

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013 – 2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Židková

Moderní metody výběru zaměstnanců

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013 – 2016

BACHELOR THESIS

Kateřina Źidková

Modern methods of selecting employees

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce PhDr. Ivě Borské, CSc. za odborný dohled, který mi během zpracování věnovala. Také děkuji za cenné rady, ochotu, trpělivost a vstřícnost.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá tématy získávání a výběru zaměstnanců. Soustředí se zde na problematiku těchto procesů jako personálních činností a popisuje nástroje náborového procesu včetně personálních specialistů. Dále jsou zde rozebrány některé z moderních metod výběru zaměstnanců. Praktická část na základě polostrukturovaných rozhovorů vysvětluje cíl bakalářské práce a odpovídá na hlavní výzkumnou otázku: Jakými moderními metodami jsou nejčastěji získávání a vybírání lidé do organizací.

Klíčová slova

Assessment centrum, kandidát, LinkedIn, metoda, moderní, organizace, personální odborník, výběr, zaměstnanec, zaměstnání.

Annotation

Bachelor thesis is concerned with topics of hiring and selection of employees in its theoretical part. The thesis is focused on issues of these processes as HR activities and describes instruments of hiring process including HR specialists. There is also analysis of some of modern methods of selection of employees. The practical part explains purpose of the Bachelor thesis on base of semi-structured interviews and answers for main research question: What modern methods are most often used to hire people.

Keywords

Assessment centre, candidate, HR specialist, employee, employment, LinkedIn, method, modern, organization, selection.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců	11
1.2 Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců.....	13
1.3 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců.....	15
2. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	17
2.1 Výběr zaměstnanců jako personální činnost.....	18
3. MODERNÍ METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	20
3.1 Výběrové pohovory a testy	21
3.2 Assessment centre (AC).....	22
3.3 LinkedIn.....	24
EMPIRICKÁ ČÁST	26
4. METODOLOGIE	28
4.1 Charakteristika organizací	29
4.2 Podoba výzkumu a jeho znázornění	31
4.3 Výzkumná metoda a sběr dat.....	32
4.4 Popis výzkumného souboru	33
4.5 Vstoupení do terénu	34
5. INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT PŘI VÝZKUMNÉM ŠETŘENÍ	36
5.1 Organizační opatření před výzkumným šetřením	36
5.2 Analýza dat – polostrukturované rozhovory.....	37
ZÁVĚR	44
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	46
SEZNAM TABULEK	48
SEZNAM PŘÍLOH.....	49

ÚVOD

Mezi nejvýznamnější složky v organizacích patří kapitál finančního a materiálního charakteru. V dnešní moderní době, kdy se naše společnost přeměnila na znalostní, má však rozhodující hnací sílu především lidský kapitál. Velký důraz je kladený na znalosti a dovednosti pracovníků, od čehož se odvíjí výkon firmy. Nedbá se už takovým způsobem na to, jaké mají zaměstnanci k dispozici pracovní vybavení, jelikož moderní techniku může v současnosti vlastnit téměř každá organizace kvůli možnosti úvěru nebo jiných finančních zdrojů. Firmy si z tohoto důvodu postupem doby začínají čím dál více uvědomovat důležitost zaměstnanců, kteří v nich působí a jsou pro ně velice cenným majetkem. Kvalitní zaměstnanci, kteří určitou společnost dobře znají a vlastní její know-how, přispívají k celkovému zisku firmy a stávají se tak pro ni nepostradatelnými.

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter.“

„Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do toho bohatství investovat.“ (Armstrong, 2007, s. 31).

Díky moderním metodám, které budou v této bakalářské práci blíže specifikované, se v dnešní době celý náborový proces usnadňuje, a dokonce není výjimkou, aby pracovník nebyl při hledání nového zaměstnání aktivní a jiná firma o něj sama projevila zájem. Nyní je v praxi naprosto běžné, že se firmy mezi sebou snaží o převzetí zaměstnanců. Organizace k sobě nejčastěji lákají zaměstnance na vyšší mzdu, výhodnější benefity a jiné faktory, na základě kterých si dotyčný zaměstnanec může pracovní místa porovnat a rozhodnout se pro jedno z nich. Toto je zapříčiněno hlavně dynamickou dobou, jelikož jsou v ní vyžadovány pokrokové znalosti ve všech odvětvích. Z toho vyplývá, že i mnohé organizace vyžadují pracovníky s vysokou kvalifikací. Protože období po krizi v roce 2008 již pominulo, počet nezaměstnaných je velice nízký. Podle údajů MPSV z prosince 2015 byl počet nezaměstnaných 453 118 občanů ČR.¹ Téměř všichni zkušení kvalitní lidé jsou zaměstnaní, a proto mezi organizacemi probíhá velmi silný konkurenční boj.

¹ www.portal.mpsv.cz

Při získávání a výběru zaměstnanců je důležité myslet i na rizika, která jsou s těmito procesy spojená, a proto bude tato práce věnovaná popisu těchto samotných procesů a některých konkrétních metod, které jim napomáhají. Cílem bakalářské práce je zjistit a popsat moderní metody, prostřednictvím kterých jsou nejčastěji lidé získáváni a vybíráni do organizací.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a empirickou. V teoretické části, která je rozdělena na tři hlavní kapitoly, je za pomoci odborné literatury popsán proces získávání a výběru zaměstnanců se zaměřením na výběrové moderní metody.

První kapitola je věnována popisu již zmíněnému získávání zaměstnanců, některým nástrojům, které jsou jeho součástí a problematice, která získávání, ostatně jako další procesy v této práci, doprovází. V podkapitolách jsou zde dále popsány vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců včetně výhod a nevýhod těchto hledisek, kterými je tento proces podstatně ovlivňovaný. Závěru první kapitoly patří podkapitola, v níž jsou charakterizovány vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců, které jsou také jeho důležitou součástí. Druhá kapitola je orientována na výběr zaměstnanců jako personální činnost. Zabývá se nejen otázkou náborových specialistů, ale jsou zde zmíněna i rizika, která v průběhu tohoto procesu mohou nastat. Ve třetí závěrečné kapitole teoretické části, jejíž název koresponduje s názvem bakalářské práce, jsou popsány některé z jednotlivých moderních metod výběru zaměstnanců.

Druhou částí bakalářské práce je empirická část, která je rozdělena na dvě stěžejní kapitoly. V první kapitole je popsána metodologická pasáž, která obsahuje pět podkapitol. Tyto podkapitoly se soustředí na charakteristiku organizací, ve kterých bylo provedené výzkumné šetření, podobu výzkumu a jeho výzkumných metod, podrobnější popis samotné metody výzkumu, popsání výzkumného souboru a v poslední řadě na fázi, ve které bylo vstupováno do terénní oblasti. Druhá kapitola empirické části je rozdělena na dvě podkapitoly. Tyto podkapitoly jsou věnované konkrétnímu popisu souvislostí před uskutečněním výzkumu a interpretaci získaných dat založených na rozhovorech s personálními specialisty.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Získávání zaměstnanců spolu s následným výběrem zaměstnanců patří k nejdůležitějším personálním činnostem, prostřednictvím kterých je možné zajistit kvalitní obsazení pracovních míst uchazeči v organizacích. Hlavním úkolem získávání zaměstnanců je vyhledat vhodné uchazeče a dosáhnout tak jejich relevantního počtu (Kocianová, 2010). Mezi těmito uchazeči si organizace vybere nejvhodnějšího pracovníka za vynaložení co nejnižších nákladů v minimálním čase. Tato situace se děje ale pouze v ideálním případě. Ne vždy se totiž na danou pozici hlásí vhodní kandidáti, kteří mají dostatečnou odbornou způsobilost a zároveň mohou nabídnout své kvalitní osobnostní vlastnosti.

Samotný proces získávání zaměstnanců je pro organizaci velice důležitý z hlediska utváření celkové pracovní síly. Už tento počátek totiž rozhoduje o tom, jací lidé budou pracovat v konkrétní organizaci a podle toho se následně odvíjí celková konkurenceschopnost a prosperita každé organizace.

„Předpokladem potvrzovaným praxí řízení lidských zdrojů je to, že lidé jsou klíčovým zdrojem organizace a výkon organizace v rozhodující míře závisí právě na nich. Jestliže tedy jsou vytvořeny a efektivně realizovány vhodné politiky a procesy v oblasti lidských zdrojů, pak budou mít útvary lidských zdrojů podstatný vliv na výkon firmy.“ (Armstrong, 2007, s. 39, 40)

Nejideálnější je pro organizaci samozřejmě situace, kdy potřeby a hodnoty uchazečů co nejvíce korespondují s jejími hodnotami a nejsou v konfliktu s její kulturou (Koubek, 2007). To znamená, že čím více znaků se mezi uchazeči a organizací shoduje, tím je vyšší šance, že bude organizace úspěšnější.

Základním nástrojem pro získávání zaměstnanců je schopnost umět přilákat uchazeče. Faktory, kterými organizace k sobě může potenciální zájemce přilákat, jsou různé (Armstrong, 2007). Například to může být dobré zázemí, příjemný kolektiv, zajímavost pracovních činností, možnost vzdělávacích kurzů, zaměstnanecké výhody (benefity), možnost kariérního růstu nebo různé finanční ohodnocení s přihlédnutím

na danou pozici, kvalifikaci a praxi pracovníka. Důležitým faktorem je v každé organizaci i její firemní kultura, od které se následně také odráží pozitivní klima mezi všechny spolupracovníky. Toto klima také napomáhá každé organizaci k dosahování dobrých výsledků a v udržitelnosti konkurenceschopnosti. Šikýř (2014, s. 98) získávání zaměstnanců definuje jako: „...specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.“

Podstatným aspektem je místo, odkud se uchazeči dozvědí o inzerovaných pozicích. V další řadě to může být zveřejnění jasných a konkrétních požadavků na hledaného pracovníka, vyhledávání žádoucích pracovních zdrojů a představení kultury, která se v dané organizaci nachází.

V některých firmách je získávání pracovníků (i následný výběr) doprovázeno nebo zcela uskutečňováno personálními agenturami. Pro tento případ se užívá odborný výraz outsourcing.² Výhoda těchto agentur spočívá v rychlosti. Specialisté, kteří pro ně svou činnost vykonávají, jsou efektivní, ale zato velmi drazí. Pokud tedy není v silách organizace vyhledat uchazeče pomocí vlastních personalistů, musí pak agentuře za její služby uhradit větší finanční částku (Armstrong, 2007).

Získávání pracovníků je někdy uskutečňováno také skrze počítačové sítě. Tato metoda je nazývána e-recruitment (Armstrong, 2007). Organizace vypíše inzerovanou pozici na internetovou stránku, která je přístupná pro veřejnost a uchazeči tak na ni mohou jednoduchým způsobem reagovat. K inzerátu je obvykle organizací připojován i elektronický formulář, který uchazeč v případě zájmu vyplní a počítač jej poté může rychlým způsobem porovnat s požadavky, které jsou na pozici požadovány. Výhodou tohoto inzerování je kromě nízkých nákladů možnost poskytnutí velkého množství informací o nabízeném místě již v počáteční fázi.

