

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Diplomová práce

Olomouc 2011

Bc. Martina Kleislová

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Získávání a výběr zaměstnanců
(případová studie ve společnosti Skanska a.s.)

Magisterská diplomová práce

Autor: Bc. Martina Kleislová

Vedoucí práce: PhDr. Klára Bendová

Olomouc 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: Získávání a výběr zaměstnanců vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Obsah:

Obsah:	4
1. Personální plánování	8
1.1. Zdroje personálního plánování:	10
1.1.1. <i>Externí zdroje</i>	10
1.1.2. <i>Interní zdroje</i>	10
1.2. Oblasti personálního plánování	11
1.3. Metody personálního plánování	12
2. Analýza pracovního místa.....	13
2.1. Metody analýzy pracovního místa.....	13
3. Získávání pracovníků.....	16
3.1. Podmínky získávání pracovníků.....	17
3.2. Zdroje pracovníků.....	18
3.2.1. <i>Vnitřní zdroje pracovníků</i>	18
3.2.2. <i>Vnější zdroje pracovníků</i>	18
3.3. Proces získávání pracovníků a jeho kroky	20
3.3.1. <i>Volba metod získávání pracovníků</i>	20
3.3.2. <i>Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů</i>	24
3.3.3. <i>Formulace nabídky zaměstnání</i>	31
3.3.4. <i>Volba média</i>	34
4. Výběr pracovníků.....	36
4.1. Metody výběru pracovníků.....	36
4.1.1. <i>Reference</i>	37
4.2. Předvýběr.....	38
4.3. II. kolo výběrového řízení	39

4.3.1.	<i>Testy pracovní způsobilosti</i>	40
4.4.	III. kolo výběrového řízení	43
4.4.1.	<i>Výběrový rozhovor</i>	44
4.5.	Efektivita výběrového řízení	53
5.	Případová studie Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Skanska a.s.	55
	O společnosti	55
5.1.	Získávání	57
5.1.1.	<i>Zdroje získávání</i>	57
5.1.2.	<i>Metody získávání pracovníků</i>	58
5.1.3.	<i>Volba dokumentů a informací od uchazečů</i>	59
5.1.4.	<i>Formulace nabídky zaměstnání.....</i>	59
5.1.5.	<i>Volba média.....</i>	65
5.2.	Výběr pracovníků	67
5.2.1.	<i>Metody výběru pracovníků</i>	67
5.2.2.	<i>Předvýběr</i>	68
5.2.3.	<i>Výběrový rozhovor</i>	69
5.2.4.	<i>Testování</i>	70
	Závěr:	73
	Summary:	74
	Resumé :	75
	Anotace:	77
	Seznam obrázků a tabulek:	78
	Seznam příloh:.....	79
	Seznam použité literatury:	80
	Seznam elektronických zdrojů:	82
	Přílohy	1

Příloha č.1: Příklad popisu pracovního místa	1
Příloha č. 2: Ukázka písemné žádosti o přijetí zaměstnance	3
Příloha č. 3: Příklad strukturované žádosti o reference	5
Příloha č. 4: Výňatek ze Zákona o zaměstnanosti týkající se volných pracovních míst (§34-§38).....	8
Příloha č. 5: Schéma procesu výběru uchazečů.....	10

Úvod:

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila oblast získávání a výběru, respektive náboru pracovníků, protože mě tato oblast z Řízení lidských zdrojů zajímá nejvíce. Jednak ze strany potenciálního budoucího personalisty nebo manažera, ale zejména z aktuální pozice absolventa hledajícího zaměstnání.

Tato práce je rozdělena do 5 kapitol a to tak, že první čtyři kapitoly se zabývají teorií procesu náboru a poslední kapitola je popsáním procesu náboru v konkrétní společnosti, v tomto případě ve společnosti Skanska a.s. Začnu už *personálním plánováním*, které úzce souvisí se získáváním a výběrem, resp. nábořem, z něhož získávání a výběr vychází a *analýzou pracovního místa*, protože už tady se formuje to, jak na potenciální uchazeče a později zaměstnance zapůsobíme prostřednictvím popisu pracovního místa, požadavků na uchazeče apod. Ve třetí kapitole se již dostávám k samotné problematice *získávání pracovníků*, k jeho podmínkám, zdrojům a hlavně k samotnému procesu (metody získávání, formulace samotné nabídky aj.). Čtvrtá kapitola se zabývá *výběrem pracovníků*, jeho metodami, jednotlivými koly výběrového řízení a rozebrán je také výběrový pohovor.

V páté kapitole přibližuji proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Skanska a.s. dle informací, které mi byly poskytnuty z personálního oddělení z pražské centrály společnosti a na základě inzerátů, které jsou veřejně vyvěšovány.

Co se týče *získávání*, chci se zaměřit zejména na oslovení uchazečů, na nabídky zaměstnání, jejich formu, jak by měly vypadat, chceme-li dobře zapůsobit na potenciální zaměstnance. Na druhou stranu i na dokumenty, které uchazeči o zaměstnání předkládají, jak mají vypadat, aby jako uchazeči byli úspěšní. Zejména pak na životopis, který je vstupenkou do dalších kol výběrového řízení a tedy nesmírně důležitý. V kapitole výběru se soustředím především na jednotlivá kola výběrového řízení, na co se každé kolo zaměřuje a velký prostor je dán výběrovému rozhovoru. Snažím se v práci prolínat postoj personalisty, stejně tak jako uchazeče o zaměstnání.

Hlavním cílem práce je prohloubení vlastních znalostí této problematiky, protože bych se jí chtěla v budoucnu věnovat. Dále také zjistit, které postupy a metody jsou používány v praxi a z hlediska potenciálního zaměstnance zhodnotit, jak firma působí na uchazeče o zaměstnání. V práci jsou průběžně drobné poznámky, které hodnotí, zda to konkrétní firma dělá správně, popřípadě, co by bylo třeba vylepšit.

1. Personální plánování

„Zjednodušeně lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.“¹

„Personální plánování je personální činnost k předvídání poptávky po pracovní síle a předvídání nabídky lidských zdrojů. Cílem PP je co nejefektivněji využít disponibilní i budoucí pracovní sílu. Proces PP zahrnuje řadu propojených činností směřujících k předpovědi potřeb a rezerv lidských zdrojů. Jde o procesní rozhodování zaměřené na plánování získávání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, uvolňování a penzionování, nástupnictví a vnitřní mobilitu, zavádění a uplatňování metod personální práce, jež slouží ke zvýšení stabilizace a motivace (pr. doba, odměňování apod.).“²

Výsledkem plánování je standardně plán, dokument specifikující cíle a postupy k jejich dosažení. Organizace mívají souhrnný plán a řadu dílčích plánů v konkrétních oblastech. Plány mohou být na získávání zaměstnanců, plán uvolňování nadbytečných zaměstnanců, plán pracovní doby, plán stabilizace nebo např. plán vzdělávání. Za plánování v organizaci zodpovídají manažeři, ale svůj podíl na plánování mívají i ostatní pracovníci.

Strategické personální plánování je potom analýza současné a budoucí situace organizace, určení směru jejího rozvoje a prostředků k dosažení zamýšleného stavu. Strategie se týká určení účelu a dlouhodobých cílů organizace, určení zaměření činností a alokace zdrojů potřebných pro dosažení záměrů. Strategie stanovené na vrcholové úrovni managementu jsou základnou pro plánování na nižších úrovních, strategické plánování umožňuje sestavování plánů pro jednotlivé organizační složky a funkční oblasti. (Kocianová, 2010)

Strategické plánování je velmi složitý proces, který vyžaduje analýzu vnějších faktorů působících na organizaci a jejich konfrontaci s kapacitami organizace, ale v podmínkách neurčitosti. Nelze s jistotou předvídat vnitřní i vnější situaci organizace v krátké době, natož za několik let. Cíle strategického plánování obsažené ve strategických personálních plánech by měly vycházet ze strategických cílů organizace. V oblasti ŘLZ lze uvažovat o strategiích týkajících se např. schopností pracovníků, personálních náhrad ad. Dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté personální cíle se konkretizují v navazujících krocích personálního plánování. (Kocianová, 2010)

¹ Hroník, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Brno: Computer Press, 1999. Str. 9

² Dvořáková, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, Praha: H.C.Beck, 2004. Str. 72

Podle (Hroník, 1999) je základním cílem personálního plánování pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení LZ:

1. v potřebném počtu
2. s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi
3. s potřebnou praxí
4. dostatečně motivované, participující a kooperativní (loajální)
5. připravené k odbornému rozvoji
6. ve správný čas
7. na správných místech
8. za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finanční, časové, technické aj.)

