací techniky, která je pravděpodobně stejně důležitá jako kladení správných otázek. Je to naslouchání. Pro člověka, který provádí nábor, je velice obtížné se koncentrovat v prodloužených časových periodách a sériích pohovorů, které se natahují i mnoho hodin, nebo dokonce mnoho dní. K zajištění koncentrace a sběru tolika informací od kandidátů potřebují tazatelé praktikovat techniku aktivního naslouchání.

Existují otázky, které by se neměly pokládat za žádných okolností. Určité typy otázek (např. Kolik je vám let?, Plánujete mít děti?, Jak by reagoval váš partner na vaše služební cesty?, Co dělají rodiče?, Máte sourozence?) lze brát jako doklad tazatelova úsilí o nespravedlivou a nezákonnou diskriminaci proti některému uchazeči na základě jiných faktorů než těch, které se vztahují k požadavkům zaměstnání.¹²⁴

Otázka, která je velice nepopulární mezi ženami, je otázka: „Máte děti?“. Tato otázka často vyvolává u žen dojem diskriminace. Ženy se často domnívají, že mají-li malé děti, žádná společnost je nezaměstná. Je zde i druhý aspekt. Pokud žena děti nemá, pak je zde riziko, že je bude mít. Má-li žena již děti odrostlé, nejenže v určitých případech může mít další, ale také se může potýkat s problematikou vyššího věku.¹²⁵ Podrobněji se tématu diskriminace budu věnovat v 6. kapitole.

Hovořit je důležitější pro kandidáta, než pro tazatele, nicméně pohovor je oboustranný komunikační proces, ne jednosměrný tok od kandidáta k vedoucímu pohovoru. Po celou dobu pohovoru jsou vysílány neverbální signály a ty je důležité mít celou dobu pod kontrolou. Kromě toho, že se uchazečům kladou během pohovoru otázky a sledují se jejich odpovědi a reakce, existují i jiné ukazatele, které je možné využít pro hodnocení schopností, které bude uchazeč potřebovat k vykonávání práce. Je možno využít ukazatele jako je vzhled, chování, vzorce řeči a sociální interakce, které by mohly umožnit předvídat, jak si uchazeč povede.¹²⁶

Uchazeči si mohou zvolit, jak se budou chovat. Pro většinu z nich je účast na pohovoru nepříjemnou zkušeností a mohou proto být na začátku značně nervózní. U některých může nervozita převládnout nad běžným chováním. Ale tyto případy nejsou až tak běžné. Většinou uchazeči trpí jen běžnými příznaky nervozity, které prožívají vesměs všichni při setkání s novými lidmi..¹²⁷

¹²⁴ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty, s. 124.

¹²⁵ Srov. SIEGEL, Z. Jak hledat a najít zaměstnání, s. 65.

¹²⁶ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance, Základní znalosti personalisty. S 131.

¹²⁷ Srov. Tamtéž, s. 132.

Na druhou stranu existují určité tradiční názory o tom, jak by zaměstnanci měli chodit oblečení do práce. Některé postoje ovlivňuje móda, ale většina lidí tíhne k tomu být konzervativní a neočekávají se žádné extrémy na pracovišti, zvláště u personálu, který má přímý kontakt s klienty. U některých organizací je porušování sociálních tradic přípustné, téměř očekávané. Takové firmy se ovšem vyskytují jen v některých oborech, zejména v těch tvořivých. Většinou je typ oblečení, které se očekává v zaměstnání, řízen povahou zaměstnání, oborem průmyslu a pozicí, kterou jedinec v organizaci zastává. Pokud se někdo objeví na pohovoru v extrémním oblečení, je neupravený nebo dokonce špinavý, může se vedoucí pohovoru oprávněně tázat, jak vážně tuto příležitost bere. Alespoň by se dalo očekávat, že uchazeč vynaloží nějaké úsilí se co nejlépe prezentovat.¹²⁸

4.2.4 Chyby tazatelů

Chyby tazatelů se objevují v souvislosti s procesem vnímání, který používáme všichni při jednání ve světě kolem nás. Z velkého množství stimulů, které nás obklopují, vybíráme ty, kterým věnujeme pozornost. Tento proces je znám jako selektivní vnímání a to, co si vybereme, je určeno našimi vlastními zkušenostmi, osobností a motivací.¹²⁹ To znamená, že se zaměřujeme na určité aspekty našeho okolí a jiné ignorujeme. Naše vlastní zkušenost by mohla v určitých podmínkách vést k zaměření na nevhodné stimuly a k ignorování informací, které jsou ve skutečnosti důležité. Takovýchto chyb vnímání bylo identifikováno mnoho.

Vzhled. Zevnějšek uchazeče může často rozhodujícím způsobem ovlivnit úspěch či neúspěch při pohovoru nebo výběrovém řízení. Vzhled může personalistům napovědět, co mohou od uchazeče očekávat. Vzhled, přesněji úprava zevnějšku, prozrazuje o člověku mnoho, i když ne všechno. Naše postoje k životu, k práci, k sobě, k „řádu“, k některým hodnotám, stejně jako náš styl života, aplikujeme i při výběru oblečení a celkové úpravě

¹²⁸ Srov. Tamtéž.

