

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Emil Dobaka

Získávání a výběr zaměstnanců.

Ověření použitelnosti analytické metody Ishikawa diagramu příčin a následků jako nástroje pro odhalování nedostatků v rámci procesu získávání a výběru agenturních zaměstnanců ve společnosti DP WORK.

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Jarmila Salivarová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Emil Dobaka

Recruitment and selection of employees

Verification of the applicability of analytical method Ishikawa cause and effect diagram as an instrument for detecting deficiencies in the recruitment and selection process of agency employees at DP WORK.

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Jarmila Salivarová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 2013

Emil Dobaka

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí diplomové práce paní PhDr. Jarmile Salivarové za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou zlepšování personálního procesu získávání a výběru zaměstnanců. Na základě teoretického rozboru této personální činnosti vytváří metodiku hodnocení procesu metodou Ishikawa diagramu a Paretova diagramu. Popisuje pilotní ověření a následnou evaluaci celého postupu. Tím ověřuje použitelnost tohoto klasického nástroje řízení kvality v personalistice.

Klíčové pojmy

Diplomová práce, dotazníkový průzkum, evaluace, Ishikawa diagram, kompetence, Paretův diagram, personální marketing, proces získávání a výběru zaměstnanců, řízení kvality, skupinová diskuze, učící se organizace.

Annotation

This diploma thesis deals with improving the personnel process of recruitment and selection of staff. Based on the theoretical analysis of these HR activities it creates methodology of process evaluation by Ishikawa diagram and Pareto chart. It describes pilot testing and subsequent evaluation of the whole procedure. Thereby this thesis verifies the applicability of the classical instruments of quality management in personnel management.

Key words

Competence, diploma thesis, evaluation, group discussion, Ishikawa diagram, Pareto chart, personnel marketing, quality management, questionnaire survey, recruitment and selection of staff, learning organization.

OBSAH

ÚVOD	8
1 VÝCHODISKA Z OBLASTI PERSONALISTIKY	11
1.1. Získávání a výběr zaměstnanců – součást personálních činností.....	11
1.2. Získávání a výběr zaměstnanců – personální proces.....	13
1.3. Získávání a výběr zaměstnanců a personální marketing.....	17
1.4. Nábor versus získávání zaměstnanců	20
1.5. Specifikace výběrových kritérií	21
1.6. Náhled do kompetenčního profilu personalisty	23
2 VÝCHODISKA PRO ŘÍZENÍ PROCESŮ	30
2.1. Interdisciplinarita současného managementu.....	30
2.2. Řízení kvality v organizaci.....	31
2.3. Řízení kvality a personální činnosti	34
2.4. Nástroje hodnocení procesů.....	36
2.4.1. Zpracování metodiky či grafického znázornění procesu.....	38
2.4.2. Paretův diagram	41
2.4.3. Ishikawa diagram.....	42
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	45
4 CÍLE PRÁCE A METODIKA	46
4.1. Popis společnosti DP WORK	46
4.2. Specifikace požadavků na metodiku hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců	47
4.3. Stanovení dílčích cílů a jejich specifikace	49
4.4. Použitá metodika	50
4.5. Vytvoření metodiky pro hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců....	54
5 VÝSLEDKY HODNOCENÍ PROCESU	57
6 EVALUACE PROCESU	65
6.1. Dotazníkové šetření.....	65
6.2. Evaluace procesu formou posouzení expertem.....	66
7 DISKUZE	68
8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	70
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	73
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	77
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Řízení zaměstnanců v organizacích má historický vývoj, rozdělený do několika etap. Barták popisuje tento vývoj jako posun od využívání metod direktivního řízení k uvědomění si potenciálu zaměstnanců jako nástroje konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniků¹. Tureckiová vztahuje vývoj koncepcí organizací (mechanistické pojetí – „člověk = stroj“ – představitelé např. Taylor, Ford, Gantt, Baťa, organistické pojetí – psychologicko-sociologické přístupy – představitelé např. Mayo, Maslow, McGregor, Lewin, Herzberg, systémové pojetí – 1. fáze „člověk = zdroj“, 2. fáze „člověk = znalost“, představitelé např. Armstrong, Drucker, Fombrum, Beer, Koubek – posun k vedení lidí - angl. leadership) k vývoji personalistiky v organizacích. Vychází z Armstronga a Koubka a rozděluje pojetí personálních činností na 4 hlavní periody:

- 1) péče o zajištění základních potřeb zaměstnanců,
- 2) personální administrativa,
- 3) personální řízení, ve smyslu orientace výhradně na interní problémy spojené se zaměstnáváním lidí, ale opírající se již poznatky průmyslové psychologie a sociologie,
- 4) řízení lidských zdrojů, pojaté jako komplexní soubor manažerských postupů, vnímající zaměstnance jako zdroj konkurenceschopnosti a prosperity podniku, který je nezbytné pečlivě vybírat, pečovat o něj, motivovat jej a dále rozvíjet s ohledem na vývoj vnějších faktorů (např. demografický vývoj, ekonomický vývoj, změny hodnotové orientace, vývoj pracovního trhu apod.). Pro řízení lidských zdrojů je charakteristické, že personální práce přestává být výhradní záležitostí jen odborných personalistů a stává se součástí práce všech vedoucích pracovníků, dále strategický přístup, rozvoj organizační kultury a budování dobrých mezilidských vztahů.²

I když ještě před zhruba 20 lety existovala řada uznávaných odborníků, kteří pojetí řízení lidských zdrojů velmi kritizovali (A. Fowler, M. Noon, D. Guest a P. Blyton, P. Turnbull – cardiffská škola) pro slabý teoretický základ, založený na proměnných a hypotézách, které nejsou dopracovány explicitně, přílišný optimismus hraničící až s manipulací, rozporuplnost mezi silnou firemní kulturou a schopností zaměstnanců

¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 9. ISBN 978-80-7452-020-4.

² TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 13-21. ISBN 978-80-86723-80-8.

reagovat flexibilně a z mnoha dalších důvodů³, následující vývoj ve společnosti ukázal významnost tohoto přístupu k lidským zdrojům. Koubek definuje lidské zdroje jako nejdůležitější ze čtyř základních zdrojů, které uvádí organizace při svém fungování do pohybu, propojuje je a využívá je. Vedle lidských sem patří též materiální (např. technologie, materiál, energie apod.), finanční a informační zdroje⁴. Stejně jak lze považovat lidské zdroje za nejdůležitější faktor úspěšnosti organizací, lze proces výběru a získávání zaměstnanců popsat jako základní a nejdůležitější personální činnost v pojetí řízení lidských zdrojů. Je základním stavebním kamenem, na kterém závisí úspěšnost prakticky všech dalších personálních činností, např. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, budování pracovních týmů, motivace, talent management atd. Kvalita přístupu v procesu získávání a výběru zaměstnanců má bezprostřední vliv na hospodářské výsledky firmy, protože snižuje nadbytečné výdaje za dlouhý adaptační proces, zvyšuje produktivitu práce, snižuje absenci pracovníků a minimalizuje fluktuaci pracovníků, ale také předchází i pracovním úrazům. Je nezbytné, aby takto důležitý proces byl v organizacích nejenom podrobně popsán a úspěšně realizován, ale musí existovat i systém hodnocení celého procesu, neboť časté, někdy až turbulentní vnější změny mohou zapříčinit, že daný proces přestane správně fungovat. Hodnocení procesu tak vedle hlavního cíle odhalovat nedostatky v rámci získávání a výběru zaměstnanců, působí jako prevence potenciálních rizik, způsobených měnícími se vnějšími faktory. Impulzem zpracování této práce byl požadavek zaměstnavatele autora, společnosti DP WORK, na navržení a ověření metodiky pro identifikaci nedostatků v celém tomto procesu. Práce tak vedle teoretického přínosu má i praktický význam, neboť pomůže dané organizaci zkvalitnit výše uvedené personální činnosti, a tím i zvýšit její konkurenceschopnost na trhu. Jedná se totiž o personální agenturu, pro kterou je právě proces získávání a výběru zaměstnanců klíčový.

Hlavním cílem diplomové práce je tedy vytvoření a ověření použitelnosti podrobné metodiky hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců s ohledem na specifické potřeby společnosti DP WORK. Protože se jedná o snahu zkvalitnění personálních činností, byl použit nástroj řízení kvality, konkrétně Ishikawa diagram příčin a následků. Na základě takto formulovaného hlavního cíle, lze stanovit 4 dílčí cíle:

- 1) vytvoření metodiky pro hodnocení procesu vybraným nástrojem,

³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, s. 149-159. ISBN 80-716-9614-5.

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 13-14. ISBN 80-726-1033-3.

- 2) pilotní realizace hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců dle zpracované metodiky,
- 3) provedení závěrečné evaluace metodiky a procesu,
- 4) potvrzení či vyvrácení použitelnosti realizovaného způsobu hodnocení.

Pro provedení evaluace metodiky hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu formou posouzení expertem se zaměřením na získávání a výběr zaměstnanců a implementaci personálních procesů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝCHODISKA Z OBLASTI PERSONALISTIKY

1.1. Získávání a výběr zaměstnanců – součást personálních činností

V moderní organizaci se vedení lidí a personální práce stává hlavním manažerským úkolem. Není pouze záležitostí personálních manažerů či personálních útvarů, ale stává se každodenní prací zejména liniového managementu. Hlavním úkolem organizací je obecně naplnění svých cílů, u soukromých podniků k takovým cílům vedle dosahování žádoucího zisku patří například i výkonnost, konkurenceschopnost a zlepšování postavení na trhu. Personální činnosti jsou tak součástí řady úkolů, které musí management plnit pro dosažení vytyčených cílů. V odborné literatuře můžeme nalézt různé rozdělení a pojetí těchto úkolů. Je to dáno faktem, že neexistuje jejich univerzální výčet například z důvodu velikosti podniku, kde je zřejmé, že některé úkoly nejsou prioritní či jsou realizovány pouze nepravidelně či prostřednictvím externích dodavatelů. Nejpřehledněji je popisuje Koubek, jenž je člení do 10 celků, které seřadil dle důležitosti:

- 1) Vytváření a analýza pracovních míst,
- 2) personální plánování,
- 3) získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- 4) hodnocení pracovníků,
- 5) rozmísťování (staffing) zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů,
- 6) odměňování,
- 7) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- 8) budování dobrých pracovních vztahů,
- 9) péče o zaměstnance,
- 10) vytvoření, udržování a využívání personálního informačního systému⁵.

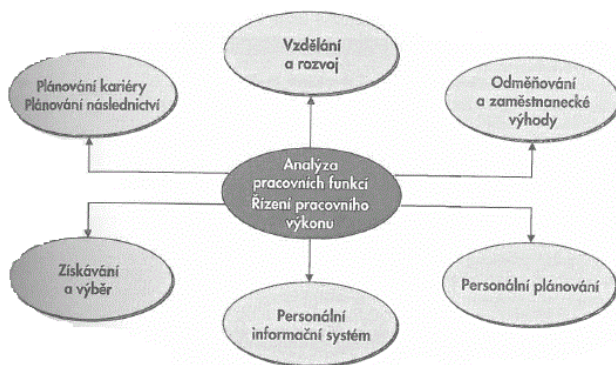
Koubek tak získávání a výběr zaměstnanců řadí na třetí příčku důležitosti hned za procesy vytváření a analýzu pracovních míst a personální plánování. Celý výčet personálních činností je tak chronologicky sestavený sestupně od položky 1 až po položku 10. Bucman naopak hovoří o dvou klíčových procesech, a to:

⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 17-18. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

- 1) analýza pracovních funkcí – zde zahrnuje též vytváření pracovních míst, kontinuální aktualizace popisů pracovních míst a měření „velikostí“ pracovních funkcí ve smyslu rozčlenění pracovních pozic především pro účely odměňování,
- 2) řízení pracovního výkonu – zde zahrnuje cíle pracovního výkonu, hodnocení kompetencí a stanovování individuálních plánů dalšího rozvoje⁶.

Tyto nazývá páteřními procesy a ostatní podprocesy na ně navazuje jako závislé, viz obr. 1.

Obrázek 1: Klíčové procesy a podprocesy řízení lidských zdrojů



Zdroj: NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 63. ISBN 978-80-86730-31-8.

Toto schématické vyobrazení závislosti jednotlivých procesů však v sobě nezahrnuje propojení a vzájemnou souvztažnost mezi jednotlivými podprocesy. Personální činnosti v oblasti získávání a výběru zaměstnanců mají přímou či nepřímou souvztažnost na všechny ostatní činnosti popsané Koubkem, ale to není v Bucmanově pojetí zahrnuto, zde jsou všechny činnosti oddělené a na sobě nezávislé, jeho náhled na propojení personálních úkolů lze pouze odmítnout, byť je zřejmé, že tímto chtěl zdůraznit důležitost analýzy pracovních funkcí a řízení pracovního výkonu. Na druhou stranu shoduje se s Koubkem, že důkladná analýza pracovních pozic (v jeho případě funkcí) předchází procesu získávání a výběru zaměstnanců. Takto uvažuje i Kocianová, která získávání (vyhledávání) a následný výběr zaměstnanců považuje za klíčovou personální činnost, která však musí být podložena dostatečným množstvím a kvalitou informací o obsazované pozici, vycházející z popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka pro danou pozici, ale také

⁶ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 62-64. ISBN 978-80-86730-31-8.

z kvalitně zpracovaného rozboru vnějších podmínek (např. demografických, ekonomických, sociálních apod.)⁷.

Na základě shora uvedeného byl tak proces získávání a výběru zaměstnanců ukotven v souboru personálních činností. Bez ohledu na polemiku se zařazením dle významu činnosti se dá konstatovat, že získávání a výběr zaměstnanců je jedna důležitých personálních činností organizace.

1.2. Získávání a výběr zaměstnanců – personální proces

Přejdeme-li dále k obecné definici procesu pak, můžeme vycházet z popisu podle normy ČSN ISO 9001, která jej (rozuměj proces) specifikuje takto: „... činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy lze považovat za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces.“⁸ Veber definici doplňuje tak, že se jedná o soubor souvisejících či vzájemně působících činností. Vstupem vnímá subdodávku od interního či externího dodavatele, ať už se jedná o produkt, informaci či službu. Výstupem vnímá dosažení určitého cíle, určeného opět pro externího či interního odběratele. Dále tvrdí, že realizace nutně vyvolává spotřebu zdrojů – materiálních, finančních, informačních a lidských⁹. Bucman doplňuje, že proces vyžaduje rozvoj kompetencí, je měřitelný z hlediska efektivity (tzn. výstupní hodnota procesu je vyšší než spotřeba zdrojů) a zvyšování kvality procesu se projeví ve zvyšování konkurenceschopnosti¹⁰. Častorál definuje proces totožně. Jde však ve své úvaze hlouběji a upozorňuje, že úspěšně zvládnutý proces musí mít:

- 1) stanovený cíl (nebo více cílů),
- 2) správce procesu (leader, agent – osoba odpovědná za dosažení vytyčených cílů),
- 3) nastavené měření (hodnocení) procesu.

Dále procesy člení a rozděluje podle řady faktorů, např. na základě důležitosti a významu procesu pro organizaci, dle struktury, časového průběhu, četnosti apod. Podle významu pro společnost rozeznává procesy:

- 1) páteřní (nosné) – sloužící k naplňování strategických cílů,
- 2) hlavní – slouží k zajišťování hlavních činností organizace,

⁷ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 79. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁸ ČSN ISO 9001. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. ed. 2. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 56 s. Třídící znak: 010321.

⁹ VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 573-574. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁰ NĚMEC, BUCMAN, ŠIKÝŘ, pozn. 6, s. 59.

3) dílčí (podprocesy, subprocessy) – podpůrné operativního charakteru¹¹.

Propojíme-li takto obecně definovaný proces se získáváním a výběrem zaměstnanců, je ho možné chápat jako páteřní nebo hlavní v závislosti na charakteru zaměření organizace. A to s ohledem na přístup řízení lidských zdrojů, kde za personální činnosti odpovídá mimo personální útvar především též liniový management. V případě personálních agentur a společností lze získávání a následný výběr zaměstnanců považovat za proces páteřní, v případě organizací s jiným zaměřením (např. výrobní či obchodní společnosti) by mohl být vnímán jako jeden z hlavních personálních procesů.

Výstup procesu získávání a výběru zaměstnanců může být opět dle oboru činnosti organizace určen pro interní (různé útvary a oddělení v podniku, požadující zajištění potřeby pracovních sil) nebo externí zákazníky (v tomto případě se jedná o personální společnosti, realizující služby v oblasti personalistiky za úplatu např. headhunting, executive search, recruitment, temporary employment). Cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být vedle samotného zajištění pracovních sil i definování standardizovaných postupů, které budou schopné zaručit požadovanou kvalitu nových zaměstnanců, a zavedení takto standardizovaného systému v podniku. *Celá koncepce by neměla obsahovat jenom jednotné postupy a metody získávání a výběru zaměstnanců podle hlavních typů pracovních míst v podniku, ale jako její součást je vhodné do ní zahrnout i jasné rozhodovací a jiné pravomoci jednotlivých účastníků přijímacího a výběrového řízení, jako například rozdělení pravomocí mezi vedení společnosti, liniový management a personální oddělení. A to i z důvodu, že dílem taková koncepce často zasahuje též do postupů navázaných na prezentaci firmy na pracovním trhu a souvisí se zpracováním a zadáváním personální inzerce, tzv. personální marketing¹².*

Jako základ definice celého procesu získávání zaměstnanců lze použít Koubkův popis tohoto procesu: „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).¹³“ Budeme-li tedy vycházet z tohoto popisu, znamená to, že získávání a výběr zaměstnanců je vícestupňový proces, který má své náklady na realizaci a jako úkol je i termínovaný potřebami organizace na

¹¹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 167-169. ISBN 978-80-86723-76-1.

¹² DOBAKA, Emil. *Získávání a výběr pracovníků v organizaci: Agenturní zaměstnávání jako alternativa*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí práce PhDr. Jarmila Salivarová.

¹³ KOUBEK, pozn. 4, s. 117.

pracovní sílu. Takové uspokojení podnikových požadavků lze rozdělit na tři základní činnosti – fáze takového procesu podle M. Armstronga nebo do 14 základních kroků podle J. Koubka, kdy oba autoři definují proces získávání a výběr pracovníků jako dokonale metodologicky zpracovaný postup. Když jej organizace dodržuje, vyhne se tím časovým i jiným ztrátám (například ekonomickým, ztráta dobrého zaměstnavatelského jména apod.) a minimalizuje i dobu, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazeno¹⁴. Za zmínění stojí i výzkum americké společnosti DDI¹⁵, která v roce 1999 provedla šetření mezi 162 organizacemi a institucemi z Ameriky, Asie a Evropy, s dosahovanými tržbami (příjmy) od 1 mil. USD do pásma tržeb větších než 10 mld. USD. Největší skupina vykazovala tržby od 0,5 mld. USD do 5 mld. USD (44 dotazovaných společností, 27% z celkových 162). Zkoumané organizace měly zastoupení například v oblastech výroby 41%, služeb 20%, zemědělství 3%, státní správy 2% atd. Mezi respondenty patřily organizace jako například Dr. Pepper/Seven Up, FMC Corporation, Nestle, Novartis, Oracle Systems, Pizza Hut, Royal Bank of Scotland, U.S. Airways. Jedním ze sledovaných faktorů, bylo prokázání, zda volba postupů při získávání a výběru zaměstnanců může mít rovněž souvislost s úspěchem organizace. Účastníci výzkumu byli požádáni, aby odhadli, zda zachovali či zlepšili postupy v systému získávání a výběru zaměstnanců a také zda se jejich organizace v uplynulém roce zlepšila, zhoršila, nebo zůstala stejná v 6 klíčových organizačních ukazatelích:

- 1) Finanční výkonnost,
- 2) kvalita produktů a služeb,
- 3) produktivita,
- 4) spokojenost zákazníků,
- 5) spokojenost zaměstnanců,
- 6) udržení si kvalitních zaměstnanců.

Organizační úspěch byl definován z hlediska podnikání (body 1 až 4) a z hlediska spokojenosti zaměstnanců (body 5 až 6). Výzkum tak mimo jiné jednoznačně prokázal závislost dosahovaných výsledků zaměstnanců a obchodních výsledků organizace na propracovanosti systému získávání a výběru zaměstnanců. V porovnání s klasickým způsobem získávání a výběru zaměstnanců společnosti s precizněji a kvalitněji

¹⁴ DOBAKA, pozn. 10, s. 11.

¹⁵ RIOUX, Sheila a Paul BERNTHAL. *Recruitment and Selection Practices Survey Report*. 1999. vyd. Pittsburgh: © Development Dimensions International, 1999. Dostupné z: http://www.wip.ddiworld.com/pdf/recruitmentandselectionpractices_fullreport_ddi.pdf

zpracovaným procesem 8x častěji udali zlepšení v uvedených ukazatelích (5% vůči 40% s „vylepšeným“ systémem získávání a výběru).