Podmínky efektivního plánování LZ podle (Hroník, 1999):

- 1) PLZ jako nepřetržitý proces – tři etapy:
 1. Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů
 2. Vyhodnocení a předpověď
 3. Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

V rámci *monitoringu* je potřeba předem stanovit, které údaje budou systematicky sledovány, aby mohly být podchyceny změny. Interní a externí zdroje personálního plánování (PP) (viz str. 10) nejčastěji slouží k monitorování trhu práce, dále také vývoj personálních nákladů, produktivity práce ad. Poté z údajů, které byly takto systematicky získány, je třeba provést *vyhodnocení* změn, trendů a na jejich základě konstatovat a v daném časovém horizontu provést *předpověď*, která se týká některé z oblastí PP. Celý postup je završen nejen konstatováním změny, její interpretací („co to znamená“), předpovědí dalšího vývoje („co lze očekávat“) v určitých časových úsecích, ale především *návrhem opatření* („co s tím je třeba dělat“) a kontrolou průběhu („podle čeho poznáme, že to ovlivňujeme správným směrem“). (Hroník, 1999)

- 2) PLZ je systematický proces (systematičnost je zabezpečována především v návaznosti na celofiremní plán s definovanou vizí, cíli a strategií)
- 3) PLZ je součástí kompetence každého manažera, jako celé řízení LZ (nejen záležitostí HR specialistů)

1.1. Zdroje personálního plánování:

„Za zdroje PP lze považovat relevantní informace, které mohou mít podobu „měkkých“ a „tvrdých“ dat. „Tvrdá data“ jsou především informace o tom, co se stalo. Vychází z předpokladu, že z údajů o tom, co se stalo, lze dobře předpovídat to, co bude následovat. „Měkká data“ jsou spíše názory a úsudky. „Tvrdá data“, která nejsou potvrzena nebo korigována „měkkými daty“, jsou často chybná.“³

1.1.1. *Externí zdroje*

Mezi „tvrdá data“ patří především externí zdroje, a tato data může poskytnout celá řada profesionálních institucí. Např. Český statistický úřad, Ministerstvo práce a sociálních věcí, úřady práce, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy aj. Dále se taková data dají získat např. pomocí analýzy SLEPT, která se zaměřuje na jednotlivá prostředí: (Hroník, 1999)

S=sociální, společenské prostředí (výše min. mzdy, podpora v nezaměstnanosti, míra migrace, demografické faktory, ale i stereotypy)

L=legislativní prostředí (Zákoník práce, hranice odchodu do důchodu; poměrně lehce identifikovatelné a předpověditelné)

E=ekonomické prostředí (těžko předvídatelné – míra inflace, míra nezaměstnanosti; během ekonomického růstu se zvyšuje počet dobrovolně odcházejících pracovníků)

P=politické prostředí (demokratické zřízení, polarizace ve společnosti, korupce, lobby, odborová sdružení aj.)

T=technologické prostředí (těžko předvídatelné, zejména v oblasti moderních technologií, v oborech tradičních technologií je plánování lepší)

1.1.2. *Interní zdroje*

Sem patří zejména „měkká a tvrdá firemní data“, kterými jsou firemní strategie, personální strategie, personální audit, analýza firemního mínění, indexy fluktuace a stability, nemocnost a mobilita. Z těchto může hlavně personální audit poskytnout cenné informace,

³ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 10

kteře lze využít při plánování. Audit se zaměřuje zejména na audit personálních činností, který popisuje kvalitu a důsledky probíhajících a neprobíhajících personálních činností, audit dodržování personální politiky a personálních strategií, audit spokojenosti zaměstnanců, audit využívání fondu pracovní doby (analýza přesčasů, prostožů, pracovní neschopnosti), audit stability a fluktuace zaměstnanců, audit interpersonální komunikace, audit silných a slabých stránek jednotlivých pracovníků a jejich rozvoje. S tím souvisí i analýza firemního mínění, která je neméně důležitá a do této analýzy patří audit spokojenosti zaměstnanců. (Hroník, 1999)

1.2. Oblasti personálního plánování

Rozeznáváme tři základní oblasti personálního plánování: (Hroník, 1999)

- a) P potřeby pracovníků
- b) P pokrytí potřeby pracovníků (personální marketing)
- c) P osobního a profesionálního růstu a rozvoje (vzdělávání)

Při *plánování potřeby pracovníků* se v podstatě jedná o plánování pracovních míst. Toto plánování probíhá na základě plánů a to buď krátkodobých (většinou do 1 roku), střednědobých (1-2 let) a dlouhodobých (strategické plánování, 2-5 let). U PP lze poměrně slušně předvídat více do budoucna, zejména externí zdroje, např. kolik bude za 5 let absolventů v určitém oboru. Dlouhodobé plánování tedy bude využívat složitějších, komplexnějších metod předvídaní. *Personální marketing* přidává k plánování ještě další otázky jako např. „kde je budeme hledat“, „kdo je bude hledat“ a „jak“. A *plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje* zahrnuje rozvojové a kariérové plány, kdy se počítá s tím, že kariéra může být projektována třemi směry – postupem v hierarchii, prohlubováním odbornosti a získáváním dalších odborností. Dále jsou to plány nástupnictví a náhrad, zejména podle hesla „každý je nahraditelný“ a také se počítá s klíčovými pracovníky, nazývanými někdy „Zlatý fond“, jimž je věnována speciální péče. Podle Hroníka je ale přirozenou snahou většiny firem, aby těchto pracovníků bylo co nejméně dle zásady „každý je nahraditelný“. (Hroník, 1999)

1.3. Metody personálního plánování

K efektivnímu plánování lze využít řadu metod, které se základně dělí na metody intuitivní a metody kvantitativní. Intuitivní metody jsou rychlejší, operativnější, zatímco kvantitativní metody vyžadují delší přípravu, která spočívá ve shromažďování potřebných dat.

Intuitivní metody jsou spíše předpovědi odborníků, kteří předvídají potřebu určitých pracovníků určité kvalifikace, praxe a osobních kvalit. Tyto metody jsou např. odborné předpovědi a metody skupinového rozhodování (brainstorming), které poskytují plastičtější pohled. Co se týče kvantitativních metod, ty používají matematického, statistického a metodologického zázemí a jsou pro svou složitost méně využívané. Z kvantitativních metod bych zmínila metodu indexování, která je vhodná pro firmy, které jsou ovlivňovány sezónností (stavební firmy) nebo počítačovou analýzu, která umožňuje srovnání s vývojem jiných firem. Pracuje se se známými daty, která popisují to, co se stalo a na základě toho se dá předpokládat, co se stane.

2. Analýza pracovního místa

„Analýza práce, resp. popis práce, který je jejím produktem, je v personalistické a manažerské literatuře považován za jeden ze základních nástrojů řízení.“⁴

„Analýza pracovního místa je důležitá činnost v systému personálního řízení, je východiskem pro realizaci dalších personálních aktivit. Je to zároveň proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných.“⁵

„Systematicky zkoumá obsah práce a pracovní podmínky a stanoví požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka. Je základním podkladem pro zpracování personalistické dokumentace, popisu pracovního místa a specifikace požadavků pracovního místa. Při vhodné zvolených postupech jsou výsledky analýzy využitelné i ke zjištění různých nedostatků spočívajících v provádění málo efektivní, duplicitní a zbytečné práce.“⁶

2.1. Metody analýzy pracovního místa

Podle (Kocianová, 2010) jsou to metody jako rozbor postupu (postupové diagramy, grafy, schémata), které umožňují analyzovat s různou mírou podrobnosti postup činnosti pracovníka nebo pracovního předmětu z pracoviště na pracoviště. Slouží pro rozbor postupu pracovního předmětu (zpracovávaného materiálu) pracovním nebo výrobním procesem apod. Dále metody časové analýzy pracovního postupu (např. Ganttův diagram), ty umožňují odvodit požadavky na činnost člověka v závislosti na rozdělení funkcí (mezi člověkem a výrobním zařízením, mezi jednotlivými pracovníky) i na časovém rozdělení pracovního úkolu. Nebo třeba síťová analýza, která se využívá k plánování a řízení časového průběhu složitých činností.

Dále k metodám analýzy pracovního místa patří rozhovory probíhající s bývalými nebo stávajícími pracovníky, stejně tak s nadřízenými. Rozhovoru by měla předcházet analýza základních dostupných informací (postavení pracovního místa v hierarchii organizace, účel místa, základní úkoly, podmínky aj.). Otázky u rozhovoru mají vyjádřit pocity pracovníka a jsou to např. dotazy na míru dohledu ze strany nadřízeného, odborné přípravy na dané místo,

⁴ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 21

⁵ Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 42

⁶ Dvořáková, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, Praha: H.C.Beck, 2004. Str. 3

obtížnost úkolů na místě, typických problémů řešených na pracovním místě apod. Stejně otázky jsou pak konfrontovány u nadřízeného. Výhodou rozhovorů je jejich bezprostřednost a pravděpodobnost získání kvalitních informací (rozhovor může jít víc do hloubky). Jejich nevýhodou je časová náročnost. (Kocianová, 2010)

Dalšími poměrně nenáročnými a spolehlivými metodami analýzy práce mohou být dotazníky, které vyplňují pracovníci na daných pracovních místech a měli by být ověřeny nadřízeným. Dotazníky mohou mít různou podobu podle charakteru práce. Další metodou je pozorování, které představuje sledování pracovníka při práci a zaznamenávání toho, co dělá, jak to dělá, kolik času mu práce zabere, jaké jsou pracovní podmínky při vykonávání práce, jaké pomůcky pracovník k práci využívá apod. Pozorování vyžaduje odbornou připravenost pozorovatele, aby věděl, na co hlavně se při pozorování zaměřit. Lze k němu využít předem připravené záznamové formuláře.