¹²⁹ Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 87.

vzhledu.¹³⁰ Nicméně přílišná zaměřenost posuzovatele na fyzický vzhled může být často velmi zavádějící (viz dále).

Haló efekt. Někteří kandidáti dělají na tazatele velmi silný dojem hned jakmile vstoupí do místnosti. Mohou být atraktivní a velmi dobře oblečení, pevně podávat ruku a mít důvěryhodné chování. Výzkum ukázal, že jestliže tazatel získá o kandidátovi dobrý počáteční dojem, má to dva efekty. Za prvé, tento první dobrý dojem má tendenci pozitivně ovlivňovat jejich interpretaci všeho dalšího, co se stane. Za druhé, tazatelé se budou snažit získat pozitivnější informace, které by jejich počáteční úsudek potvrdily. Ačkoli je to známo jako haló efekt, platí to také u negativního prvního dojmu. Ten je někdy označován jako horns efekt a může být rozpoznán, začne-li se tazatel snažit získat negativní informace, aby si potvrdil první dojem.¹³¹

Další obvyklou chybou je **příliš rychlé rozhodování**. Uvádí se, že tazatelé si udělají úsudek o kandidátovi během prvních pěti minut a pak již své hodnocení o vhodnosti osoby nemění. V podmínkách procesu vnímání to znamená, že odpovídající na omezený rozsah podnětů a nevyužívají příležitost získat širší rozsah informací.

Přijímání lidí, kteří jsou jako my. Máme přirozenou tendenci ztotožňovat se s lidmi, kteří jsou jako my a sdílí s námi několik našich znaků. Např. osoba zaměřená na své okolí se může cítit dobře s jiným extrovertem a naopak. Tyto znaky nicméně neodpovídají schopnostem vykonávat práci a pro podnik je pravděpodobně škodlivé mít mezi svými zaměstnanci pouze konformně myslící lidi.¹³²

Stereotypizace. Dovolit ovlivnit výběrová řízení stereotypními představami o lidech je pravděpodobně nejnebezpečnější chyba vnímání a mohla by se dokonce vyrovnat diskriminaci rasy nebo pohlaví. Stereotypizace se objevuje, když je osoba předem přiřazena do nějaké skupiny, a pak jí jsou připisovány vlastnosti a znaky, které jsou považovány za

¹³⁰ Srov. Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty, 12. 12. 2005, s. 9.

¹³¹ Srov. CLEGG, B. *Vedení pohovoru*, s. 69.

¹³² Srov. Tamtéž, s. 72

společné pro členy dané skupiny. Zvláště nebezpečné jsou rasové stereotypy.¹³³ Příklady stereotypů:

- § studenti jsou nezodpovědní a líní;
- § lidé žijící v určitých městech nebo oblastech země nemohou dosahovat takových kvalit, jako jiní;
- § neoblíbenost regionálního přízvuku;
- § lidé nosící piercing nebo tetování nejsou profesionální atd.

Vytváření předpokladů. Haló efekt, rychlá rozhodnutí a stereotypizace jsou všechno specifické formy předpokladů založených na omezených informacích, ale předpoklady mohou být obecnější. Je mnoho případů, kde jsou tazatelé ochotni vnucovat svůj vlastní osobní pohled na to, jak by se mělo postupovat v konkrétních podmínkách, než aby zjistili jak by postupoval a jednal dotazovaný. Příkladem může být předpoklad, že ženy ponesou větší odpovědnost za péči o dítě, nebo že ženy jsou méně pravděpodobněji ochotny, aby jejich rodiny přijímaly nové zaměstnání.¹³⁴

Efekt kontrastů. Např. V situaci, kdy člověk zodpovědný za výběr pracovníka na základě pohovoru má k dispozici několik kandidátů. První kandidát neumí vystupovat, má problémy s vyjadřováním, není ničím zajímavý pro firmu ani pro nabízenou pozici. Personalista nebo člověk provádějící pohovor ohodnotí tohoto kandidáta jako nevhodného a nezajímavého. Kandidát, který přichází po něm se může personalistovi jevit jako velice vhodný a odpovídající. Kontrast mezi těmito dvěma pohovory má pravděpodobně vliv na úsudek personalisty a ten pravděpodobně ohodnotí pohovor s druhým uchazečem výše, než by ji ohodnotil na základě nějakého objektivnějšího měřítka.¹³⁵

¹³³ Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 89.

¹³⁴ Srov. CLEGG, B. *Vedení pohovoru*, s. 72

¹³⁵ Srov. SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*, s. 53.

4.3 Testování

Testy pracovní způsobilosti tvoří škálu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Někdy se setkáváme s nevhodným označením psychologické testy, a to navzdory tomu, že skutečné psychologické testy jen některé z testů pracovní způsobilosti jsou skutečnými psychologickými testy. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. V literatuře lze nalézt desítky nejrůznějších testů pracovní způsobilosti, mnohdy bývá jeden a tentýž test označován různým názvem, existují různá třídění testů a samozřejmě i různá hodnocení jejich validity, reliability a použitelnosti.