1.1 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců

Koubek (2007) zdůrazňuje, že při získávání zaměstnanců na sebe působí dvě protichůdné strany: organizace a uchazeči. První stranou je samotná organizace, jejíž

² www.slovník-cizich-slov.abz.cz

Zajišťování části provozu organizace jinou, externí organizací. Je to označení, které vychází ze dvou základních slov: „out“ – vnější a „source“

potřebou je obsazení volných pracovních míst a všem uchazečům nabízí podmínky, které jsou pro ni jedinečné.

Na opačné straně stojí uchazeči hledající volná pracovní místa a tím nabízejí svou pracovní sílu. Ty mohou tvořit lidé, kteří momentálně na daném pracovišti působí a organizaci dobře znají, i lidé z cizího prostředí.

Při získávání zaměstnanců je nezbytné zvážit, jestli je možné dosadit na volné místo interního pracovníka, tedy určitě organizaci známého nebo je nutné jej hledat mimo organizaci a zvolit tak externího pracovníka (Kocianová, 2010).

Jestliže se jedná o interní uchazeče, většinou jde o osoby toužící po změně pracovní náplně nebo je jim přesun v rámci organizace nabídnutý z hlediska probíhajících organizačních změn či úspor pracovních sil. V dalších případech se může jednat o přesun z důvodu technických změn, kdy jsou zaměstnanci nahrazeni pracovním strojem a posléze jsou přeřazeni na jinou pracovní pozici (příkladem může být zavedení vkladového bankomatu).

Situace, kdy se organizace rozhoduje pro externího pracovníka, mohou být různé. První možností může být případ, ve kterém žádný z pracovníků organizace kvalifikačně nevyhovuje pro obsazované místo. Druhý případ může nastat ve chvíli, kdy organizace vhodného kandidáta zaměstnává, ale on, ani jeho nadřízený, změnu pozice nepodporují.

Pokud se jedná o uchazeče z vnějšího prostředí, představují je většinou osoby působící v jiných organizacích, absolventi středních, vyšších odborných a vysokých škol, studenti, ženy v domácnostech, důchodci nebo nezaměstnaní z úřadu práce (Šikýř, 2014). Zaměstnání absolventů má své výhody i nevýhody. Některé organizace se tohoto kroku obávají, protože je pro ně nevýhodné zaměstnat osobu bez zkušeností a praxe. Naproti tomu však některé organizace tento postup upřednostňují, protože vidí značnou výhodu v tom, že si nového zaměstnance mohou vychovat podle svých zásad, firemní kultury a vyhnou se tak situaci, kdy by jim zaměstnanec mohl přinést do organizace své negativní zvyklosti nebo pracovní zkušenosti.

1.2 Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců

Jak bylo výše uvedeno, organizace může obsazovat volná pracovní místa z vnitřních i vnějších zdrojů. Podle této volby následně aplikuje metody získávání zaměstnanců a uzpůsobí tomu tak i samotný průběh. Klíčové jsou pro organizaci také výhody a nevýhody u obou způsobů získávání.

Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů

Při využívání interních zdrojů získávání zaměstnanců se rozlišují jejich výhody a nevýhody. Jedním z nejvýznamnějších kladů je pracovníkova znalost organizace a spolupracovníků - know-how. Po příchodu do organizace se tak nebude muset seznamovat s novými kolegy a bude se moci více soustředit na nové pracovní činnosti. Podobně to platí i naopak, organizace zná daného pracovníka a může tak lépe pracovat s jeho kladnými nebo zápornými vlastnostmi.

Dalším významným prvkem jsou nízké nebo žádné náklady na nábor zaměstnanců a jejich následné zaučení.

„Jejich vlastnosti i schopnosti jsou firmě známé, jejich pořízení představuje nižší náklady a je u nich předpoklad vyšší stability v zaměstnání.“ (Synek & Kislingerová a kol., 2010, s. 230)

Pokud organizace hledá pracovníka z vlastních zdrojů, nemusí vynaložit žádné finanční prostředky na uveřejnění inzerátu. Hledaná pozice se vyvěsí pouze na intranetové stránky organizace, což jí nic nestojí. Minimální náklady mohou být poté vynaloženy na vzdělávání pracovníka, tedy nějaké školení, kurz, apod.

Mezi další výhody může být zařazena i rychlost obsazení volné pozice. V tomto případě se uspoří spousta času, který by musel být obětovaný získávání potenciálních uchazečů z vnějších zdrojů.

Získávání pracovníků pomocí vnitřních zdrojů může být doprovázeno některými nevýhodami. Mezi nejpodstatnější patří zvláště situace, která může nastat u pracovníků, kteří v organizaci působí dlouhou řadu let a nejsou tak nakloněni k novým postupům a kreativitě. Tento efekt nazývá ve své knize Kocianová (2010) jako „provozní slepota“.

Jiný problém může nastat ve chvíli, kdy je určitý pracovník hierarchicky povýšený, je mu navýšena mzda a jeho kolegové se s tímto faktem nedokáží vyrovnat. Důsledkem může být odmítání jeho vedoucí pozice. Někdy může nastat i opačná situace, kdy se samotný pracovník povyšuje se nad své spolupracovníky.

Posledním příkladem nevýhody může být případ, kdy se lidé v hierarchii dostanou až na pozici, na kterou svými silami a dovednostmi nestačí. Jedná se o tzv. „Peterův princip“ podle kanadského psychologa Laurence Petera (Koubek, 2007).

Výhody a nevýhody vnějších zdrojů

Získávání pracovníků prostřednictvím vnějších zdrojů představuje pro organizaci široké spektrum možností, ze kterých poté evidentně vyplývají výhody i nevýhody. Výhody mohou být například: příliv nových zkušeností, metodických postupů a zcela nový pracovníkův pohled na organizaci. Nové místo tak vidí naprosto nezávisle a může téměř okamžitě ukázat na nedostatky a říci, co by se mohlo zlepšit nebo pozměnit, aby byla organizace úspěšnější. Kromě toho nový pracovník do organizace přináší know-how ze svého bývalého působiště a mezi novými spolupracovníky bývá přijat mnohdy lépe než interní pracovník.

Podstatnou nevýhodou při využití vnějších zdrojů může být v první řadě riziko dlouhodobého procesu získávání (včetně výběru) znamenající uvolňování finančních zdrojů a ztrátu času. Tedy, pokud je pracovník získáván z vnějších zdrojů, pro organizaci tento proces znamená vyšší náročnost, protože se musí potýkat s neznámými uchazeči a vynaložit více úsilí k jejich dokonalému poznání. V druhé řadě tu může hrozit nebezpečí ze špatně zvoleného pracovníka.

V dalším případě se nový pracovník rychle nezačlení do nového kolektivu a jeho adaptace může i vzhledem k novým činnostem trvat dlouhou dobu. Jiným záporem může být žádost externího pracovníka o vyšší finanční ohodnocení než od pracovníka z vnitřních zdrojů.

1.3 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Pro získávání zaměstnanců se v českém prostředí používá i termín nábor. Kocianová (2010) uvádí, že se tento pojem začal plně používat v 50. letech 20. století a znamenal, že jsou pracovníci získáváni pouze z vnějších zdrojů. Do získávání pracovníků se však zařazují i vnitřní zdroje a důraz je kladený na vyhovujícího pracovníka. Toto potvrzuje Koubek (2007), který píše, že nejen vnitřní, ale i vnější podmínky mají na množství reakcí uchazečů na nabídku zaměstnání výrazný vliv. Vnitřní podmínky může organizace sama ovlivnit, působí zvláště na rozhodování uchazečů a úzce souvisí s následujícími okolnostmi.

„Vnitřní podmínky mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem, jednak s organizací, která zaměstnání nabízí.“ (Koubek, 2007, s. 128).

U vnějších podmínek je změna téměř nemožná, protože se jedná o faktory, které jsou dané a ustálené. Rozdělení faktorů na vnitřní a vnější provedl ve své knize Koubek (2007) takto:

Vnitřní podmínky

- podmínky související s konkrétním pracovním místem (příklady):
 - povaha práce,
 - místo vykonávané práce,
 - rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti,
 - organizace práce a pracovní doby,
 - pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí).

- podmínky související s organizací (příklady):
 - prestiž organizace,
 - mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
 - význam organizace a její výsledky,
 - pověst organizace (serióznost ve vztahu k zaměstnancům a zákazníkům),
 - úroveň péče o pracovníky (včetně péče o pracovní prostředí).

Vnější podmínky (příklady):

- sociální podmínky (hodnotová orientace a kvalifikace lidí),
- ekonomické podmínky (odrážejí vývoj národního hospodářství),
- demografické podmínky (proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů),
- technologické podmínky (vytvářejí nová zaměstnání a modifikují či likvidují stará zaměstnání),
- politicko-legislativní podmínky (ovlivňují proces získávání pracovníků tím, že umožňují nebo omezují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku).

2. VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ

Po seznámení s tématem získávání zaměstnanců, bez kterého by se jejich výběr jen těžko obešel, a o kterém pojednávala předchozí první kapitola, je nutné představit další významný proces z personální oblasti. Z důvodu zaměření této bakalářské práce na moderní metody výběru zaměstnanců, je tato druhá kapitola naplněna vysvětlujícími informacemi o tomto procesu a orientuje se na popis personálních činností.

Výběr zaměstnanců je druhou z nejdůležitějších personálních činností. Úzce navazuje na proces získávání zaměstnanců a je závislý na personálních specialistech a metodách výběru, které jsou při něm používány. Vybrat dobrého a loajálního zaměstnance vyžaduje kvalitního náborového specialistu, který by měl mít podrobně propracované personální dovednosti, které jsou pro něj velmi důležité. Největší finanční ztrátou je totiž pro personalistu nesprávně udělaný nábor.

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů...“ (Koubek, 2007, s. 166).

Koubek (2007) ve svém výše uvedeném příspěvku zdůrazňuje termín pravděpodobně, čímž se snaží upozornit na skutečnost, že u vybraného pracovníka není nikdy stoprocentně zaručeno, že bude právě on pro organizaci ten pravý a nejlepší.

Zároveň ani neexistuje žádná metoda výběru, která by tuto bezchybnou volbu nového pracovníka zaručila. Nicméně, aplikování moderních metod výběru by mělo tento problém usnadnit a zároveň by se měl zvýšit počet dobře zvolených nových pracovníků.

„Metody výběru zaměstnanců a posuzování jejich pracovních a osobnostních předpokladů pro výkon práce jsou vysoce specializovanou činností odborníků...“ (Synek & Kislíngrová a kol., 2014, s. 230).

K výběru zaměstnanců mohou personalistům významně pomoci, dnes velmi rozšířené, informační technologie. Dnes je samozřejmé, že mají téměř všichni lidé ve svých domácnostech počítač (notebook) s internetem nebo mají k internetovému připojení alespoň přístup ze zaměstnání, knihoven, svých smartphonů, atd.