Pozorování bývá kombinováno s jinými metodami získávání informací o pracovních místech. Pozorování je ale někdy časově náročné a problematické u složitých činností, zejména u prací s velkým rozsahem nepozorovatelných duševních činností. (Kocianová, 2010)

Funkční analýza (dále jen FA) pracovního místa je považována za univerzální metodu, což je její výhoda. Nevýhodou může být náročnost přípravy a omezení jen na tři aspekty pracovního výkonu. „*Používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se vytváří obraz obsahu práce na daném místě. Zpravidla se opírá o nějakou klasifikaci zaměstnání, která obsahuje základní charakteristiky práce. Vychází ze skutečností, že se rozlišuje mezi tím, co se má udělat, a mezi tím, co pracovníci dělají, aby to bylo uděláno (př. řidič nevozí cestující, ale řídí autobus a vybírá jízdné). Dále také, že vykonávané práce se týkají informací, lidí a věcí, že všechny práce vyžadují, aby pracovníci věnovali pozornost informacím, lidem a věcem ad. FA vychází z toho, že každá práce obsahuje vykonávání určitých funkcí.*“⁷ FA člení každou práci podle tzv. oblastí práce, které jsou definovány určitými klíčovými slovy, příp. základním nástrojovým a strojovým vybavením. Také se klasifikují požadované charakteristiky pracovníka (vzdělání, schopnosti, temperament, fyzické požadavky). Těmito dalšími požadavky se FA zpřesňuje a obohacuje. (Kocianová, 2010, str. 48 a 49)

Další metodou analýzy pracovního místa může být popis pracovního místa prováděný pracovníkem, který na dané pozici pracuje. Uspoří čas analytiků, avšak není na něj 100%

⁷ Kocianová, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 48

spolehnutí, protože někteří pracovníci nedokáží správně zhodnotit a rozložit práci na jednotlivé prvky. Kritérii pro výběr metody analýzy pracovního místa jsou zejména účel, ke kterému má sloužit, efektivnost při získávání potřebných údajů, stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy, dosažitelnost zdrojů nebo dostatek času. (Kocianová, 2010)

Další metody bych zmínila jen jejich stručnou charakteristikou. Jsou to strukturované dotazníky jako PAQ (Posititon Analysis Questionnaire), univerzální dotazníková metoda, založená na kategorizaci činností pracovníka, MPDQ (Management Position Description Questionnaire), „*vysoce strukturovaný dotazník pro analýzu manažerských pracovních míst, zahrnující 208 položek týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomocí, požadavků na pracovníka a jiných charakteristik pracovních funkcí, které jsou seskupeny do 13 kategorií (např. plánování výrobní, marketingové, vnitropodniková kultura, autonomie činnosti, vztahy k veřejnosti a zákazníkům, vedení a kontrola pracovníků, složitost práce a stres, odpovědnost aj.)*“⁸, sledování kritických případů nebo benchmarking (informace o srovnatelných pracovních místech v organizaci) a další.

„*K základní použitelné dokumentaci patří organizační schéma, organizační řád, zpracované projekty, dokumentace přípravy výroby, návody k obsluze strojů, pracovní postupy, bezpečnostní předpisy, zprávy z prověrek bezpečnosti práce apod. Z těchto podkladů lze získat informace o postavení zaměstnance v organizační struktuře, jeho vazbě k nadřízeným a podřízeným, odpovědnosti a pravomoci, o požadované kvalifikaci a odborných předpokladech i podmínkách práce.*“⁹

„*Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, která je součástí personálního plánování.*“¹⁰

⁸ Kocianová, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 50

⁹ Dvořáková, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, Praha: C.H.Beck, 2004. Str. 3

¹⁰ Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 131

3. Získávání pracovníků

Definici získávání nejlépe popisuje odborná literatura, kterou je škoda necitovat přesně. „*Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (tedy včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči, v získání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějšího z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Získávání a výběr pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu).*“¹¹

Rozhoduje tedy o tom, jakými pracovníky bude moci firma disponovat a jestli bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, z čehož vyplývá i míra úspěšnosti, prosperity a konkurenceschopnosti dané organizace. Pro získávání pracovníků se u nás vžil pojem nábor, avšak (Koubek, 2010) upozorňuje, že nábořem se rozumí získávání pracovníků z vnějších zdrojů, i když je poměrně dost praktičtější, pohodlnější a efektivnější získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace, tedy pracovníků uvolňovaných, uspořených, povyšovaných. V rámci tohoto se zároveň usiluje o hospodaření s pracovní silou. Moderní ŘLZ je výrazně strategicky plánované, tzn., že se berou v úvahu „*dlouhodobost potřeby obsazení daného pracovního místa a možné dlouhodobé dopady rozhodnutí o získávání pracovníků*“¹², jinak řečeno, jak dlouho bude organizace daného pracovníka na jeho místě potřebovat a jak se jeho práce bude vyvíjet, to vše má vliv na to, jak se celé získávání koncipuje. (Koubek, 2010)

O co se moderní personalistika v rámci získávání a výběru snaží především? Podle Ing. Koubka „*kromě získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků také získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace a její kulturou.*“¹³

¹¹ Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 126

¹² Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 126

¹³ Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 127

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. V obtížných případech přilákání nebo udržení zájmu uchazečů je dobré vypracovat předběžnou studii faktorů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele. (Armstrong, 2007)

Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků by se měla zaměřit na celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistotu zaměstnání, příležitosti ke vzdělání a rozvoji, perspektivu kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měli být porovnány s tím, co nabízí konkurence a na základě toho vypracovat studii, co vlastně organizaci prodává jako zaměstnavatele. Cílem tohoto zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči. Také slouží k případné potřebě zlepšit zaměstnavatelskou pověst organizace a díky tomu přilákat více lepších uchazečů a udržení si těch stávajících. (Armstrong, 2007)

3.1. Podmínky získávání pracovníků

Jde zde o zajištění toku informací, aby bylo zajištěno, že potenciální uchazeči budou na nabídku reagovat. To, jak budou potenciální uchazeči na nabídku reagovat, závisí na určitých podmínkách nebo okolnostech. Jsou to **podmínky vnitřní**, které souvisí s celou organizací (význam organizace, její prestiž, pověst, mezilidské vztahy a prostředí v organizaci, systém odměňování, možnosti vzdělávání a rozvoje aj.), ale také s danou pozicí (povaha práce, požadavky na zaměstnance, organizace práce a pracovní doby, pracovní podmínky, rozsah pravomocí a odpovědnosti aj.). Mezi **vnější podmínky** můžeme zařadit např. ekonomické podmínky (cyklický vývoj, strukturální změny – poměr N a P pracovních sil na trhu práce), demografické (populační vývoj, prostorová mobilita), sociální (vzdělání, hodnoty), technologické (vytváření nových a modifikace stávajících zaměstnání) nebo politicko-legislativní podmínky (regulace trhu práce, nařízení zaměstnávání určitých osob, omezení práce cizinců aj.). (Koubek, 2010)

„Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky

jsou spíše objektivní a organizace je nemůže ovlivnit a tak je musí při svých rozhodováních brát v úvahu. ¹⁴

3.2. Zdroje pracovníků

3.2.1. *Vnitřní zdroje pracovníků*

Za vnitřní zdroje pracovní síly můžeme označit pracovníky uspořené (změna organizace práce, nahrazování LZ stroji), pracovníky uvolňované např. v rámci organizačních změn, návrat z mateřské dovolené, pracovníky schopné vykonávat náročnější a zodpovědnější práci než doposud apod.

Výhody vnitřních zdrojů jsou jednoznačně znalost uchazeče, zároveň uchazeč zná organizaci, lepší návratnost investic a zkušeností nebo zvýšení motivovanosti pracovníků (naděje na lepší práci a lepší plat). *Nevýhody* vnitřních zdrojů však mohou být soutěžení o povýšení mezi pracovníky a zhoršení mezilidských vztahů nebo nemožnost pronikání nových myšlenek a postojů zvenku. (Koubek, 2010)

3.2.2. *Vnější zdroje pracovníků*

Za hlavní vnější zdroje lze označit volnou pracovní sílu na trhu práce nebo čerstvé absolventy škol, dále také pracovníky jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele. Dalšími, tzv. doplňkovými vnějšími zdroji, mohou být např. ženy v domácnosti, důchodci, studenti (částečné úvazky) nebo pracovní síly v zahraničí. (Koubek, 2010)

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů má pak *výhody* ve velké šíři schopností a talentů, nové poznatky, myšlenky a zkušenosti, někdy také může být získávání lidí zvenku levnější a rychlejší než si je vychovávat (např. u manažerů nebo techniků). *Nevýhody* jsou potom v adaptaci a orientaci pracovníků, přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a dražší. (Koubek, 2010)

„Interními zdroji jsou vlastní pracovníci, externími zdroji všichni ti, co stojí mimo firmu (konkurence, firmy mimo obor). Vlastní síly představují zaměstnanci firmy, do které je

¹⁴ Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 129

pracovník vybírán, najaté síly pracují ve prospěch firmy, která chce obsadit volnou pozici. Na určitých pozicích, v různých situacích se mohou uplatňovat různé přístupy.“¹⁵

Jak již bylo řečeno, rozlišujeme dva druhy zdrojů pracovníků – externí trh práce a interní trh práce, stejně tak dva druhy síly pro nábor a výběr těchto pracovníků – vlastní (personální oddělení, manažer) a cizí (externí firma, specialisté, bez zaměstnaneckého poměru). Každý z těchto způsobů má své výhody a nevýhody. Přehledně kombinaci zdrojů a sil a jejich výhody a nevýhody představil Ing. Hroník ve své knize.