Koubek¹³⁶ se v následujícím přehledu přiklonil k terminologii, třídění a charakteristikám nejčastěji se vyskytujícím v anglicky psané literatuře:

Testy inteligence mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky jako jsou například paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku a další.

Testy schopností se používají k hodnocení existujících i potencionálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností. K tomuto druhu testů patří i testy vzdělatelnosti (studijních předpokladů), používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti, tedy k posuzování schopností přizpůsobovat se změnám.

Testy znalostí a dovedností mají prověřit hloubku znalostí či ovládnání odborných dovedností, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Patří sem i testy při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou práce.

¹³⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 164-168.

Testy osobnosti představují skupinu testů, které by bylo možné označit jako skutečně psychologické. Psychologické testování je metodou získávání objektivních informací o řadě individuálních schopností a rysů, zda je testovaná osoba extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský, nebo uzavřený apod. Psychologické testy jsou definovány jako ty, které mají následující charakteristiky: 1. jsou vyvinuty profesionálně a jejich platnost a spolehlivost je ověřena; 2. standardním způsobem zajišťují administrativu a bodování; 3. testují maximální a obvyklý výkon; 4. jejich výsledkem je skóre, které může být porovnáno s normami relevantní populace). Výše uvedené charakteristiky psychologických testů naznačují, že jejich zařazení do výběrového řízení dodává prvek objektivnosti, zvyšuje předpokládanou platnost výběrového rozhodnutí a měří určité faktory, které nemohou být posouzeny prostřednictvím přihlášky o zaměstnání nebo rozhovorem.¹³⁷

Testovaná osoba musí např. označit, které v testu uvedené činnosti, osoby a předměty akceptuje a které odmítá, popř. interpretovat nějaký obrazec. Tímto způsobem jsou zkoumány její zájmy, postoje či hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti. Vychází se přitom z empiricky dokázané skutečnosti, že osoby určitého oboru, určitého odborného zaměření mají sklon mít podobné zájmy, podobné charakteristiky osobnosti. Určité zájmy, určité rysy osobnosti, zejména jsou-li shodné se zájmy a rysy osob úspěšných v oboru, zde mohou signalizovat, zda se testovaná osoba pro příslušnou práci hodí, či nehodí. Problémem je validita a spolehlivost těchto testů, která limituje jejich použitelnost při výběru pracovníků.¹³⁸

Standardizovaná administrace testů znamená, že všichni uchazeči odpoví na stejné testové otázky za stejných podmínek a objektivní bodování znamená, že všichni jsou obodováni bez osobního ovlivnění, ke kterému někdy dochází při pohovoru. Protože jsou psychologické testy komplexním nástrojem, měly by být používány pouze lidmi, kteří mají specifický trénink, jak vést jejich administraci a jak interpretovat jejich výsledky.

Mezi testy bývají často zařazovány i tzv. **skupinové metody výběru pracovníků**. Mohou mít různou podobu, vždy však jde o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či

¹³⁷ Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 113.

¹³⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 170.

hraní určité role. Buď jednotliví uchazeči o zaměstnání předkládají svá řešení, argumentují pro ně a obhajují je před ostatními uchazeči a podle toho jsou posuzováni, nebo skupina musí v časovém limitu společně vyřešit nějaký problém a jednotlivci jsou posuzováni podle svého příspěví k vyřešení problému. Tyto metody jsou vhodné pro výběr pracovníků do manažerských funkcí, na místa vedoucích pracovníků.¹³⁹

Okrajové druhy testů. Mezi okrajové druhy testů patří např.:¹⁴⁰

- § Grafologie – rozbor písma, přesněji řečeno, zkoumání osobnosti člověka prostřednictvím jeho rukopisu. Tato metoda je častěji používána snad jen ve Francii. Většina odborníků považuje grafologii za málo validní a málo spolehlivý nástroj výběru pracovníků.
- § Polygraf (detektor lži) – používaný v USA. Použití polygrafu je však kritizováno, v řadě případů zakázáno a ve většině případů považováno za nevhodné a je omezeno spíše na některé specifické organizace (např. policii a jiné bezpečnostní složky).
- § Testy čestnosti (integrity) – mají zjistit postoje člověka k čestnosti a poctivosti, zejména jeho pohled na krádež, zpronevěru a nečestné praktiky. Bohužel zpravidla je obtížné konstruovat otázky tak, aby svým způsobem testovanému nenapovídaly, jak by měl odpovědět, aby byl považován za čestného. Významným předpokladem jejich validity a spolehlivosti je, že uchazeč bude odpovídat pravdivě a podle svého nejhlubšího přesvědčení.
- § Drogové testy – jsou opět spíše záležitostí Spojených států, kde užívání drog dosáhlo masových rozměrů. Zaměstnavatelé se pomocí drogových testů snaží vyloučit uchazeče, kteří by v důsledku své závislosti na drogách nebyli schopni vykonávat práci na pracovním místě. Tyto testy, zejména provádějí-li je lékaři, jsou považovány za vysoce validní a spolehlivé.
- § Testy pracovní způsobilosti – bývají používány ve spojení s jinými metodami výběru, nikdy ne samostatně. Jsou chápány pouze jako doplňkové metody.¹⁴¹

¹³⁹ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 234.