„Přístup k internetu má už většina českých domácností – přes 70 procent z nich. Podle nejnovějších dat statistického úřadu je navíc každý druhý uživatel na sociálních sítích.“³

Kromě toho spousta lidí vlastní počítač s webkamerou, díky které je možné natáčet osobní videa, která jsou v dnešní době některými organizacemi v rámci výběrového řízení také vyžadována.

Cílem výběru zaměstnanců je posouzení uchazečů a následné rozhodnutí o tom, který má nejvhodnější předpoklady ke splnění požadavků na poptávané místo. Pokud se organizaci podaří vybrat vyhovujícího uchazeče, nabídne mu pracovní pozici. V případě, že ji uchazeč přijme, může se přistoupit k přípravě a podpisu pracovní smlouvy a proces náboru je považovaný za uzavřený.

Někdy ale může nastat situace, kdy se organizace rozhodne pro uchazeče, který její nabídku nepřijme. Důvodem může být například nepříjemný pocit z prostředí firmy a pracovníků nebo nabídka lepšího či zajímavějšího zaměstnání. Mnoho lidí tedy považuje pouze samotnou společnost při výběru zaměstnanců za rozhodující. Významnou složkou jsou ovšem také i kandidáti, kteří si vybírají novou organizaci, v níž budou působit (Koubek, 2007).

Celý proces výběru zaměstnanců je podstatné nepodcenit a věnovat mu dostatek času. V případě špatně provedeného výběru totiž organizace ztratí více financí a času, a proto je pro ni výhodnější provést výběr důkladně již v první fázi (Kocianová, 2010).

2.1 Výběr zaměstnanců jako personální činnost

Při výběru zaměstnanců hraje v první řadě důležitou roli odborná způsobilost uchazečů, tedy, jak je každý jednotlivec vhodný pro konkrétní pozici. Pokud je ale těchto uchazečů na stejné úrovni více, rozhodující může být potenciál, flexibilita, morálka, schopnost spolupráce, dobré komunikační nebo organizační vlastnosti (Synek & Kislingerová a kol., 2014). Tyto rysy jsou porovnávány během výběrového procesu a nyní je důležité zdůraznit, že právě k tomuto posouzení slouží a velice napomáhají různé moderní metody výběru. U všech druhů pozic se však není nutné omezovat pouze

³ www.rozhlas.cz

na jeden výběrový postup, tzn., že prostřednictvím různých metod je možné zjistit konkrétní vlastnosti a chování jednotlivých kandidátů.

„...použité metody musejí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka.“ (Koubek, 2007, s. 169)

K co nejdokonalejšímu poznání kandidátů je také výhodnější zkombinovat více výběrových metod. Tímto způsobem je možné o uchazeči zjistit více informací a lépe ho poznat. Z tohoto důvodu není výjimkou, že organizace pořádá vícekolová výběrová řízení. U prvních kol bývají většinou jen personalisté, kteří vyselektují nevhodné uchazeče a blíže se seznámí s těmi vhodnými. Během druhého kola bývají personalisty k účasti přizváni i budoucí přímí nadřízení přijímaných zaměstnanců nebo odborníci, např. psychologové. Probíhá tu shromažďování informací o uchazečích prostřednictvím důkladného pohovoru, assessment centra nebo analýza referencí získaných od minulých zaměstnavatelů (Kocianová, 2010).

U tohoto tématu je žádoucí pozastavit se u problematiky fluktuace. Pokud jsou pro výběr zaměstnanců zvoleny nevhodné metody, z čehož může vyplynout i nesprávně vybraný pracovník, může nastat situace, při které organizace bude muset rozvázat pracovní poměr s novým pracovníkem, protože svou práci nezvládá, nebo dotyčný opustí organizaci z vlastní vůle, jelikož v ní nenalezne spokojenost.

Fluktuace je pro každou firmu velmi nevýhodná. Každý nový pracovník se po příchodu do organizace musí nejprve zaučit, u pracovních pozic s velkou zodpovědností zaučení trvá mnohem déle. Tomu odpovídá i delší zkušební lhůta. Například zaučení u pozic obchodníků může trvat dlouhou dobu, během které se pracovník seznamuje s novými klienty a své obchody začne uzavírat až jeden rok po nástupu. Proces zaučování není snadný ani pro spolupracovníky nového zaměstnance. Kolegové mu věnují a obětují čas, při kterém by se mohli zabývat svými úkoly. Z toho vyplývá, že firma nedosahuje takových výsledků, jaké by mohla prokázat při plném nasazení.

Jestliže se při náboru budou používat správně zvolené metody výběru a organizace si za jejich pomoci zvládne vybrat vhodného pracovníka, problému fluktuace se takto může předejít nebo zcela zamezit.

3. MODERNÍ METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Poslední kapitola v teoretické části bude věnována popisu některých vybraných moderních metod výběru zaměstnanců. O jejich využívání v praxi se bude možné přesvědčit po realizování výzkumného šetření a vyhodnocení získaných dat od třech personálních specialistů.

Jelikož žijeme v pokrokové době, v organizacích je rozdílné oproti minulosti i to, že jednotlivec nepůsobí v jedné organizaci po celý život nebo po jeho velkou část. Nyní je naprosto běžné, že lidé častěji mění své zaměstnání a celý pracovní trh funguje odlišně. Pohybuje se na něm velká konkurence, pestrá nabídka osob s nejrůznějšími pracovními dovednostmi a naprosto se odlišují metody, kterými jsou uchazeči o zaměstnání získáváni a vybírání do organizací.

Ne vždy se však uchazeči musí sami hlásit o volné pracovní místo. V poslední době čím dál více nastává situace, kdy si samotná organizace vyhledá a osloví člověka prostřednictvím sociálních sítí k tomu určených. V tomto případě je nutné zdůraznit, že oslovovanými lidmi nemusí být vždy pouze nezaměstnaní, ale také především pracující osoby, které mají výborné schopnosti a jiná organizace o ně jeví značný zájem.

Hledání nových pracovníků mezi lidmi bez zaměstnání je pro organizaci obtížnou úlohou. Toto je dostatečným důvodem, proč by organizace měly využívat k náboru zaměstnanců moderní metody. Na pracovním trhu je poměrně málo lidí s dobrou kvalifikací, a proto by každá firma měla přemýšlet, čím si k sobě přiláká dobré pracovníky z jiných organizací. K tomu jí mohou sloužit právě některé z moderních metod.

Moderní metody jsou o mnoho propracovanější než dříve a jejich prostřednictvím je možné se dozvědět o každém člověku velké množství informací. V minulosti se k náboru používal ve většině případů pouze pohovor, při kterém specialista může od uchazeče zjistit informace jen z rozhovoru, který s ním vede. Některé z moderních metod však náborářům umožňují i sledování konkrétního chování a jednání uchazečů při simulaci některé ze situací z běžné praxe, která je jim zadána.

3.1 Výběrové pohovory a testy

Pravděpodobně nejvyužívanější metodou pro výběr pracovníků je výběrový pohovor. Velice často má jeho podoba individuální charakter, který spočívá pouze v diskuzi personalisty s uchazečem o zaměstnání. Je tedy možné navázat vzájemný úzký kontakt. Pokud specialista klade vhodné a přiměřené otázky kandidátovi, může se poměrně snadno dozvědět mnoho informací, z nichž může určit, jestli je dotyčný kandidát vhodný na obsazované místo. Běžný je také pohovor, který ve své knize Armstrong (2007) definuje jako „*Pohovorový panel*“. Při něm se s uchazečem setkává najednou více osob. Ve většině případů jsou jimi specialisté v doprovodu s manažery. U tohoto typu pohovoru je oproti předchozímu typu (1+1) výhodnější ta skutečnost, že o uchazeči mohou vést všichni diskuzi a zároveň spolu konzultovat své osobní dojmy.

Mezi další výhody jakéhokoliv typu pohovoru například patří to, že dává kandidátovi velký prostor, čímž mu umožňuje o sobě říci spoustu pozitivních informací, kterými by měl specialistu zaujmout. Dále se může zeptat na podrobný popis pracovní pozice, který mu personalista může poskytnout.

Na druhé straně je u pohovorů nevýhodné to, že mohou být často provedeny nesprávně kvůli subjektivnímu názoru specialistů. V plnění této funkce by k tomuto problému ale nemělo docházet. Nicméně, každý člověk má své osobní názory a zkušenosti, a proto je velmi těžké nenechat se ovlivnit a být stále profesionální a objektivní.

Metoda výběrových pohovorů vyžaduje velké cítění náborového specialisty, a jak již bylo řečeno, téměř nikdy nelze dopředu s jistotou říci, jestli se rozhodl správně. Někdy však tomuto rozhodování mohou napovědět výběrové testy.

Psychodiagnostické testy neboli testy pracovní způsobilosti se postupem času dostávají do povědomí větších organizací a zvyšuje se jejich četnost (Seitl, 2015). Používají se v kombinaci s jinými výběrovými metodami, zejména v rámci pohovorů nebo níže uvedeného assessment centra (Armstrong, 2007). Nejsou tedy hlavním kritériem výběru, ale slouží ke zjištění více spolehlivějších a validnějších informací o uchazečích. Koubek (2007) ve své knize píše o módním trendu, kterým se tyto testy v poslední době stávají.

„Jejich používání podléhá módě a zdá se, že u nás jsou nyní poněkud v módě právě ty z nich, které jsou nejméně validní a spolehlivé.“ (Koubek, 2007, s. 175)

Jednotlivých testů je celá řada a každý z nich může o uchazečích prozradit jiné informace. Tyto testy jsou určeny ke zjišťování konkrétních poznatků a jejich tematika je nejrůznějšího zaměření. Každý test je také více či méně spolehlivější. Seitl (2015) je rozděluje na dvě základní kategorie:

Výkonové metody:

- testy inteligence,
- testy specifických kognitivních funkcí.

Testy osobnosti:

- osobnostní dotazníky,
- projektivní metody,
- objektivní testy osobnosti,
- testy integrity,
- testy situačního úsudku a kompetencí.

Toto rozdělení je dále rozčleněno na různé druhy testů, z nichž existuje například test pozornosti (d2), dotazník motivace k výkonu (LMI), test struktury inteligence (I-S-T 2000 R), dotazník typologie osobnosti (GPOP) nebo test postojů k práci (AHA).

Výhodou testů pracovní způsobilosti je jejich schopnost odhalit pozitivní a negativní výsledky a příčiny problémů v nedostatku vědomostí či dovedností. Kromě toho se poměrně snadno vyhodnocují. Nevýhodou může být snad jen ne zcela správně vypovídající indikace vzhledem k možnému nedostatku času na vyplnění.

3.2 Assessment centre (AC)

Vysoce moderní metodou výběru zaměstnanců je assessment centrum (dále AC), které se v poslední době stává žádaným nástrojem personalistiky v komerční sféře. Jeho historické kořeny sahají do počátku 20. století, kdy německá armáda, skrze cvičení

chování při určité situaci, vybírala důstojníky pro první světovou válku (Brenner & Brenner, 2008). Postupem doby tato metoda získala díky velké spolehlivosti velmi mnoho příznivců, a proto je i dnes jednou z nejvyužívanějších metod při výběru zaměstnanců.