Tabulka 1: Proces získávání a výběru zaměstnanců

M. Armstrong	J. Koubek
<p>1. definování požadavků - příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání</p>	<p>1. Identifikace potřeby získávání pracovníků - vychází z plánů výroby, investic, provádí se prognózy a analýzy stavu a pohybu pracovníků organizace.</p> <p>2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa - popis pracovních úkolů, odpovědností a jaké požadavky musí uchazeč splňovat, aby byl způsobilý pro dané pracovní místo (vzdělání a kvalifikace, kompetence, pracovní zkušenosti, osobnostní charakteristiky).</p> <p>3. Zvážení alternativ – zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, forma částečného úvazku, dohodou o PP, externím dodavatelem, dočasným pracovníkem nebo zda práce vyžaduje plný úvazek.</p> <p>4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa - rozhodnutí, které charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro uchazeče a pro jeho způsobilost a jeho výkon na obsazovaném místě.</p>
<p>2. přilákání uchazečů - prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a konzultantů</p>	<p>5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů - vnější nebo vnitřní zdroje.</p> <p>6. Volba metod získávání pracovníků - např. intranet, mail, firemní časopis, vývěsky, doporučení od současného pracovníka firmy, přímé oslovení vyhlédnutého pracovníka, letáky, inzerce v novinách, rádiu a televizi, využití internetu k inzerci i hledání, vlastní www stránky nebo specializované pracovní portály a stránky, spolupráce firmy se vzdělávacími institucemi, spolupráce s ÚP, personální agentury - recruitment, executive search, spolupráce s odbory a využívání jejich IS, nebo prostřednictvím stavovských organizací aj.</p> <p>7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů - např. doklady o vzdělání a praxi, dotazník organizace, CV, reference, výpis z TR, lékařské osvědčení, motivační dopis atd.</p> <p>8. Formulace nabídky zaměstnání - obsah nabídky, její forma a umístění.</p> <p>9. Uveřejnění nabídky zaměstnání - zvolit vhodnou dobu, jak dlouho je výběrové řízení otevřené, zajistit personální kapacity, které budou poskytovat informace mailem, telefonicky atd.</p>
<p>3. vybírání uchazečů - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, finální nabídka zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy</p>	<p>10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi - evidence údajů a ohlasu na jednotlivé metody inzerce.</p> <p>11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů - definice, kdo bude provádět předvýběr, na základě jakých kritérií. Rozdělení na velmi vhodné, vhodné a nevhodné.</p> <p>12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.</p> <p>13. Předběžná fáze výběru - definice kritérií hodnocení a metod hodnocení, spjata s popisem a specifikací obsazovaného místa v rámci procesu získávání pracovníků, viz bod 2. a 4.</p> <p>14. Vyhodnocovací fáze:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) zkoumání dotazníků a životopisů, b) předběžný pohovor, c) testování uchazečů (např. IQ, EQ, odbornostní testy, eventuálně Assessment Centre), d) výběrový pohovor (interview - nestrukturovaný, strukturovaný, polostrukturovaný), e) zkoumání referencí, f) lékařské vyšetření (v případě potřeby), g) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí.

Zdroj: ARMSTRONG, M. a KOUBEK, J. In: DOBAKA, Emil. *Získávání a výběr pracovníků v organizaci.: Agenturní zaměstnávání jako alternativa*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí práce PhDr. Jarmila Salivarová.

Takto popsaný postup získávání a výběru zaměstnanců má v podstatě univerzální platnost, v detailech se však u jednotlivých organizací mohou vyskytnout drobné alternativní modifikace.

1.3. Získávání a výběr zaměstnanců a personální marketing

V souvislosti se získáváním a výběrem zaměstnanců si je nutné uvědomit, že při oslovování uchazečů zejména z vnějších zdrojů je nezbytné vycházet z aktuální situace na trhu práce a formulovat nabídku práce tak, aby byla atraktivní. V současnosti zpravidla již nestačí nabídnout jen lepší úroveň odměňování, ale je třeba dbát na vytváření celkové pověsti organizace nejenom jako dobrého zaměstnavatele, ale i např. jako slušného obchodního či sociálního partnera (stakeholders – též např. ve smyslu vztahu se státními institucemi jako Úřad práce ČR, Správa sociálního zabezpečení, Finanční úřad apod.). Dobrou pověst spoluutváří také dodržování pravidel slušnosti a dobrá pověst je účinným nástrojem usnadňujícím získávání pracovníků. Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti. Slouží k vyhledávání a získávání kvalitních lidí, k jejich stabilizaci v organizaci a k posilování jejich sounáležitosti s ní. Klíčovým úkolem personálního marketingu je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace. Podnik může vytvářet svou dobrou zaměstnavatelskou pověst pomocí celé řady nástrojů, Koubek je specifikuje takto:

- 1) Dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb zaměstnanců,
- 2) péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí (např. v oblasti BOZP, ergonomická a estetická úprava prostředí pracoviště, stravování, parkoviště apod.),
- 3) flexibilní formy práce jako jsou například roční pracovní doba, variabilní doba práce, práce na částečný pracovní úvazek, zvláštní volno po odpracování určité doby v podniku, přestávka v kariéře (anglický výraz sabbatical), sdílení pracovních míst, práce z domova, práce na dálku a další,
- 4) systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně,
- 5) systém odměňování a mzdová politika,
- 6) programy personálního rozvoje pracovníků (pracovní perspektiva, možnosti kariéry),
- 7) vzdělávací a rozvojové programy firmy pro zaměstnance,
- 8) sociální politika a sociální program firmy (rekreace, firemní rodinné akce, aktivity ve volném čase, péče o děti zaměstnanců, půjčky atd.),
- 9) program zaměstnaneckých výhod (benefity),

- 10) snaha o humanizaci práce (rozmanitá a zajímavá práce),
- 11) participace pracovníků na řízení (řízení x vedení lidí, aktivní účast pracovníků na řízení, samostatnost v rozhodování, zaměstnanec jako partner, informovanost),
- 12) příznivé podmínky pro komunikaci (souvisí např. s manažerskými styly řízení apod.),
- 13) přátelské a harmonické vztahy ve firmě (budování týmů a dobrých mezilidských vztahů),
- 14) prezentace firmy (např. PR, mediální politika – vnější i vnitřní),
- 15) organizační kultura,
- 16) význam organizace, její úspěšnost a perspektivy,
- 17) serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání,
- 18) spolupráce se školami,
- 19) sponzorování, charitativní činnost firmy, ekologické aktivity (to může být kromě jiného např. Corporate Social Responsibility – CSR – společenská odpovědnost firem apod.),
- 20) průzkum trhu práce resp. průzkum vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (situace na trhu práce, nabídka konkurence, populační vývoj, ekonomické podmínky v celé společnosti, hodnotové orientace lidí, preference studijních oborů a volba budoucího zaměstnání, mobilita obyvatelstva, zákony z oblasti práce, politika zaměstnanosti aj.¹⁶).

Barták jde ještě dále a definuje tzv. energetizaci zaměstnaneckého potenciálu, který staví na firemní kultuře (vize, hodnoty, symboly a artefakty, styl firemního života, řízení a pracovních vztahů) a na kompetencích (způsobnostech) zaměstnanců, tedy i u potenciálních nových pracovníků (ve smyslu zájemce a uchazeč o pracovní pozici)¹⁷. Tento pohled podtrhuje důležitost představení společnosti včetně vizí a hodnot uchazečům či zájemcům o pracovní pozici a zároveň schopnost správně oslovit a vybrat budoucí nové zaměstnance, kteří mají shodné či podobné postoje názory na fungování organizace, neboť následně bude snazší je energetizovat, či sladovat jejich a firemní zájmy. Komplexně to uzavírá Antošová, která sladování zájmů a potřeb firmy i zaměstnance (popř. budoucího zaměstnance) vidí jako klientskou orientaci organizace, uplatňovanou nejenom na zákaznících, ale zároveň také na svých vlastních zaměstnancích (externí a interní zákazník). Jedná se tedy o marketingový přístup v personalistice. Například v oblasti získávání a výběru pracovníků, ale také ve

¹⁶ KOUBEK, pozn. 4, s. 150–151.

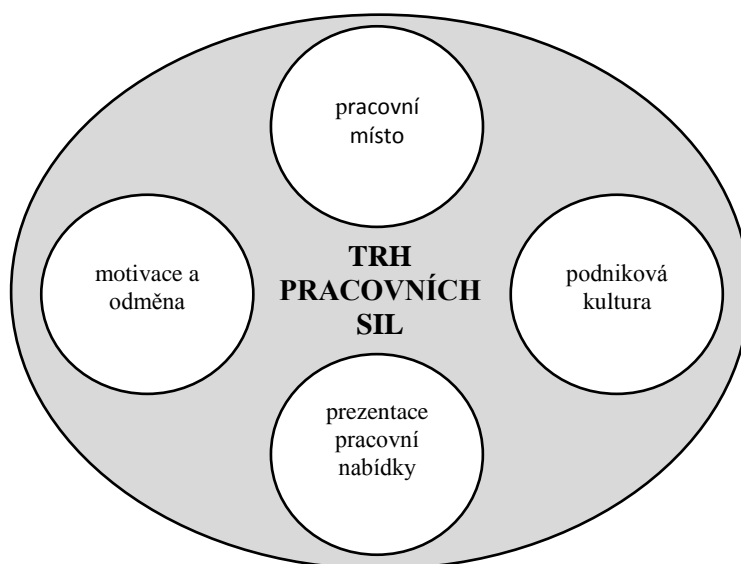
¹⁷ BARTÁK, pozn. 1, s. 23.

formování a udržení vhodné, kvalitní pracovní síly. Jde také o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské jméno firmy, které se opírá o kvalitní personální práci, dobrou pověst organizace a také o výzkum trhu práce. Dále hovoří o využití marketingového mixu („4P“ – z anglického PRODUCT - produkt, PRICE - cena, PLACE - místo a PROMOTION - podpora), který s ohledem na oblast personalistiky upravuje takto:

- 1) PRODUCT - pracovní místo, charakteristika pracovní pozice;
- 2) PRICE - motivace a odměna za pracovní výkon;
- 3) PLACE - místo výkonu práce, prostředí, podniková kultura;
- 4) PROMOTION - prezentace pracovní nabídky.

Doslovně konstatuje: „O tom, že marketingové nástroje lze použít i v personalistice není pochyb - jsou jimi označovány aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy, v souladu s existující kulturou.“ Přístup k řízení lidských zdrojů v organizaci prostřednictvím marketingového mixu má své reálné opodstatnění zejména v současnosti (turbulentní proměny vnějších faktorů), protože vede k vyváženému přístupu k lidskému kapitálu (potenciálu) a ke spojování zájmů zaměstnanců se strategickými záměry a vizemi firmy¹⁸, viz obr. 2.

Obrázek 2: Marketing-mix v personalistice



Zdroj: ANTOŠOVÁ, M. *Moderní řízení: Marketing-mix v personalistice* [online]. *Economia, IHNE*D, 11.11.2005, 11.11.2005 [cit. 2013-01-04]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article%5Bid%5D=17165710

¹⁸ ANTOŠOVÁ, M. *Moderní řízení: Marketing-mix v personalistice* [online]. *Economia, IHNE*D, 11.11.2005, 11.11.2005 [cit. 2013-01-04]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article%5Bid%5D=17165710

Výše uvedený text naznačuje obsáhlost a náročnost procesu získávání a výběru zaměstnanců z hlediska dodržování stanoveného postupu. Velké množství hlavních úkolů (dle Koubka 14 kroků) a dalších dílčích personálních činností v rámci tohoto procesu dává předpokládat, jak důležitá je standardizace celého postupu a měření (hodnocení). Je zřejmé, že proces získávání a výběru zaměstnanců ovlivňuje řada faktorů vnějších i vnitřních, které musí hodnocení procesu zohledňovat:

- 1) Vnější faktory – např. demografický vývoj, změna vnímání sociálních a kulturních hodnot, ekonomické podmínky, politicko-legislativní podmínky, vývoj konkurence apod.
- 2) Vnitřní faktory – např. na konkrétním nabízeném pracovním místě (povaha práce, rozsah povinností a odpovědnost, postavení v hierarchii funkcí podniku, na samotné organizaci – její význam, pověst a prestiž, firemní kultura, mezilidské vztahy, úroveň odměňování, úroveň personální práce, finanční a materiální a technické vybavení organizace aj.

1.4. Nábor versus získávání zaměstnanců

V literatuře se můžeme často setkat s pojmy personální nábor nebo získávání pracovníků. Významy těchto pojmů však nejsou identické. Pojetí marketingově orientované personalistiky podle Koubka staví zejména na strategickém hospodaření s pracovní silou s ohledem na vnější a vnitřní faktory ovlivňující personální procesy, tak aby bylo možné dosáhnout vyšší produktivity práce. Hovoříme-li tak o hospodaření s pracovní silou, je zřejmé, že mimo vnějších zdrojů takový podnik směřuje své úsilí při získávání lidských zdrojů v první řadě na stávající pracovní personál. Nelze však zmiňovat pouze orientaci na vnitřní zdroje, ale moderní personalistika se snaží získávat zaměstnance, kteří se ztotožňují s cíli a zájmy firmy, jsou motivovaní, přijímají hodnotový systém organizace a také její firemní kulturu¹⁹. Zde hraje významnou roli právě personální marketing. V tomto případě interní (orientovaný na vnitřní zákazníky, což v našem případě představuje pracovní personál organizace), který má za cíl vytvářet kvalitní podmínky pro práci stávajících zaměstnanců, zamezení fluktuace, udržení klíčových členů týmů a zajištění stability výkonnosti pracovních sil. Oproti tomu externě zaměřený personální marketing slouží k budování dobrého zaměstnavatelského jména navenek organizace. Mohou nastat situace, kdy se interní a externí personální marketing propojí například, když podnik prezentuje svůj systém

¹⁹ KOUBEK, pozn. 4, s. 117–118.

benefitů (tedy produkt interního personálního marketingu) v rámci oslovování vnějších uchazečů a zájemců o volnou pracovní pozici.

1.5. Specifikace výběrových kritérií

V předchozích kapitolách byla pozornost více směřována na přilákání a získání dostatečného počtu uchazečů a zájemců o volné pracovní místo. Avšak v rámci úspěšného obsazování volných pozic musí každá organizace správně zvládnout též procesy výběru toho nejvhodnějšího adepta na obsazení volné pracovní pozice. Tím lze stanovit klíčový aspekt tohoto personálního procesu, kterým je posouzení míry vhodnosti každého z uchazečů na dané pracovní místo. Srovnává se zde charakter pracovní pozice (vychází se z popisu a specifikace pracovního místa) s požadavky na zaměstnance a se zjištěnými skutečnostmi u konkrétního uchazeče / zájemce. Zatímco klasický model výběru v pojetí řízení lidských zdrojů vychází z vyspecifikovaných kritérií požadavků na nového zaměstnance v průběhu tzv. předběžné fáze výběru (kritéria celood organizační, týmová a kritéria, vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu), v řadě podniků se uplatňuje při výběru moderní metoda posuzování kompetencí (způsobilosti). V této variantě výběr zaměstnanců dle kompetencí se orientuje ne na obsah dané pracovní pozice, ale na výkon, který by měl daný pracovník na konkrétní pozici podávat. Je však nezbytné definovat kompetence, které jsou pro konkrétní obsazovanou pozici specifické a klíčové. Funkční kompetenční model řízení např. Hroník charakterizuje přívlasky jako propojující, uživatelsky přátelský, jednotný a široce využitelný. Funkční kompetenční model musí navazovat na firemní strategii a propojuje klíčové personální procesy, není zbytečně složitý a obsahuje přiměřený počet kompetencí (ideálně 7 až 8). Funguje napříč organizací. Jednotlivé kompetence vychází od stejného základu a vytváří jednotný výkladový rámec pro jednotlivé personální činnosti jako např. výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a odměňování zaměstnanců.²⁰ Podrobněji se kompetencemi zabývá následující kapitola.

Bez ohledu na to, jaký model specifikace pracovního místa organizace používá, klíčovým momentem výběru je analýza pracovního místa a správně specifikované požadavky na budoucího zaměstnance pro danou pozici. Urban problematiku popisuje takto: *„Čím jasnější představu o obsazovaném pracovním místě podnik má, tím snazší a úspěšnější se výběrový proces stává. Naopak platí, že není-li pracovní místo jasné a*

²⁰ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 61-70. ISBN 978-80-247-1457-8.

*srozumitelně vymezeno, je správný výběr nového zaměstnance prakticky nemožný.*²¹

K posouzení splnění kritérií výběru se používá v praxi řada metod. Některé z nich organizace využívají téměř vždy např. analýzu životopisu, výběrový pohovor (interview – ten se opět liší: klasický / tradiční pohovor versus behaviorální výběrový pohovor podle kompetencí – CBI z angl. competency based interview – ten se více zaměřuje na rozbor chování a jednání v modelových situacích a analýzu předchozích pracovních událostí tak, aby bylo možné lépe charakterizovat a identifikovat způsobilosti uchazeče²²), jiné slouží spíše k ověření speciálních předpokladů např. doplňkové dotazníky, lékařské prohlídky, ověření referencí, testy pracovní způsobilosti, assessment centre apod. Jedním z hlavních úkolů personalistů při výběru nových zaměstnanců se tak stává tvorba standardizované metodiky přijímacího a výběrového řízení a stanovení, které konkrétní nástroje (metody) budou na jednotlivé pozice použity a jaké hlavní skupiny předpokladů či způsobilostí budou pomocí nich zjišťovány.

Tabulka 2: Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů

VÝBĚROVÉ KRITÉRIUM	METODY POSOUZENÍ
úroveň vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> analýza životopisu
pracovní zkušenost	<ul style="list-style-type: none"> analýza životopisu interview
technická kvalifikace	<ul style="list-style-type: none"> analýza životopisu osvědčení test technických znalostí
komunikační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> interview assessment center / hraní rolí jazykový test
řídící schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> analýza životopisu interview ověření referencí
kvantitativní schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> numerický test interview řešení případové studie
schopnost pracovat v týmu	<ul style="list-style-type: none"> assessment center / skupinové cvičení psychologický test
zákaznická orientace	<ul style="list-style-type: none"> assessment center / hraní rolí behaviorální interview psychologický test

Zdroj: STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009, s. 116-117. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-429-1.

V rámci vyhodnocovací fáze se realizují následující kroky:

²¹ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009, s. 74. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-429-1.

²² KOCIANOVÁ, pozn. 7, s. 110-111.

- 1) samotný proces výběru, např. prozkoumání životopisu event. dotazníku uchazeče, předběžný pohovor pro případná doplnění dalších skutečností, testování a psychodiagnostický screening uchazeče (např. IQ testy, osobnostní testy, znalostní nebo dovednostní testy apod.), výběrový pohovor (interview), ověření referencí, assessment center aj.
- 2) finální rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- 3) informování uchazečů o rozhodnutí.

V procesu výběru zaměstnanců vedle personalistů v rámci pojetí personalistiky jako řízení lidských zdrojů hrají významnou roli zejména linioví manažeři neboli přímí nadřízení obsazované pracovní pozice, kteří např. zpravidla zahajují proces výběru, pomáhají specifikovat požadavky na pracovní místo, které má být obsazováno, spolupracují při volbě metod a plánování celého postupu výběru, podílí se na přípravě strukturovaných pohovorů a také posuzování uchazečů, účastní se pohovorů s uchazeči a provádí finální rozhodnutí o výběru uchazeče, protože umí posoudit potřebnou pracovní způsobilost uchazeče, i jak se vybraný uchazeč pravděpodobně zařadí do pracovní skupiny či týmu.

V rámci procesu výběru lze považovat za velmi důležité, aby všichni zaměstnanci, kteří se podílí na výběrových činnostech, byli kvalifikovaní, znali dokonale problematiku získávání a výběru zaměstnanců, měli pečlivou přípravu a orientovali se na cíle organizace. Celý proces výběru vyžaduje jednoduchost, nekomplikovanost, musí být dobře koordinovaný a zároveň nenáročný na administrativní zpracování.