¹⁴⁰ Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 236.

¹⁴¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 164.

Zvláštní metodou výběru i výcviku nových pracovníků je tzv. *assessment centre*. Jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o především manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí *assessment centre* však lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. *Assessment centre* používá postupy zahrnující individuální i skupinové úkoly. Účastníci absolvují přiměřeně sestavenou řadu těchto úkolů a jsou při tom posuzováni prakticky (zpravidla vedoucími pracovníky různých úrovní a zaměření z příslušné organizace) nebo zkušenými psychology. Podoba *assessment centre* i jeho obsah musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je.¹⁴²

4.4 Zkoumání pracovních posudků a referencí

Reference, neboli pracovní posudek, je oficiální dokument zaměstnavatelské organizace, který na základě dosavadních hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu shrnuje poznatky či názory organizace na schopnosti, osobnost, pracovní výsledky, pracovní a sociální chování daného jedince. Zpravidla je to dokument zpracováváný organizací v souvislosti s odchodem pracovníka, ale také v souvislosti např. s jeho ucházením se o vyšší funkci.

S pracovním posudkem, který obvykle zpracovává bezprostřední nadřízený společně s personalistou (v případě větší firmy), musí být pracovník seznámen a má právo domáhat se jeho změny, dokonce i u soudu. V organizacích, kde se provádí systematické hodnocení pracovníků, dostává každý pracovník při každém hodnocení s ním projednanou kopii záznamu o hodnocení a řada organizací při získávání a výběru pracovníků akceptuje předložení souboru těchto záznamů namísto pracovního posudku.¹⁴³

¹⁴² Srov. HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků; *Assessment Centre*.

¹⁴³ Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 145.

Uchazeči o zaměstnání obvykle přikládají ke svým životopisům i adresy a kontakty na osoby, které o nich mohou podat reference. Předpokládá se, že uchazeči, kteří dobrovolně udají kontaktní osobu, souhlasí s tím, že si budoucí zaměstnavatel reference ověří. Personalisté, kteří se výběrem zaměstnanců zabývají mohou tuto možnost využít. Je běžné ověřit alespoň dvě reference. Personalista by měl počítat s tím, že některá dobrozdání mohou být podána zkresleně, například, když osoba podávající reference chce dotyčnému člověku ublížit, nebo jej naopak vychválit více, než jaký ve skutečnosti v pracovním procesu je.¹⁴⁴

Podle Makina a Robertsona¹⁴⁵ jsou reference další metodou sběru informací o uchazečích a mnoho studií naznačuje, že popularita referencí jako součásti výběrového procesu dosahuje druhého místa hned za pohovorem. Navzdory slabému umístění referencí v tabulce validity. Ve své analýze přesnosti výběrových metod zjistili Anderson a Shackelton,¹⁴⁶ že reference získaly korelační koeficient pouze 0,13.

Zdá se, že tato fakta svědčí o tom, že se reference můžou zařadit jako část výběrových procesů, ale je potřebné věnovat velikou péči jejich interpretaci, aby nevznikly výše zmíněné problémy.

Koubek¹⁴⁷ naproti tomu uvádí odlišný pohled na zkoumání referencí, jak jsou posuzovány zejména v USA. Populární je zkoumání referencí zejména v USA, kde jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj informací o uchazeči o zaměstnání. Zřejmě to souvisí jednak s tradiční protestantskou kulturou a morálkou (v protestantských zemích jsou reference častěji považovány za spolehlivý zdroj informací, zatímco v jiných zemích je jejich spolehlivost hodnocena jako nízká) a jednak se skutečností, že v USA jsou pracovní posudky často předmětem soudních sporů a zaměstnavatel proto neriskuje napsání nepravdivého pracovního posudku, který by mohl být úspěšně napaden. Existující morální kodex firem vede

¹⁴⁴ Srov. SEQUENSOVÁ et al. *Lidské zdroje*, s. 43.

¹⁴⁵ MAKIN, P., ROBERTSON, I. Selecting the best selection techniques. *Personnel Management*, November 1986, s. 38-40.

¹⁴⁶ ANDERSON, N., SHACKELTON, A., *Informed choices. Personnel Today*, 8 November 1994, s. 33-34.

¹⁴⁷ KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky, s. 249.

k tomu, že firma dbá své cti a pověsti, snaží se o maximální objektivitu a neklame případně další zaměstnavatele svého odcházejícího zaměstnance.

V řadě případů se bezprostřední nadřízení personalisté snaží zformulovat pracovní posudek, který by sice obsahoval formulace svědčící na první pohled spíše o pozitivních rysech pracovníka, ale zároveň zasvěceným lidem v jiné organizaci poskytl dostatečně přesnou informaci a signalizoval jim případné nedostatky uchazeče o zaměstnání v jejich organizaci.