Aplikování AC používají spíše větší organizace, které jsou této metodě nakloněné a personalisté jsou o ní dobře informováni. Využívá se spíše při obsazování náročnějších pracovních pozic nebo takových, při kterých se přichází do styku s klienty (Kocianová, 2010).

Termín *assessment centre* se do národních jazyků nepřekládá. Žádný překlad totiž tuto metodu nevystihne zcela přesně, a proto je možné se setkat s více ekvivalenty od různých autorů. Například Armstrong (2007) uvádí, že byl kdysi používán výraz „*diagnosticko-výcvikový program*“.

Pro AC je charakteristickým znakem to, že je pokaždé přizpůsobené určité situaci, tedy modelované „na míru“. Jde o nasimulování typických činností (problémů), které musejí být přizvanými uchazeči vyřešeny. Tato případová studie je v průběhu řešení pozorována a je při ní možné otestovat a ohodnotit pracovní výkon účastníků.

„*Podoba assessment centre, jeho obsah, musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je*“. (Koubek, 2007, s. 178)

Díky takto napodobené situaci, lze zcela jasně předpovědět budoucí pracovní výkon každého z uchazečů. Projeví se např. jeho komunikační dovednosti, schopnost kooperovat a největší důraz je kladený na posouzení jeho reagování a jednání.

K samotné organizaci AC je zapotřebí jeho moderátor, který jej po celou dobu vede. Významnou úlohu také plní i posuzovatelé. Ti jsou z dané organizace nebo může jít i o externí odborníky. Těmito hodnotiteli jsou personální specialisté, manažeři nebo experti z poradenství, apod. Cílem těchto odborníků je posouzení velké skupiny uchazečů a následný výběr jednoho nejvhodnějšího, kterému bude nabídnuta pracovní pozice.

Výhodou AC je skutečnost, že poskytuje podrobný pohled na chování a jednání všech jedinců ve skupině při konkrétních reálných situacích (Brenner & Brenner, 2008). Vzhledem k vynaloženému času je vysoce efektivní a přináší spolehlivé výsledky. Hroník (2002) píše o zpětné vazbě, která je vzhledem k množství informací velmi rychlá a důkladná. Během poměrně krátkého časového horizontu je možné zhodnotit

a porovnat více uchazečů najednou, z čehož plyne oproti jiným metodám, např. individuálnímu pohovoru, velká úspora času i finančních prostředků.

Naopak nevýhodou může být to, že se jedná o velmi náročnou metodu pro všechny zúčastněné. AC je zpravidla půldenní až vícedenní záležitostí, čímž jsou potenciální zaměstnanci vystaveni do nekomfortní a stresové situace. Pro stranu pořadatelů a pozorovatelů je tento proces také namáhavý a zdlouhavý, protože se musí soustředit na jednotlivé výkony a po celou dobu AC vést.

Celkově je tato metoda poměrně nákladná, jelikož je třeba zohlednit honorář náležití hodnotitelům či externistům a je také nezbytné vzít v úvahu časovou náročnost celého programu AC včetně důkladné přípravy specialistů, kteří AC řídí. Při AC také může hrozit nesprávný výběr kandidáta kvůli jeho přesvědčivému vystupování a extrovertní povaze, která upozaduje uchazeče, kteří nejsou tolik „draví“ a mají v této situaci bariéry k sebeprosazení a nesnaží se ostatním konkurovat (Kocianová, 2010).

3.3 LinkedIn

Následující moderní metodou výběru je LinkedIn. Ve skutečnosti se však nejedná přímo o metodu výběru, ale o zprostředkovatelskou síť, která v dnešní době výrazně usnadňuje hledání zaměstnání nebo zaměstnanců.

Každým dnem se mezi lidmi na celém světě tato metoda stává známější a svoji popularitu si získala kromě Evropy i v České republice, kde se o ni zasloužil Josef Kadlec. Josef Kadlec jako první certifikovaný recruiter ve střední a východní Evropě dostal LinkedIn do povědomí mnoha lidí po celém světě zejména napsáním knihy *People as Merchandise: Crack the Code to Linked Recruitment*⁴. Jedná se o první knihu o nábore lidí přes LinkedIn, která je velmi propracovaná, naplněná radami a triky, jak LinkedIn obsluhovat a je doporučovaná mnoha českými i zahraničními HR řediteli kolosálních společností všem personalistům snažícím se držet krok s aktuálními trendy v oblasti nábore zaměstnanců⁵. Stejně tak je tato publikace určena pro kteréhokoliv čtenáře, který nemá žádné znalosti v oblasti lidských zdrojů. Díky této knize si může

⁴ www.linrea.cz

⁵ www.hrnews.cz

např. založit svůj vlastní profil na LinkedInu a dozvědět se o nových pracovních příležitostech.

LinkedIn je největší profesní síť světa, na které je zaregistrováno více než 300 milionů uživatelů⁶. Jeho pomocí si každý může vybudovat svoji profesní identitu, tedy vytvořit si tzv. „*profesní profil*“, díky němuž může navazovat spojení s každým, kdo je na této síti také registrovaným členem. Se svými kolegy, spolužáky, přáteli, známými, atd. Služby LinkedInu jsou bezplatné a může je využívat kdokoliv nezaměstnaný, i zaměstnaný.

LinkedIn funguje tak, že si každý člen po zaregistrování vyplní svůj profil informacemi o sobě. Zejména svými pracovními zkušenostmi, dovednostmi, dosaženým vzděláním, náplní práce a personálními údaji, jako je např. uvedení kontaktu. Pokud si určitý člověk doplní dovednosti, lidé z jeho spojení mu je mohou ohodnotit a dát tím najevo souhlas s tím, že je umí ovládat. Informace o náplni práce se uvádět samozřejmě nemusejí, ale může to být pro každého prospěšnější. Princip vyhledávání potenciálních zaměstnanců je postavený na vyhledávání podle klíčových slov, která si lidé mohou uvést do svého popisu. Tzn., čím více informací je poskytnuto o profesních zkušenostech, tím bude daný profil kvalitnější a zvýší se šance, že určitý člověk bude osloven někým, kdo o něj jeví zájem. Toto ve své knize potvrzuje Yagerová (2012) prostřednictvím výroku J. Wallenové, odbornice na LinkedIn z Connecticutu. Pokud se hledané slovo bude shodovat se slovem, které je obsažené v určitém popisu, zobrazí se vyhledávajícímu daný profil(-y). Tuto alternativu mohou využívat i HR specialisté.

Cílem LinkedInu je možnost nalezení nové pracovní příležitosti, ale i nových zaměstnanců pomocí inzerátů. Dále tu lze skrze svá navázaná spojení nalézt mnoho informací, odkazů na odborné články, profesní videa, informace o konferencích nebo úspěchy firem. Kromě toho tato profesní síť slouží jako prostředek marketingu, protože tu mohou být zobrazovaná i motta různých firem.

⁶ www.linkedin.com

EMPIRICKÁ ČÁST

Druhým významným prvkem této bakalářské práce je její empirická část. Tato část obsahuje dva stěžejní segmenty: metodologický a výzkumný celek. Nyní tedy přichází výrazné odlišení od předchozí teoretické části, jejíž podstata je především v práci s odbornou literaturou a předložení tematického okruhu.

Základem empirické části je praktický výzkum, který je založený na výzkumných technikách, prostřednictvím kterých je možné provést sběr dat, získat tak potřebné informace a následně pak s těmito konkrétními fakty pracovat (provést jejich vyhodnocení). Empirický výzkum je ve své podstatě induktivní cesta poznání a vychází zejména ze shromážděných zkušeností. To znamená, že výzkumníci ve svém šetření postupují od jednotlivých sebraných dat k formulacím určitých obecných závěrů, které z nich vyplývají.

Závěrečným výsledkem empirické části by mělo být zjištění skutečných údajů a následná verifikace poznatků získaných v teoretické části. Jak ve své knize potvrzuje Reichel (2009), výzkum je poznávacím procesem, jehož podnětem jsou různé komplexy poznatků, tedy teoretické informace, které jsou na základě získaných dat (empirických údajů) porovnávány nebo rozšiřovány. Z této definice v zásadě vyplývá, že teorie často bývá vystavována dalším úvahám, anebo je obohacována o zcela nové vědění. Ačkoliv to na první pohled nemusí být zcela zjevné, teorie má s empirií velice úzký vztah a neustále se tyto dimenze vzájemně podněcují (Reichel, 2009).

Vzhledem k cíli této bakalářské práce byl zvolený aplikovaný výzkum, který napomáhá řešení různých praktických otázek a zaměřuje se primárně na konkrétní problémy, například v oblasti vzdělávání, masmédií, veřejného mínění nebo politického okruhu. Někdy může být tento druh výzkumu označován také jako komerční, protože mnohdy bývá prováděn na objednávku různými zadavateli – soukromými, státními, správními,...

Druhou variantou výzkumu je podle Reichela (2009) akademický (nebo také primární či základní) výzkum, který není možné v této práci realizovat, jelikož jeho výsledky přispívají spíše k rozvíjení některých věd. Může se jednat o přímé rozšíření teoretického poznání.

Výzkumné šetření je z časového hlediska definované jako jednorázové a krátkodobé, protože bylo provedené v horizontu několika měsíců. Toto empirické šetření se skládá ze tří důležitých, po sobě jdoucích, fází. Na počátku byla provedena příprava, tedy, stanovení typu výzkumu, metod, pomocí kterých bylo šetření uskutečňované a formulovaný přesný výzkumný problém a k němu náležející další výzkumné otázky. Následně byla vykonaná samotná realizace výzkumného šetření. Závěrečná fáze se věnuje celkovému vyhodnocení a analyzování získaných dat.

Následující kapitola bude pojednávat o metodologických souvislostech, které jsou k provedení výzkumného šetření nepostradatelnými.

4. METODOLOGIE

Ke splnění cílů bakalářské práce jsou k dispozici dva základní přístupy: kvantitativní a kvalitativní. Obě tyto výzkumné strategie jsou v dnešní moderní době hojně využívány a jsou naprosto rovnocennými, i přestože byl u nás kvalitativní postup ještě v 70. letech minulého století považovaný spíše za nepodstatný (Reichel, 2009). Nebyl v žádném případě vnímán jako důvěryhodná metoda poznání a měl plnit pouze doplňující funkci kvantitativního přístupu, který se naopak potýkal s velikým úspěchem. Nyní se v praktickém výzkumu tyto oba přístupy velmi často podporují a doplňují. V tomto případě se jedná o metodu smíšeného výzkumu.

S kvantitativní metodou výzkumného šetření souvisejí, stejně jako s kvalitativním šetřením, některé výhody i nevýhody. Těchto aspektů je poměrně mnoho, a proto je pro každého jedince provádějící výzkum klíčové tato hlediska důkladně zvážit a rozhodnout se pro jednu ze strategií, která bude pro zkoumaný problém právě tou vhodnější a efektivnější. Oba přístupy se mezi sebou liší mnoha rozdíly.