1.6. Náhled do kompetenčního profilu personalisty

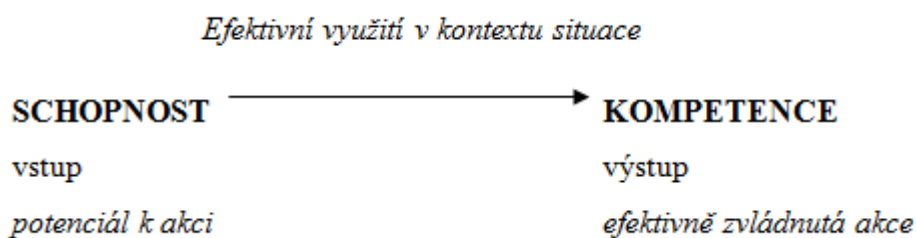
Obecně lze kompetence (způsobilosti) definovat jako souhrn znalostí, schopností, dovedností, postojů a motivů, které umožňují zaměstnanci podávat požadovaný výkon, úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál. Kompetence můžeme charakterizovat pomocí následujících nejdůležitějších znaků:

- 1) jsou vždy kontextualizované, jinak řečeno zasazené do určitého prostředí nebo situace,
- 2) jsou multidimenzionální, neboť je tvoří různé zdroje - znalosti, dovednosti, schopnosti, informace, postoje atd.,
- 3) jsou definované standardem, tzn. že je předem nastaveno, jaké úrovně v dané kompetenci by měl zaměstnanec dosáhnout, jsou tedy měřitelné a hodnotitelné,

4) mají potenciál pro akci a rozvoj, neboť kompetence se získávají učením a vzděláváním (kontinuální a celoživotní proces)²³.

Jsou spojené s celou osobností člověka (jeho schopnostmi, vlastnostmi, postoji i motivy). Vyvíjejí se s věkem jedince a jejich rozvoj je též ovlivněn sociálně kulturním prostředím. Takto popsané charakteristiky kompetencí vyjasňují rozdíl mezi předpoklady (schopnosti, potenciál) a způsobilostmi (konkrétní dovednosti).

Obrázek 3: Vztah schopnosti a kompetence



Zdroj: VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 31. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

V odborné literatuře lze nalézt řadu modelů dělení kompetencí na různé typy a skupiny, např. Armstrong uvádí Dulewiczův model z roku 1989 dělení na kompetence intelektuální, interpersonální, adaptabilní a výsledkové²⁴. Velmi obšírně se zabývá problematikou Veteška, který předkládá Mertensovou teorii klíčových kvalifikací (1974, rozdělení na základní, horizontální, koordinační a vintage faktory), dále vyjasňuje Belze a Siegrista (2001, dělení klíčových kompetencí na sociální, ve vztahu k vlastní osobě a v oblasti metod), popisuje obecný model kompetencí Greenspana a Gransfielda (dělení na instrumentální – intelektuální a motorické a na sociální kompetence). V neposlední řadě vizualizuje (s Tureckiovou) model Itala a Knöferla, kteří dělí kompetence na odborné, osobnostní a sociální, tyto vztahuje k vzdělávacím cílům, viz obr. 4²⁵. Také Kocianová uvádí další modely rozdělení kompetencí např. model klíčových kompetencí Petra experimentálně používaného společností Siemens AG (5 dimenzí) nebo Kostroňův trojrozměrný model manažerských kompetencí, který ve 3 osách zahrnuje řadu kritérií:

1) Osa X představuje interakci jedince a okolí, nabízí 2 styly poznávání a jednání manažerů – analytický a pravděpodobnostní,

²³ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 31-32. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

²⁴ ARMSTRONG, pozn. 3, s. 202.

²⁵ VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 88-98. ISBN 978-808-6723-983.

- 2) osa Y spojuje vliv prostředí na psychologické typy zaměstnanců (např. malá versus velká organizace),
- 3) osa Z ukazuje na systém osobnosti, Kostroň specifikuje zde vlastnosti jedince důležité pro výkon práce (např. stabilita x labilita, dominance x submise apod.)²⁶.

Obrázek 4: Vztah vzdělávacích cílů a jednotlivých oblastí kompetencí



Zdroj: VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 98. ISBN 978-808-6723-983.

Z pohledu organizací pak za klíčové kompetence můžeme označit takové kompetence, které podnik potřebuje, aby mohl úspěšně plnit své cíle, a které sdílí a ve své činnosti alespoň částečně využívají všichni pracovníci organizace. A také, které pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkon.

Obrázek 5: Nové pojetí kvalifikací založených na získávání klíčových kompetencí



Zdroj: VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 44. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

²⁶ KOCIANOVÁ, pozn. 7, s. 66-68.

Veteška s Tureckiovou, vycházejíce z předešlých poznatků a z Mužíkova propojení pojmů kvalifikace a profesní kompetence, tak schematicky vyjádřili, co lze do klíčových a profesních kompetencí zahrnout (orientace v oboru, dovednosti, vědomosti, osobní a pracovní zkušenosti, znalosti, postoje a schopnosti), viz obr. 5²⁷.

Pro konkrétní definici kompetencí personalistů musíme vycházet z hlavních funkcí personálního útvaru v organizaci:

- 1) koncepční – utváření personální strategie,
- 2) plánovací – plánování rozvoje, plánování potřeb pracovních sil a uspokojování těchto potřeb apod.,
- 3) řídicí a koordinační – realizace cílů a úkolů,
- 4) metodická – utváření a poskytování návodů a metodických postupů,
- 5) informační – zajištění informačních potřeb,
- 6) poradenská – poradenské služby pro řídicí zaměstnance, ale i ostatní pracovníky v podniku,
- 7) expertizní a výzkumná – např. analýzy, zjišťování názorů, postojů a míry spokojenosti zaměstnanců, hodnocení apod.²⁸

Zajímavým způsobem sjednocuje požadavky na personalistu Ulrich, jenž jej vidí jako leadera, který je zaměřen jak na úspěšnou realizaci personálních procesů, tak i na zaměstnance.

Obrázek 6: Rozhodující role a kompetence profesionálů v ŘLZ



Zdroj: ULRICH, D. In: VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 110. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

²⁷ VETEŠKA, pozn. 25, s. 98.

²⁸ MAYEROVÁ, Marie a Jiří Růžička. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000, s. 58. ISBN 80-860-2265-X.

Takto široké pojetí se vztahuje na všechny personální činnosti. Pro doplnění je vhodné uvést Koubkův pohled na činnosti personálního útvaru při procesu získávání a výběru zaměstnanců:

- 1) má na starosti dodržování zákonů a pravidel,
- 2) navrhuje vhodné metody výběru a časový harmonogram,
- 3) zajišťuje výběr po metodické, administrativní a organizační stránce,
- 4) shromažďuje a uchovává dokumenty,
- 5) zajišťuje odbornou stránku posuzování uchazečů,
- 6) předkládá liniovým manažerům doporučení, týkající se výběru vhodného uchazeče,
- 7) v případě potřeby zajišťuje účast externích expertů např. psychologů apod.,
- 8) dbá na dodržování zásad politiky výběru zaměstnanců²⁹.

Ale i zde lze aplikovat Ulrichovy představy o roli personalisty, protože dynamické až turbulentní změny ve společnosti, ekonomice a v dalších oblastech vyžadují i proměnu náplně činností a tím kompetencí. Personalista musí pro úspěšné naplňování vytyčených cílů být vlastníkem 4 základních skupin kompetencí:

- 1) znalost podnikání – pod tímto pojmem lze specifikovat řadu dílčích znalostí a dovedností např. znalost předmětu podnikání organizace, znalost produktu, manažerské dovednosti, znalosti z oblasti ekonomie, marketingu, výrobní řízení a jeho procesy, problematiky řízení kvality, obchodní procesy, ale také i schopnosti uvažování v souvislostech, řešit problémy aj. – to vše mu umožní lépe zpracovat, plánovat a realizovat strategické cíle v personální oblasti,
- 2) funkční expertiza – zde hovoříme o vlastním profesionálním know-how personalisty, jeho odborném přínosu pro organizaci, znalost nástrojů a metod v rámci jednotlivých personálních procesů, též dovednost je aplikovat v praxi, schopnost dále se rozvíjet a vzdělávat v souladu s vývojem poznatků v oblasti personalistiky, práva (nejenom pracovního), psychologie, sociologie, andragogiky apod.
- 3) zvládání procesů změny a jejich řízení - chce-li podnik udržet svou konkurenceschopnost, musí být flexibilní a adaptabilní, zde je významná role personalistů v oblasti change managementu, ti hrají podpůrní roli liniovému managementu v oblasti analýz, přípravy změn včetně vzdělávání personálu, v oblasti komunikace (mentoring, koučování, counseling, konzultace atd.), budování podnikové kultury s inovačním potenciálem. I zde jsou na personalistu

²⁹ KOUBEK, pozn. 4, s. 176–177.

kladeny požadavky znalostní v oblasti procesního a projektového řízení, dovednosti v zavádění inovačních procesů, zkvalitňování procesů, andragogicko-didaktické znalosti pro oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců atd. S tím souvisí též osobnostní předpoklady jako proaktivita, flexibilita, kreativita, schopnost týmové spolupráce, schopnosti a dovednosti v oblasti sociálního ovlivňování apod.

- 4) osobní důvěryhodnost (kredibilita) – soubor kompetencí, které ovlivňují úspěch personalisty ve styku se svými „klienty“. Budování firemního klimatu, zavedení etického kodexu, zdravé komunikace a dobrých mezilidských vztahů, budování týmů a řada dalších dílčích úkolů vyžaduje, aby personalista jako osoba s přirozenou autoritou vykazoval profesionální respekt, spolehlivost, empatii, umění naslouchat, dokázal zvládat stresové situace a stavy, byl způsobilý vyjednávat aj. Je to osoba, která nakládá si osobními a citlivými údaji o jednotlivých zaměstnancích, a proto musí být pro ostatní důvěryhodná³⁰.

Svatošová³¹ a Barták³² ve svých publikacích akcentují schopnost globálního myšlení a inovativnímu přístupu HR v oblasti zdokonalování, neboť v globalizovaném světě je nezbytné sledovat celosvětové trendy, nikoliv staré a zažitě principy. V další publikaci Barták rozpracovává myšlenku personalisty jako leadera, který se chová jako spolutvůrce a spolupodnikatel a poukazuje na řadu žádoucích vlastností a předpokladů, jako např. globální myšlení, orientace na výsledek, schopnost sebereflexe, zákaznickou orientaci, vnímání změny jako výzvy, předvídání příležitostí atd.³³

Zajímavý pohled nabízí Antalová, která rozpracovává ideu schopnosti globálního myšlení a kompetence rozděluje do 4 úrovní:

- 1) megaúroveň – představuje rámec EU, neboli eurokvalifikaci, potřebnou pro způsobilost řešit nadnárodní socio-ekonomické, právní a případně i další problémy,
- 2) makroúroveň – čili způsobilosti řešit národní problémy, např. změnu myšlení od kolektivního k profesionálnímu způsobu, orientovanému na individuální odpovědnost,
- 3) mezoúroveň – představuje způsobilost v rámci profesního oboru a organizace (hovoříme o celofiremních požadavcích),

³⁰ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 109-111. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

³¹ SVATOŠOVÁ, Veronika. *Tvořivé myšlení a inovace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 109-110. ISBN 978-80-7452-010-5.

³² BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, s. 59-63. ISBN 978-80-86723-28-0.

³³ BARTÁK, pozn. 1, s. 30-32.

- 4) mikroúroveň – způsobilosti k výkonu konkrétní pracovní pozice a pracovní role v týmu³⁴.

Ve výčtu kompetencí personalistů by se mohlo dále pokračovat i v této obecné rovině (pojetí Antalové). Tato kapitola má za cíl poukázat, jak jsou požadavky na personalisty rozsáhlé i s ohledem na to, jak významnou roli v organizaci plní. Zároveň je zřejmé, že na základě konkrétního stavu a situace v jednotlivých podnicích nelze vytvořit univerzální model všech kompetencí personalisty a také, že úroveň kvality personalistů významně ovlivňuje proces získávání a výběru zaměstnanců.

³⁴ ANTALOVÁ, Mária. *Ľudské zdroje a personálny manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2011, 164 s. ISBN 978-80-225-3234-1.

2 VÝCHODISKA PRO ŘÍZENÍ PROCESŮ

2.1. Interdisciplinarita současného managementu

Pojem management má řadu významů (např. specifická aktivita, skupina vedoucích zaměstnanců nebo vědní disciplína). Ve smyslu profese respektive souboru specifických aktivit, vedoucích ke splnění cílů organizace, lze konstatovat, že je klíčovým činitelem ovlivňující úspěšnost, konkurenceschopnost a prosperitu jak soukromých podniků, tak veřejných institucí. Pouhá kvalita zaměstnanců, dostatek finančních zdrojů a sebelepší technologické vybavení nemusí být garancí úspěchu, pokud je organizace špatně manažersky vedena³⁵. Moderní pojetí managementu je možné vnímat jako aplikaci uspořádaného souboru poznatků a dovedností do praxe. Opírá se o osobní praktické zkušenosti a soubor předpokladů manažera (část kompetencí v pojetí Vetešky), ale také o teoretické poznatky (teorie, metody) z mnoha oborů a disciplín, např. ekonomie, marketingu, matematiky, statistiky, psychologie, sociologie, práva, andragogiky atd. Management můžeme tedy definovat jako interdisciplinární obor. Průcha a Veteška definují interdisciplinární přístup jako způsob, který nevyužívá nástrojů jednoho oboru, nýbrž spojuje poznatky a metody dvou či několika disciplín současně. Tím dospívá ke komplexnosti, která v sobě obsahuje kvalitativně rozdílné vlastnosti postižitelné odlišnými obory³⁶. Jednotlivé soubory poznatků přispívají k tvorbě nových manažerských nástrojů a rozdělují management na dílčí specifické činnosti. Podniky následně podle tohoto členění skládají svou organizační strukturu (oddělení, útvary apod.). Patří sem např.:

- 1) Strategický management (TOP management),
- 2) provozní (operační) management,
- 3) produktový management,
- 4) projektový management,
- 5) finanční (ekonomický) management,
- 6) marketing management,
- 7) obchodní management,
- 8) řízení rizik,
- 9) řízení environmentu a bezpečnosti práce,
- 10) řízení kvality (dříve jakosti)³⁷.

³⁵ VEBER, pozn. 9, s. 20.

³⁶ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, s. 134. ISBN 978-802-4739-601.

³⁷ VEBER, pozn. 9, s. 25-27.

Poznatky z řady oborů však pouze nerozdělují řízení podniku (management) na jednotlivé činnosti, protože zároveň se v různé šíři a hloubce využívají napříč celou organizací v rámci jednotlivých úseků. Například znalosti v oblasti práva v jiném rozsahu využívá výrobní management (např. právní důsledky nekvality dodávky materiálu) a v jiném rozsahu mzdová účtárna (např. právní aspekty exekučních rozhodnutí). Naopak část znalostí, vědomostí a dovedností se prolíná v rámci všech specifických činností a tvoří základní klíčové kompetence zaměstnanců. V pojetí moderního managementu jednou z nich je znalost principů řízení kvality jako součást strategické orientace na zákazníky. Potřeba kontinuálního se zlepšování je nezbytná pro všechny úseky organizace, ať obsluhují externí či interní zákazníky. Zpravidla se v organizacích uplatňuje v přístupu 3P (z angl. product, process, people), tedy zaměření na zlepšování výrobků či služeb, vnitřních procesů a zaměstnanců³⁸. Touha po neustálém zlepšování tak propojuje řízení kvality i s personálními činnostmi, kdy nástroje managementu kvality např. pomáhají identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců, zapojují zaměstnance do odpovědnosti za konkurenceschopnost a prosperitu organizace (participace), ovlivňují hodnocení zaměstnanců, ale také v neposlední řadě pomáhají určit příčiny chyb v procesech. To vše tvoří základ, na němž lze stavět principy tzv. učící se organizace, pojem, který zavádí systém řízení kvality EFQM (více v následujících kapitolách). Petříková za učící organizaci považuje takovou, jejíž zaměstnanci se dobrovolně podrobují procesům neustálého rozvíjení svých vědomostí a dovedností s cílem zdokonalit svou vlastní práci a zlepšit výsledky zaměstnavatele³⁹.

2.2. Řízení kvality v organizaci

Po organizační stránce může být řízení kvality (pozn. autora v odborné literatuře se setkáváme s pojmy kvalita nebo jakost. Plášková vnímá pojem kvalita jako širší ve smyslu naplnění očekávání zákazníka, která se mění vlivem biologických, sociálních a demografických faktorů, naopak jakost je naplnění stupně, úrovně či třídy parametrů podle technické klasifikace⁴⁰) řešeno v podnicích několika způsoby. Některé organizace mají specializované pracovní pozice či dokonce oddělení pro řízení kvality,

³⁸ SAYER, Natalie J. a Bruce WILLIAMS. *Lean For Dummies: Making Everything Easier*. 2nd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012, s. 211-212. ISBN 978-1-118-11756-5.

³⁹ NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody*. Vyd. 1. (dotisk). Praha: Management Press, 2011, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

⁴⁰ VEBER, Jaromír et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 19-23. ISBN 978-80-247-1782-1.

jiné využívají externích poradců a konzultantů. V současnosti existují 3 základní přístupy (koncepte):

- 1) Podle norem ISO č. 9000/9001 – založené na principu aplikace požadavků zákazníků na základě standardizovaného porovnávání shody či neshody. O oblíbenosti svědčí, že v roce 2011 podle Mezinárodní organizace pro normalizaci bylo vydáno 1.111.698 osvědčení ve 180 zemích světa⁴¹.
- 2) Podle odvětvových standardů – využití např. v automobilovém průmyslu, př. normy ISO/TS 16949, IRIS apod.
- 3) Podle modelu excelence – např. koncept TQM (Total Quality Management) - spíše metoda strategického řízení a manažerská filozofie pro veškeré aktivity společnosti v USA a Japonsku. V EU se používá model EFQM tzv. Model Excellence, ten se oproti normám ISO nezaměřuje pouze na potřeby zákazníka, ale všech stakeholders (zainteresovaných osob – např. vlastníků, zaměstnanců, veřejných institucí, sousedů apod.). S tím souvisí i budování CSR (Corporate Social Responsibility – společenské odpovědnosti firem), ale také i utváření tzv. učící se organizace⁴².

Celý proces řízení kvality bez ohledu na volbu přístupu lze rozčlenit takto:

- 1) Stanovení vizí a strategie kvality,
- 2) definice cílů kvality – stanovení kvantifikovaných ukazatelů a parametrů kvality (např. fluktuace, výkonost, počet neshod, riziková místa, náklady na vzdělávání apod.), takové ukazatele jsou následně často předmětem benchmarkingu, tj. porovnávání údajů s konkurenčními firmami, což by diskutovaným nástrojem porovnání,
- 3) proces kontroly kvality – spočívá ve stanovení plánu a provádění validního měření kvality resp. dle stanovených ukazatelů procesů, výrobků či služeb (např. fyzikální měření, check listy, mystery shopping, mystery employment a další,
- 4) zajišťování kvality – i na základě zjištěných neshod (problémových jevů) provádění identifikace příčin, odstraňování chyb a neustálé zlepšování procesů (i preventivní opatření), rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců,
- 5) audit kvality – ověření řízení kvality nezávislým specialistou,

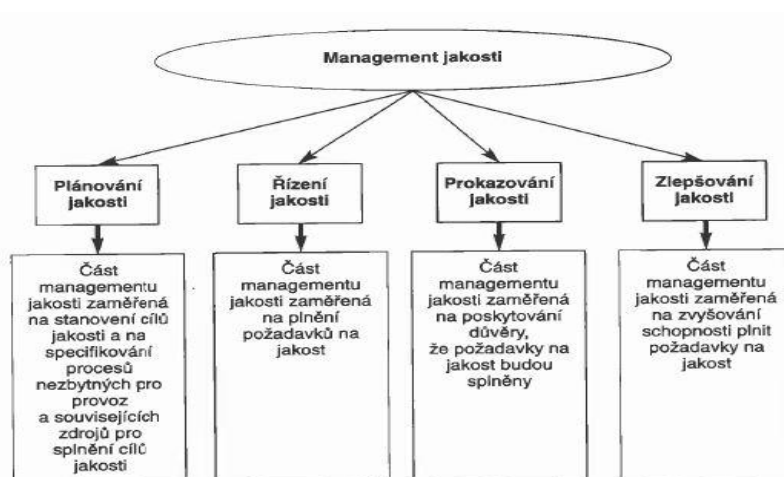
⁴¹ ISO Survey. *International Organization for Standardization* [online]. [October 2012] [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>

⁴² NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 12-40. ISBN 80-726-1110-0.

6) zohledňování výsledků kroků 3 až 5 (poučení) do změn pro budoucí plány řízení kvality (korekce)⁴³.

Nenadál řízení jakosti (kvality) člení do 4 souborů procesů, které jsou vzájemně provázány napříč celou organizací a rolí manažerů kvality je celý systém metodicky vést, koordinovat a rozvíjet. Patří sem plánování jakosti, řízení jakosti, prokazování jakosti a zlepšování jakosti viz obr. 7.