Většina zaměstnavatelů uznává, že s poskytováním referencí souvisí náklady, a tak nechtějí uvalit zbytečné břímě na další zaměstnavatele. To znamená omezení žádosti o reference na nezbytné minimum. To by znamenalo, že v procesu získávání pracovníků se na reference ptá až v poslední fázi tohoto procesu poté, co byli kandidáti ohodnoceni prostřednictvím různých jiných technik.¹⁴⁸

„České pracovní právo neupravuje přímo problematiku referencí, upravuje však v §60 zákoníku práce poskytování pracovních posudků. Podle tohoto ustanovení jsou pracovním posudkem veškeré písemnosti týkající se hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce. Zaměstnavatel může vypracovat pracovní posudek, jen požádá-li jej o to zaměstnanec v souvislosti se skončením pracovního poměru. Pracovní posudek musí být vydán zaměstnanci do vlastních rukou.

Podle českých soudů zaměstnavatel může v pracovním posudku hodnotit, že se zaměstnanec v určité funkci neosvědčil, nemůže však činit doporučení jinému zaměstnavateli na přijetí konkrétní osoby do určité funkce. Do pracovního posudku nepatří skutečnosti, které se týkají osobního a rodinného života zaměstnance.

Jiné informace o zaměstnanci, kromě posudku, může zaměstnavatel podávat jen s jeho souhlasem, nestanoví-li právní předpis jinak. Takovými právními předpisy jsou občanský soudní řád, trestní řád a správní řád, které stanoví povinnost zaměstnavateli sdělit soudu

¹⁴⁸ Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 120.

o zaměstnanci požadované údaje. Vždy však platí, že zaměstnanec musí být s obsahem poskytovaných informací seznámen.

Pokud zaměstnanec se zněním posudku nesouhlasí, může se domáhat ve lhůtě tří měsíců ode dne, kdy se o jeho obsahu dověděl, u soudu, aby zaměstnavatel posudek přiměřeně upravil.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 122-123.

5 Přijímání pracovníků

Proces výběru pracovníků končí informováním uchazečů o rozhodnutí o výběru. Nejprve bývá informován uchazeč, který byl vybrán jako první v pořadí a uchazeči, kteří nepřicházejí v úvahu, přičemž informace pro vybraného uchazeče obsahuje i nabídku zaměstnání. V nabídce zaměstnání by se měly zopakovat všechny podstatné charakteristiky pracovního místa včetně pracovních podmínek. Zároveň by měl být vybraný uchazeč požádán, aby organizaci obratem sdělil, zda jeho zájem o zaměstnání trvá a kdy by se mu hodilo přijít do organizace k dalšímu jednání.¹⁵⁰

Přijímání pracovníků je řada procedur, které začínají v okamžiku, kdy vybraný uchazeč akceptuje nabídku organizace a končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Přijímání pracovníků lze chápat dvojnásobem: v užším a v širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.¹⁵¹

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu.¹⁵² Podle Koubka¹⁵³ se někdy u nás i podstatná změna pracovního zařazení dosavadního pracovníka organizace řeší pouhým dodatkem k pracovní smlouvě, ale to souvisí se skutečností, že naše praxe připouští pracovní smlouvy velmi obecné, příliš stručné a mnohdy nejednoznačné. Pracovní povinnosti, pravomoci a odpovědnost pracovníka v nich často bývají formulovány dosti široce a neurčitě. Mnohé organizace používají standardizovaný formulář pracovní

¹⁵⁰ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty, s. 155.

¹⁵¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 151.

¹⁵² Srov. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 255.

¹⁵³ Srov. Tamtéž, s. 254.

smlouvy pro všechny kategorie pracovníků. Díky této obecnosti pracovních smluv mohou vznikat určité nesrovnalosti a problémy, protože tyto smlouvy např. neupřesňují zcela práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele.

Bez ohledu na to, jak podrobně pracovní smlouva specifikuje práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, je další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků krok, během něhož pracovník personálního útvaru, nebo osoba tím pověřená, ústně seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v organizaci, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Tento krok by měl být učiněn ještě před podpisem pracovní smlouvy.

Možný postup zařazení nového zaměstnance do organizace

Velmi důležitou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště v den nástupu do práce. Pracovník personálního útvaru může pracovníka doprovodit na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému.

Personalisté nebo osoby pověřené zajistí provedení vstupní instruktáže o základních předpisech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pokud nebyla součástí výběrového řízení i vstupní prohlídku u lékaře. Mohou zaměstnance seznámit s historií firmy a s jejími dosavadními úspěchy a s její současnou situací, např. S výrobním programem a perspektivními záměry. Podrobněji nového zaměstnance informují i o firemní kultuře, pravidlech vnitropodnikového řízení a o celkové firemní filozofii. Také o informačním systému organizace, který je důležitý pro nového zaměstnance zejména pokud se potřebuje dovědět nové informace o organizaci. Velmi důležité je rovněž pomoci novému zaměstnanci v prostorové orientaci na novém pracovišti, stejně jako poskytnout mu informace o možnostech zvyšování kvalifikace.¹⁵⁴

Na závěr celé procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce (např. stroje, nástroje,

¹⁵⁴ Srov. KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*, s. 47.

kancelářský stůl, počítač, atd.) i nezbytný materiál. Vše završuje přidělení prvních pracovních úkolů. Zařazení na pracoviště je pro zaměstnance rozhodující fáze adaptačního procesu, kterou již vykonává v plném rozsahu odpovědný vedoucí pracovník nebo jím pověřený zástupce. Hlavním cílem této fáze adaptace je, aby zvládl nároky na něho kladené v co nejkratší možné době a aby se co nejrychleji a nejpřirozeněji včlenil do existujícího kolektivu a mohl podávat plný pracovní výkon. Personalisté by neměli podcenit, že je nutno rozlišovat způsob adaptace u zaměstnanců různého věku, pracovních a životních zkušeností i podle charakteru funkce nebo činnosti, pro kterou jsou přijímáni.¹⁵⁵

Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a to zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, popř. jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Srov. KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*, s. 50.