Pro uskutečnění výzkumu v této práci byla zvolená kvalitativní výzkumná strategie. Ve kvalitativním přístupu se nepracuje s ničím měřitelným, ani žádnými numerickými hodnotami. Typické je zde zobrazení sociální reality. Prostřednictvím tohoto přístupu bylo možné nalézt co nejdůkladnější porozumění zkoumaného sociálního problému a zároveň tento přístup umožnil dobré poznání konkrétních podmínek a situace, ve které byl výzkum prováděn.

Jako konkrétní metoda kvalitativního výzkumu byly vybrány rozhovory s personálními specialisty působící ve velké komerční společnosti, menší leasingové firmě a personální agentuře. Výzkumné šetření se tedy soustředilo na tři zkoumané objekty.

V první řadě bude předložena stručná charakteristika všech organizací, ve kterých bylo realizované výzkumné šetření. Tyto informace však budou samozřejmě přizpůsobené anonymitě těchto objektů a z tohoto důvodu ani nebudou uvedena žádná pravdivá jména respondentů zastupující tyto tři organizace. Dle doporučení Reichela (2009) by se žádná z citlivých informací týkající se organizací nebo dotazovaného respondenta neměla během zkoumání žádným způsobem distribuovat. Výzkumník je dokonce povinný tyto důvěrné informace zajistit proti zneužití či prozrazení a má právo

tato výzkumná data používat výhradně pro účely svého výzkumného šetření. Z těchto rad tedy vyplývá, že nesmí být žádným způsobem použité informace, které by mohly anonymitu jakýmkoliv způsobem narušit.

Následně bude popsán samotný výzkumný problém včetně formulace výzkumných otázek, které k němu neodmyslitelně náleží. Další krok se bude věnovat podrobnější charakteristice konkrétní výzkumné metody a jejím kladům. V závěru metodologické části bude popsána etapa předcházející samotné realizaci výzkumného šetření.

4.1 Charakteristika organizací

Vzhledem k zachování anonymity všech organizací nebudou v této práci uváděny jejich pravé názvy a pro každou z nich budou zvolena imaginární označení. Popis těchto organizací bude pojat takovým způsobem, aby bylo pro představu čtenářů naprosto zřejmé, v jakých typech společností bylo výzkumné šetření prováděné. Bude tedy vymezený souhrn základních potřebných informací s ohledem na to, aby nebylo prozrazeno nic z know-how jednotlivých organizací. K získání tohoto popisu byly oporou především webové stránky každé organizace.

První organizace, ve které bylo prováděné výzkumné šetření, bude nazývána: „XX“. Právní forma této organizace je akciová společnost. Jedná se o kolosální bankovní instituci zaměstnávající několik tisíc pracovníků v České republice. Její působení na českém kapitálovém trhu počalo v 90. letech minulého století a postupem doby se stává více prosperující a mocnější. Je jednou z nejvýznamnějších společností tohoto rozměru u nás. Její zaměření je především na bankovníctví, poradenství a podnikatelský sektor. Její služby jsou využívány obrovským počtem fyzických i právnických osob a jejich počet s časem stále narůstá. Tato instituce je v České republice zastoupena téměř čtyřmi sty poboček, z nichž je možné nalézt v Praze okolo sedmdesáti. Ostatní pobočky jsou rozmístěny ve městech po našem celém území. Personální oddělení této organizace je zastoupené několika desítkami specialistů z oblasti lidských zdrojů.

Jako druhá organizace pro uskutečnění výzkumu byla zvolena poměrně malá, ale za to jedna z předních finančních společností působící u nás a na Slovensku. Pro tuto bakalářskou práci pro ni bude zvolený název: „XY“. Tato společnost patří do mezinárodní finanční skupiny a dominuje zvláště v oblasti leasingu, úvěrů a dotací.

Na našem trhu započala svoji existenci, stejně jako výše uvedená organizace, v 90. letech 20. století. Počet zaměstnanců, kteří v této společnosti působí, se pohybuje lehce přes počet jednoho sta. Charakter této společnosti je mezinárodního měřítka a v České republice je zastoupena šesti pobočkami. Zaměřuje se na poskytování investic do strojního zařízení, zejména do stavebních, výrobních a zemědělských strojů. Kromě toho tato organizace vkládá vysokou část financí nevyjímaje svého úsilí do zdravotnických přístrojů, kancelářského zařízení a dopravního sektoru. Tedy techniky a prostředků sloužících ke hromadné dopravě osob a přepravě zboží. Příkladem mohou být nákladní automobily, autobusy, některá kolejová vozidla nebo letecké prostředky. Pro tuto organizaci není v žádném případě neobvyklá taková situace, že se jejím expertním obchodníkům podaří uzavřít během jednoho kalendářního roku obchody v řádu několika miliard Kč. Otázka počtu personálních specialistů se zde ve srovnání s předchozí organizací výrazně liší. V této organizaci vykonávají tuto činnost pouze dva odborníci.

Poslední organizace, ve které bylo realizované výzkumné šetření, je personální agentura, jejíž smyšlený název bude zastoupený písmeny: „XZ“. Tato organizace nepůsobí v České republice příliš dlouho, ale za to se velice rychlým tempem rozrůstá a dosahuje tak snadným způsobem vyššího počtu zaměstnanců a zisku. Není tedy zatím pro širokou veřejnost ještě natolik známou, ale svými činnostmi se jí jistě dostává stále většího pozitivního ohlasu. Její historie sahá pouze do několika mála let, před kterými ji založil velmi zkušený specialista v náborové oblasti. Díky jeho dlouholeté praxi a spoluzakladateli známému i v Evropě, odborníkovi na nábor skrze inovační strategie, se mu podařilo tuto agenturu založenou na moderních principech vyzdvihnout a dostat ji na velice pokrokovou úroveň. Činnosti jejích zaměstnanců se zaměřují především na obsazování volných pracovních pozic nově objevenými lidmi z jiných organizací nebo bez zaměstnání. Soustředí se na obsazování míst v širokém spektru firem po celé České republice. Momentálně je v ní zaměstnáno více než sedmdesát pracovníků, z nichž tvoří poměrně velké procento juniorní a brigádně obsazené pozice. Pro doplnění úplných informací jsou zde procesy získávání a výběru zaměstnanců do této organizace prováděny přibližně jednou desítkou pracovníků.

4.2 Podoba výzkumu a jeho znázornění

Tabulka č. 1: Znázornění cíle bakalářské práce

CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Zjistit a popsat, které moderní metody jsou personalisty nejčastěji využívány při získávání a výběru zaměstnanců.

Výzkumný problém:

Jaké moderní metody jsou využívané personalisty při získávání a výběru zaměstnanců?

Cílem bakalářské práce je zjistit a popsat, prostřednictvím jakých moderních metod jsou zaměstnanci nejčastěji získávání a vybírání do organizací. Hlavní výzkumná otázka tedy koresponduje s výzkumným problémem a zní následovně: „Jaké moderní metody jsou využívané personalisty při získávání a výběru zaměstnanců?“ K této klíčové otázce se váže ještě dále pět základních specifických problémových otázek, které byly přizpůsobené základnímu pravidlu doporučeným Průchou (2014), aby byly otázky během rozhovoru formulovány tak, aby jim dotazovaní respondenti snadno rozuměli a nebyly příliš osobní a nijak nepříjemné. Konkrétní otázky jsou znázorněné v následujícím přehledu:

- „Co považujete za moderní metodu získávání a výběru zaměstnanců?“
- „Jaká jsou specifika jednotlivých metod, jaké vidíte výhody a nevýhody z Vašeho pohledu personalisty?“
- „Jaká je míra objektivnosti těchto metod z hlediska výběru vhodného uchazeče na konkrétní volnou pracovní pozici?“
- „Jak na tyto metody reagují uchazeči o zaměstnání?“
- „Jaká je příprava personalistů na používání moderních metod získávání a výběru?“

4.3 Výzkumná metoda a sběr dat

V počáteční etapě výzkumu je žádoucí vymežit výzkumný cíl včetně výzkumného problému. Následně je zapotřebí definovat výzkumné otázky. Po tomto jasném stanovení je nutné se rozhodnout pro příslušnou výzkumnou metodu, pomocí které bude možné provést řádný sběr dat.

Jak již bylo výše uvedeno, pro tuto bakalářskou práci byl zvolený kvalitativní přístup zkoumání. Tento přístup umožnil v rámci výzkumného šetření snadněji proniknout do zkoumané situace a lépe pochopit s ní související kontext. Nicméně, při využívání kvalitativního přístupu hrozí vysoká míra subjektivního přístupu při interpretaci sebraných dat. Jak uvádí Reichel (2009), určitá subjektivita se do jisté míry připouští, na druhou stranu, každý výzkumník by si měl umět udržet odstup a být objektivní, aby nedošlo ke zkreslení výsledků.

Jako konkrétní metoda zkoumání byl pro tuto práci vybrán polostrukturovaný rozhovor. Tento výběr se provedl s takovým záměrem, že právě tento typ rozhovoru pomůže nejlépe zjistit potřebné informace a odhalit něco nového. Polostrukturovaný rozhovor (stejně tak částečně řízený rozhovor) je jednou z forem dotazování.

„Podstatou dotazování je kladení otázek, ať už ve formě mluvené (rozhovor), nebo písemné (dotazník).“ (Reichel, 2009, s. 99)

Tato podoba rozhovoru (= interview) je umístěna mezi volný a strukturovaný typ rozhovoru. To znamená, že je kombinací obou metod, z čehož vyplývají její pozitiva a značnější volnost. Ten, kdo interview vede, tedy tazatel, by měl mít předem připravený seznam otázek, který by měl být v průběhu dialogu dodržen. Není však vůbec zakázané tyto dotazy v případě potřeby zčásti modifikovat. Pokud se situace při rozhovoru bude vyvíjet správným směrem a respondent bude otevřený, může tazatel své předem připravené otázky zpestřit některými doplňujícími dotazy.

Jelikož se během realizace rozhovorů dostala autorka do přímého styku s konkrétními osobami (čímž mohla rozhovory také přímo řídit), bylo pro ni výhodnější a pro druhou stranu jistě příjemnější, aby během celého setkání vynaložila co nejvíce úsilí snažit se chovat pozitivně, klidně a empaticky. Poté byl samotný průběh dialogu více plynulý a tímto způsobem tak bylo možné získat mnoho cenných odpovědí.

Výše uvedené znaky jsou dostatečným důvodem pro to, aby právě tato podoba rozhovoru mohla být považovaná pro tuto bakalářskou práci za tu nejvhodnější.

Umožnila zjistit určité informace poměrně do hloubky, ačkoliv tato data poskytoval menší počet respondentů, než by byl u kvantitativní techniky.

Jediná nevýhoda, která by k tomuto typu rozhovoru mohla být podotknutá je ta skutečnost, že je jeho realizace bohužel poměrně časově náročná a dosti pracná. Toto je zřejmě příčinou toho, proč se ve většině výzkumných šetření nesetkáváme s touto metodou v tak velkém měřítku. Většinou bývají využívány spíše jiné metody, zejména pak metoda dotazníkového šetření.