Obrázek 7: Soubory procesů managementu jakosti (kvality)



Zdroj: NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody*. Vyd. 1. (dotisk). Praha: Management Press, 2011, s. 15. ISBN 978-80-7261-186-7.

Zjednodušený pohled na řízení kvality, vhodný pro malé organizace či jednorázové projekty, nabízí Doležal. Ten dělí řízení kvality na 3 hlavní procesy:

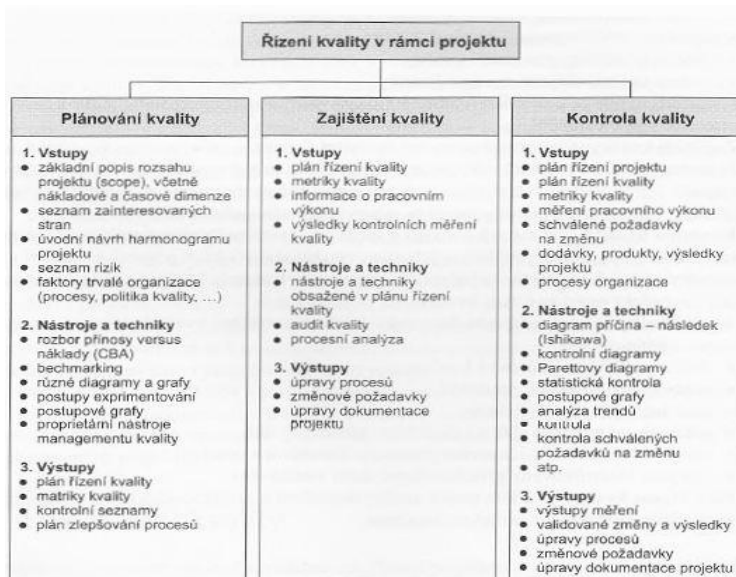
- 1) plánování kvality (QP – quality planning) – stanovení norem kvality a způsob, jak jich dosáhnout,
- 2) zajištění kvality (QA - quality assurance) – realizace naplánovaných jednotlivých činností k zabezpečení kvality (ve smyslu postupů, opatření, korektivních akcí),
- 3) kontrola kvality (QC – quality control) – sledování plnění cílů a určení, zda odpovídají stanoveným normám kvality, na základě tohoto porovnání definování způsobů odstranění příčin v případě nevyhovujícího plnění.

Doležal soubor řízení kvality vizualizuje (viz obr. 9) a konstatuje výhodnost tohoto modelu z hlediska jednoduchosti. Je jednou z cest, jak přistoupit k řízení kvality, tedy prostřednictvím projektového přístupu, a to bez ohledu bude-li se jednat o koncepci podle norem ISO či o model excelence – EFQM. Tento přístup vychází z pojetí kvality

⁴³ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 246-247. ISBN 978-80-247-3611-2.

v projektech doporučované PMI (Project Management Institute - nezávislé a neziskové odborné sdružení osob zabývajících se projektovým řízením, česká komora sídlí v Praze, celosvětová centrála je v USA, ve Filadelfii)⁴⁴.

Obrázek 8: Přehled procesů řízení kvality – zjednodušené pojetí dle PMI



Zdroj: DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 114. ISBN 987-80-247-4275-5.

2.3. Řízení kvality a personální činnosti

Potřeba zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku zřetelně propojuje personální činnosti s řízením kvality. Snaha mít nejvhodnější zaměstnance ve své organizaci, ovlivňuje práci personalistů na zlepšování produktů resp. služeb vůči interním i externím zákazníkům v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, hodnocení, jejich individuálního vzdělávání a rozvoje, péče o ně, ale také v mezilidských vztazích. Personální útvary v podnicích, kde je zaveden systém řízení kvality, se podílí zejména:

- 1) na stanovování cílů v oblasti lidských zdrojů,
- 2) na stanovování kvantifikovaných ukazatelů dosažení cílů (např. spokojenost uchazečů s poskytovanými informacemi v rámci získávání a výběru zaměstnanců, poměr mezi počtem oslovených uchazečů/ zájemců o volné pracovní místo a počtem osob, které absolvovali výběrový pohovor, poměr mezi uchazeči na výběrovém pohovoru a počtem nově obsazených pracovních pozic a řada jiných ukazatelů),

⁴⁴ DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 113-115. ISBN 987-80-247-4275-5.

- 3) na realizaci měření (kontroly),
- 4) na provádění identifikace příčin, odstraňování chyb a neustálého zlepšování personálních procesů,
- 5) na následném vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

A právě body 3 a 4 jsou hlavními úkoly personálních útvarů, neboť zde jsou vlastníky nebo dokonce agenty změny a v ostatních uvedených činnostech v rámci řízení kvality se spíše spolupodílí na realizaci. Zaměření se na kontinuální zkvalitňování procesů vylepšuje služby poskytované personálními útvary, proto je významným úkolem v rámci personálních činností. Hlavním cílem je vytvoření proaktivního prostředí, které vede k zjišťování příčin možných nedostatků a chyb v procesech a následně i k manažerskému rozhodování o způsobu odstranění takových závad. Zároveň musí personalisté vyhledávat potenciální rizika tak, aby proces nebyl reaktivní, ale dokázal dopředu odhadovat vývoj vnějších vlivů (např. demografické změny nebo měnící se hodnotový rámec zaměstnanců apod.) a pružně na tyto změny reagovat.

Tak tomu je i v rámci získávání a výběru zaměstnanců, neboť se jedná o složitý proces řady dílčích úkolů a činností. Při takovém rozsahu lze předpokládat riziko chyb a možné neefektivity. V odborné literatuře, zaměřené na problematiku personálních činností, na českém trhu je velmi obtížné dohledat pojednání o řízení kvality v personalistice. V literatuře zaměřené pouze na řízení kvality je zase zřejmé provázání s výrobou či poskytováním služeb a lidské zdroje jsou zde uváděny jen v souvislosti se systémem učící se organizace či hodnocení zaměstnanců. Podobně je tomu tak i v zahraniční literatuře. Částečně se problematiky dotýká Dvořáková, která hovoří o nutnosti hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců. Předkládá různé druhy ukazatelů, které mohou sloužit podnikům k identifikaci příčin neúspěchu v procesu získávání zaměstnanců, např. sledování nákladů na získání 1 zaměstnance, počet žádostí o nabízené pracovní místo, vyhodnocování času, který je potřeba na zajištění celého procesu včetně výběru do obsazení volného pracovního místa, monitoring fluktuace nových zaměstnanců atd. Zajímavý je i Stýblův postřeh, který se snaží zhodnotit svůj dojem o vývoji personalistiky formou poznámek z výroční konference „Fórum personalistů 2011“, pořádané organizacemi Institute for International research a People Management Forum (Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů) 6. prosince 2011. Stýblo zde hodnotí mimo jiné i jistou snahu o vyšší míru objektivizace při využívání personálních metod a při formování personálních procesů. Příkladem může být implementace vytváření personálních profilů, kvalifikačních standardů, kompetenčních profilů, standardů výkonnosti, ohodnocování pracovních míst apod.

Zároveň však připouští, že není jasné, zda se jedná o pochopení nutnosti efektivního jednání v organizacích (např. při snižování mzdových nákladů) nebo o pouhou reakci personalistů vyvolanou nátlakovým stylem řízení od vyšších manažerů⁴⁵. Z uvedeného se ukazuje, že má-li organizace zájem rozvíjet řízení kvality v personálních procesech, musí se pokusit o využití standardních nástrojů kvality s tím, že provede jejich pilotní ověření (validaci) a bude evaluovat jejich používání.

2.4. Nástroje hodnocení procesů

Zajištění identifikace možných příčin nekvality a následná realizace nápravných opatření v procesech se opírá o základní manažerské dovednosti, a to schopnost analyzovat a schopnost manažerského rozhodování. Jinými slovy jedná se o porovnání cílového stavu se stávajícím stavem nastavení procesu. Z pohledu managementu je zlepšování kontinuální proces, který má 2 úrovně:

- 1) Inkrementální (přírůstkové) zlepšování – jedná se o postupné snižování vad a chyb, optimalizaci procesu, zvyšování produktivity apod. Typickým představitelem je strategie KAIZEN (složení 2 japonských slov vyjadřující význam neustálého zdokonalování), jedná se o japonskou filozofii managementu, jejíž ústřední myšlenkou je, že ani jediný den by neměl proběhnout bez toho, aby kdekoli ve společnosti nedošlo k nějakému zlepšení. Tato víra je hluboce zakořeněna v japonské mentalitě. Největší rozmach tato filozofie zaznamenala po druhé světové válce, kdy japonské podniky obnovovaly průmyslovou výrobu a pro udržení si tržních podílů se musely zaměřit na kvalitativní zlepšování⁴⁶.
- 2) Transicionální (skokové) zlepšování – přináší radikální a výrazné změny procesů za účelem zásadního zlepšení. Na rozdíl od inkrementálního zlepšování nenavazují změny na předchozí stavy. Jistá omezení pro tento druh změn je zpravidla požadavek významnějších investic, který naráží na disponibilnost zdrojů organizace⁴⁷. Jedná se o jednorázové aktivity jako např. inovace či reengineering. Toto pojetí se využívá zejména v prostředí turbulentních změn vyžadující rychlou reakci na vnější vlivy např. pro udržení si tržního podílu.

⁴⁵ STÝBLO, Jiří. Jak se mění personalistika. In: *Česká manažerská asociace* [online]. 9.12.2011 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z:

http://www.cma.cz/Upload/Documents/aktuality/Jak_se_m%C4%9Bn%C3%AD_personalistika.pdf

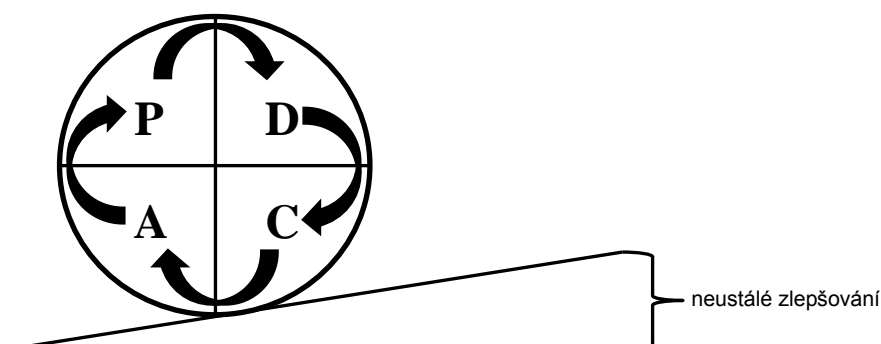
⁴⁶ IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. dotisk. Brno: Computer Press, 2008, s. 21-24. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.

⁴⁷ VEBER, Jaromír et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Bez ohledu na úroveň procesu zlepšování je potřeba zdůraznit kontinuitu tohoto procesu, proto se v řízení kvality často setkáváme s koncepcí PDCA nebo také tzv. Demingův zlepšovací cyklus. Výhodou PDCA cyklu je, že jej lze využít v řadě oborů, např. výroba, logistika, informační systémy, systém jakosti, management, marketing, personalistika atd. Ústřední myšlenkou PDCA je, že řízení kvality lze vnímat jako postupné zavádění změn, směřující k průběžnému zlepšování výrobku, služby nebo i procesů. Druhým principem je, že kvalitu lze přirovnat k neustále se vyvíjejícím požadavkům zákazníka, a proto i zlepšování se musí stále opět opakovat v cyklech. Celý proces se zde rozkládá na jednotlivé úkony a ty jsou následně spojeny do 4 fází (postupných kroků):

- 1) P - z angl. Plan tj. naplánuj, analyzuj a navrhni záměr zlepšení,
- 2) D - z angl. Do tj. zrealizuj, uskutečni tento záměr a sleduj dopady,
- 3) C - z angl. Check tj. proved' kontrolu a vyhodnoť (zanalyzuj) dosažené výsledky (dopady),
- 4) A - z angl. Act tj. proved' korekce a úpravy, pokud výsledky neodpovídají naplánovaným záměrům. Pokračuj v dalším zlepšování.

Obrázek 9: Schéma koncepcce PDCA



Zdroj: vlastní zpracování schématu

Tato koncepce je nadčasová pro svou jednoduchost, zhruba 55 let zůstává nezměněná, přestože se můžeme setkat s řadou autorů, kteří se pokouší ji doplňovat či modifikovat⁴⁸. Například metoda DMAIC v rámci Six Sigma zdůrazňuje potřebu měření jak před zlepšením, tak po realizaci změn a vyhodnocování účinnosti navrženého zlepšení. To však nemění na faktu, že daná koncepce je základem pro řadu dalších přístupů a strategií např. normy ISO či EFQM.

⁴⁸ VEBER, pozn. 47, s. 241-243.

Takto popsaná obecná pravidla a principy přístupu v kvalitě vymezují, jak přistupovat k hledání příčin nedostatků (nekvality) a následnému rozhodování o nápravných nebo preventivních opatřeních. V dalších kapitolách budou naznačeny různé pomůcky a nástroje k tomuto procesu. V literatuře lze nalézt řadu takových metod, avšak ne všechny jsou vhodné k použití v personálních procesech, jmenovitě v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Při identifikaci možných příčin se zde totiž vyhodnocuje řada kvalitativních ukazatelů, hovoříme o metodách vícekriteriálního hodnocení. Pro řízení takových procesů jsou vhodné například tyto metody:

- 1) zpracování metodiky či grafického znázornění procesu,
- 2) Paretův diagram,
- 3) Ishikawa diagram.

2.4.1. Zpracování metodiky či grafického znázornění procesu

Za základní pomůcku pro udržení kvality procesu lze považovat zpracování metodiky (pracovního postupu, návodu). Součástí bývá mimo jiné upřesnění stanovených výstupů, časové rozvržení, rozdělení pravomocí a odpovědností jednotlivých zaměstnanců, detailní popis dílčích pracovních postupů, definice kritických míst (rizik), definice rozhraní vnitřních subsystémů, alokace zdrojů apod. Metodika přispívá ke standardizaci procesu, má informačně vzdělávací charakter (např. umožňuje zkracovat do zpracování nových zaměstnanců v adaptačním procesu nebo pomáhá lépe se orientovat zaměstnancům vykonávajícím více činností). Je-li doplněna o reportování, může sloužit jako komparační pomůcka při hledání dodržení správného postupu. V případě získávání a výběru je vhodné ji doplnit přílohami jako např. schéma strukturovaného či polostrukturovaného výběrového pohovoru (interview), profesiogramy (profesiografická analýza organizačního a procesního začlenění obsazované pozice, rozbor činností na dané pracovní pozici, požadavky na pracovní výkon, rozbor požadovaných kompetencí, kritéria pro hodnocení a odměňování dané pozice apod.⁴⁹, viz obr. 10), vzory interních dotazníků, hodnotící check listy a případně i další dokumenty podle potřeby konkrétní organizace.

Pracovní postup je možné také doplnit vizuálním schématem procesu. Grafické znázornění se též používá v případech, kdy se obtížně zpracovává slovní popis. Pomáhá zaměstnancům snáze pochopit celý proces. Výhodou je možnost nalézt

⁴⁹ VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 92-93. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-747-6.

kritická (riziková) místa, která se jen obtížně odhalují jinými metodami. Korecký s Trkovským předkládají celou řadu schématických diagramů:

- 1) vývojový (systémový či procesní) diagram – slouží k identifikaci a následné další analýze např. při zajišťování manažerských procesů (workflow – řídicí, schvalovací, nákupní) nebo výrobních procesů,
- 2) influence diagram (též relační, vztahový nebo diagram vlivů) – znázorňuje závislosti a vlivy v procesu. Má všestranné využití, protože jeho aplikace pomáhá identifikovat klíčovou příčinu (základní riziko) tam, kde je problém charakterizován složitými vzájemnými vazbami,
- 3) diagramy pole sil – znázorňují vlivy působící na splnění vytyčených cílů, dělí je na pozitivní a negativní síly (nebo také příležitosti a hrozby), jednotlivé vlivy hodnotí pomocí škály 1 (slabý vliv) až 5 (silný vliv) a jednoduchým způsobem zobrazuje potenciální rizika (příčiny neúspěchu)⁵⁰.

Plášková doplňuje ještě další možná schématická vyobrazení:

- 1) stromový (systematický) diagram – se používá pro znázornění vztahu mezi námětem (problém, příležitost, cíl, poskytovaná služba apod.) a jeho dílčími prvky (to mohou být např. příčiny problémy, jednotlivé dílčí kroky v procesu aj.), jeho předností je, že objasňuje vazby od obecného ke konkrétnímu,
- 2) rozhodovací diagram (též stromový diagram či PDPC – Process Decision Program Chart) – zobrazuje graficky a textově jednotlivé kroky rozhodování, tzv. kritické uzly a jednotlivé možné varianty řešení nebo dalšího postupu v procesu, nejvhodnější využití je při víceetapových rozhodovacích procesech, kde není možné dosáhnout žádaného stavu pouze jedním rozhodnutím,
- 3) existují i další vizualizační pomůcky jako např. diagram afinity (seskupuje velké množství nápadů, podnětů do logických seskupení), maticový diagram (např. matice vztahů, pravomocí a odpovědností), síťové diagramy (např. Metoda CPM - Critical Path Method – síť šipek propojující dílčí činnosti v procesu prostřednictvím rozhodovacích (kritických) uzlů, ty představují zahájení či ukončení 1 nebo více činností, pro každou činnost je naplánován čas pro realizaci), paprskový diagram (vhodný např. pro hodnocení zaměstnanců) apod.⁵¹

⁵⁰ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 224-227. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

⁵¹ VEBER, pozn. 47, s. 246-268.

2.4.2. Paretův diagram

Již v roce 1895 publikoval italský ekonom Vilfredo Pareto svůj princip vzájemných vztahů dnes známý jako „pravidlo 80:20“ nebo též jako tzv. Paretův zákon. Obsahem je poučka, která tvrdí, že malé množství položek (max. 20%) zpravidla zapříčiní většinu následků (až 80%). V roce 1905 tyto vztahy znázornil americký statistik Max O. Lorenz křivkou, vycházející z kumulativní relativní četnosti příčin. Spojení těchto poznatků se začalo využívat v managementu kvality až po roce 1970 díky Joseph M. Juranovi, který na základě nich vytvořil tzv. Paretův diagram. Základním předpokladem pro aplikaci je kvantifikace identifikovatelných a shromážděných položek, která slouží k určení jejich významnosti. Pro určení hodnoty jednotlivých položek může existovat řada kritérií, např. četnost (počet výskytů), finanční ocenění (náklady, ztráty aj.), škálové ohodnocení nebo jiné přepočítávací koeficienty⁵².

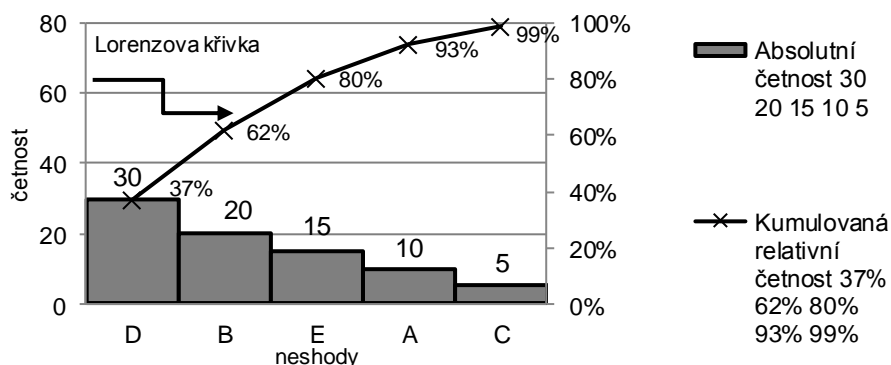
Jako příklad je zobrazení vyhodnocení 5 možných příčin nekvality (označení A, B, C, D, E) podle četnosti neshod se standardem viz tab. 3 a obr. 11.

Tabulka 3: Příklad setříděných údajů pro Paretův diagram

Neshoda	Absolutní četnost	Kumulovaná absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulovaná relativní četnost
D	30	30	37%	37%
B	20	50	25%	62%
E	15	65	19%	80%
A	10	75	12%	93%
C	5	80	6%	99%

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11: Paretův diagram pro neshody v kvalitě



Zdroj: vlastní zpracování

⁵² VEBER, pozn. 47, s. 272-273.

Kvantifikace byla provedena podle četnosti výskytu. Neshody byly srovnány do tabulky sestupně a po znázornění pomocí Paretova diagramu se ukazuje, že neshody D, B, E tvoří 80% následků. Je tedy pro zlepšení kvality nezbytné zaměřit se na tyto neshody. Tento nástroj tedy umožňuje rozlišit příčiny nekvality a určit jejich významnost vlivu, protože v praxi oproti uvedenému příkladu (5 položek) počet potencionálních příčin zpravidla bývá několikanásobně vyšší. V případě problémů je vhodné zaměřit se na řešení odstranění příčin s nejvyšším významem.