¹⁵⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 151.

6 Diskriminace na pracovišti

Diskriminace je specifický problém a úzce se dotýká předešlého textu. Existuje několik typů diskriminace, které bych zde chtěla popsat. Jakmile byla uzákoněna základní legislativa (zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, §16 a §17), rozšířilo a prohloubilo se i pochopení různých forem diskriminace.

Na pracovišti se musí eliminovat jakýkoli projev diskriminace. uplatňování rovných příležitostí v zaměstnání je dorazem společenské spravedlnosti a zdravého ekonomického rozvoje. Diskriminace pramení často z různých předsudků a zneužívání moci. Jde o oblast, která bývá velmi obtížně postižitelná a dokazatelná.¹⁵⁷

Otázka diskriminace se týká každé fáze náboru a výběru pracovníků. Slovo „diskriminace“ je definováno jako „činit výběr mezi dvěma položkami či osobami“¹⁵⁸. Celým smyslem náboru a výběru zaměstnanců je nalézt nejvhodnějšího pracovníka pro danou práci, tedy činit výběr mezi uchazeči. Na tom není nic špatného za předpokladu, že při rozhodování vycházíme z povahy zaměstnání a potřeb zaměstnavatele. Chybou je, pokud:

- § rozhodujeme o lidech na základě jejich původu či situace;
- § použitá kritéria jsou jen zástěrkou, nebo se vztahují k jiným faktorům, jako např. k osobním prioritám těch, kdo rozhodují;
- § výběrový proces probíhá v tajnosti;
- § rozhoduje se nespravedlivě.¹⁵⁹

Pracovní diskriminace je ve vyspělých zemích nezákonná a pracovní právo či cílená protidiskriminační legislativa vymezují charakteristiky, na základě kterých organizace nesmějí

¹⁵⁷ Srov. BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 207.

¹⁵⁸ Srov. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty*, s. 42.

¹⁵⁹ Srov. Tamtéž, s. 42.

své (potenciální) zaměstnance diferencovat. K tomu, aby se jednalo o nezákonnou diskriminaci, nemusí být tato praxe vědomá a záměrná.¹⁶⁰

Přímá diskriminace je diskriminace ve své nejotevřenější podobě, kterou lze chápat jako zjevnou a záměrnou. Dochází k ní, pokud jsou nastaveny podmínky, které se nevztahují k zaměstnání ani potřebám organizace a slouží k vyloučení určitých skupin.¹⁶¹ K přímé diskriminaci dochází tehdy, když je s někým zacházeno méně příznivě než s ostatními z důvodů, jež mají přímou souvislost s pohlavím, manželským stavem, rasou či rasovým původem.¹⁶² Dále za přímou diskriminaci může být považováno zjevné znevýhodňování některých členů společnosti na základě náboženské, politické a sexuální orientace.¹⁶³ Příkladem takové diskriminace může být zaměstnávat ženy jako řidičky tahačů jednoduše proto, že jsou ženy, nebo odmítání osob čínské národnosti pro práci ve školní kuchyni pouze proto, že všichni další zaměstnanci jsou bílí Evropané a zaměstnavatel má obavy, že osoba s rozdílným rasovým pozadím tam dobře „nezapadne“. Dalším případem přímé diskriminace může být inzerát hledající dívku na výpomoc v domácnosti vylučující muže a inzerát hledající mladého muže na pozici stavebního dělníka vyloučí ženy.

Nepřímá diskriminace je skrytá, ale úmyslná forma diskriminace. Dochází k ní, pokud požadavky, pravidla a podmínky složí k vyloučení členů určitých skupin nebo je uvádí do nevýhody, přestože se zdá, že pravidla platí pro všechny stejně. Zpravidla se jedná o stanovení takových podmínek, které jsou úspěšně splnitelné jen pro některou kategorii populace (např. při přijímání do zaměstnání, povyšování v práci apod.). Nejčastější příklady nepřímé diskriminace můžeme v našich českých podmínkách ještě spatřit v některých inzerátech na volné pracovní místo, kdy hledáme zaměstnance určitého věku, kvalifikace apod.¹⁶⁴ Nepřímou diskriminací z důvodů zdravotního stavu je i odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby fyzická osoba se

¹⁶⁰ Srov. Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty, 20. 3. 2006, s. 4.

¹⁶¹ Srov. DALE, M. Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty, s. 42.

¹⁶² Srov. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s. 58.

¹⁶³ Srov. BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 207.

¹⁶⁴ Srov. Tamtéž, s. 207.

zdravotním postižením měla přístup k výkonu pracovní činnosti a funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání.