		Síly	
		Vlastní	Cizí
Zdroje	Externí	Personální oddělení provádí nábor anebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce Výhody: „nová krev“ za menší náklady, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“ Nevýhody: delší proces adaptace u přijatých, tendence vybírat spíše toho, kdo zapadne, než toho, kdo vnese změnu	Personální agentura provádí nábor anebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. Výhody: znalost externího druhu práce, dennodenní zkušenost s metodami výběru, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“ Nevýhody: menší citlivost k prostředí firmy, náklonnost náboru a výběru, delší proces adaptace u přijatých
	Interní	Personální oddělení provádí nábor anebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce Výhody: znalost firemní kultury a prostředí, menší nákladnost, bez nutnosti adaptace Nevýhody: riziko podlehnutí „pověsti“, „profesionální slepota“, tendence ke kontinuitě, nikoli ke změně, menší sklon k netradičním řešením	Personální agentura provádí nábor anebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce Výhody: objektivita, výběr nehledě na zájmové skupiny uvnitř firmy, nezátížený pohled, bez nutnosti adaptace Nevýhody: nákladnost náboru a výběru, menší citlivost na firemní hodnoty

Obr. č. 1 Zdroje a síly náboru a výběru (zdroj: Hroník, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*, 2008, str.33)

¹⁵ Hroník, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Brno: Computer Press, 1999. Str. 89

3.3. Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Dle (Koubek, 2010) se proces získávání pracovníků skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- 1) Identifikace potřeby získávání pracovníků
- 2) Popis a specifikace pracovního místa
- 3) Zvážení alternativ
- 4) Výběr charakteristik a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
- 5) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
- 6) Volba metod získávání pracovníků
- 7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- 8) Formulace nabídky zaměstnání
- 9) Uveřejnění nabídky zaměstnání
- 10) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
- 11) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
- 12) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Prvnímu až čtvrtému bodu se v podstatě věnovaly dvě první kapitoly. Dále bych se chtěla podrobněji věnovat hlavně volbě metod získávání pracovníků, volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů a formulaci nabídky zaměstnání. Předvýběr bude dále rozebrán ve 4. kapitole „Výběr pracovníků“.

3.3.1. *Volba metod získávání pracovníků*

„Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a lákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.“¹⁶ Metody můžeme volit podle toho, jestli budeme vybírat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, dále také podle požadavků pracovního místa (kvalifikace, zvláštní schopnosti apod.), podle situace na trhu práce a v neposlední řadě podle toho, kolik můžeme na získávání vynaložit finančních prostředků a jak rychle pracovníka potřebujeme. Při volbě způsobů získávání

¹⁶ Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 135

pracovníků se tedy opíráme o tři hlavní kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Metod získávání je hodně a firmy jich většinou využívají několik naráz: (Koubek, 2010) *Do výčtu níže jsem z těchto metod vybrala ty, které považuji za nejčastější a nejefektivnější.*

- 1) Uchazeči se nabízejí sami, a to zejména velkým organizacím, organizacím s dobrou pověstí, nabízejícím zajímavou a dobře placenou práci. Tyto organizace si mnohdy mohou dovolit pasivní metodu získávání, protože uchazeči se jim průběžně hlásí sami a takové organizace tedy mají celou databázi potenciálních zájemců. Díky tomu se eliminují náklady spojené s inzerováním volné pozice. Nicméně tato metoda má i své nevýhody. Z určitého hlediska tento plynulý příliv uchazečů narušuje práci personalistů, někdo se těmto žádostem musí věnovat a zabývat se i uchazeči na první pohled zcela nepotřebnými (kdykoliv musí být připraveni co nejdříve odpovědět). Stejně tak i z hlediska přílivu je následný výběr možného uchazeče komplikovaný, protože je těžké srovnávání uchazečů mezi sebou, zvláště pokud je potřeba pracovníka přijmout co nejdříve.
- 2) Doporučení současného pracovníka organizace je další pasivní metoda, která má za předpoklad určitou informovanost mezi zaměstnanci o existenci volné pozice a její charakteristice. Do výhod zase můžeme zařadit nízké náklady a skutečnost, že tato doporučení budou ve velké většině kvalitní, protože doporučující nese určitou zodpovědnost za osobu, kterou doporučil. Nevýhodou je opět úzký výběr. Tato metoda je využívána zejména pro odpovědnější funkce, kdy např. nadřízení doporučují své podřízené.
- 3) Dále je to přímé oslovení vyhlédnutého jedince, které také patří k levnějším a je velká jistota, že daný jedinec je skutečně kvalitní a vhodný, je však poměrně náročná na to, že pověření pracovníci musí neustále sledovat, kdo je v daném oboru dobrý, kdo se zúčastňuje odborných setkání, využívá obchodních a pracovních kontaktů apod. Nevýhodou je hlavně to, že je zde snaha jiné organizaci odlákat jejího pracovníka, což může značně narušit vztahy a že daný uchazeč si může uvědomovat svou „výjimečnost“ a bude chtít např. větší plat apod. Tato metoda bývá využívána zejména, ale ne výhradně, pro vyšší posty, např. vyšší manažeri nebo vědečtí pracovníci apod.
- 4) Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni) jsou další možností nenáročných metod; informace o volném místě je vyvěšena na místě v organizaci, kudy všichni procházejí

(vrátnice) nebo v případě vnějších zdrojů na místě, aby k ní měli přístup i lidé mimo organizaci. Vývěska by měla uchazeči poskytnout všechny potřebné informace. Výhodou kromě nákladů je to, že potenciální uchazeč už na základě informací zhodnotí, jestli by mohl být vhodný nebo ne a tím se většinou eliminují nevhodní uchazeči. Nevýhodou je malá škála potenciálních uchazečů (jen ti, kteří se k vývěsce dostanou a věnují jí pozornost). Není moc vhodná na získávání pracovníků na vyšší pozice, je ale dobrá např. na inzerování na místech, kde se pohybují čerství nebo brzcí absolventi škol.

- 5) Inzerce ve sdělovacích prostředcích – jedna z nejrozšířenějších metod, inzerce především v tisku, obecná i odborná periodika, ale i v rozhlasu a televizi. Tato inzerce může být celorepubliková i regionální, někdy může mít dokonce mezinárodní rozměr. Výhodou inzerátu je poměrně rychlé rozšíření informace o volném místě a velké množství lidí, kteří se mohou k inzerátu dostat, inzerát se vlastně dostane až úplně k nim. Nevýhodou může být cena takové inzerce.
- 6) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi je poměrně dost využívaná metoda, některé organizace spolupracují s institucemi, které připravují mládež např. na dělnická povolání, dále spolupracují se středními nebo vysokými školami, což jim umožňuje získat mladé specialisty. Je možné si určité studenty „zavázat“ během konce jejich studia, např. formou praxí, stáží nebo profilováním diplomové práce apod. Velkou výhodou je, že škola už pro organizaci provádí určitý předvýběr a k organizaci se dostávají pouze vhodní studenti. Díky informacím ze školy a možné předchozí spolupráci (stáž), má organizace důkladnější informace než o ostatních běžných uchazečích o práci. Nevýhodou je určitá sezónnost nástupu absolventů, někdy se taková situace vyřeší zaměstnáním někoho do doby, než nastoupí absolvent. Některé firmy také pořádají tzv. kariérní dny, kdy ve spolupráci s vysokou školou používají tzv. campus recruiting, kde se zástupci firem setkají s budoucími absolventy, sdělují informace o organizaci, možných volných pracovních místech, probíhají jakési předběžné pohovory a jsou vytipováni vhodní studenti, se kterými se nadále udržuje kontakt (v ČR ve spolupráci s VŠE tzv. Career Days).
- 7) Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému – v zemích s dobře organizovanými odborovými svazy jsou využívány k získávání určitých skupin pracovníků, na základě jejich informačního systému. Výhodou je udržování dobrých vztahů mezi organizací a odbory a jistota, že uchazeč bude mít požadovanou

kvalifikaci a znalosti. Nevýhodou jsou omezené možnosti výběru a možnost získání jen určitých profesí.