Fotr, Švecová a Hružová poukazují, že pro svou relativní jednoduchost je metoda použitelná v řadě oborů lidské činnosti. V oblasti managementu lze aplikovat např. při analýzách zásob, snižování nákladů spojených s řešením reklamací, pro kategorizaci zákazníků, pro segmentaci dodavatelů, pro řízení procesů atd. Speciálně zmiňují též oblast lidských zdrojů, finanční řízení a outsourcing⁵³.

2.4.3. Ishikawa diagram

V praxi se stává, že v některých situacích dochází k zaměňování příčin problémů a jejich příznaků. Zpravidla k tomu dochází u kvalitativního zkoumání. To vedlo k rozvoji řady metod a nástrojů kauzální analýzy. Průcha s Veteškou definují kauzální závislost jako: *“Jeden ze základních principů metodologie vědy. Znamená vztah dvou objektů nebo procesů, mezi nimiž je propojení příčiny a následku.”* Varují před přílišným zjednodušováním, neboť v praxi se zpravidla jedná o polykauzalitu, tj. mnohonásobné vztahy mezi více jevy, které nelze redukovat na pouhou závislost dvou jevů⁵⁴. Tyto metody a nástroje obecně představují postupy, jak dospět na základě příznaků postupnými kroky k odhalení příčin problému. Mezi ně patří např. grafická schémata typu stromového (systematického) diagramu (viz kapitola 2.4.1.), metoda Kepner - Tregoe apod. Za nástroj kauzální analýzy je samozřejmě možné považovat též Ishikawa diagram příčin a následků. V literatuře se můžeme potkat také s označením diagram rybí kosti nebo CE diagram (z angl. Cause Effect Diagram)⁵⁵. Tato metoda umožňuje systematický výzkum vztahů mezi ději (jevy) a jejich vlivem na další vývoj procesu. Problém je reprezentován „hlavou ryby“, děje (jevy) a jejich vlivy jsou řazeny a připojeny postupně jako „rybí kosti“. Tím rozděljuje příčiny do kategorií, a to na primární příčiny a subpříčiny. Takový diagram vzniká nejčastěji na základě rozboru problému v týmech, jedná se o kolektivní rozhodování například formou

⁵³ FOTR, Jiří et al. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, s. 101-102. ISBN 978-80-86929-59-0.

⁵⁴ PRŮCHA, pozn. 36, s. 143.

⁵⁵ FOTR, pozn. 53, s. 89.

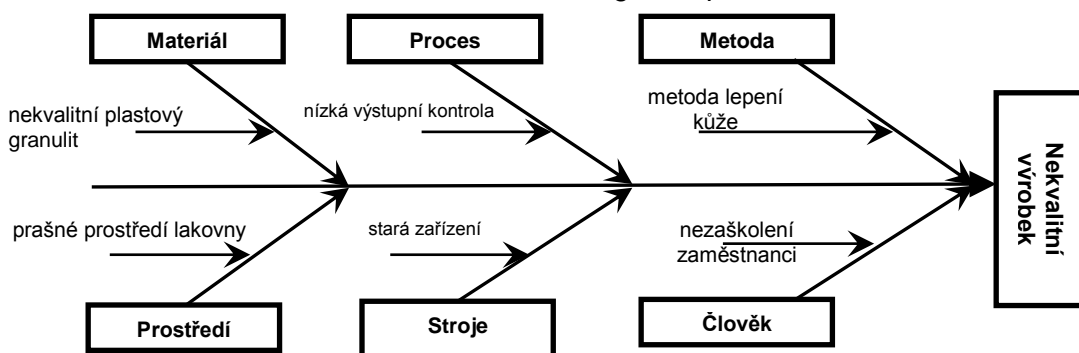
brainstormingu (nezaměňovat s pojmem kolektivní odpovědnost). Munro uvádí, že řada podniků pro hlavní příčiny nevyužívá z brainstormingu, ale přímo se zaměřuje na tzv. 8M (z angl., 8 směrů analýzy, jejichž názvy začínají v anglickém jazyce písmenem „M“):

- 1) Man (people, staff) – člověk, lidé, zaměstnanci,
- 2) Machine (equipment) – stroje a zařízení,
- 3) Methods (operating procedures) – metody a pracovní postupy,
- 4) Materials – materiál,
- 5) Measurement – měření,
- 6) Mother Nature (environment) – doslovně Matka Příroda (životní prostředí),
- 7) Management – řízení a vedení,
- 8) Money – finance⁵⁶.

Formou brainstormingu se následně mohou identifikovat subpříčiny. Ishikawa diagram poskytuje ucelený pohled na zkoumaný proces. Reálné i potenciální příčiny a subpříčiny zobrazí ve vzájemném propojení, a tak usnadňuje následné rozhodování o nápravných či preventivních opatřeních, vedoucích k eliminaci problému, viz obr. 12. Noskievičová vidí možnosti využití Ishikawa diagramu, jakožto relativně jednoduché metody, v oblasti analýzy kvantitativních i kvalitativních dat na všech úrovních řízení organizace. Rozděluje použití tohoto nástroje do 3 skupin:

- 1) pro analýzu variability procesu,
- 2) pro klasifikaci procesů,
- 3) pro vyšetřování (identifikaci) příčin problému⁵⁷.

Obrázek 12: Ishikawa diagram - příklad



Zdroj: vlastní zpracování

⁵⁶ MUNRO, Roderick A. *Lean Six Sigma for the healthcare practice: a pocket guide*. Milwaukee, USA: ASQ Quality Press, 2009, s. 80-81. ISBN 08-738-9760-9.

⁵⁷ NOSKIEVIČOVÁ, Darja. *Statistické metody v řízení jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 1996, s. 16-18. ISBN 80-707-8318-4.

Zajímavostí je i fakt, že Kaoru Ishikawa přišel se svým konceptem kvality již v 50-ých letech 20. století. Diagram byla vlastně pomůcka pro skupinovou práci především pro kroužky kvality, které byly oblíbené v té době v Japonsku. Jeho pojetí v době vzniku se neprosadilo, až mnohem později v 80-ých letech jej objevili evropští a američtí manažeři⁵⁸.

⁵⁸ MATEIDES, Alexander et al. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006, s. 119-124. ISBN 80-805-7656-4.

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část zřetelně ukazuje požadavky a faktory, ovlivňující budoucí tvorbu metodiky pro hodnocení personálního procesu získávání a výběru zaměstnanců pro společnost DP WORK. Získávání a výběr zaměstnanců je složitý (13 kroků, etap podle Koubka, kapitola 1.2) páteřní (Častorál – napříč různými odděleními či útvary v rámci organizační struktury, kapitola 1.2) proces, který významně ovlivňuje prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Vyžaduje klientskou orientaci, dodržování přesně metodologicky zpracovaného postupu a zaměstnanci, jenž se podílí na jeho realizaci, musí mít řadu specifických kompetencí (Veteška, Ulrich – kompetence personalistů, kapitola 1.6). Aby bylo možné udržet vysokou úroveň získávání a výběru zaměstnanců, je důležité celý proces řídit. Vzhledem tomu, že management je interdisciplinární (kapitola 2.1), řízení personálního procesu by mělo obsahovat i prvky řízení kvality, zejména identifikaci příčin nekvality (v pojetí koncepce ISO se hovoří o neshodách) a přijímání nápravných a preventivních opatření ke splnění stanovených cílů jednotlivých personálních procesů. Přestože existuje celá řada nástrojů a metod pro odhalování rizik a problémů v procesech, v odborné literatuře nejsou popsány žádné specifické pro personální činnosti a řízení lidských zdrojů (kapitola 2.4). Pro zkvalitňování procesu získávání a výběru zaměstnanců lze však použít řadu metod, které se běžně aplikují v řízení výroby, řešení reklamací, ve finančním řízení apod. Patří sem například:

- 1) zpracování metodiky či grafického znázornění procesu,
- 2) Paretův diagram,
- 3) Ishikawa diagram.

Trvalá snaha zlepšování všech činností v organizaci (nejenom těch personálních) se tak stává základem pro emocionální a intelektuální potřebu všech zaměstnanců po dalším vzdělávání a rozvoji. Tak se postupně rozvíjí participace zaměstnanců (Barták hovoří o energetizaci zaměstnanců – vytváření souladu mezi potřebami organizace a potřebami zaměstnanců, kapitola 1.3) přirozeným způsobem. Touha být lepší, rychlejší, kvalitnější, efektivnější je skutečnou platformou pro filozofii učící se organizace, kdy pro firmu více než zaměstnanec jen vzdělávat je důležitější podporovat jejich schopnosti a touhu učit se.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍLE PRÁCE A METODIKA

4.1. Popis společnosti DP WORK

Hlavní činností společnosti DP WORK, s. r. o. je poskytování služeb v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů. Zabývá se službami jako např. recruitment, outplacement, TRY&HIRE, psychodiagnostickým screeningem, jazykovým testováním, realizací rekvalifikačních kurzů, personálním poradenstvím, ale hlavní náplní je dočasné přidělování zaměstnanců k výkonu práce k zákazníkům. Jedná se především o zaměstnance na pracovních pozicích dělník a nižší management ve výrobě. Největší část zaměstnanců je přidělována do průmyslových závodů z oblasti automobilové výroby. V současnosti má společnost 42 kmenových zaměstnanců a cca 1.200 agenturních (tedy těch, kteří jsou přidělováni k výkonu práce k uživateli, cca 858 FTE⁵⁹). Tím se pravděpodobně řadí mezi TOP10 personálních společností v ČR z pohledu velikosti, respektive tržeb (jedná se pouze o odhad v rámci APPS - Asociace poskytovatelů personálních služeb, protože na trhu neexistuje žádná oficiální statistika, autor se zabýval problematikou v rámci bakalářské práce). Společnost má 14 hlavních odběratelů, kdy největší zákazník zaměstnává zhruba 500 (cca 420 FTE) a nejmenší 10 agenturních zaměstnanců firmy DP WORK. Společnost využívá při získávání zaměstnanců vlastní náborové kanceláře v České republice (3x – Bakov nad Jizerou, Brno, Písek) a síť vlastních i smluvních náborových kanceláří v Slovenské republice (8x, z toho 1x vlastní v Trenčíně, smluvní jsou 2x v Košicích a po jedné v Bratislavě, Prešově, Žilině, Prievidzi, Komárně a Zvoleně) a dále pak spolupracuje při získávání zaměstnanců s podobnými organizacemi v Čechách a na Moravě (16 partnerů) a v Polské republice (2 partneři, společnosti GI Group a INTERKADRA – celkem 21 poboček). Systém práce náborových kanceláří (vlastních i smluvních) je nastaven na bázi poskytování informací pro uchazeče / zájemce o zaměstnání, sběr údajů od uchazečů, realizace předvýběrových pohovorů a provádění testování. Ostatní činnosti jsou realizovány v hlavní pobočce společnosti DP WORK. Pro účely výzkumu byla využita vlastní pobočka v Bakově nad Jizerou.

⁵⁹ FTE anglický výraz Full Time Equivalent, lze přeložit jako „koeficient plného pracovního úvazku“. Definujeme ho jako podíl celkového počtu zaplacených hodin během určitého období (všechny formy – např. částečný úvazek, plný fond odpracovaných hodin, smluvní zajištění) a fondu pracovních hodin na jednoho zaměstnance za dané období (např. týden, měsíc, rok).

4.2. Specifikace požadavků na metodiku hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců

Obecně personální agentury se ve svých personálních činnostech (zejména v procesu získávání a výběru zaměstnanců) odlišují od společností s jiným zaměřením, např. výrobních či obchodních organizací. V roce 2012 potřebovala společnost DP WORK na zajištění 858 FTE zaměstnat 2.330 pracovníků, což činí průměr 2,71 zaměstnance 1 full time pracovní místo, z údajů poskytnutých APPS za rok 2012 (viz příloha A) vyplývá, že podobná situace je i u dalších významných společností na českém trhu, podrobněji viz tab. 4:

Tabulka 4: Počty zaměstnanců na 1 full time pracovní místo

Personální agentura	Počet agenturních zaměstnanců	FTE agenturních zaměstnanců	Průměr na 1 full time místo
MANPOWER GROUP	25.127	6.274	4,00
TRENKWALDER	8.827	2.619	3,37
ADECCO	8.364	1.968	4,25
GRAFTON RECRUITMENT	7.500	1.487	5,04
RANDSTAD	4.695	1.485	3,16

Zdroj: vlastní zpracování

Podle údajů společnosti DP WORK za rok 2012 bylo v daném roce přijato 897 nových zaměstnanců (tzn. že před nástupem nikdy nepracovali ve firmě DP WORK), procesem výběru prošlo 3.764 osob a v databázi uchazečů / zájemců o nabízená pracovní místa bylo v roce 2012 evidováno 11.302 nových osob (tzn. ty prošli procesem získávání). Již tato čísla naznačují, jak velký zájem má DP WORK na efektivním a kvalitním procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Specifikem je též opakování identických náborů, ve smyslu, že DP WORK jako personální agentura několikrát v roce získává a vybírá zaměstnance na stejná pracovní místa pro stejného zákazníka. To je zapříčiněno charakterem specializace na výrobní personál. Častokrát se vyskytuje požadavek zákazníka o hromadné náborů, kdy se v jeden okamžik přijímá pro klienta i několik desítek nových zaměstnanců najednou. Historicky eviduje DP WORK i situace, kdy v jednom měsíci společnost obsazovala na pozici operátor výroby pro závod ŠKODA AUTO 248 nových zaměstnanců. Hromadný nábor se opakuje v intervalu 2 až 4 měsíce, a organizace jej klasifikuje podle počtu. Pro tento termín je interně určeno minimální požadované množství nových zaměstnanců v počtu 30 osob. Daný stav však nahrává možnosti lépe identifikovat

reálné a potenciální nedostatky v celém procesu. Také umožní provádět validaci celého procesu hodnocení získávání a výběru zaměstnanců.

Další zvláštností u personálních agentur je počet kol přijímacího řízení. Existují 2 varianty:

- 1) jednokolové – zákazník (uživatel) výběr nechává pouze na agentuře. Ta se zavazuje dodat dočasný personál s požadovanými odbornými kvalifikacemi a osobnostními požadavky,
- 2) dvoukolové – na základě předvýběru u agentury si zpravidla liniový management zákazníka vybere vhodné zaměstnance.

V současnosti společnost v rámci řízení kvality sleduje několik ukazatelů případných rizik či problémů, jako např.:

- 1) míru fluktuace,
- 2) počet nových uchazečů o práci podle reakce na druh inzerce,
- 3) náklady na získání 1 zaměstnance,
- 4) počet žádostí o nabízené pracovní místo,
- 5) vyhodnocování času, který je potřeba na zajištění celého procesu včetně výběru do obsazení volného pracovního místa,
- 6) poměr mezi počtem uchazečů pozvaných na výběrový rozhovor k počtu přijatých nových zaměstnanců k jednotlivým zakázkám,
- 7) čas průměrné životnosti v databázi uchazečů / zájemců o zaměstnání.

Přesto sledování a vyhodnocování těchto ukazatelů nevede ke správné a úplné identifikaci reálných a potenciálních příčin neúspěchů v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Na základě výše uvedených faktů procesem indukce (Anzenbacher hovoří o zevšeobecnění, jehož východiskem je pozorování empirických jevů a výstupem na základě kauzálního vysvětlení logická souvislost či v případě vědeckého výzkumu hypotéza⁶⁰) docházíme k závěru, že je potřeba analyzovat příčiny těchto neúspěchů. Protože i kdyby byly ovlivněny vnějšími faktory (jako např. demografický vývoj, změny v hodnotovém systému jedinců, ekonomické změny, změny na trhu práce), může na ně reagovat organizace úpravou procesu získávání a výběru zaměstnanců. Zejména z tohoto důvodu potřebovala společnost DP WORK vytvořit metodiku na odhalování nedostatků v rámci procesu získávání a výběru agenturních zaměstnanců. Autor tak využil možnost realizace tohoto úkolu v rámci své diplomové

⁶⁰ ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filosofie*. Vyd. 3., v Portálu 2. Překlad Karel Šprunk. Praha: Portál, 2010, s. 215-219. ISBN 978-80-7367-727-5

práce. Společnost DP WORK stanovila požadavky na nový proces vyhodnocování získávání a výběru zaměstnanců:

- 1) finanční nenáročnost,
- 2) hodnocení musí prováděno vlastními zdroji (know-how organizace),
- 3) jednoduchost vlastní realizace hodnocení,
- 4) standardizované výstupy, které budou sloužit jako podklad k rozhodování o zlepšování procesu,
- 5) validita a reliabilita použitých metod.

4.3. Stanovení dílčích cílů a jejich specifikace

Jak bylo řečeno v úvodu práce hlavním cílem je vytvoření a ověření použitelnosti podrobné metodiky hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců s ohledem na specifické potřeby společnosti DP WORK. Vzhledem tomu, že v odborné literatuře neexistuje doporučený nástroj na měření (hodnocení) tohoto procesu (více viz teoretická část, kapitola 2.4), byl autorem vybrán univerzální nástroj řízení kvality, konkrétně Ishikawa diagram příčin a následků, a to zejména z těchto důvodů:

- 1) pro svou relativní nenáročnost samotné realizace,
- 2) metoda patří do skupiny vícekriteriálních analýz, tzn. že odhaluje více reálných a potenciálních příčin nekvality procesu, což více odpovídá skutečné situaci u takto složitého procesu (Koubek 13 dílčích personálních činností, kroků, viz kapitola 1.2),
- 3) je použitelná i pro analýzu variability tohoto procesu,
- 4) metoda je předurčena pro týmovou spolupráci, což podporuje kolektivní rozhodování a podporuje tak participaci zaměstnanců na odpovědnosti za kvalitu poskytovaného servisu,
- 5) metoda je použitelná na všech úrovních řízení.

Z dostupných informací použitelnost této metody pro odhalování případných nedostatků v procesu získávání a výběru zaměstnanců dosud nikdo neověřoval. I z tohoto důvodu je nezbytné celou realizaci důsledně naplánovat a rozdělit ji do jednotlivých etap (fází), respektive do 4 dílčích cílů:

- cíl 1) vytvoření metodiky pro hodnocení procesu vybraným nástrojem – pro zajištění přijatelné míry objektivity je nezbytné zajistit, aby všechna případná hodnocení byla prováděna stejným způsobem, to může zajistit kvalitně zpracovaná metodika neboli pracovní postup, návod, jak správně realizovat hodnocení procesu,

- cíl 2) pilotní realizace hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců dle zpracované metodiky – v rámci této fáze zkušebně provést hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců na základě zpracované metodiky,
- cíl 3) provedení závěrečné evaluace metodiky a procesu – se zaměřením na posouzení způsobu implementace metodiky do praxe, předmětem vyhodnocení bude také posouzení naplnění cílů, kvalita (vhodnost) vybrané metody a posouzení, zda systém dílčích kroků v metodice tvoří tzv. logický rámec (propojenost, posloupnost nebo provázanost jednotlivých fází procesu)
- cíl 4) potvrzení či vyvrácení použitelnosti realizovaného způsobu hodnocení – ověření formou dotazníkového průzkumu, zda daný postup hodnocení procesu splňuje požadavky společnosti DP WORK.

4.4. Použitá metodika

Na základě plánu rozděleného do čtyř dílčích fází je nezbytné zpracovat metodiku pro jednotlivé činnosti včetně popisu použitých metod tak, aby bylo možné postup kdykoliv replikovat a výsledek falzifikovat či verifikovat. Z pohledu teorie vědeckého výzkumného procesu se jedná o aplikovaný výzkum, neboť se snaží řešit otázky, které mají bezprostřední význam pro praktické využití⁶¹. Součástí je i návrh programu, projektu (souboru opatření v podobě vytvoření metodiky firemního hodnocení konkrétního personálního procesu metodou Ishikawa diagramu příčin a následků), který má zlepšit pracovní fungování ve společnosti DP WORK. Budeme-li pokračovat v kategorizaci výzkumu, jedná se o evaluační výzkum, neboť v něm jde o hodnotové posouzení metodiky pomocí empirických dat a z nich odvozených závěrů. Pro řešení problému byla použita kvalitativní výzkumná strategie. Při evaluaci budou zohledněny požadavky zadavatele úkolu společnosti DP WORK (viz kapitola 4.2).