4.4 Popis výzkumného souboru

Respondenti, se kterými bylo prováděné výzkumné šetření, byli vybíraní na základě záměrného neboli nepravděpodobnostního výběru. To znamená, že při tomto druhu výběru nemá podle Reichela (2009) kdokoliv ze základního souboru⁷ stejné šance stát se součástí výběrového souboru. Bylo žádoucí uskutečnit rozhovory s vybranými personálními specialisty.

Současně se také jedná o výběr založený na určité dobrovolnosti, jelikož respondenti nesmějí být k výzkumu žádným způsobem nuceni. Tudíž, zvolení odborníci museli být samozřejmě ochotni spolupracovat, poskytnout potřebné informace a ochotni tomuto výzkumnému šetření věnovat svůj volný čas. Zvláště z časových důvodů respondentů nebyl tento výběr zcela snadný. Během prvního oslovení odborníků v oblasti lidských zdrojů se bohužel jednou autorka setkala s negativní odpovědí z důvodu nedostatku času vzhledem k problematické situaci, která se na tomto oddělení momentálně nacházela. Nicméně, po této zkušenosti již byla v dalších vybraných organizacích příjemně přijata. Jednou ze zvolených organizací, ve které bylo prováděné výzkumné šetření, je společnost, ve které je autorka momentálně zaměstnaná.

V níže uvedené tabulce jsou znázorněny oslovení personální specialisté, kteří jsou vzhledem k dodržení jejich anonymity pojmenováni fiktivními křestními jmény.

⁷ „Základní soubor je množina jednotek, která ve výzkumné situaci figuruje právě v roli cílového souboru.“ (Reichel, 2009, s. 76)

Tabulka č. 2: Přehled základních informací o respondentech

Pohlaví respondenta	Jméno respondenta	Doba působení v organizaci	Název organizace
žena	Adriana	8 let	„XX“
žena	Veronika	3 roky	„XY“
žena	Klára	5 let	„XZ“

Pro metody kvalitativního výzkumného šetření je charakteristickým znakem to, že tu nejsou jasně dané směrnice, které musejí být striktně a jasně dodržovány. To znamená, že znaky, které jsou zkoumané nebo respondenti, se kterými se ve výzkumu spolupracuje, jsou osobní volbou každého člověka. Samotné zkoumání dojde ke konci ve chvíli, když se tazatelé dozvědí všechny pro ně nezbytné informace a není třeba se již dotazovat na další. Při rozhovorech bylo velkou výhodou to, že v případě nejistoty pochopení odpovědí bylo možné k otázce pokládat doplňkové dotazy, pomocí kterých byly možné pocíťované rezervy zcela vyjasněny.

4.5 Vstupení do terénu

Fáze, která předchází samotné realizaci výzkumného šetření, je „vstup do terénu“. Protože byla pro splnění cíle bakalářské práce zvolena kvalitativní forma sběru dat a polostrukturované rozhovory, bylo se zapotřebí před samotným uskutečněním těchto rozhovorů dohodnout ještě na krátké osobní schůzce, která každému z nich předcházela. Toto časově nenáročné setkání bylo realizované s jedním prostým záměrem. Autorka měla v úmyslu vybraným respondentům objasnit základní a jasný cíl jejich spolupráce a seznámit je s podobou průběhu jejich dalšího budoucího setkání. Z tohoto důvodu se musela pro toto prvotní setkání také předem připravit. Jelikož však byli všichni personální specialisté časově velice vytíženi, musela s nimi jejich společné schůzky sjednávat s dostatečným předstihem.

Pro prvotní kontaktování odborníka pracujícího ve stejné společnosti jako autorka, byla využita e-mailová korespondence. Pro navázání kontaktu s dalšími dvěma personalisty z jí příliš neznámých společností, byla zvolena v obou případech nejprve

cesta přes telefonické spojení. Již při této počáteční komunikaci se autorka inspirovala Reichelem (2009) a osloveným personalistům pro jistotu dala najevo, že jejich výpovědi budou sloužit pouze k jejímu výzkumnému šetření, nebudou žádným způsobem zneužité a bude ctít anonymitu každého z nich včetně organizace, ve které jsou zaměstnaní.

Samotná realizace všech setkání s oslovenými respondenty probíhala ve dvou případech v jejich zaměstnanecké kavárně. U třetí schůzky s personalistkou byla využita kavárna v prostředí pro širokou veřejnost.

Kvalitativní metoda za pomoci polostrukturovaných rozhovorů byla vybrána z prostého důvodu. Tímto způsobem bylo možné získat co nejdetailnější pohledy a názory týkající se samotného výzkumného problému.

5. INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT PŘI VÝZKUMNÉM ŠETŘENÍ

5.1 Organizační opatření před výzkumným šetřením

Cílem bakalářské práce je zjistit a popsat, prostřednictvím jakých moderních metod jsou zaměstnanci nejčastěji získávání a vybírání do organizací „XX“, „XY“ a „YZ“. Proto byly všem respondentům z náborové oblasti pokládány za účelem poznání takové typy otázek, za pomoci kterých mohla být bez problémů pochopená tato problematika v každé z oslovených organizací.

Před samotným uskutečněním všech rozhovorů byli dotazovaní respondenti upozorněni na to, že z následujícího dialogu bude pořizovaný záznam v podobě nahrávky. Je povinností i slušností respondenty o tomto kroku informovat a vyžádat si pro něj jejich souhlas. Nahrávky rozhovorů byly pořizované z prostého důvodu – pro vyhodnocení získaných dat musely být tyto rozhovory přeepsané do textového editoru počítače a provedené tedy tzv. transkripce rozhovorů. Při nich si však autorka ještě psala ručně poznámky, které jí v té chvíli připadaly podstatné. Po skončení rozhovorů se přesvědčila, zda je její nahrávka v pořádku a pečlivě si ji uschovala.

Dále byla poskytnutá dotazovaným personalistům před realizací rozhovorů informace, že jejich odpovědi nebudou žádným způsobem subjektivně hodnocené, považované za správné, ani špatné a půjde výhradně pouze o zjištění jejich názorů. Poslední poznámkou před těmito rozhovory se autorka pokusila respondenty přivést do nestresového a klidového prostředí. Řekla všem informaci, že jim během rozhovorů bude poskytovat dostatek času na rozmyšlení všech otázek a nemusejí se svými odpověďmi žádným způsobem spěchat.

Následující podkapitola bude popisovat, jaké informace byly zjištěné během vyhodnocení dat. Tedy, jaké moderní metody jsou personalisty nejčastěji využívány při získávání a především výběru zaměstnanců. Dále bude uvedené, co si o těchto metodách personalisté myslí, jak na ně pohlížejí a bude také objasněná související problematika těchto moderních metod, včetně průběhu procesu náboru ve všech třech dotazovaných organizacích.

5.2 Analýza dat – polostrukturované rozhovory

Otevřené otázky, které byly kladené personálním specialistům, byly stanovené na počet pěti základních. Tyto otázky jsou již uvedené výše v podkapitole „**Podoba výzkumu a jeho znázornění**“. Během rozhovorů se tazatelka však ocitla v situaci, kdy odpovědi respondentů okamžitě doplňovala některými dílčími otázkami, které ji momentálně napadaly, takže se tento okruh otázek mírně navýšil. Tímto způsobem se dozvěděla více informací týkajících se využívání moderních metod a k tomu náležejících různých souvislostí v dané organizaci.

Jak již v textu výše bylo zmíněné, z rozhovorů byly pořizované nahrávky. Tyto záznamy byly potom přepsané, aby vytvořily konkrétní souvislý textový aparát, se kterým bylo dále potřebné pracovat. Tedy, jednotlivé výpovědi dotazovaných respondentů byly podrobené obsahové analýze, přičemž byla následně provedená jejich interpretace.

Nyní již v níže uvedeném textu budou výsledně představené konkrétní reálné poznatky zjištěné výzkumným šetřením.

Nejvyužívanější metoda je LinkedIn

Po zpracování získaných dat prostřednictvím rozhovorů bylo z odpovědí všech respondentů velmi překvapivě zjištěné, že pro hledání nových zaměstnanců do svých organizací využívají ve velké míře profesní síť LinkedIn. Podle nich je tato metoda velkým pokrokem vpřed, v nemalém počtu obsazování volných pracovních pozic všem třem respondentům podstatně ulehčila jejich práci, a proto s ní mají jen dobré zkušenosti. Jeden z respondentů, konkrétně ze společnosti „XX“ při své výpovědi odkryl svou informaci ze soukromí, kdy prozradil, že má k LinkedInu pozitivní vazbu ze své zkušenosti:

Adriana: „Vycházím z vlastní zkušenosti, kdy jsem byla oslovena na pozici HR asistentky, kterou jsem vykonávala jako svou první pracovní pozici před deseti lety.“

Respondent ze společnosti „XY“ při rozhovoru poskytl takovou informaci, že prakticky při každé situaci, kdy dostane od svého nadřízeného pokyn k obsazení volného pracovního místa novým pracovníkem, téměř pokaždé jako možnost zvolí prohledávání této sociální sítě.

Veronika: „Protože jsme na našem personálním oddělení na tyto činnosti pouze dvě a tím pádem spadá velká část hledání nových pracovníků i do mých kompetencí, hledám v případě, kdy nemám k dispozici nikoho z našich interních zdrojů, potenciální uchazeče mezi zaměstnanými i nezaměstnanými lidmi na LinkedIn.“

Z výše uvedené části odpovědi také vyplývá, že tato profesní síť slouží i k oslovování uchazečů mající zaměstnání a personalisté se její pomocí snaží v některých případech získat kvalitní zaměstnance do své společnosti. Prostřednictvím výpovědí respondentů bylo také zjištěné, že v LinkedInu vidí pouze výhody kromě jedné negativní výjimky, kterou prozradila a poté objasnila zástupkyně personálního oddělení ze společnosti „XX“ – Adriana:

„Nevýhody jsou bez pochyby v anonymitě a někdy i masovosti oslovování. Někteří personalisté, nejčastěji agentury oslovují bezhlavě uchazeče dle nalezeného klíčového slova, aniž by se podívaly, zda v současné době je nabízená pozice relevantní.“

Celkově se však ze zjištěných dat shledává LinkedIn s velice pozitivním ohlasem, o který se jistě zasloužila řada výhod, které v něm dotazovaní personalisté vidí. Nejvýznamnější je výhoda v možnosti rychlého spojení se s uchazečem a jeho oslovení.