- 8) Také je možné spolupracovat s úřady práce, ty slouží jednak pro nezaměstnané, jednak i pro organizace hledající pracovníky. Je to levná metoda, její služby jsou pro všechny zadarmo, pro organizaci provádějí určitý předvýběr a mají posbírány všechny potřebné informace a dokumenty od uchazečů. Na druhé straně se jedná o omezený výběr uchazečů, kteří jsou zapsaní na úřadu práce, někdy jsou to dlouhodobě neumístitelní jedinci.
- 9) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen (personální agentury) je metoda hojně využívaná v zahraničí, avšak i u nás se využívá, zejména při hledání kvalifikovaných odborníků nebo vysokých manažerů. Takoví zprostředkovatelé většinou nabízejí získávání pracovníků a jejich předvýběr, konečné rozhodnutí je na organizaci. Výhodou je určitě praxe takové organizace v získávání a výběru (tvorba inzerátů, nabídek), také větší znalost trhu práce nebo si možnost vytvářet vlastní databáze potenciálních uchazečů, mohou také v rámci svých služeb nabízet služby psychologů, vyhodnocování testů apod. Nevýhodou mohou být vysoké náklady na takovouto metodu, tím se specializují třeba jen na špičkové odborníky, manažery nebo málo časté profese. Ponechání získávání a výběru zcela v kompetenci takového zprostředkovatele ale nemusí být vždy dobré, kvalitní řešení. Někdy také chybí zpětná vazba od organizace, jak se vybraný pracovník osvědčil, což by určitě přispělo ke kvalitě služeb zprostředkovatelské instituce.
- 10) Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků. Zde se jedná o specializované internetové adresy (www.jobs.cz, www.sprace.cz, www.prace.cz aj.), kde mohou jednotliví zaměstnavatelé umístit svou nabídku zaměstnání, stejně tak nabízejí vložení poptávky uchazečů o zaměstnání. Výhodou je relativně nízká cena a operativnost, dále také možnost uvést detaily o pracovní pozici, o organizaci, podmínkách a požadavcích. Elektronické získávání pracovníků (e-recruiting) umožňuje provádět elektronicky i další činnosti související se získáváním pracovníků (elektronické dotazníky nebo formuláře strukturovaných životopisů), které umožňují předvýběr pomocí počítačového programu nebo zařazování informací o přijatých pracovnících do personálních informačních systémů organizace. Nevýhodou je to, že okruh uživatelů internetu zahrnuje jen některé kategorie pracovníků, nicméně v dnešní době určitě slouží k hodně využívaným pro obě strany.

„Z předchozího lze vidět, že některé metody získávání pracovníků jsou pasivnější, některé naopak aktivnější. Pokud se organizace orientuje na vnitřní zdroje, pak obvykle stačí informace vyvěšená na obvyklém místě, oběžníku nebo intranetu. Pokud jde o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, naskýtá se širší škála metod a možností, vesměs však jde o nákladnější metody. V řadě případů je vhodné použít kombinaci několika metod.“¹⁷

3.3.2. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

„Jde o krok, který může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Do značné míry totiž na něm závisí to, jak podrobné, spolehlivé a přiměřené informace organizace o uchazeči získá.“¹⁸

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, životopis, dále to mohou být speciální dotazníky organizace, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení, průvodní (motivační dopis), ve kterém uchazeč vysvětlí, proč se o zaměstnání zajímá nebo také např. přehled publikační činnosti.

Někdy to mohou být i grafologické metody, kdy je po uchazeči požadováno, aby např. motivační dopis byl psán vlastní rukou. (Koubek, 2010)

Předloženými dokumenty uchazeč oslovuje potenciálního zaměstnavatele, pro kterého jsou zdrojem informací o předpokladech uchazeče pro dané pracovní místo. Celkový dojem doplňuje i forma písemností (úprava, pečlivost, jazykové zpracování aj.). Materiály uchazeče slouží jako vodítko k výběrovému rozhovoru. *„Věnovat dostatečnou pozornost analýze dokumentace uchazečů je velmi důležité, protože uchazeči často uvádějí zkreslené nebo dokonce nepravdivé informace o svém vzdělání i pracovních zkušenostech.“¹⁹*

3.3.2.1. Životopis

„Životopis uvádí přehled vaší profesní kariéry spolu s dovednostmi a zkušenostmi, které jste během ní získali. Dobrý životopis by měl upoutat pozornost, působit dobrým dojmem a jasně a stručně představit vaše dovednosti a schopnosti. Životopis by měl vašemu

¹⁷ Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 142

¹⁸ Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 143

¹⁹ Kocianová, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 99

případnému zaměstnavateli ukázat, že máte nezbytné schopnosti a kvalifikaci pro práci, o kterou žádáte. Má vám otevřít cestu k pohovoru s tímto zaměstnavatelem. “²⁰

*„Čím snadněji se životopis čte, tím lépe. Nejlepší způsob, jak zajistit, aby si přečetli právě ten váš, je napsat ho krátce, srozumitelně (rozvržení, přehlednost), věcně a měl by vypadat zajímavě a profesionálně. Používejte kvalitní bílý papír a hezký a čitelný typ písma, vyhněte se gramatickým chybám a překlepům, změnám a opravám a různým pokusům o upoutání pozornosti (ornamenty aj.).“*²¹

(Williams, 2003, str. 3) dále také doporučuje uvést samozřejmě dovednosti a zkušenosti, znalosti a schopnosti s cílem se co nejvíce přiblížit požadovaným vlastnostem. Dovednosti a kvalifikaci, které jsou požadované v pracovní nabídce. Dále také své dosavadní úspěchy, neskromně uvést to, co můžeme zaměstnavateli nabídnout. Pokud má životopis více než jednu stranu, je důležité, aby první strana obsahovala co nejzajímavější údaje a klíčové body. Zatímco se doporučuje vynechat zbytečné podrobnosti o osobním životě (stav, jméno za svobodna, počet dětí aj.), negativní informace, tedy to, co snižuje šance uspět, životopis by měl působit co nejpozitivněji. Dále používat standardní jazyk a nesnažit se o vzletné, nepřirozené výrazy, vynechat cokoli, co zní zoufale („Budu dělat cokoliv.“) nebo neuvádět staré, bezpředmětné informace.

*„Informace jsou srozumitelnější, když jsou rozdělené do krátkých a výstižně označených sekcí.“*²² Začíná se profilem osobnosti, osobními údaji, následuje vzdělání, pracovní zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Kromě počátečních osobních údajů je víceméně na uchazeči, jaké pořadí zvolí, protože možností je několik. Na internetu i v knížkách je možné se dozvědět, jak psát strukturovaný životopis, nicméně pokaždé je struktura trochu jiná. Je tedy na uchazeči, jakou strukturu zvolí. V podstatě jde o to, aby v každé této části uchazeč nastínil základní body znalostí a zkušeností tak, aby si posuzovatel životopisu udělal obrázek o uchazečově minulosti (pracovní) a schopnostech. V rámci pracovních zkušeností a pracovního cíle, tedy pozici, o kterou se dotýčný uchází, je dobré ujasnit, jakou práci aktuálně zastává nebo zastával, jaké povinnosti to obnáší a jak byl v této práci úspěšný. Dále je také dobré zmínit své konkrétní schopnosti a zkušenosti, které k nabízenému místu může využít, aby pracovní cíl odpovídal nabízenému. (Williams, 2003, str.13)

V případě čerstvých absolventů většinou životopis neobsahuje část týkající se pracovních zkušeností, je tedy potřebné dobře zpracovat část o vzdělání, protože ta bude

²⁰ Williams, Lynn. *Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení*. Brno: Computer Press, 2003. Str. 3

²¹ Williams, Lynn. *Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení*. Brno: Computer Press, 2003. Str. 3-4

²² Williams, Lynn. *Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení*. Brno: Computer Press, 2003. Str. 13

v tomto případě nejdůležitější. Je tedy možnost zahrnout do informací o vzdělání nejen název školy a absolvovaného oboru nebo specializace, ale také větší podrobnosti jako akademické úspěchy, diplomy, osvědčení, práce s počítačem, jiné kurzy, odborná školení, kvalifikace (odborné, technické), členství v různých asociacích nebo spolcích a v neposlední řadě samozřejmě jazykové znalosti. Dále také určitě uvést naše „soft skills“, silné stránky, brigády nebo dobrovolnické práce mimo školu, pokud se alespoň trochu týkají zaměstnání, o které se ucházíme. (Williams, 2003)

Podobná situace může nastat i v případě, že se na trh práce vracíme po nějaké přestávce (mateřská, nemoc, nezaměstnanost), tehdy je důležité zdůraznit to, co jsme dělali a čeho jsme dosáhli a neupozorňovat na to, co jsme nedělali. Zmínit tedy hlavně to, v čem jsme kdy byli úspěšní (studium, předchozí zaměstnání) a ukázat motivaci pro získání současného zaměstnání. To platí i pro starší pracovníky, kteří mění zaměstnání, je třeba zdůraznit klíčové úspěchy a zkušenosti a do životopisu uvést nedávná zaměstnání (pokud jich bylo větší množství) nebo nejvíce úspěšná, aby bylo zřejmé, že i starší pracovník může být dobrá volba. (Williams, 2003)

Navíc mohou být také uvedeny zájmy a koníčky, které by mohly ukazovat některé naše schopnosti a dovednosti, vlastnictví řidičského průkazu nebo např. osobu, která nám může poskytnout reference nebo reference „na vyžádání“.