Nejdůležitějším prvkem je tedy zpracování metodiky pro hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Vzhledem tomu, že metodika by měla obsahovat specifikaci řady faktorů, které mohou ovlivňovat celý postup (např. upřesnění stanovených výstupů nebo také bližší definice cílů, časové rozvržení, rozdělení pravomocí a odpovědností jednotlivých zaměstnanců, detailní popis dílčích pracovních postupů, definice rozhraní vnitřních subsystémů, alokace zdrojů apod.), bylo při tvorbě metodiky vycházeno ze vzorových standardů projektů vzdělávacích akcí Palána a Mužíka. Palán definuje postup pro vzdělávací akce takto:

⁶¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, s. 38-39. ISBN 978-802-6202-196.

- 1) stanovení základního účelu a specifikace dílčích cílů,
- 2) specifikace účastníků,
- 3) forma a druh akce,
- 4) rámcová osnova (popis postupu, časový harmonogram),
- 5) metody a prostředky,
- 6) lektori (pozn. autora - v našem případě irelevantní)
- 7) alokace zdrojů (místo, finanční náklady, potřebný materiál, rozpočet),
- 8) specifikace výstupů⁶².

Také Mužík se podrobně zabývá tzv. projektovou přípravou vzdělávacích programů a předkládá vzorový standard vzdělávací akce:

- 1) název vzdělávacího programu,
- 2) organizátor a odborný garant akce,
- 3) specifikace cílů,
- 4) cílová skupina,
- 5) obsah a rozsah (časový harmonogram),
- 6) použité formy a metody,
- 7) technické zabezpečení,
- 8) rozklad nákladů,
- 9) lektori⁶³ (pozn. autora - v našem případě irelevantní).

Přestože jsou oba modely specificky zaměřené na vzdělávací oblast, je možné využít jejich základní strukturu v pozměněné podobě i pro vytvoření metodiky pro hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců, neboť v sobě zahrnují všechny hlavní aspekty pro popis pracovního postupu hodnocení (vstupy – samotný proces – výstupy).

Na základě vytvořeného postupu bylo realizováno pilotní hodnocení, které probíhalo na provozovně společnosti DP WORK, v Bakově nad Jizerou, Smetanova 987. V rámci vytvoření Ishikawa diagramu pro identifikaci nedostatků byla použita metoda skupinové diskuse (brainstorming), kterou moderoval vedoucí personálního útvaru. Účastníci byli poučeni o celém procesu pilotního hodnocení. Celý průběh byl zaznamenán a výstupem byla i dokumentace, která popsala průběh a dokládá výsledky provedeného hodnocení metodou Ishikawa diagramu příčin a následků.

⁶² PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje.: Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 175. ISBN 80-200-0950-7.

⁶³ MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 287-295. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-807-3575-816.

Podle Hendla se moderní evaluační výzkum začal prosazovat již od 50-ých let 20. století. Evaluace se využívá v mnoha oblastech jako např. školství, zdravotnictví, udržování kvality životního prostředí a také v procesech zlepšování. Jedná se o vědeckou činnost, „jejímž předmětem je sociální intervence, tedy opatření k odstranění nebo zmírnění sociálních problémů“⁶⁴. Více než na teoretické stránky je evaluační výzkum zaměřen na praktická kritéria, jako např.:

- 1) užitečnost – požaduje se, aby výsledky evaluace bylo možné aplikovat v praxi,
- 2) proveditelnost – evaluace se má provádět, pokud je možné zajistit praktické a ekonomické podmínky,
- 3) oprávněnost – evaluace má zohlednit etické normy,
- 4) technická adekvátnost – evaluace musí být provedena citlivě, metodicky a technicky správně.

Seberová s Malčíkem upozorňují, že existuje řada typů evaluací v závislosti na tom, zda se hodnotí program (v našem případě proces identifikace nedostatků při získávání a výběru zaměstnanců) ve fázi:

- 1) před zahájením čili evaluace ex ante (předběžná evaluace), kdy se hodnotí potřeba intervence, vstupy, soulad s potřebami účastníků apod.,
- 2) v průběhu realizace programu, jedná se o evaluaci procesu či evaluace on going (průběžná evaluace), jejímž předmětem je implementace programu,
- 3) na konci určitého období realizace programu neboli evaluace výstupů, hovoříme metaevaluaci či sumativní evaluaci⁶⁵.

Vzhledem tomu, že hlavním cílem je vytvoření metodiky procesu a pilotní ověření funkčnosti metodiky a metody Ishikawa diagramu, bylo rozhodnuto o realizaci sumativní evaluace formou posouzení expertem. Za tímto účelem byl osloven pan Martin Hroch, projektový manažer společnosti MANPOWER GROUP, který má mnohaleté zkušenosti s implementací personálních procesů v organizacích (např. MANPOWER GROUP – personální společnost, ŠKODA AUTO – výrobce automobilů, TRW CARR – výrobce bezpečnostních pasů pro osobní automobily) a se získáváním a výběrem zaměstnanců. Aby se nejednalo o pouhé hodnocení, byl použit evaluační model CIPP, který systematicky zpracovává 4 základní skupiny faktorů (kontext, vstupy, procesy, výsledky), které ovlivňují samotnou evaluaci. Takto rozdělené části

⁶⁴ HENDL, pozn. 61, s. 291-292.

⁶⁵ SEBEROVÁ, Alena a Martin MALČÍK. *Autoevaluace školy - od teorie k praxi a výzkumu*. Vyd. 1. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity, 2010, 136 s. ISBN 978-807-3687-595.

nabízí možnost specifikovat cíle evaluace právě s ohledem na dané skupiny faktorů. Tento přístup má holistickou povahu a je citlivý na zpětnou vazbu účastníků evaluace. Hendl hovoří o této metodě, vytvořené Stuffelbaumem již roce 1968, jako o základu pro další modely jako např. rezponzivní evaluace (nebo také transakční evaluace – kritéria hodnocení se definují až v průběhu evaluace na základě očekávání účastníků, evaluátora a stakeholders – zainteresovaných osob)⁶⁶. V našem případě bylo tedy cílem evaluace odpovědět na tyto výzkumné otázky (viz tab. 5):

Tabulka 5: Evaluace metodou CIPP

Kontext	Jaké jsou cíle metodiky?
	Splnila metodika a následná pilotáž požadované cíle zadavatele?
	Reflektuje metodika a realizace požadavky zadavatele?
Vstupy	Jaké jsou zapotřebí zdroje k dosažení cílů?
Procesy	Byli účastníci poučeni o procesu hodnocení?
	Byly správně alokovány zdroje?
	Pilotáž hodnocení procesu probíhala v souladu s metodikou?
Výstupy (výsledky)	Jsou výsledky identifikace nedostatků a rizik použitelné pro další zlepšování kvality procesu získávání a výběru zaměstnanců?
	Je možné daný postup doporučit k implementaci?

Zdroj: vlastní zpracování

Evaluátor pro vlastní posouzení vycházel:

- 1) Ze zkoumání písemného dokumentu metodiky pro hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců.
- 2) Z dotazníkového šetření mezi účastníky. To proběhlo formou písemného strukturovaného dotazování formou uzavřených otázek v kombinaci s možností volného vysvětlení svého postoje respondentem (vzor viz příloha B) bezprostředně po ukončení pilotního hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Výběr vzorku dotazníkové šetření přístupem „Census“, tj. velikost výběru odpovídá všem účastníkům hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců.
- 3) Z pozorování při realizaci pilotního hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců.
- 4) Ze zkoumání výstupních dokladů pilotního hodnocení, konkrétně záznam o realizaci hodnocení a záznam o výsledcích hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

⁶⁶ HENDL, pozn. 61, s. 297-299.

Samotné závěrečné posouzení expertem včetně poskytnutých doporučení proběhlo formou strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami, neboť se snadněji analyzuje. Jednotlivá témata se lehce v přepisu rozhovoru lokalizují a tím je umožněna replikace celého rozhovoru. Tato metoda je vhodná k použití zejména v případech závěrečného hodnocení intervenčního programu, protože odpovědi lze snadno srovnávat. Struktura otevřených otázek závěrečného posouzení vychází z cílů evaluace, viz tab. 5.

V závěru byla provedena analýza posuzovacího rozhovoru s expertem, vedoucí k potvrzení či vyvrácení použitelnosti realizovaného způsobu hodnocení metodou Ishikawa diagram příčin a následků pro odhalování nedostatků v rámci procesu získávání a výběru agenturních zaměstnanců ve společnosti DP WORK.

4.5. Vytvoření metodiky pro hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců

- 1) Název: Metodika pro hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti DP WORK.
- 2) Organizátor: DP WORK, s. r. o. – personální společnost, držitel certifikace ČSN ISO 9001:2009 a ČSN ISO 14001:2005.
Odborný garant: Martin Hroch – externí expert na procesy získávání a výběru zaměstnanců.
- 3) Základní cíl: specifikace pracovního postupu pro hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Za účelem zhodnotitelného vymezení cílů je nezbytné stanovit i dílčí cíle:

- a. Identifikovat všechny reálné a případné nedostatky (příčiny) metodou Ishikawa diagramu příčin a následků.
 - b. Specifikovat významnost příčin metodou Paretova diagramu.
- 4) Účastníci – celkem 5+1:
 - a. zástupci zákaznického servisu – koordinátor senior a koordinátor výroby příslušného střediska, pro který probíhal nábor, získávání a výběr nových zaměstnanců,
 - b. zástupci náborového oddělení, vedoucí náborového oddělení a konzultant náborového oddělení,
 - c. manažer kvality,
 - d. vedoucí personálního útvaru – moderátor skupinové diskuze (brainstorming).

5) Obsah a rozsah procesu hodnocení: hodnocení bude probíhat pravidelně v měsíčních cyklech. Celý proces bude rozdělen na 3 základní aktivity, které budou na sebe vzájemně navazovat (viz tab. 6):

- a. aktivita 1 – průběžný monitoring procesu a provádění měření stanovených hodnotících kritérií: míra fluktuace, počet nových uchazečů o práci podle reakce na druh inzerce, náklady na získání 1 zaměstnance, počet žádostí o nabízené pracovní místo, vyhodnocování času, který je potřeba na zajištění celého procesu včetně výběru do obsazení volného pracovního místa, poměr mezi počtem uchazečů pozvaných na výběrový rozhovor k počtu přijatých nových zaměstnanců k jednotlivým zakázkám, čas průměrné životnosti v databázi uchazečů / zájemců o zaměstnání,
- b. aktivita 2 – provedení hodnocení procesu metodou Ishikawa diagramu a metodou Paretova diagramu,
- c. aktivita 3 – zpracování a analýza zjištěných výsledků, diskuze, přijetí případných nápravných opatření.

Tabulka 6: Ganttův časový diagram procesu hodnocení

Aktivita	PLÁNOVANÝ ZAČÁTEK	PLÁNOVANÝ DOBA TRVÁNÍ	SKUTEČNÝ ZAČÁTEK	SKUTEČNÝ DOBA TRVÁNÍ	PROCENTO DOKONČENÍ	OBDOBÍ: týden/ měsíc			
						1	2	3	4
Aktivita 1	1	3	0	0	0%				
Aktivita 2	3	1	0	0	0%				
Aktivita 3	3	2	0	0	0%				

Zdroj: vlastní zpracování

Zahájení pilotáže: říjen 2012 (následná implementace procesu po evaluaci a schválení vedením společnosti, předpoklad od ledna 2013).

6) Postup aktivity 2 – před samotným zahájením brainstormingu moderátor nakreslí základní kostru diagramu na tabuli a definuje problém (což bude nedostatek kvalitního agenturního personálu) a specifikuje očekávaný výstup, tedy vyhledání co největšího počtu reálných a potenciálních příčin neúspěchu a seřazení podle významnosti. Dále se skupinou pojmenuje hlavní skupiny příčin (např. lidé, prostředí, metody apod.). Následně zahájí řízenou skupinovou diskusi, např. tím, že postupně vyzve všechny členy pracovní skupiny, aby formuloval své názory na možné příčiny a subpříčiny. Celý proces je vhodné několikrát opakovat, dokud

jednotliví účastníci nevyčerpají všechny své nápady. Průběžně zaznamenává nápady do Ishikawa diagramu pod příslušnou hlavní skupinu příčin. Protože se jedná o tvůrčí činnost, musí dodržovat moderátor základní zásady skupinové diskuze:

- a. moderátor vstupuje do diskuze pokud možno co nejméně,
- b. zaznamená čitelně každý nápad a zamezí jakékoliv kritice jednotlivých nápadů,
- c. napomáhá s formulací nápadů účastníkům, nicméně nevnučuje jim své postoje a názory.

Pro stanovení významnosti bude použita metoda bodového hodnocení. Každý účastník získá 6 bodů, přičemž ve třech kolech přidělí podle vlastní úvahy body podle míry významnosti. V prvním kole přidělí 3 body, v druhém 2 body a ve třetím 1 bod. Podle škály:

3 body v prvním kole pro příčinu s nejvyšší pravděpodobností,

2 body v druhém kole pro příčinu s druhou nejvyšší pravděpodobností,

1 bod ve třetím kole pro příčinu se třetí nejvyšší pravděpodobností.

Takto kvantifikované příčiny se zpracují pomocí Paretova diagramu a tím se určí nejdůležitější příčiny, které ovlivňují nebo mohou potenciálně ovlivňovat nedostatek kvalitního personálu.

Vedoucí personálního útvaru zodpovídá za zpracování výsledků, za realizaci následné diskuze a za přijetí případných nápravných opatření.

7) Technické zabezpečení a rozklad nákladů

Zajištění vhodné místnosti (učebna, zasedací místnost), tabule nebo flipchart, bloky, tužky. Vícenáklady spojené s realizací hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců nejsou, neboť celý postup je zabezpečen z interních zdrojů.

8) Specifikace výstupů: výsledky hodnocení v podobě identifikace všech příčin a stanovení těch nejvýznamnějších.

5 VÝSLEDKY HODNOCENÍ PROCESU

Pilotní ověření procesu probíhalo dne 18. října 2012 v provozovně společnosti DP WORK na adrese Smetanova 987, Bakov nad Jizerou. Dva dny před vlastní realizací se sešla pracovní skupina složená z autora práce, evaluátora a vedoucího personálního útvaru společnosti DP WORK. Na základě diskuze bylo rozhodnuto s ohledem na skutečnost, že hodnocení výběru a získávání zaměstnanců metodou Ishikawa diagramu bude pro všechny účastníky pilotního hodnocení včetně moderátora naprosto novým postupem, o jeho zjednodušení oproti vytvořené metodice. Zjednodušení spočívalo v tom, že hlavní skupiny příčin (základní kostra ryby) budou účastníkům navrženy (obdobně, jak uvádí Munro - 8M, více viz kapitola 2.4.3) v podobě 6 bloků příčin, aby je nemuseli specifikovat. A sice tyto:

- 1) Uchazeči,
- 2) zaměstnanci náboru,
- 3) způsob oslovování,
- 4) nabídka podmínek,
- 5) kvalita výběru,
- 6) zaměstnavatelské jméno.

Zároveň bylo dohodnuto, že dané bloky příčin budou prezentovány v rámci brainstormingu při pilotním hodnocení účastníky, jako výchozí pomůcka (pro usnadnění pochopení celého postupu), a bude je možné libovolně měnit, doplňovat či eventuálně krátit. Tuto skutečnost moderátor skupinové diskuze oznámí při samotném zahájení.

Realizace pilotního hodnocení proběhla ve dvou skupinách (2 týmy hodnotitelů po 5 osobách a jeden moderátor skupinové diskuze) a tudíž byla i časově rozdělena. První skupina zahájila hodnocení v 8,00 hodin a ukončila činnost v 10,45 hodin. Druhá skupina začínala v 11,30 hodin a konec hodnocení byl v 14,30 hodin. Při obou hodnoceních byli přítomni expert na evaluační posouzení a autor výzkumu jako pozorovatelé. Hodnotitelé byli rozděleni v souladu s metodickým postupem (viz předchozí kapitola bod 4). Aby nebyly v obou skupinách stejné osoby, druhého hodnocení se neúčastnil manažer kvality, neboť ve společnosti působí pouze jeden pracovník na dané pozici. Místo něho se do skupiny zařadil jednatel společnosti. Z důvodu nepřítomnosti vedoucího personálního útvaru celé hodnocení v obou případech moderoval vedoucí zákaznického servisu. Kompletní obsazení hodnotících týmů bylo zaevidováno, viz tab. 7.

Tabulka 7: Rozdělení hodnotitelů do pracovních týmů

Pracovní pozice	Jméno a příjmení	Hodnotící skupina
koordinátor senior	Jaroslav Michálek	1
koordinátor senior	Dominik Honner	2
koordinátor výroby	Martin Kozák	1
koordinátor výroby	Ondřej Gába	2
vedoucí náborového oddělení	Iva Pažoutová	1
zástupce vedoucího náborového oddělení	Karel Kracík	2
konzultant náborového oddělení	Sandra Kopecká	1
konzultant náborového oddělení	Ilona Ševčíková	2
manažer kvality	Stanislav Hovorka	1
jednatel společnosti	Milan Procházka	2
vedoucí zákaznického servisu	Karel Hejl	moderátor

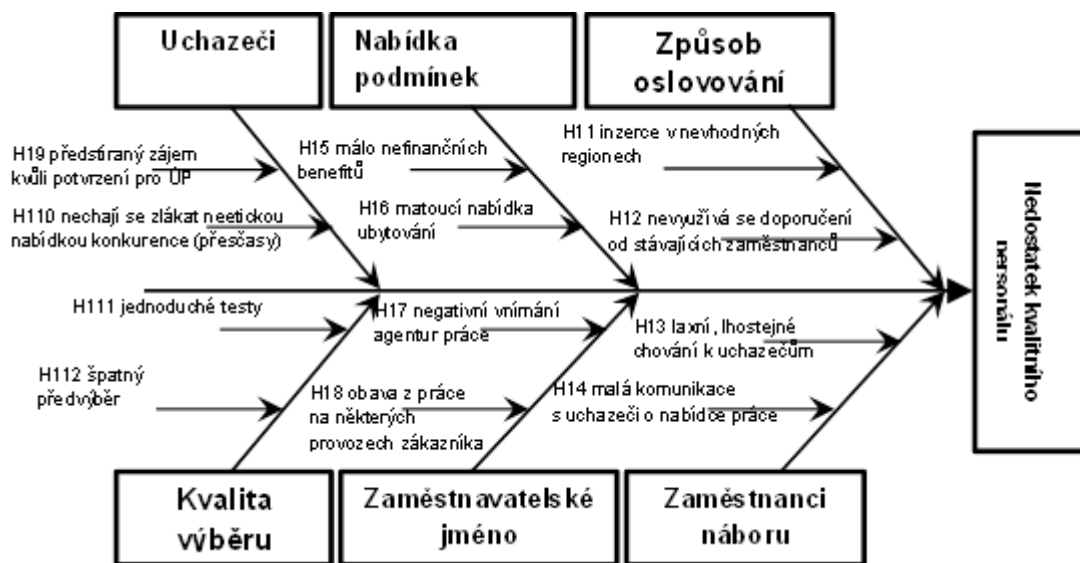
Zdroj: vlastní zpracování

Moderátor při zahájení hodnocení uvítal účastníky, seznámil je s cíli a popsal základní pravidla diskuze:

- 1) aby účastníci hovořili vždy po jednom a vzájemně si neskákali do řeči,
- 2) neexistuje špatný názor, vše je zajímavé, je nutný vzájemný názorový respekt,
- 3) bude vyhrazen prostor pro vyjádření svého mínění či nesouhlasu s názory ostatních.

Následně uvedl problém a postupoval v hodnocení dle zpracované metodiky. Níže jsou znázorněny schémata diagramů tak, jak vyhodnotili skupiny celý proces.

Obrázek 13: Ishikawa diagram – hodnocení skupinou 1



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Identifikované příčiny hodnotící skupinou 1

Označení	Příčina
H11	Inzerce v nevhodných regionech.
H12	Nevyužívá se doporučení od stávajících zaměstnanců.
H13	Laxní, lhostejné chování k uchazečům.
H14	Malá komunikace s uchazeči o nabídce práce.
H15	Málo nefinančních benefitů.
H16	Matoucí nabídka ubytování.
H17	Negativní vnímání agentur práce.
H18	Obava z práce na některých provozech zákazníka.
H19	Předstíraný zájem kvůli potvrzení pro ÚP (Úřad práce).
H110	Nechají se zlákat neetickou nabídkou konkurence (přesčasy).
H111	Jednoduché testy.
H112	Špatný předvýběr.