Pro získávání zaměstnanců je populární účast na pracovním veletrhu

Z odpovědí dvou respondentů byla pro tuto bakalářskou práci objevena nová moderní metoda, která zde ještě nebyla zmíněná. Jedná se o metodu prezentování své organizace na pracovních veletrzích, prostřednictvím které se personalisté snaží získat potenciální zaměstnance do svých organizací. Tedy je svým způsobem „nalákat“. Respondenti ze společností „XZ“ a „XX“ poskytly takovéto výpovědi:

Klára: „Několikrát za rok jedu se svými kolegy dělat reklamu naší společnosti na pracovní veletrhy, které probíhají po celé naší republice. Tam postavíme svůj stánek, prezentujeme naše volné pozice a rozdáváme některé reklamní předměty.“

Adriana: „Mezi moderní metody stále počítám i budování značky na veletrzích pro studenty VŠ, za účelem přesvědčit je, aby po dokončení VŠ měli zájem pracovat právě pro nás.“

Podle respondentů je však tato metoda pouze propagačního rázu, protože není žádným způsobem ověřitelné, zda se účastnění studenti rozhodli po vystudování vysoké školy právě pro jednu z organizací, se kterou se setkali během účasti na veletrhu práce.

Metoda videorecruitment jde postupem doby do popředí

Další nejvyužívanější moderní metodou, která byla v teoretické části pouze lehce zmíněná, je videorecruitment. Jedná se o natočení svého osobního videa kandidátem, který v něm odpovídá na předem připravené otázky personalisty. Poté toto video kandidát zašle personalistovi zpět a čeká na jeho další vyjádření.

Podle výpovědi respondentů je tato metoda považována za způsob, kterého se potenciální uchazeči o zaměstnání mohou účastnit jen díky moderní době, která téměř každému člověku přináší možnost vlastnit počítač a mít připojení k internetu. Tuto metodu vyžadují u určitých druhů pracovních pozic všichni oslovení respondenti. Dříve se tento způsob nepoužíval, protože k němu nebyly žádné prostředky. Poté se dostal do povědomí personalistů a začali mít snahu o jeho běžné využívání. Nejprve se tato metoda neshledávala s velkým úspěchem, ale postupující dobou se návratnost videí od kandidátů příznivě navyšuje. K tomu napomohlo také to, že se vytvoření videa stalo podmínkou pro účast na osobním setkání. Příklady výpovědí dvou respondentů ze společností „XX“ a „XZ“:

Adriana: „Jako čím dál tím efektivnější se nám osvědčuje videorecruitment, kdy se jako personalisté nemusíme ihned s uchazeči scházet, hlavně pokud jde o nábor mimo naše město.“

Klára: „Za moderní metodu považuji i videorecruitment. Já ho osobně vyžaduji u všech druhů pozic, hlavně u pozic na nábor brigádníků. Paradoxem je, že větší návratnost videí je od uchazečů z menších měst ve srovnání s Prahou. Vysvětluji si to tak, že v lokalitách s vyšší mírou nezaměstnanosti mají lidé větší snahu přizpůsobit se náborovým technikám.“

Dle zkušeností respondentů také vyplývá, že se jim osvědčilo dávat uchazečům termíny, do kterých mají svá natočená videa zaslat zpět. Výhodou této metody pro personalisty je kromě větší návratnosti možnost shlédnout videa kdykoliv a kdekoliv a nemusí si na ně rezervovat konkrétní dobu, jako to bývá u osobních setkání. Můžou si tak tato videa pustit až po svých pracovních schůzkách nebo z pohodlí domova.

Assessment centra jsou velmi oblíbená, ale náročná

Moderní metoda výběru zaměstnanců, assessment centrum, se podle odpovědí vybraných respondentů setkává v dnešní době s velkou úspěšností. Nejen, že tuto metodu ve svých organizacích personalisté aplikují, ale kromě toho ji i šíří dál mezi ostatní odborníky v oblasti lidských zdrojů z jiných organizací. Jsou s ní natolik spokojeni, že ji doporučují i kolegům ve své organizaci.

Jelikož tato metoda personalistům ve velké míře usnadňuje problémy s výběrem, v žádném případě se nebrání jejímu využívání v praxi. To znamená, že pokud nastane situace, kdy se na volné místo přihlásí mnoho potenciálních uchazečů, vypíše termín konání assessment centra a jsou jej ochotni uskutečnit i na jiných místech v České republice než je Praha. Na dané místo se tedy vypraví osobně. Pokud jsou moderátory určitého assessment centra, sami se připraví na jeho realizaci a jelikož se jeho konání musí zúčastnit i jiní lidé, přizvou na AC některé své spolupracovníky z personálního

oddělení, nadřízené pracovníky potenciálních uchazečů na hledané místo a občas i jejich přímého nadřízeného.

Jak bylo zjištěné, Assessment centrum nemůže řídit ihned každý, protože k němu nemá dostatečnou kvalifikaci. K jeho uskutečnění a správnému řízení je totiž zapotřebí proškolení personalistů odborníky specializujícími se zejména na tuto metodu. Poskytnou personalistům tak své odborné rady, dají jim podrobný návod na řízení AC a názorně jim ukážou příklady modelových situací, které mohou s účastníky provádět. Jelikož mají tito odborníci s realizováním této metody velké zkušenosti a dlouholetou praxi, prozrazují jim také, čemu by se měli během své realizace vyvarovat, na co si dávat pozor a jak nejlépe účastněné kandidáty ohodnocovat během průběhu i po skončení AC. Kromě toho bývá zvykem, že po tomto proškolení chodí personalisté pozorovat průběhy jednotlivých AC, čímž získávají praktické zkušenosti a mohou se jimi do budoucna inspirovat. Nyní budou uvedené příklady jednotlivých odpovědí oslovených respondentů:

Veronika: „Za moderní metodu výběru zaměstnanců považuji v první řadě asi assessment centrum, protože ho v poslední době čím dál tím více moderuji nebo jsem přizvaná svou kolegyní jako další hodnotící.“

Výhodou assessment centra je ta skutečnost, že je nastaveno vzhledem k prováděným činnostem tak, aby personalisté s kandidáty byli více času než při standardním pohovoru. Během této doby mají větší možnost každého jednotlivce co nejlépe poznat a vytvořit si o nich své názory.

Adriana: „Myslím si, že čím víc člověk stráví s uchazečem času, tím je větší pravděpodobnost, že se strefí a dobře ho odhadne. Například na začátku AC se lidé tváří jinak než po třech hodinách, kdy zahodí masku a projeví se jejich pravá tvář.“

Další výhodou AC, která úzce souvisí s výše uvedeným pozitivem, je úspora času personalistů. Proto ji také využívají ve velké míře. AC je sice velice vyčerpávající, ale dle odpovědí bývá uskutečňováno maximálně na jeden den, nejčastěji však na polovinu dne. Z toho vyplývá, že pokud personalisté dokážou správně ohodnotit

dle momentálního chování každého kandidáta ze všech účastněných, uspoří tím mnohem více svého času, než kdyby si museli zvat každého jednotlivě na osobní pohovory.

Assessment centrum se také postupem doby potýká s pozitivními reakcemi zúčastněných kandidátů. Personalisté vědí, že ne ve všech organizacích bývá AC vždy vedeno dobře, a proto se snaží vytvořit pro své kandidáty co nejpříjemnější podmínky a doufají, že jejich úsilí bude pro uchazeče dobrým signálem.

Adriana: „Ze zkušenosti mohu říci, že nejhůře a s obavami bývá vnímána organizace assessment centra, zřejmě kvůli předchozí negativní stresující zkušenosti. Raději vždy před konáním uchazeče seznamuji s obsahem AC a ujišťuji je, že v našem podání jde spíše o zábavné úkoly za účelem časové efektivity, kdy budou v komisi zástupci budoucího týmu a nebude tak třeba dělat například tříkolové výběrové řízení. Po konání AC byla zpětná vazba od kandidátů vždy pozitivní.“

Výběrové testy jsou častými pomocníky při výběru zaměstnanců

Po vyhodnocení získaných dat od respondentů tu je dále představená moderní metoda výběru zaměstnanců – psychodiagnostické testy. Tyto testy napomáhají výběru zaměstnanců ve dvou společnostech „XY“ a „XZ“. Pokud nastane situace, kdy jsou potenciální uchazeči pozváni do organizací na osobní setkání v podobě klasického pohovoru nebo assessment centra, jsou posuzováni jednotlivými personálními specialisty v zásadě subjektivně. Jestliže se však personalisté o uchazečích potřebují dozvědět (zvláště u některých druhů pozic) maximum informací, které budou pouze objektivní, použijí tak aplikaci některých psychodiagnostických testů, které jim podstatně pomohou. Příklady odpovědí respondentů:

Veronika: „Nedávám testy uchazečům úplně pokaždé. V případě pohovorování kandidátů na výše postavené pozice a manažery je nedávám téměř nikdy. Nejčastěji je ale dávám při obsazování volných míst brigádníky nebo nižších typů pozic.“

Klára: „Já používám testy hlavně, když se mi ve výběrovém řízení sejde více skvělých kandidátů. Potom je pro mě snadnější se rozhodnout pro jednoho z nich.“

Dle zjištěných informací bylo zjištěné, že personalisté předkládají testy uchazečům v jednom případě pouze u osobních pohovorů, ve druhém případě u pohovorů, ale také i v rámci assessment center.

V největší míře respondenti využívají test ke zjištění pozornosti a pečlivosti uchazečů. Kterýkoliv uchazeč jim o sobě může poskytnout pouze pozitivní informace, například, že své úkoly v předešlé organizaci plnil vždy pečlivě. Když mu personalisté ale dají test „d2“, přesvědčí se tak o jeho pečlivosti sami, jelikož tuto vlastnost může vnímat každý člověk v jiné míře. Negativum této moderní metody je pouze jedno. Uchazeči během vyplňování testů mohou být přivedeni do stresující situace, například z nedostatku času na vypracování testu a jejich výsledky nemusejí vždy odpovídat realitě. Dle zjištění se tohoto problému nemusejí příliš obávat, protože jim ne každý personalista dává velkou váhu. Jejich funkce je tedy v podstatě informativní.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala tématem využívání moderních metod při náboru zaměstnanců. Jako cíl bylo stanovené zjistit a popsat moderní metody, prostřednictvím kterých jsou nejčastěji lidé získáváni a vybírání do organizací.

Bakalářská práce byla rozdělena na dva stěžejní celky – teoretickou a empirickou část. Teoretická část se za pomoci odborné literatury od českých i světových autorů věnovala předložení tématu moderních metod, procesu výběru zaměstnanců a také tématu získávání zaměstnanců. Autorka vycházela z toho, že činnosti samotného získávání musejí vždy předcházet následnému výběru, který by bez získávacího procesu nemohl být nikdy uskutečňovaný. Proto bylo jejím záměrem tuto podstatnou pasáž získávání neopomenout a čtenářům ji blíže specifikovat.

V empirické části se autorka nejprve soustředila na popsání nezbytných záležitostí souvisejících s empirickým výzkumem, a proto tyto informace shromáždila do samostatné kapitoly metodologie. Pro splnění výzkumného cíle si zvolila kvalitativní formu sběru dat prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Poté definovala výzkumné otázky, díky kterým tak mohla posléze uskutečnit samotné výzkumné šetření a zajistit tímto způsobem sběr potřebných dat. Jako další krok realizovala své zkoumání ve třech oslovených organizacích a vzhledem k zachování jejich anonymity je v této práci označila fiktivně: „XX“, „XY“ a „XZ“. Na výzkumné otázky odpovídaly tři personální specialistky s několikaletou praxí v oboru. Posléze byla provedená analýza sebraných dat a do poslední kapitoly empirické části byly interpretované jejich výsledky. Metodu rozhovorů si autorka vybrala z důvodu snahy o získání co nejdetailnějších poznatků o tématu a mohla tak těmto zkoumaným subjektům a jevům co nejdokonaleji porozumět a pochopit je.