Je třeba si také dát pozor na volbu slov, použití pokud možno pozitivních přívlastků, vlastností (ambiciózní, důvěryhodný), akčních sloves (jednal, vykonával, zlepšil), žádaných vlastností (samostatný, zkušený), kompetencí (organizoval schůze), výhod a úspěchů (vyučoval, vynalezl) nebo silných stránek (schopný, velmi dobrý v ...). (Williams, 2003)

Také je dobré životopis upravit na základě inzerátu, nabídky, na něž odpovídáme, uvedené požadavky nám pomohou „zlepšit“ náš životopis. Potřebujeme tedy posoudit, co chtějí a co my jim můžeme nabídnout a tyto dva body co nejvíce navzájem přiblížit. Jestliže je např. požadována flexibilita, samostatnost, spolehlivost nebo konkrétní zkušenosti, které máme, rozhodně je dobré je uvést přímo do životopisu v rámci dovedností a znalostí. A to použitím stejných slov a frází a umístěním těchto bodů na přední místa. (Williams, 2003)

(Koubek, 2010) rozděluje základní 3 typy životopisů:

- 1) volný životopis, kdy jsou hlavně obsah a struktura ponechány na uchazeči
- 2) polostrukturovaný životopis, kdy má uchazeč základní informace, jak by tento životopis měl vypadat
- 3) strukturovaný životopis, kdy uchazeč má detailní pokyny, co a v jakém pořadí má být uvedeno

Volný životopis

Má podobu chronologického popisu života uchazeče. Ten se snaží, aby v něm vynikly hlavně pozitivní vlastnosti a dovednosti. Práce s tímto životopisem je komplikovaná, protože neumožňuje dobře porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou a je potřeba si z něj vytáhnout základní informace, které by toto porovnání dovolily (tzv.biodata), což je časově náročné. Jeho výhodou je, že si lze docela dobře udělat obrázek o formulačních schopnostech uchazeče a jeho argumentaci. Nevýhodou je právě komplikovanější vyhodnocování, které je i časově náročnější než třeba u strukturovaného životopisu, pravděpodobně proto se od jeho používání už upouští. (Koubek, 2010)

Polostrukturovaný životopis

Snaží se uchovat výhody strukturovaného životopisu (porovnatelná data o uchazečích) a výhody volného životopisu (formulační schopnost, organizovanost). Žádanými informacemi jsou jednoznačně vzdělání a zkušenosti, další informace jsou na volbě uchazeče. (Koubek, 2010)

Strukturovaný životopis

Jeho nespornou výhodou je, že informace mají standardní podobu a umožňují tedy snadné vyhledávání a porovnání informací mezi uchazeči. (Koubek, 2010) podotýká, že i když je v současnosti strukturovaný životopis hodně vyžadován, neexistuje jedna univerzální šablona, kterou by měli všichni uchazeči znát. „*Aby však byl strukturovaný životopis organizací něco platný, musí stanovit jeho strukturu a seznámit s ní uchazeče, popř. mu v nabídce zaměstnání sdělit, kde může formulář strukturovaného životopisu získat. Struktura by měla být stanovena s ohledem na požadavky konkrétního obsazovaného místa a je jasné, že jinou strukturu by měl mít životopis při obsazování manažerského místa či místa vyžadujícího vysokoškolské vzdělání, jinou při obsazování administrativního místa.*“²³

²³ Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 145

Strukturovaný životopis mívá zpravidla část identifikující uchazeče a část uzpůsobenou požadavkům obsazované pracovní pozice; je vhodné mezi body zařadit takový, v němž má uchazeč možnost uvést další skutečnosti, než se od něj očekávají v jednotlivých předepsaných bodech. Někdy se strukturovaný životopis téměř ztotožňuje s dotazníkem a organizace se z něj tedy nedozví moc nových informací, proto se to někdy řeší tak, že používá-li organizace dotazník, volí k němu volný životopis. (Koubek, 2010)

Při hodnocení životopisu lze sledovat: (Dvořáková, 2007)

- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce nebo zaměstnavatele
- zda ukončil studium
- jak dlouho trvalo studium nebo pracovní poměry
- jaké důvody vedly ke změnám
- zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech rozšiřovaly nebo zužovaly (zda povyšoval nebo naopak)
- zda jsou mezi úseky vzdělání a práce rezervy
- zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích

3.3.2.2. *Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání*

Součástí dokumentace jsou i firemní dotazníky nebo osobní dotazníky, které poskytují základní požadované informace o uchazeči. Standardní dotazníky obsahují identifikační údaje pracovníka, přehled jeho vzdělání (období studia, názvy škol a studijních oborů), dalšího odborného vzdělávání (odborné kurzy), jazykové znalosti a schopnosti, ostatní dovednosti (práce na PC, řidičský průkaz) aj. Součástí je také přehled dosavadních zaměstnání (název a adresa zaměstnavatele, období zaměstnání, pracovní pozice, povinnosti, úspěchy). V podstatě informace, které stejně tak obsahuje životopis, jen u dotazníků je prostor uvádět detailnější informace. (Kocianová, 2010)

Pokud jde o formu a obsah dotazníku, (Koubek, 2010) popisuje dvě základní formy: **jednoduchý dotazník**, který se týká jen holých fakt a **otevřený dotazník**, který umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti nebo se vyjádřit k některým otázkám. Otevřený se využívá při obsazování míst specialistů nebo manažerů, jednoduchý u méně náročných pozic. První část dotazníku se přitom většinou shoduje, uvádějí se v ní základní

osobní informace, vzdělání a odborná příprava nebo další informace (ŘP apod.). V druhé části už se dotazníky liší, v jednoduchém dotazníku uchazeč uvádí holá fakta např. o předchozích zaměstnáních, jiné pracovní zkušenosti a některé informace s tím související. Holými fakty se rozumí jen výčet zaměstnání, název firmy, adresa a data začátku a konce zaměstnání. Oproti tomu otevřený dotazník umožňuje uchazeči uvést detaily o některých skutečnostech jako své dosavadní kariéře, pracovním zařazení, pracovních podmínkách, o svých zkušenostech s prací v zahraničí, jakých úspěchů v práci dosáhl, co ho v jeho práci uspokojuje nebo naopak, co ho láká na práci, o kterou se uchází. Dále také, jak si představuje svou kariéru v daném časovém horizontu, které ze svých pracovních schopností by chtěl rozvíjet apod. U některých otevřených dotazníků je evidentní snaha přimět uchazeče vyjádřit určité stanovisko, což na něj může mnohé prozradit. (Koubek, 2010)

Závěr dotazníku bývá většinou taktéž totožný a obsahuje reference, jména osoby nebo osob, které mohou o uchazeči poskytnout informace, případně termín, kdy by mohl uchazeč nastoupit v případě, že bude vybrán (důležité např. pro výpovědní lhůtu u stávajícího zaměstnavatele) a samozřejmě datum a podpis uchazeče. (Koubek, 2010)

U některých organizací mohou dotazníky vystřídat strukturované žádosti, kdy organizace už v nabídce upozorní, že nevyžaduje životopis, ale vyplnění takovéto žádosti (formuláře), ať už písemnou nebo elektronickou formou, která stejně tak jako dotazník kopíruje základní informace životopisu a v některých požadovaných informacích je rozvíjí. Většinou je využívají větší organizace, u nichž bývá velké množství uchazečů. Tyto strukturované žádosti šetří čas a dovolují jednoduché hodnocení uchazečů – „*tazatelé vědí, kde hledat klíčové informace a naučí se zpracovat rychle velké množství formulářů*“²⁴.

3.3.2.3. *Průvodní (motivační) dopis*

Motivační dopis uchazeče je vlastně průvodním dopisem k písemným materiálům, které předkládá. Jeho podoba by měla vzbudit pozornost posuzovatele a měl by prezentovat zájem uchazeče o pozici v dané organizaci. Měl by zdůraznit dovednosti a schopnosti, které jsou v nabídce žádány, a my je splňujeme, ochotu zúčastnit se VŘ, a měli bychom se snažit čitatele přesvědčit, že právě my jsme ti nejvhodnější.

²⁴Dale, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. Str. 48

„Z průvodního dopisu se můžete hodně dozvědět, bez ohledu na to, jakou formou vám byl zaslán. Jelikož jeho forma ani obsah nejsou předepsány, můžete ze způsobu, jakým uchazeči k úkolu přistoupí, získat informace o jejich komunikačních dovednostech, myšlenkových procesech. Pokud tyto dovednosti vlastní, bude takový dopis užitečným doplněním ostatních metod hodnocení, které ve výběrovém procesu použijete.“²⁵

„Takový text by se neměl stát slohovým cvičením, přesto nám dává určitý prostor k vyjádření našich důvodů, zájmů a motivace.“²⁶

„Příjemce očekává, že je napsán korektně, bez chyb a že se pisatel vyvaruje hesel, frází a vychvalování své osoby.“²⁷ Samozřejmě se očekává potvrzení znalostí a kompetencí, přitom bychom se měli vyhnout opakování dat z životopisu.