V Evropě se rozlišuje diskriminace přímá a nepřímá. V Americe k tomu přistupuje ještě třetí kategorie, a tou je **pronásledování**. Za pronásledování se považují takové formy diskriminace, jež se týkají špatného zacházení se zaměstnanci kvůli např. jejich tvrzení, že na pracovišti dochází k diskriminaci nebo že např. upozornili na nedostatky na pracovišti apod.¹⁶⁵

Systemová diskriminace při přijímání zaměstnanců je produktem dlouhotrvající diskriminace přímé a nepřímé. „Systémem“ je přitom zpravidla nejen určitá konkrétní organizace a její kultura, ale i společnost jako celek. Systemová diskriminace je společensky natolik pevně zakotvena, že budí dojem „přirozeného pořádku“. Znakem systemové diskriminace je proto především to, že její důsledky přijímají jako přirozené často i ti, kteří jsou na jejím základě znevýhodněni. Ze stejného důvodu se této diskriminaci i špatně čelí, neboť vystupuje jako zdánlivý výsledek „dobrovolné volby“ těch, kteří patří ke znevýhodněným.¹⁶⁶

„Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky včetně odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. Rovné zacházení však neznamená rovnostářství.“¹⁶⁷

„V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje zvláštní právní předpis.“¹⁶⁸

Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení v případech výše uvedených, pokud z povahy pracovních činností nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný

¹⁶⁵ Srov. Tamtéž, s. 208

¹⁶⁶ Srov. Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty, 12. 5. 2005, s. 5.

¹⁶⁷ Zákoník práce, §16 (1).

¹⁶⁸ Zákoník práce, §16 (2).

a rozhodující požadavek pro výkon práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, a který je pro výkon této práce nezbytný. Za diskriminaci se rovněž nepovažuje občasné opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání fyzických osob do pracovně právního vztahu, při odborné přípravě zaměstnanců a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen.¹⁶⁹

Obtěžování - jednání, které je zaměstnancem, jehož se to týká, oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti. Obtěžování z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, zdravotního postižení, věku, náboženství či víry a sexuální obtěžování se považuje za diskriminaci.

Sexuální obtěžování - jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

„Pozitivní diskriminace - podle k 1. 3. 2004 novelizovaného § 1 odst. 5 zákoníku práce je možno nyní přijmout i opatření, která nazýváme pozitivní diskriminací. Podle tohoto názvu ustanovení zákoníku práce se za diskriminaci nepovažuje dočasné opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání zaměstnanců popracovně právního vztahu, při odborné přípravě a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen, pokud k takovému opatření existuje důvod spočívající v nerovnoměrném zastoupení mužů a žen u zaměstnavatele. V praxi to vypadá, že zaměstnavatel, resp. jeho jménem jednající příslušný vedoucí pracovník, může dát pokyn personálnímu odboru, aby v duchu výše uvedeného ustanovení preferoval při přijímání nových zaměstnanců, ale i při povyšování do vyšších funkcí či při vysílání do odborných kurzů a škol, ženy, jestliže tím chce zvýšit dosavadní procento žen z celkového počtu zaměstnanců, docílit vyšší počet žen ve vedoucích funkcích apod.“¹⁷⁰

¹⁶⁹ Srov. Zákoník práce, §16 (3).

¹⁷⁰ KAHLE, B. Praktická personalistika po vstupu ČR do EU, s. 15.

Celkové klima organizace silně ovlivňuje dobře nastavená personální politika, jež v sobě integruje i politiku rovných příležitostí. Výhodou uplatňování rovných příležitostí v zaměstnání je, že podporuje větší rozmanitost v práci, což vede k tvorbě kreativnějších přístupů při řešení různých otázek a problémů.¹⁷¹

¹⁷¹ Srov. BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 208.

Závěr

Potřeba zaměstnání je snad v každé době zcela zásadní pro tvorbu sociálního zázemí a životní úroveň každého z nás. Nejedná se pouze o výši finančního ohodnocení, ale také o pracovní prostředí, vykonávanou činnost, perspektivu apod. Proto by nové zaměstnání nemělo být pouze řešením nezaměstnanosti. V současnosti se Česká republika jako jedna ze zemí Evropské unie snaží o směřování ekonomiky k plné zaměstnanosti.

Celkovým cílem procesu získávání, výběru a zapracování pracovníků je vybudovat si tým lidí schopných a ochotných přispívat při dosahování společných cílů a ambicí. Ať už je organizace malá nebo velká, je toho možné dosáhnout pouze pokud dobře rozumí tomu, co dosažení těchto cílů a ambicí znamená v praxi. Nejdůležitějším bodem celého procesu získávání pracovníků je správně definovat schopnosti a dovednosti, které jsou zapotřebí pro vykonání potřebných kroků, aby bylo možné tyto cíle a ambice naplnit.