Díky rozhovorům s personálními odborníky ze třech výše uvedených organizací autorka došla k závěru, jaké moderní metody pro získávání a výběr zaměstnanců jsou nejčastěji využívány. Odpověděla tak na hlavní výzkumnou otázku týkající se moderních metod a kromě toho objasnila i jejich některé výhody a nevýhody. Také se jí podařilo získat odpovědi i na ostatní specifické otázky a mohla tak potvrdit nebo rozšířit poznatky získané z odborné literatury, které byly uvedené v teoretické části této bakalářské práce.

Jako konkrétní nejvyužívanější moderní metody při získávání a výběru zaměstnanců byly zjištěny ze sebraných dat dva z postupů, které jsou popsány v teoretické části práce. Tím se potvrzuje ta skutečnost, že jsou tyto moderní metody ve velké míře využívány i v praxi. Jednalo se o moderní metodu assessment centra a LinkedInu. Další metoda, která je popsána v teoretické části práce, jsou standardní pohovory v kombinaci s psychodiagnostickými testy. Po vyhodnocení dat se potvrdilo, že jsou tyto testy v dnešní době poměrně hodně využívány, a proto se jedná o další moderní metodu využívanou personalisty při výběru zaměstnanců. Z výsledků se také autorka s velkým překvapením dozvěděla o dvou moderních metodách, kterým se v teoretické části nevěnovala. Nově zjištěnými poznatky tak pro ni byla moderní metoda videorecruitmentu a účasti personalistů na pracovních veletrzích.

Doporučení pro praxi, které by mohlo být ze zjištěných dat uvedeno, by byla rada všem personalistům, aby se ve své praxi neobávali nových způsobů. Pokud by jim to samozřejmě situace v jejich organizacích dovolila, měli by zkusit praktikovat některé z moderních metod, protože by se poté mohli sami přesvědčit o tom, že jim tyto způsoby mnohonásobně usnadní jejich práci nebo si alespoň budou mnohem více jisti správným výběrem konkrétního uchazeče.

Jestliže jsou však někteří personalisté zaměstnáni ve společnostech, kde se moderní metody nevyužívají, neměli by se bát stát se kreativními a tyto metody by měli za pomoci přesvědčivých argumentů prosadit. Určitý personalista by se tímto způsobem mohl i zasloužit o ocenění svým nadřízeným, jelikož by přispěl k zefektivnění náborového procesu nebo mohl do dané organizace přilákat kvalifikovanější pracovníky a tím vyzdvihnout její prestiž a dosahované výsledky.

Velký důraz autorka také dává na dnešní pokrokovou dobu, jejíž obrovskou výhodou je skutečnost, že umožňuje téměř všem lidem vyžít internet, který významně napomáhá personalistům i zájemcům při hledání nového zaměstnání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

Brenner, D. & Brenner, F. *Poznejte své silné a slabé stránky: Základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN: 978-80-247-2691-5.

Foot, M. & Hook, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN: 80-7226-515-6.

Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. ISBN: 80-86517-20-9.

Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN: 978-80-7261-168-3.

Průcha, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN: 978-80-247-5232-7.

Reichel, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-3006-6.

Seitl, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2015. ISBN: 978-80-244-4513-7.

Synek, M. & Kislíngerová, E. *Podniková ekonomika*, 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-336-3.

Šikýř, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN: 978-80-247-5212-9.

Yagerová, J. *Produktivní vztahy – 57 strategií pro upevňování obchodních kontaktů*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN: 978-80-7263-761-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

HR News [online]. © 2014 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/kupte-si-za-490-kc-prvni-knihu-o-naboru-lidi-pres-linkedin-o-id-2027237>

LinkedIn recruitment akademie [online]. © 2016 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.linrea.cz/>

Petráňová, Z. *Připojení k internetu má už více než 70 procent českých domácností* [online]. © 2014 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/technika/_zprava/pripojeni-k-internetu-ma-uz-vice-nez-70-procent-ceskych-domacnosti--1427623

Statistiky nezaměstnanosti [online]. © 2002-2015 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Znázornění cíle bakalářské práce.....	31
Tabulka č. 2: Přehled základních informací o respondentech	34

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Konkrétní ukázka rozhovoru - respondent Adriana.....	50
--	-----------

Příloha A: Konkrétní ukázka rozhovoru - respondent Adriana

T: Rozhovor, který spolu nyní povedeme, se bude týkat získávání a výběru zaměstnanců ve Vaší společnosti. Zaměříme se hlavně na nábor pomocí moderních metod. Díky tomuto rozhovoru si budu moci vytvořit představu o tom, jak tento proces náboru funguje právě ve Vaší společnosti a jaké jsou jeho souvislosti. Žádnou odpověď, kterou mi odpovíte, nebudu považovat za špatnou. Jde mi především o Vaše názory a pohled, jaký mi na mé dotazy poskytnete. Vaše jméno, ani název společnosti nebudu v bakalářské práci uvádět, v obou případech použiji fiktivní označení.

V úvodu bych se chtěla zeptat, co považujete za moderní metody získávání a výběru zaměstnanců?

R: Za moderní metody považuji cokoliv, kromě klasické inzerce. V dnešní době aktivní oslovování potenciálních uchazečů, hlavně za pomoci sociálních sítí, jako je LinkedIn. Vytváření profilů zaměstnavatelů na Facebooku a sdílení volných pracovních pozic za účelem rozšíření mezi širokou veřejnost v kombinaci s doporučeními od známých. Díky těmto sociálním sítím a internetu dnes není problém získat kontakt na vytypovaného pracovníka či si odvodit jeho e-mailovou adresu z tvaru e-mailové adresy společnosti. V podstatě se mi nestalo, že by některý z takto oslovených uchazečů reagoval negativně. Minimálně byl potěšen za zájem o jeho osobu a doporučil další kontakt. Zkušenost mám také s úpravou klasického inzerátu do modernější podoby, která má jiným způsobem upoutat pozornost aktivně hledajících kandidátů mezi stovkami standardizovaných, tradičních a monotónních inzercí. Jako čím dál tím efektivnější se nám osvědčuje videorecruitment, kdy se jako personalisté nemusíme ihned s uchazeči scházet, hlavně pokud jde o nábor mimo naše město. Z počátku nebyla návratnost videí nijak valná, avšak díky větší informovanosti veřejnosti o moderních trendech a samozřejmosti vlastnit notebook s webkamerou, realizuje video s přednastavenými otázkami již téměř každý. Mezi moderní metody stále počítám i budování značky na veletrzích pro studenty VŠ, za účelem přesvědčit je, aby po dokončení VŠ měli zájem pracovat právě pro nás. Na veletrhy kromě workshopů

zařazujeme například i zvaní hostů z řad managementu, aby diskutovali se studenty o tématech, která je zajímají.

T: Jak podle Vašich zkušeností na tyto metody reagují uchazeči o zaměstnání?

R: Ze zkušenosti mohu říci, že nejhůře a s obavami bývá vnímána organizace assessment centra, zřejmě kvůli předchozí negativní stresující zkušenosti. Raději vždy před konáním uchazeče seznamuji s obsahem AC a ujišťuji je, že v našem podání jde spíše o zábavné úkoly za účelem časové efektivity, kdy budou v komisi zástupci budoucího týmu a nebude tak třeba dělat například tříkolové výběrové řízení. Po konání AC byla zpětná vazba od kandidátů vždy pozitivní.

T: Myslíte si, že moderní metody výběru vytvářejí větší psychický komfort pro uchazeče nebo je to naopak?

R: Toto je diskutabilní, protože záleží na osobnosti každého uchazeče. Jak jsem říkala u AC, je zde ušetřen čas, na druhou stranu introvertní typy lidí mohou mít problém s tím, že vystupují a hovoří například před delšími deseti lidmi, navíc před svojí konkurencí. Dle mého názoru nemají moderní metody výběru přinášet větší psychický komfort uchazečům, ale zefektivnit proces nábora. Zefektivnit po stránce kvalitativní – nespást se a umět skutečně dobře odhadnout osobnost budoucího nového kolegy v kombinaci s přiměřeně vydaným časem a tím odvíjejícími se finančními náklady.

T: Jaká jsou specifika jednotlivých metod, jaké vidíte výhody a nevýhody z Vašeho pohledu personalisty?

R: Výhody u LinkedInu vidím v možnosti spojit se a oslovit uchazeče, kteří aktivně nehledají novou práci, avšak při lukrativní nabídce mohou být nakloněni profesní změně. Nevýhody jsou bez pochyby v anonymitě a někdy i masovosti oslovování. Někteří personalisté, nejčastěji agentury oslovují bezhlavě uchazeče dle nalezeného klíčového slova, aniž by se podívaly, zda v současné době je nabízená pozice relevantní. Vycházím z vlastní zkušenosti, kdy jsem byla oslovena na pozici HR asistentky, kterou

jsem vykonávala jako svou první pracovní pozici před deseti lety. Nevýhodou veletrhů pro studenty je neměřitelná návratnost v čase teď a tady, protože lze těžko ověřit, jestli se studenti za pár let rozhodli přihlásit se do výběrových řízení na základě účasti na nějakém z veletrhů nebo z jiného důvodu.

T: Jaká je míra objektivnosti těchto metod z hlediska výběru vhodného uchazeče na konkrétní volnou pracovní pozici?

R: Myslím si, že čím víc člověk stráví s uchazečem času, tím je větší pravděpodobnost, že se strefí a dobře ho odhadne. Například na začátku AC se lidé tváří jinak než po třech hodinách, kdy zahodí masku a projeví se jejich pravá tvář.

T: Jaká je příprava personalistů na používání moderních metod náboru?

R: Školení na LinkedIn, externí školení, AC se musí okoukat. Hlavně tím, že na ně člověk aktivně chodí pozorovat někoho zkušeného, kde je nutnost se naučit i prezentovat i moderovat AC. Samozřejmě také tím, že člověk musí vidět videorecruitment názorně, jelikož je to specifická aplikace.

T: Myslíte si, že je využívání moderních metod pro Vás personalisty náročnější než využívání standardnějších způsobů výběru?

R: Myslím, že ano. Než klasický pohovor, už jen z důvodu toho, že personalista musí jít s dobou a být flexibilní, naučit se různé typy metod.

T: Máte přehled o fluktuaci takto vybraných zaměstnanců (např. odchod nebo propuštění ve zkušební lhůtě, apod.)?

R: Přehled nemáme, protože si myslíme, že způsob výběru nehraje takovou roli jako pozdější adaptační proces.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Židková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Moderní metody výběru zaměstnanců

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 38

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.