„Není ale moudré spoléhat jen na průvodní dopis. Bez životopisu se může stát, že budou chybět některé zásadní informace. Navíc každý uchazeč bude mít svůj individuální způsob, jak průvodní dopis strukturovat. To znamená, že zde naleznete soudržnost obvyklou v životopisech nebo vyplněných formulářích.“²⁸

„Ledabyly stylizovaná žádost může signalizovat, že uchazeč nepokládá úspěch své žádosti za důležitý. Protikladem neuspořádané a nedbalé žádosti je její esteticky perfektní podoba. Je-li žádost psána jako podle šablony, svádí to k představě, že se prezentuje osobnost, která myslí v normách nebo jiná, než ve skutečnosti je. Uchazeč s méně dovedným písemným projevem nemusí být negativně hodnocen. Někdy je mu přiznáno vyšší ocenění, protože se soudí, že není zatížen byrokratickými konvencemi.“²⁹ Což je určitě možné, ale podle mého názoru opravdu výjimečné, většina posuzovatelů takový „výtvor“ pravděpodobně ani nečte celý.

3.3.2.4. Ostatní dokumenty

Mezi dalšími základními dokumenty, hodnocenými hlavně až v prvním kole VŘ mohou být doklady dosaženého vzdělání (kopie maturitního vysvědčení, kopie vysokoškolského diplomu). Dosažené vzdělání někdy nemusí mít bezprostřední vztah ke konkrétnímu pracovnímu výkonu anebo naopak uchazeč několik let pracoval v jiném oboru,

²⁵ Dale, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. Str. 51

²⁶ Hověžáková, Diana. *Po škole*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. Str. 33

²⁷ Mohelská, D. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. Str. 34

²⁸ Dale, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. Str. 51

²⁹ Mohelská, H. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. Str. 35

než je jeho vzdělání. Také to může být výpis z trestního rejstříku, který bývá vyžadován zejména u firem, jako jsou finanční instituce nebo obchodní organizace, stejně tak státní správa, mohou ho však z pochopitelných důvodů žádat i jiné a menší firmy. (Hroník, 1999)

K dalším informacím majícím vliv na rozhodování, mohou patřit reference, které se však většinou hodnotí až při výběru, budu tedy o nich více hovořit v další kapitole „Výběr pracovníků“.

„Dokumentace, zejména průvodní korespondence a organizovanost výběrového řízení ovlivňují uchazeče, podílí se na utváření prvního dojmu o firmě.“³⁰ Harmonogram výběrového řízení je potřeba si dopředu vypracovat a postupovat systematicky a organizovaně („koho, co“, „jak a čím“, 4 pilíře). Harmonogram a průvodní korespondence bývají součástí určitých manuálů výběrového řízení. Průvodní korespondence slouží k navázání kvalitního kontaktu s uchazečem díky rychlosti a obsahu sdělení, k seznámení uchazeče s průběhem výběrového řízení, připravení uchazeče na odmítnutí a propagaci firmy a její kultury. Dopisy uchazečům mohou být předem nachystané na několik možných variant odpovědí. A to např. první dopis, který se jako první podílí na obrazu, který si uchazeč o firmě utváří. Často se již v prvním dopise uchazeč připravuje na možnost odmítnutí („Děkujeme za Váš zájem. V případě, že Vám do tří týdnů neozveme, bohužel jste nebyl/a vybrána do dalšího kola výběrového řízení.“). Po vyhodnocení životopisu, eventuálně dotazníku následuje pozvání uchazeče k osobnímu kontaktu, výběrovému pohovoru, dále také k závěrečnému kolu. K dokumentaci také může patřit Protokol VŘ, který sumarizuje výsledky v jednotlivých kolech a umožňuje kontrolu a zpětnou vazbu (Hroník, 1999)

3.3.3. Formulace nabídky zaměstnání

„Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče.“³¹

V případě nabídky pracovního místa s nízkou kvalifikací, kde se předpokládá poměrně dost potenciálních uchazečů, stačí stručná informace. V případě místa vyžadujícího vyšší

³⁰ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. str. 129

³¹ Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 147

kvalifikaci nebo úzkou specializaci, které zahrnují jen úzký okruh osob, jsou třeba detailnější informace např. i se zahrnutím zaměstnaneckých výhod apod. Kromě inzerátu vlastně všechny metody získávání umožňují poskytnout velké množství informací, aniž by se to nějak výrazně promítlo v ceně. I přesto je důležité všechny informace promyslet, protože nabídka má v první řadě povzbudit vhodné uchazeče, tedy, je dobré, aby na základě formulace nabídky uchazeči zvážili, nakolik by byli vhodnými, což už samo o sobě urychlí předvýběr. Je tedy nezbytné promyslet obsah nabídky, ale stejně tak její formu a umístění. (Koubek, 2010)

3.3.3.1. Inzerování

Promyslet formu a obsah nabídky je u inzerátu ještě důležitější; zde se často chybuje kvůli úspoře nákladů. Podle Koubka (2010) aby byl inzerát efektivnější a ve skutečnosti levnější, je třeba dodržovat následující zásady:

- a) Inzerát by měl obsahovat určité skutečnosti – název práce, stručný popis práce a charakteristiku činnosti organizace, místo výkonu práce, požadavky na vzdělání, kvalifikaci a další schopnosti a vlastnosti uchazeče, dále také pracovní podmínky jako mzda/plat, ostatní odměny, pracovní doba aj., možnosti dalšího vzdělávání, dokumenty požadované od uchazeče a jak a kde by se měl uchazeč o zaměstnání ucházet.
- b) Měl by být zvolen vhodný sdělovací prostředek – místní sdělovací prostředek pro obsazení manuální nebo administrativní pozice, celostátní pro vedoucí pracovníky, specialisty nebo vědecko-výzkumné pracovníky.
- c) Měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu – velikost a typ písma, umístění na stránce, vybraný den v týdnu pro zveřejnění (výhodou může být nechat si inzerát udělat u specializované firmy)
- d) Vedení evidence inzerátů – usnadňuje další inzerování, je dobré zaznamenávat, jaký sdělovací prostředek byl použit, datum a den v týdnu, jeho umístění, jeho forma, ale také evidenci uchazečů, kteří na inzerát zareagovali, kteří byli vybráni k pohovoru a kteří byli úspěšní při výběru.
- e) S tím také souvisí analýza efektivnosti inzerátu v závislosti na sdělovacím prostředku, formě a stylu inzerátu a porovnání, který typ inzerce je tedy nejefektivnější.

Dle (Armstrong, 2007) by inzerát měl:

- upoutat pozornost – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů
- vytvářet a udržovat zájem – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem
- stimulovat akci – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů

Nadpis či hlavička inzerátu jsou velmi důležité. Nejjednodušší a nejobvyklejší postup je sem umístit název práce či pracovního místa výrazným písmem. Pokud je to možné, je určitě dobré v inzerátu uvést výši platu nebo benefity (automobil, mobil apod.). Dále je dobré přidat všechny informace, které by mohly zvýšit atraktivitu podniku, např. informace o růstu a všechny informace, které by mohly uchazeče zajímat, např. perspektiva kariéry. Měly by být uvedeny podstatné charakteristiky pracovního místa, zajímavě, ale není třeba to přehánět. Požadovaná kvalifikace a zkušenosti by měly být uvedeny věcně, nemá smysl nadsazovat požadavky nebo specifikovat, kolik zkušeností a praxe se očekává. Inzerát by měl končit informací, jak by se měl uchazeč o zaměstnání ucházet. (Armstrong, 2007)

Hlavní typy inzerátů podle (Armstrong, 2007) jsou tři:

- *standardní sloupcové* zařazené v inzertní části novin, jejich text je umístěn mezi ostatními inzeráty ve sloupci, má standardní podobu, neobklopuje ho žádný volný prostor, není členěn na odstavce. Jsou to levné inzeráty spíše pro nižší a méně kvalifikované funkce.
- *částečně nestandardní* mívají nadpis vysázený odlišnými typy písma, jsou členěny do odstavců a odrážek, kolem je ponechán určitý prostor soustředující pozornost čtenáře na text inzerátu. Jejich cena bývá přijatelná a mohou být účinnější než sloupcové inzeráty.
- *plně nestandardní* mají individuální podobu, jsou orámovány, je v nich možné použít libovolný typ písma a ilustrací. Lze je umístit mimo obvyklou část novin či časopisů. Bývají dražší a používají se většinou při získávání pracovníků na manažerské, technické nebo vysoce kvalifikované funkce.