Zdroj: vlastní zpracování

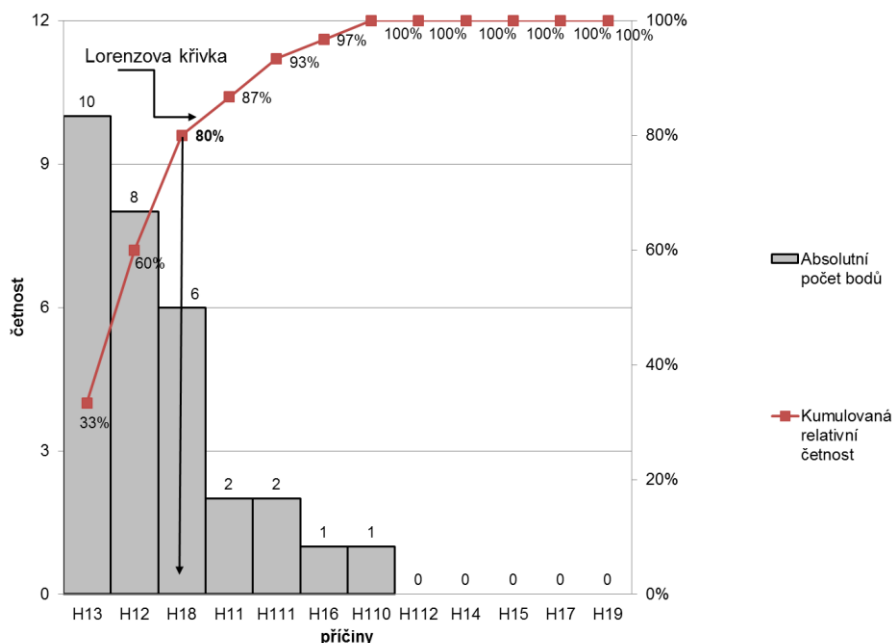
Po té, co hodnotící skupina identifikovala všechny reálné i potenciální příčiny neúspěchu v oblasti zajištění dostatečného množství agenturního personálu v požadované kvalitě, bylo přistoupeno k definování významnosti jednotlivých příčin. Podle metodiky daný úkol skupina řešila formou bodového hodnocení. Takto kvantifikované příčiny byly zpracovány tak, že se uspořádaly do tabulky podle celkové hodnoty přidělených bodů (absolutní počet bodů), následně se propočítala jejich kumulovaná absolutní četnost, relativní četnost a kumulovaná relativní četnost (viz tab. 9). Pomocí daných údajů bylo možné sestavit Paretův diagram včetně Lorenzovy křivky (viz graf 1). Z tabulky i z grafu je zřejmé, že příčiny H13, H12 a H18 se podílí měrou 80% na negativním účinku.

Tabulka 9: Bodové ohodnocení významnosti příčin – hodnocení 1

Příčina	Absolutní počet bodů	Kumulovaný absolutní počet bodů	Relativní četnost	Kumulovaná relativní četnost	Hodnocení 1 - 3 body	Hodnocení 2 - 2 body	Hodnocení 3 - 1 bod
H13	10	10	33%	33%	9		1
H12	8	18	27%	60%	3	4	1
H18	6	24	20%	80%	3	2	1
H11	2	26	7%	87%		2	
H111	2	28	7%	93%		2	
H16	1	29	3%	97%			1
H110	1	30	3%	100%			1
H112	0	30	0%	100%			
H14	0	30	0%	100%			
H15	0	30	0%	100%			
H17	0	30	0%	100%			
H19	0	30	0%	100%			

Zdroj: vlastní zpracování

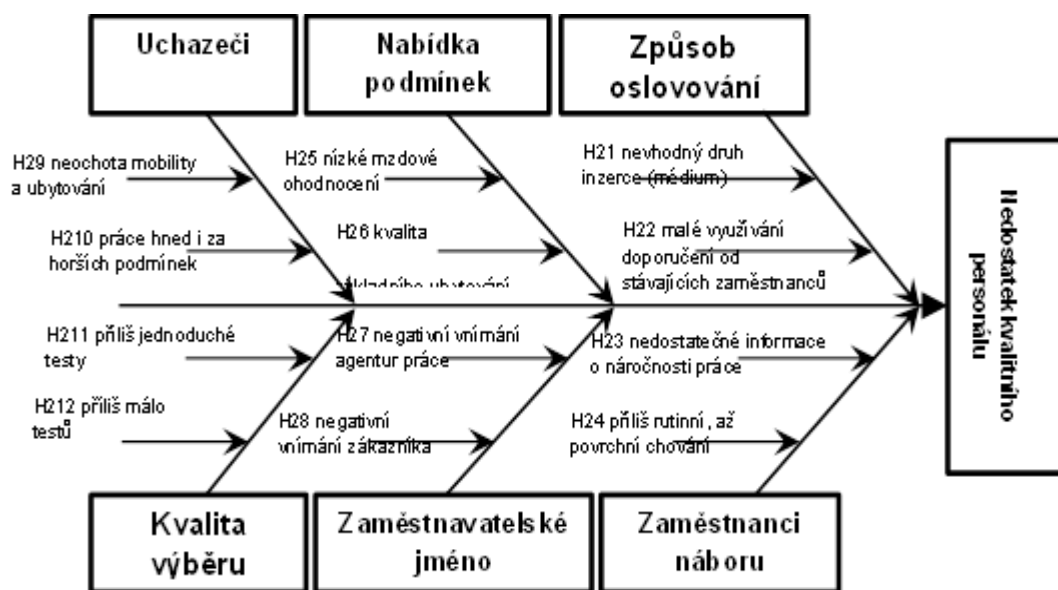
Graf 1: Vyhodnocení hlavních příčin pomocí Paretova diagramu skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci druhého hodnocení se celý postup určený metodikou opakovat a účastníci určili všechny příčiny, ovlivňující nedostatek kvalitního agenturního personálu. I v tomto případě byly příčiny (subpříčiny) zaneseny do grafického zobrazení (viz obr. 14) a do tabulky (viz tab. 10).

Obrázek 14: Ishikawa diagram – hodnocení skupinou 2



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Identifikované příčiny hodnotící skupinou 2

Označení	Příčina
H21	Nevhodný druh inzerce (médiu).
H22	Malé využívání doporučení od stávajících zaměstnanců.
H23	Nedostatečné informace o náročnosti práce.
H24	Příliš rutinní, až povrchní chování.
H25	Nízké mzdové ohodnocení.
H26	Kvalita základního ubytování.
H27	Negativní vnímání agentur práce.
H28	Negativní vnímání zákazníka.
H29	Neochota mobility a ubytování.
H210	Práce hned i za horších podmínek.
H211	Příliš jednoduché testy.
H212	Příliš málo testů.

Zdroj: vlastní zpracování

Shodně s prvním hodnocením po stanovení všech příčin došlo k určení jejich významnosti formou přidělení bodů a následně po jejich kvantifikaci důležitosti se uspořádaly do tabulky podle celkové hodnoty přidělených bodů (absolutní počet bodů), následně se propočítala jejich kumulovaná absolutní četnost, relativní četnost a kumulovaná relativní četnost (viz tab. 11).

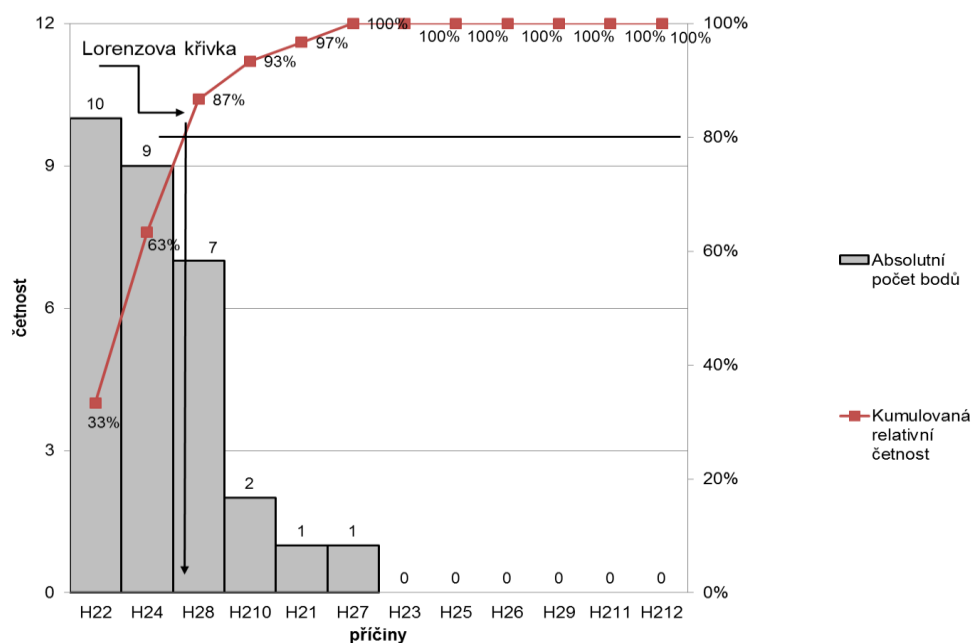
Tabulka 11: Bodové ohodnocení významnosti příčin – hodnocení 2

Příčina	Absolutní počet bodů	Kumulovaný absolutní počet bodů	Relativní četnost	Kumulovaná relativní četnost	Hodnocení 1 - 3 body	Hodnocení 2 - 2 body	Hodnocení 3 - 1 bod
H22	10	10	33%	33%	6	2	2
H24	9	19	30%	63%	6	2	1
H28	7	26	23%	87%	3	4	
H210	2	28	7%	93%		2	
H21	1	29	3%	97%			1
H27	1	30	3%	100%			1
H23	0	30	0%	100%			
H25	0	30	0%	100%			
H26	0	30	0%	100%			
H29	0	30	0%	100%			
H211	0	30	0%	100%			
H212	0	30	0%	100%			

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí daných údajů bylo možné sestavit Paretův diagram včetně Lorenzovy křivky (viz graf 2). Z tabulky i z grafu je zřejmé, že příčiny H22, H24 a H28 se podílí měrou 87% na negativním účinku.

Graf 2: Vyhodnocení hlavních příčin pomocí Paretova diagramu skupina 2



Zdroj: vlastní zpracování

Z obou měření vyšly 3 hlavní příčiny, které se z 80% a více podílí na neúspěchu v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Avšak v průběhu měření kdy moderátor pečlivě dbal na to, aby především druhou skupinu neovlivnil výsledky prvního hodnocení, nastala situace, že obě skupiny volně formulovali možné příčiny. Jestliže však porovnáme pojmenování příčin z obou skupin, narážíme na shodný či podobný význam. Aby bylo možné výsledky obou skupin porovnat, je vhodné tak učinit pomocí kódování. Hendl hovoří o opakovaném procesu teoretického vzorkování (kódování), které vede k identifikaci sítě kategorií roztříděných výzkumných výsledků⁶⁷. Jeřábek rozpracovává pravidla pro sjednocení jednotlivých výsledků výzkumu do skupin či kategorií:

- 1) Klasifikační kategorie musí být vyčerpávající.
- 2) Třídy kategorizace se nesmí vzájemně překrývat.
- 3) Kódovací klíč musí obsahovat jednoznačná kritéria.
- 4) Použité kategorie musí být na téže rovině obecnosti.
- 5) Musí být použit jeden klasifikační princip⁶⁸.

⁶⁷ HENDL, pozn. 61, s. 244-257.

⁶⁸ JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Carolinum, 1992, s. 83-90. ISBN 80-706-6662-5.

Na základě výše určeného postupu bylo provedeno zařazení všech příčin (z prvního i druhého hodnocení) do 10 kategorií (viz tab.12)

Tabulka 12: Rozdělení příčin do kategorií

Kód	Příčina	Kód	Popis kategorie
H11	Inzerce v nevhodných regionech.	K1	Chyby v inzerci.
H12	Nevyužívá se doporučení od stávajících zaměstnanců.	K2	Nedostatečné využívání doporučení od stávajících zaměstnanců.
H13	Laxní, lhostejné chování k uchazečům.	K3	Špatné chování k uchazečům
H14	Malá komunikace s uchazeči o nabídce práce.	K4	Nedostatečné informace o náplni práce.
H15	Málo nefinančních benefitů.	K5	Odměňování není zajímavé s ohledem na trh práce.
H16	Matoucí nabídka ubytování.	K6	Problémy s nabízeným ubytováním.
H17	Negativní vnímání agentur práce.	K7	Zaměstnavatelské jméno agentur práce.
H18	Obava z práce na některých provozech zákazníka.	K8	Zaměstnavatelské jméno zákazníka.
H19	Předstíraný zájem kvůli potvrzení pro ÚP.	K10	Ostatní příčiny.
H110	Nechají se zlákat neetickou nabídkou konkurence (přesčasy).	K10	Ostatní příčiny.
H111	Jednoduché testy.	K9	Validita a reliabilita testů.
H112	Špatný předvýběr.	K10	Ostatní příčiny.
H21	Nevhodný druh inzerce (médiu).	K1	Chyby v inzerci.
H22	Malé využívání doporučení od stávajících zaměstnanců.	K2	Nedostatečné využívání doporučení od stávajících zaměstnanců.
H23	Nedostatečné informace o náročnosti práce.	K4	Nedostatečné informace o náplni práce.
H24	Příliš rutinní, až povrchní chování.	K3	Špatné chování k uchazečům.
H25	Nízké mzdové ohodnocení.	K5	Odměňování není zajímavé s ohledem na trh práce.
H26	Kvalita základního ubytování.	K6	Problémy s nabízeným ubytováním.
H27	Negativní vnímání agentur práce.	K7	Zaměstnavatelské jméno agentur práce.
H28	Negativní vnímání zákazníka.	K8	Zaměstnavatelské jméno zákazníka.
H29	Neochota mobility a ubytování.	K10	Ostatní příčiny.
H210	Práce hned i za horších podmínek.	K10	Ostatní příčiny.
H211	Příliš jednoduché testy.	K9	Validita a reliabilita testů.
H212	Příliš málo testů.	K10	Ostatní příčiny.

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci prvního hodnocení se nejvýznamnější příčiny H13, H12 a H18 se podílely měrou 80% na negativním účinku. Zařadíme-li je do kategorií, pak hovoříme o kategoriích K3, K2 a K8. V druhém měření se příčiny H22, H24 a H28 se podílely měrou 87% na negativním účinku, v kategoriích K2, K3 a K8. V tomto případě hodnotitelé došli k obdobným závěrům, vyjma faktu, že došlo ke změně v pořadí v případě kategorií K2 a K3 oproti prvnímu hodnocení (podrobněji viz tab. 13). Nicméně ani sumarizace všech bodů z obou měření nezměnila 3 zásadní příčiny (K3, K2 a K8), kde by měla společnost DP WORK prvořadě rozhodnout o realizaci takových

opatření, která povedou k eliminaci negativních dopadů daných příčin. K drobným změnám došlo i dále v pořadí některých příčin, ale kumulovaná relativní četnost prvních třech nejvýznamnějších příčin činila cca 83%, a tak drobné změny v pořadí nejsou v tomto případě statisticky významné.

Tabulka 13: Rozdělení příčin do kategorií

Kód kategorie	příčiny z hodnocení 1	příčiny z hodnocení 2	body z hodnocení 1	body z hodnocení 2	součet bodů
K3	H13	H24	10	9	19
K2	H12	H22	8	10	18
K8	H18	H28	6	7	13
K1	H11	H21	2	1	3
K10	H19, H110, H112	H29, H210, H212	1	2	3
K9	H111	H211	2	0	2
K6	H16	H26	1	0	1
K7	H17	H27	0	1	1
K4	H14	H23	0	0	0
K5	H15	H25	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Dne 1. listopadu 2012 byly provedené kódování (rozčlenění do kategorií) a zjištěné závěry v rámci další skupinové diskuze všech účastníků (z obou skupin) hodnocení představeny a podrobeny analýze formou brainstormingu. Následně se provedlo shrnutí, jehož součástí bylo i vyjádření postojů účastníků, zda jsou ztotožnění se zjištěnými skutečnostmi. Z 11 dotazovaných (10 hodnotitelů + 1 moderátor), se kladně (tedy ve smyslu souhlasu s výsledky měření) vyjádřilo 10 osob, což představuje téměř 91%. Jeden zaměstnanec odpověděl „nevím“.

6 EVALUACE PROCESU

6.1. Dotazníkové šetření

Bezprostředně po realizaci hodnocení metodou Ishikawa diagramu bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jestli provedené hodnocení touto metodou splňuje požadavky společnosti DP WORK definované v kapitole 4.2. Výjimkou je požadavek na validitu a reliabilitu, kterou v našem případě nelze zjišťovat dotazníkovým šetřením. Účastníci byli moderátorem poučeni jak vyplnit daný dotazník (viz příloha B) a samotné vyplňování probíhalo anonymně. Celkem 10 respondentů vyplnilo daný dotazník. První 3 otázky v dotazníku směřovaly ke zjištění, zda vnímají účastníci postup hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců metodou Ishikawa diagramu příčin a následků za náročný z níže uvedených pohledů:

- 1) administrace,
- 2) pochopení principu,
- 3) nákladů.

V jednom případě nebyla vyznačena odpověď na otázku č. 3 (lze předpokládat, že dotazovaný přehlédl či zapomněl odpovědět na danou otázku, neboť v ostatních případech označil(a) odpověď) a pouze v jednom případě účastník tohoto dotazníkového průzkumu odpověděl kladně konkrétně v otázce č. 1, ale zároveň však nevyužil možnost objasnění svého postoje.

Čtvrtá otázka se zaměřovala na zjištění, zda respondent vnímá výsledky (výstupy) z daného hodnocení za prakticky využitelné pro rozhodování, jak zlepšit proces získávání a výběru zaměstnanců. Zde všech 10 dotazovaných odpovědělo „ano“ (více viz tab. 14).

Tabulka 14: Sumarizace odpovědí v dotazníkovém průzkumu

otázka	celkem odpovědělo	odpověď "ANO"	odpověď "NE"	dodatečné objasnění
1	10	1	9	chybělo
2	10	0	10	
3	9	0	10	
4	10	10	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření je možné konstatovat, že účastníci potvrdili splnění požadavků společnosti DP WORK na vytvořenou metodiku hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců vyjma požadavku na validitu a reliabilitu.

6.2. Evaluace procesu formou posouzení expertem

Po té co si evaluátor prostudoval a vyhodnotil výsledky dotazníkového šetření, zpracovanou metodiku a dokumenty o realizaci pilotního hodnocení včetně záznamu výsledků hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců bylo možné přistoupit samotnému závěrečnému evaluačnímu rozhovoru. Ten proběhl na základě strukturovaných témat s otevřenými otázkami. Témata vycházela ze 4 základních skupin faktorů (kontext, vstupy, procesy, výsledky) dle modelu CIPP (viz kapitola 4.4) a cílem evaluace bylo odpovědět na 9 výzkumných otázek:

- 1) Jaké jsou cíle metodiky:
 - a. Základní cíl: specifikace pracovního postupu pro hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců.
 - b. Dílčí cíl: identifikovat všechny reálné a případné příčiny nedostatků v procesu metodou Ishikawa diagramu příčin a následků.
 - c. Dílčí cíl: specifikovat významnost příčin metodou Paretova diagramu a určit hlavní nejvýznamnější příčiny, které je nezbytné omezit či odstranit.
- 2) Splnila metodika a následná pilotáž požadované cíle zadavatele? Ano.
- 3) Reflektuje metodika a realizace požadavky zadavatele? Ano, avšak je nezbytné provést validaci.
- 4) Jaké jsou zapotřebí zdroje k dosažení cílů? Realizaci je možné zabezpečit interními zdroji, celý proces výrazně nenavyšuje pracovní náplň zaměstnanců. Náklady jsou ekonomicky nevýznamné. Pro technické zabezpečení je nutné zajistit vhodnou místnost (např. učebna, zasedací místnost), tabule nebo flipchart, bloky, tužky.
- 5) Byli účastníci poučeni o procesu hodnocení? Ano.
- 6) Byly správně alokovány zdroje? Ano.
- 7) Pilotáž hodnocení procesu probíhala v souladu s metodikou? Ano.
- 8) Jsou výsledky identifikace nedostatků a rizik použitelné pro další zlepšování kvality procesu získávání a výběru zaměstnanců? Ano.
- 9) Je možné daný postup doporučit k implementaci? Ano, zvolený postup se jeví, jako efektivní nástroj pro řízení kvality, konkrétně identifikaci reálných a potenciálních příčin nedostatků v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Daný postup by bylo možné implementovat v řadě společností, zejména tam, kde se realizuje pravidelně se

opakující proces získávání a výběru zaměstnanců pro velké množství identických nebo obdobných volných pracovních pozic (např. personální agentury, výrobní podniky apod.). Jako doporučení lze uvést, že je vhodné stanovit pro příčiny specifikované v průběhu pilotního hodnocení kvantifikované ukazatele a ty do dalších hodnocení průběžně monitorovat. Například pro příčiny kategorie K2 - nedostatečné využívání doporučení od stávajících zaměstnanců lze zavést sledování nově nastoupivších agenturních zaměstnanců doporučených od stávajících pracovníků společnosti DP WORK. Pro kategorii K3 - špatné chování k uchazečům ze strany personálu náborového oddělení je možné doporučit dotazníkový průzkum názorů nových uchazečů / zájemců o volné pracovní pozice, kde by zhodnotili přístup personálu společnosti DP WORK při osobním či telefonickém jednání. Kvantifikované ukazatele umožní potvrdit výsledky pilotního hodnocení procesu, stanovit měřitelné cíle pro zlepšování apod.