Strategie a nástroje výběru pracovníků napomáhají tím, že poskytují mechanismus hodnocení, zda uchazeči mají vlastnosti a dovednosti, které jsou pro danou práci potřeba. Rovněž umožňují posoudit zda uchazeč o zaměstnání dobře zapadne do stávajícího týmu. Strategie a nástroje výběru pracovníků s sebou nesou všechny slabé stránky subjektivního lidského hodnocení, avšak lze je snížit pokud se výběr uskutečňuje na základě předem daných a jednoznačných kritérií. Ne každá organizace využívá všech nabízených strategií a nástrojů k výběru svých pracovníků, to záleží na důležitosti obsazovaného pracovního místa.

Je velmi důležité postupovat v souladu se zákonem (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §16 a §17) a v mezích stanovených podmínek nikomu neupírat rovné šance na zaměstnání.

Seznam použitých zdrojů

- ANDERSON, N., SHACKELTON, A. Informed choices. *Personnel Today*, č. 8, November 1994.
- BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7247-107-04.
- Co prozradí vzhled při výběrovém řízení? *Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty; čtrnáctideník aktualit*, 12. 12. 2005.
- Co přinese antidiskriminační zákon? *Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty; čtrnáctideník aktualit*, 20. 3. 2006.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance; Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HOLMAN, R. *Ekonomie*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-891-6.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků; Assessment Centre*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KAHLE, B. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018-5.
- KAHLE, B. *Praktická personalistika v otázkách a odpovědích*. Praha: Pragoeduca, 1997. ISBN 80-85856-49-2
- KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- KAVAN, M. *Každému šanci (aneb personalistika dnes)*. Praha: Profess, 2001. ISBN 80-85253-23-4.
- KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*. Praha: Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-48-7.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002.
ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J., TŘEČKOVÁ P. Jak získávat mladé ekonomy. *Hospodářské noviny*, 9. 3. 1998.
- LEWIS, C. *Employee Selection*. London: Hutchinson, 1985. ISBN 80-7659-693-3.
- MAKIN, P., ROBERTSON, I. Selecting the best selection techniques. *Personnel Management*, November 1986.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-0690-7.
- Nediskriminační a etická pravidla přijímacího řízení. *Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty; čtrnáctideník aktualit*, 12. 5. 2005.
- Ochrana osobních údajů v pracovněprávních vztazích. *Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty; čtrnáctideník aktualit*, 11. 12. 2006.
- PEARCE, D. W. (ed.) *Macmillův slovník moderní ekonomie*. 4. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-42-2.
- SEQUENSOVÁ, H. et al. *Lidské zdroje*. Havířov: Question Marks, 2005. ISBN 80-239-5053-3.
- SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*. Praha: Grada Publishing, 2003.
ISBN 80-247-0612-1.
- SOJKA, M., KONEČNÝ, B. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*. Praha: Libri, 1996.
ISBN 80-85893-05-2.
- Zákon 101/200 Sb., o ochraně osobních údajů.
- Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.
- Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty, čtrnáctideník aktualit*, 20. března 2006.

Internetové zdroje

Situace na trhu práce.[online].Posl.úpravy 25.3.2007 [cit. 12.dubna 2007]Český statistický úřad: *Výběrové šetření pracovních sil. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2006*.Dostupné na WWW:<http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace>

Statistiky nezaměstnanosti.[online].Český statistický úřad: *Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR ve 4. čtvrtletí 2006*. [cit. 16.dubna 2007].Dostupné na WWW:<http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace>

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání [online]. Posl.úpravy12.3.2007[cit.10.dubna 2007].Dostupné na WWW:< <http://www.kmkgranit.cz/?cap=39142>>

Jak psát životopis.[online].Posl.úpravy 21.3.2007.[cit 3.dubna 2007].Dostupné na WWW:< <http://www.jobpilot.cz>>

Životopis-vzor.[online].Posl.úpravy 17.3.2007.[cit.6.dubna2007].Dostupné na WWW: < <http://www.dobraprace.cz/zivotopis-vzor.php>>

Abstrakt

JANDOVÁ, P. *Výběr a přijímání nových pracovníků v podmínkách trhu práce v ČR*. České Budějovice 2007. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce: PaedDr. Petr Bauman.

Klíčové pojmy: trh práce, uchazeč o zaměstnání, výběrové řízení, životopis, pohovor

Práce se zabývá používanými kritérii při výběru nových zaměstnanců do firem. Je zde nastíněno fungování trhu práce v České republice a vývoj nezaměstnanosti. Dále se práce věnuje samotnému procesu výběru nových pracovníků, různým metodám a způsobům výběru nových pracovníků a krokům, které následují při výběru zaměstnance. V práci je i kapitola věnující se strategiím a nástrojům výběru pracovníků, zejména životopisu a pohovoru. Závěrečná kapitola je věnována problematice diskriminace při výběru nových zaměstnanců.

Abstract

Title: Selection and Admission of Staff on the Labour Market in the Czech Republic

Key words: labour market, job applicant, selection procedure, curriculum vitae, interview.

The diploma thesis deals with used aspects of admission of new staff. Czech labour market is described in brief , including the recent trends in the unemployment rate. The work attends to the process of admission of new staff, variety of methods, mode of choosing and the steps of selection new staff. There is a chapter that deals with strategy and instruments of staff selection, especially CV and interview. The final chapter is dedicated to the question of discrimination in respect to staff selection.