7 DISKUZE

V rámci diskuze je nezbytné se vrátit k problematice validity a reliability použité metody minimálně ze dvou důvodů. Za prvé je to požadavek zadavatele společnosti DP WORK, za druhé by mělo být prvotním zájmem výzkumníka ověřit platnost a spolehlivost použité metody. Hendl předkládá několik způsobů, jak zkoumat reliabilitu:

- 1) opakovaným měřením v různých časových intervalech (hovoří o test-retest reliabilitě),
- 2) provedením paralelního měření testů (metod),
- 3) rozdělením testu (metody) na více částí (tzv. split-half reliabilita)⁶⁹.

V našem případě je vhodný druhý způsob. Zde lze pomocí Pearsonova korelačního koeficientu ověřit sílu podobnosti či asociace. Walker definuje tento koeficient rovnicí:

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n-1)s_x s_y}$$

Kde r_{xy} je korelace mezi hodnotami měření x (v našem případě hodnocení 1) a y (hodnocení 2). Písmeno n vyjadřuje počet kategorií, což je v našem případě 10. Písmena s_x a s_y vyjadřují směrodatné odchylky pro daná hodnocení⁷⁰ (viz tab. 15).

Tabulka 15: Výpočet Pearsonova korelačního koeficientu

Kategorie	Příčiny v hodnocení 1	Příčiny v hodnocení 2	x - hodnoty 1	y - hodnoty 2	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$
K3	H13	H24	10	9	7	6	42,00
K2	H12	H22	8	10	5	7	35,00
K8	H18	H28	6	7	3	4	12,00
K1	H11	H21	2	1	-1	-2	2,00
K10	H19, H110, H112	H29, H210, H212	1	2	-2	-1	2,00
K9	H111	H211	2	0	-1	-3	3,00
K6	H16	H26	1	0	-2	-3	6,00
K7	H17	H27	0	1	-3	-2	6,00
K4	H14	H23	0	0	-3	-3	9,00
K5	H15	H25	0	0	-3	-3	9,00
průměr - střední hodnota			3,00	3,00	součet		126,00
s - směrodatná odchylka			3,65	4,03			
(n-1) = 10-1			9				
(n-1) $s_x s_y$			132,36				
korelace r_{xy}			0,952				

Zdroj: vlastní zpracování

⁶⁹ HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozšířené vyd. Praha: Portál, 2012, s. 53-54. ISBN 978-802-6202-004.

⁷⁰ WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. 1. vyd. Nigel Holt, Robert Lewis. Praha: Grada, 2013, s. 211-213. ISBN 978-802-4739-205.

Hendl uvádí jako jednu z možností, jak interpretovat hodnotu korelace podle zařazení do pásem dle síly asociace:

- 1) malá síla asociace, kdy korelace r je v pásmu 0,1-0,3,
- 2) střední síla asociace, kdy korelace r je v pásmu 0,3-0,7,
- 3) velká síla asociace, kdy korelace r je v pásmu 0,7-1,0⁷¹.

Zařazením spočítaného korelačního koeficientu dojdeme k závěru, že daná použitá metoda hodnocení má vysokou spolehlivost (reliabilitu).

Z pohledu validity je problematika složitější. Hendl hovoří o validitě jako o důkazu, že proces měření (hodnocení) skutečně měří to, co předpokládáme. Tím validita vymezuje přiměřenost, smysluplnost a užitečnost získaných závěrů⁷². Existuje řada způsobů ověření validity. Nejčastěji se provádí statistickým vyhodnocením shody výsledků z více měření či hodnocení v podmínkách opakovatelnosti. Toto však v rámci zpracování této diplomové práce nebylo možné, proto bylo autorem doporučeno společnosti DP WORK, aby v případě implementace hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců provedla dané porovnání výsledků s časovým odstupem např. 6 až 12 měsíců za předpokladu pravidelného měsíčního vyhodnocování. Zároveň je možné pozorovat zlepšování daného procesu, avšak toto může být zkresleno nesprávným rozhodnutím příslušného manažera v oblasti nápravných či preventivních opatření.

⁷¹ HENDL, pozn. 69, s. 256.

⁷² HENDL, pozn. 69, s. 54-55.

8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem praktické části bylo vytvořit metodiku pro hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Uplatněnou metodou pro uvedené hodnocení byl použit Ishikawa diagram příčin a následků, protože tento nástroj umožňuje identifikovat všechny reálné i potenciální příčiny problémů v procesu. Technicky a časově není možné v praxi věnovat stejnou pozornost při řešení problémů všem identifikovaným příčinám, a tak pro stanovení nejvýznamnějších příčin byl využit Paretův diagram, který stanovil hlavní příčiny, které se ze zhruba z 80 % podílí na problémech spojených se získáváním a výběrem zaměstnanců. Podle zpracované metodiky proběhlo pilotní hodnocení, které specifikovalo 3 hlavní příčiny, a to:

- 1) Chyby v inzerci.
- 2) Nedostatečné využívání doporučení od stávajících zaměstnanců.
- 3) Zaměstnavatelské jméno zákazníka.

Následně bylo provedeno hodnocení procesu ze strany účastníků pilotního měření. To se zaměřovalo na náročnost:

- 1) administrace,
- 2) pochopení principu,
- 3) nákladů,
- 4) a na využitelnost výstupů procesu hodnocení pro manažerské rozhodování v oblasti zlepšování kvality.

Metodika i postup byl evaluován formou posouzení expertem, který tak činil na základě výsledků dotazníkového šetření, zpracované metodiky a dokumentů o realizaci pilotního hodnocení včetně záznamu výsledků hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Evaluace proběhla metodou CIPP a výsledkem bylo potvrzení expertem, že daný postup je vhodný k implementaci do systému řízení kvality ve společnosti DP WORK. Zároveň byla vyhodnocena reliabilita daného nástroje hodnocení. Praktická část potvrdila použitelnost analytické metody Ishikawa diagramu příčin a následků jako nástroje pro odhalování nedostatků v rámci procesu získávání a výběru agenturních zaměstnanců ve společnosti DP WORK.

ZÁVĚR

Neustále zrychlující se, až turbulentní změny ve společnosti kladou vysoké nároky na organizace ve smyslu schopnosti adaptace, a to ve všech rovinách managementu. Významně ovlivňují i řízení lidských zdrojů, neboť před personální útvary stává důležitý úkol rozvíjet a připravovat zaměstnance podniku na tyto změny. Nejedná se však pouze o kvalitně zpracované vzdělávací plány. Základním předpokladem úspěchu je participace zaměstnanců na podnikových cílech, vizích a hodnotách. Sem patří mimo jiné i trvalá snaha o zlepšování všech činností v organizaci (nejenom těch personálních), která se tak stává základem pro emocionální a intelektuální potřebu všech zaměstnanců po dalším vzdělávání a rozvoji. V oblasti personálních činností je proto také nezbytné nastavit systém řízení kvality, jenž bude motivovat jednotlivé zaměstnance ke zlepšování sama sebe, procesů i poskytovaných služeb. Naléhavost je o to větší, uvědomíme-li si, že řízení lidských zdrojů se v moderním pojetí managementu stává tou nejvýznamnější složkou. Odpovědnost za vedení lidí nenáleží tak jen personalistům, ale i liniovému či vrcholovému managementu. Většina personálních činností má zásadní význam na budoucí prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Snaha o zvýšení kvality se tudíž netýká jen procesu získávání a výběru zaměstnanců, ale např. i personálního plánování, hodnocení zaměstnanců, motivování, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Schopnost sebereflexe z důvodu potřeby zlepšovat sebe i okolí je tak hlavním článkem filozofie učící se organizace a kdo jiný než personální útvary by měl danou myšlenku propagovat a realizovat.

Přínos této diplomové práce lze spatřovat nejenom ve vytvoření a potvrzení použitelnosti metodiky hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců metodami „Ishikawa diagram“ a „Paretův diagram“, ale zejména v otevření otázky propojení řízení kvality, personalistiky a andragogiky. Celoživotní vzdělávání dospělých se musí opírat o potřeby účastníků vzdělávání, v tomto případě o uspokojení potřeb naučit se dělat něco lépe, rychleji či efektivněji. Řízení kvality tak může velmi účinně zasáhnout do identifikace vzdělávacích potřeb jednotlivců i pracovních týmů v organizaci. Může se stát vhodným doplněním například ke kompetenčním modelům.

Splnění cíle diplomové práce ve vytvoření a potvrzení použitelnosti metodiky hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců metodou Ishikawa diagramu ukázalo na důležitost interdisciplinarity managementu, coby východiska v neustále se měnícím prostředí. Právě užší propojení znalostí a dovedností z řady oborů by mohlo dát návod, jak uspět i v současné komerční hyper konkurenci, kdy řada podnikatelů

vnímá zcela zřetelný nebezpečný tlak na ekonomiku podniku způsobený globalizací. Současný ekonomický vývoj nutí firmy hledat nová řešení a nové způsoby, jak se uplatnit na trhu. Být nejlepší znamená tak zaměřovat se na kontinuální vylepšování svých produktů či služeb a musí jít ruku v ruce se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, kteří jsou ti jediní, kdo může zkvalitnit nabízené zboží nebo servis.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

DOBAKA, Emil. *Získávání a výběr pracovníků v organizaci.: Agenturní zaměstnávání jako alternativa*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí práce PhDr. Jarmila Salivarová.

Seznam použitých českých zdrojů

ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filosofie*. Vyd. 3., v Portálu 2. Překlad Karel Šprunk. Praha: Portál, 2010, 377 s. ISBN 978-80-7367-727-5.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, Jiří et al. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-802-6202-196.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozšířené vyd. Praha: Portál, 2012, 736 s. ISBN 978-802-6202-004.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. dotisk. Brno: Computer Press, 2008, 272 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.

JERÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Carolinum, 1992, 162 s. ISBN 80-706-6662-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000, 173 s. ISBN 80-860-2265-X.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 324 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-807-3575-816.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody*. Vyd. 1. (dotisk). Praha: Management Press, 2011, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NOSKIEVIČOVÁ, Darja. *Statistické metody v řízení jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 1996, 81 s. ISBN 80-707-8318-4.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje.: Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-802-4739-601.

SEBEROVÁ, Alena a Martin MALČÍK. *Autoevaluace školy - od teorie k praxi a výzkumu*. Vyd. 1. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity, 2010, 136 s. ISBN 978-807-3687-595.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009, 912 s. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-429-1.

SVATOŠOVÁ, Veronika. *Tvořivé myšlení a inovace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 168 s. ISBN 978-80-7452-010-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

VEBER, Jaromír et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-808-6723-983.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 197 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-747-6.

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. 1. vyd. Nigel Holt, Robert Lewis. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-802-4739-205.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ANTALOVÁ, Mária. *Ľudské zdroje a personálny manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2011, 164 s. ISBN 978-80-225-3234-1.

MATEIDES, Alexander et al. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006, 751 s. ISBN 80-805-7656-4.

MUNRO, Roderick A. *Lean Six Sigma for the healthcare practice: a pocket guide*. Milwaukee, USA: ASQ Quality Press, 2009, 225 s. ISBN 08-738-9760-9.

SAYER, Natalie J. a Bruce WILLIAMS. *Lean For Dummies: Making Everything Easier*. 2nd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012, 408 s. ISBN 978-1-118-11756-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

ANTOŠOVÁ, M. *Moderní řízení: Marketing-mix v personalistice* [online]. *Economia*, IHned, 11.11.2005, 11.11.2005 [cit. 2013-01-04]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article%5Bid%5D=17165710

ISO Survey. *International Organization for Standardization* [online]. [October 2012] [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>

RIOUX, Sheila a Paul BERNTHAL. *Recruitment and Selection Practices Survey Report*. 1999. vyd. Pittsburgh: © Development Dimensions International, 1999.

Dostupné z:

http://www.wip.ddiworld.com/pdf/recruitmentandselectionpractices_fullreport_ddi.pdf

STÝBLO, Jiří. Jak se mění personalistika. In: *Česká manažerská asociace* [online]. 9.12.2011 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z:

http://www.cma.cz/Upload/Documents/aktuality/Jak_se_m%C4%9Bn%C3%AD_personalistika.pdf

Seznam ostatních zdrojů

ČSN ISO 9001. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. ed. 2. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 56 s. Třídící znak 010321.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Klíčové procesy a podprocesy řízení lidských zdrojů.....	12
Obrázek 2: Marketing-mix v personalistice	19
Obrázek 3: Vztah schopnosti a kompetence.....	24
Obrázek 4: Vztah vzdělávacích cílů a jednotlivých oblastí kompetencí	25
Obrázek 5: Nové pojetí kvalifikací založených na získávání klíčových kompetencí	25
Obrázek 6: Rozhodující role a kompetence profesionálů v ŘLZ	26
Obrázek 7: Soubory procesů managementu jakosti (kvality)	33
Obrázek 8: Přehled procesů řízení kvality – zjednodušené pojetí dle PMI	34
Obrázek 9: Schéma koncepce PDCA.....	37
Obrázek 10: Ukázky vzorů profesiogramů	40
Obrázek 11: Paretův diagram pro neshody v kvalitě	41
Obrázek 12: Ishikawa diagram - příklad.....	43
Obrázek 13: Ishikawa diagram – hodnocení skupinou 1	58
Obrázek 14: Ishikawa diagram – hodnocení skupinou 2	60

Seznam grafů

Graf 1: Vyhodnocení hlavních příčin pomocí Paretova diagramu skupina 1.....	60
Graf 2: Vyhodnocení hlavních příčin pomocí Paretova diagramu skupina 2.....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	16
Tabulka 2: Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů ..	22
Tabulka 3: Příklad seříděných údajů pro Paretův diagram.....	41
Tabulka 4: Počty zaměstnanců na 1 full time pracovní místo.....	47
Tabulka 5: Evaluace metodou CIPP	53
Tabulka 6: Ganttův časový diagram procesu hodnocení.....	55
Tabulka 7: Rozdělení hodnotitelů do pracovních týmů	58
Tabulka 8: Identifikované příčiny hodnotící skupinou 1	59
Tabulka 9: Bodové ohodnocení významnosti příčin – hodnocení 1	59
Tabulka 10: Identifikované příčiny hodnotící skupinou 2	61
Tabulka 11: Bodové ohodnocení významnosti příčin – hodnocení 2	61
Tabulka 12: Rozdělení příčin do kategorií.....	63

Tabulka 13: Rozdělení příčin do kategorií.....	64
Tabulka 14: Sumarizace odpovědí v dotazníkovém průzkumu	65
Tabulka 15: Výpočet Pearsonova korelačního koeficientu	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Statistika členů APPS za rok 2012.....	I
Příloha B – Vzor dotazníku pro účastníky hodnocení procesu.....	II

PŘÍLOHY

Příloha A – Statistika členů APPS za rok 2012

STATISTICS OF APPS - JANUARY - DECEMBER 2012 (IN CZK)					
Member company:	Turnover Temping	Number of Temp staff	Number of sold temp hours	Turnover other services	Number of FTE 1-12/2012
	Turnover Placements	Number of placed people			
Adecco spol. s r.o.	810 919 195,00 Kč	8 364,00	3 967 818,00	529 831,00 Kč	1 968,16
	20 194 188,00 Kč	341,00			
Talentor Advanced Search s.r.o.	- Kč	0	0,00	1 148 331 Kč	0,00
	7 000 998 Kč	108			
Agentura STUDENT s.r.o.	52 950 500 Kč	2 208	426 700,00	3 860 500 Kč	211,66
	54 000 Kč	12			
Brigádník s.r.o.	3 688 256 Kč	181	29 722,75		14,74
Český trh práce s.r.o.					0,00
CSA Services s.r.o.	74 778 048 Kč	483	287 565,00		142,64
	2 219 577 Kč	102			
DEKRA kvalifikace a poradenství s.r.o.	11 981 376 Kč	25	24 622,00	344 698 Kč	12,21
	1 227 408 Kč	20			
DP WORK, s.r.o.	323 449 000 Kč	2 330	1 730 166,00	29 462 000 Kč	858,22
	7 235 000 Kč	187			
GIT Consult Czech s.r.o.	27 855 067 Kč	141	113 938,00	473 620 Kč	56,52
	5 538 550 Kč	52			
Grafton Recruitment s.r.o.	622 384 414 Kč	7 500	2 997 067,00	9 090 827 Kč	1 486,64
	171 347 265 Kč	2 219			
HOFMANN WIZARD s.r.o.	194 972 407 Kč	3 405	1 682 464,84	0 Kč	834,56
	5 584 653 Kč	136			
Index Noslůš s.r.o.	244 000 000 Kč	9 184	1 702 000,00	1 900 000 Kč	844,25
	6 800 000 Kč	290			
KM konsult s.r.o.	46 395 487 Kč	416	320 999,00	512 044 Kč	159,23
KRC People s.r.o.					0,00
Lugera & Makler Temps Czech s.r.o.	2 500 000 Kč	5	10 000,00	100 000 Kč	4,96
	3 200 000 Kč	45			
ManpowerGroup s.r.o.	2 367 368 733 Kč	25 127	12 648 410,57	21 719 218 Kč	6 274,01
	62 288 303 Kč	1 320			
OTTO Czech s.r.o.					0,00
		352			
Randstad s.r.o.	520 059 308 Kč	4 695	2 993 760,00	2 154 478 Kč	1 485,00
	9 475 438 Kč	236			
Reed Personnel Services Czech Republic s.r.o.	2 046 733 Kč	8	6 179,60	196 882 Kč	3,07
	25 806 596 Kč	251			
R4U s.r.o.	3 506 083 Kč			550 449 Kč	13,00
	14 247 639 Kč	103			
Synergie Temporary Help s.r.o.	57 777 000 Kč	149	158 644,00	0 Kč	78,69
	65 000 Kč				
TETRA CV, a.s.	112 950 172 Kč	1 329	795 194,00	0 Kč	394,44
Trenkwalder a.s.	915 365 655 Kč	8 827	5 279 767,58	2 458 473 Kč	2 618,93
	4 073 571 Kč	107			
Viveka s.r.o.				3 572 391 Kč	0,00
	2 780 600 Kč	46			
www.brigadnici.com	196 756 169 Kč	3 478	1 313 305,39	3 139 136 Kč	651,44
	335 882 Kč	3			

TOTAL TURNOVER TEMPORARY:	6 591 703 603,10 Kč
TOTAL TURNOVER RECRUITMENT:	349 474 668,57 Kč
TOTAL TURNOVER OTHER ACT.:	81 212 879,02 Kč
TOTAL TURNOVER APPS:	7 022 391 150,69 Kč
TOTAL APPS PLACED CANDIDATES RECRUITMENT:	5 930
TOTAL APPS NO. OF TEMPORARY STAFF:	77 855,00
TOTAL APPS NO. OF TEMPORARY FTE'S :	18 112,37
TOTAL APPS SOLD HOURS:	36 488 323,73

Příloha B – Vzor dotazníku pro účastníky hodnocení procesu

Dotazník pro účastníky hodnocení procesu metodou Ishikawa diagram

1) Považujete realizaci hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců metodou Ishikawa diagramu z pohledu administrace za náročnou?		
	ano	ne
Pokud ano, prosím, objasněte proč.		
2) Považujete realizaci hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců metodou Ishikawa diagramu z pohledu pochopení principu za náročnou?		
	ano	ne
Pokud ano, prosím, objasněte proč.		
3) Považujete realizaci hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců metodou Ishikawa diagramu z pohledu nákladů za náročnou?		
	ano	ne
Pokud ano, prosím, objasněte proč.		
4) Myslíte si, že výstupy tohoto hodnocení mohou sloužit jako podklad k rozhodování o zlepšování procesu získávání a výběru zaměstnanců?		
	ano	ne
Pokud ne, prosím, objasněte proč.		

Děkujeme za pozornost věnovanou vyplnění tohoto dotazníku.

V Bakově nad Jizerou

Datum: _____ 2013

*) nehodící se odpověď, prosím, škrtněte

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Emil Dobaka

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Získávání a výběr zaměstnanců. Ověření použitelnosti analytické metody Ishikawa diagramu příčin a následků jako nástroje pro odhalování nedostatků v rámci procesu získávání a výběru agenturních zaměstnanců ve společnosti DP WORK.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 64

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 37

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Salivarová