3.3.4. *Volba média*

Při výběru média, stejně tak jako se sestavením inzerátu, může pomoci firma specializovaná na inzerci. Pro získávání pracovníků na vyšší a kvalifikovanější místa je nejvhodnější využít prestižních odborných tiskovin. Celostátní deníky či populární časopisy mohou být užitečné při získávání např. obchodních zástupců, prodejců či techniků. Lokální tiskoviny pak pro řadové úředníky nebo dělníky. Odborné časopisy přímo oslovují některé profesní skupiny, ale výsledek nebývá vždy tak růžový, je však vhodné tyto časopisy použít jako doplněk celostátně organizované kampaně získávání. (Armstrong, 2007)

E-recruitment nebo on-line recruitment využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná intranetová stránka. Výhodou jsou určitě menší náklady a možnost poskytnout uchazečům více informací než klasické inzeráty a tyto informace navíc lze snadno aktualizovat. Vzniká tedy větší prostor pro atraktivní prezentaci nabídky. Pro uveřejňování nabídky prostřednictvím internetu, kromě zmíněných webových stránek jednotlivých organizací, lze nabídku umístit ještě na speciální stránky určené pro nabízení a hledání práce, stránky zprostředkovatelských agentur nebo stránky médií (zpravodajské servery). (Armstrong, 2007)

Dále je možnost využít outsourcing. I když je to poměrně drahá metoda, lze najít dobré argumenty pro využití externích služeb, které za organizaci vykonávají alespoň počáteční fáze v podobě inzerce, předvýběru a „dodání“ vhodných uchazečů. K dalším patří „headhunteri“, spolupráce se vzdělávacími institucemi apod. (Armstrong, 2007)

Podle (Koubek, 2010) by měly pro každou organizaci platit základní pravidla:

- 1) Organizace by měla o všech volných pracovních místech informovat vlastní pracovníky; až v případě, že se nepodaří pokrýt některá volná místa z vnitřních zdrojů, inzerovat mimo organizaci.
- 2) Oslovovat potenciální uchazeče neanonymně.
- 3) Uchazeči by měli být informováni o základních charakteristikách volného pracovního místa a požadavcích.
- 4) Každý uchazeč by také měl být informován o své situaci (v jakém stadiu se jeho žádost nachází) a o pravděpodobném časovém harmonogramu celého procesu.

- 5) Organizace by rozhodně neměla lhát nebo přehánět při inzerování volných míst a neměla by slibovat nic, co nemůže splnit.

Organizace by neměla diskriminovat potenciální uchazeče na základě pohlaví, věku, barvi pleti apod. (Koubek, 2010) upozorňuje, že organizace by neměly nabízet nabídky anonymně, protože to vzbuzuje nedůvěru potenciálních uchazečů a určitě takový inzerát ztrácí na efektivnosti. Stejně tak by v nabídce měly být formulovány požadavky na pracovníka, ale organizace by měla také něco nabídnout (nabízí-li např. zaměstnanecké benefity, vzdělávání a rozvoj apod.). Také se autor dost kriticky pozastavuje nad dříve neskrývanou (uvádění horní věkové hranice, kdy je možné se o zaměstnání ucházet), dnes skrývanou věkovou diskriminací (práce v mladém, dynamickém kolektivu) a upozorňuje, že by mělo být dobře zváženo, zda je pro danou pozici rozhodující věk nebo například kvalifikace nebo zkušenosti, protože takto organizace může přijít o třeba i větší množství vhodných uchazečů.

Předchozí zmíněné je jakási přípravná fáze, na kterou navazuje fáze tuto nabídku zveřejnit. Vhodné je využít několik způsobů, nespoléhat se jen na jeden a období, kdy mají potenciální uchazeči možnost se o zaměstnání ucházet, by nemělo být kratší než dva týdny a ne příliš dlouhé, vše v závislosti na tom, jak rychle a jakého zaměstnance potřebujeme. Následuje shromažďování dokumentů a žádaných informací od zájemců, zájemci jsou detailněji informováni, eventuálně dochází k prvnímu „živému“ kontaktu. Na základě těchto dokumentů probíhá předvýběr, kdy jsou vybráni ti, kteří se zdají být vhodnými do zařazení k výběru, což je podrobněji popsáno v další kapitole.

Vztah získávání pracovníků k jiným personálním činnostem

„Získávání pracovníků má důležité vazby na další personální činnosti, ovlivňuje je a na druhé straně je jimi samo ovlivňováno.“³² A to např. vytváření pracovních míst, personální plánování, výběr pracovníků, pak také ovlivňuje potřebu vzdělávání. Hodnocení pracovního výkonu je potom základ pro posouzení efektivnosti získávání a výběru. Úroveň mezd v rámci odměňování může usnadnit nebo znesnadnit získávání. Dále také ovlivňuje pracovní vztahy, rozmisťování pracovníků, péči o pracovníky a ukončování pracovního poměru.

³² Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. Str. 163

4. Výběr pracovníků

*„Neustále provádíme výběrová řízení, vybíráme si životního partnera, volíme poslance, vybíráme nejlepší projekt, dodavatele či strategického partnera. Všechna tato výběrová řízení jsou víceméně uvědomovaná či neuvědomovaná. Vždyť jen kolik kritérií vkládáme do volby, při výběru nového svetrů, pohovky nebo auta (velikost, barva, značka aj.)“.*³³

*„Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití.“*³⁴ Rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě. V tomto rozsahu je výběr strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace.

*„Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků.“*³⁵

Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, jestli nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím. (Kocianová, 2010)

Výběr pracovníků může probíhat podle určitého schématu, které jsem vzhledem k jeho velikosti umístila do Přílohy č. 1.

4.1. Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná

³³ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 85

³⁴ Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 94

³⁵ Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 94

univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje, nejlepší je kombinovat několik těchto metod. (Kocianová, 2010)

Mezi hlavní metody výběru pracovníků podle (Kocianová, 2010) patří:

- analýza dokumentace uchazečů – životopis, motivační dopis
 - firemní dotazník, osobní dotazník
 - ústní či písemné reference, posudky
 - lékařské vyšetření
- výběrový rozhovor
- testy pracovní způsobilosti – výkonové testy (testy schopností)
 - testy osobnosti
- assessment centre (soubor výběrových metod)

Další z metod může být např. grafologie, z ní jsou vyvozovány určité charakteristiky osobnosti. Přestože je grafologie často zpochybňována (rozdílné výsledky od různých grafologů), v některých zemích je dost populární (např. ve Francii). Výjimečně také bývají využívány kamerové zkoušky pro pozice s vysokými nároky na reprezentativnost a zcela výjimečně také detektor lži, testy integrity (čestnosti) nebo drogové testy. (Kocianová, 2010)

Další metodou bývá lékařské vyšetření, to bývá využíváno na taková místa, kde je předpisy takové vyšetření vyžadováno. Zpravidla pro práci, která by mohla ohrozit zdraví jiných lidí (potravinářství) nebo kdy by pracovní činnost mohla zhoršit zdravotní stav pracovníka, který by nebyl ze zdravotního hlediska zcela zdrav. (Kocianová, 2010)

Životopis, motivační dopis a dotazníky jsem rozebírala ve třetí kapitole „Získávání pracovníků“, v této kapitole bych ráda rozebrala výběrové rozhovory a různé testy a průběžně také představila jednotlivá kola výběrového řízení, a co k nim patří.

4.1.1. Reference

Co se týče **referencí** z předchozích pracovišť, je těžké říct, které reference jsou spolehlivější. U ústní reference je výhoda v její bezprostřednosti a možnosti odpovědět větší množství aktuálních dotazů, při písemné referenci se zase předpokládá, že „co je psáno, to je dáno“. Přesto nikdy nemáme jistotu pravdivosti a spolehlivosti informací. V tomto případě se

dá využít standardizovaný dotazník k referencím, který umožňuje získat odpovědi na požadované otázky, které pak třeba mohou být rozvinuty při následném osobním nebo telefonickém rozhovoru. (Kocianová, 2010)

„Reference tvoří doplňkovou metodu hodnocení kandidátů na pracovní místa, jejímž smyslem je získat důvěryhodné informace o budoucím pracovníkovi a posoudit jeho vhodnost pro místo na základě hodnocení osob, které kandidáta osobně znají, zpravidla ze vzájemné dlouhodobější spolupráce.“³⁶

Získávání referencí má odpovědět na to, co bude uchazeč dělat na základě toho, co už dělal, jak se projevoval, motivoval. Reference jsou svým způsobem jedinečné, pokud jsou ovšem založeny na pravdivých tvrzeních. Je třeba si stanovit význam referencí a jejich role. (Hroník, 1999) doporučuje 2 nezávislé, strukturované reference. Reference jsou trochu problematické u čerstvých absolventů škol. Někdy jsou tedy tyto reference vypouštěny úplně anebo lze využít referencí vyučujících, vedoucích diplomových prací příp. odpovědného člověka ze stáže apod. U referencí je třeba dbát na etiku a to v souvislosti s tím, že je nezbytné získávat reference za vědomí uchazeče. (Hroník, 1999)

Oproti tomu (Mohelská, 2009, str. 31) rovnou říká, že „dotazování se na uchazeče u jeho stávajícího zaměstnavatele není považováno za etické“³⁷. A uvádí důvody na příkladech toho, že takové dotazování může poškodit pracovníka v dosavadním zaměstnání nebo naopak podnítit dosavadního zaměstnavatele, aby zaměstnanci nabídl vyšší plat nebo např. kariérový postup nebo dokonce ukázat potenciálnímu uchazeči, že se zaměstnavatel uchyluje k takovým činům, které ne všichni považují za správné. Stejně tak se k tomu staví (Řezníček, 2009, str. 118): „reference by nikdy neměly být získávány v průběhu výběrového řízení od stávajícího zaměstnavatele kandidáta.“³⁸

4.2. Předvýběr

První, administrativní kolo je známo jako předvýběr. „Cílem tohoto kola je zúžení okruhu zájemců, aniž by došlo ke ztrátě kvalitního uchazeče.“³⁹ A protože počáteční kontakty probíhají tzv. „na dálku“, je potřeba dbát na kvalitu těchto kontaktů (rychlost odpovědi, příjemné vystupování v telefonátu apod.). „Organizovanost administrativního kola je potřeba

³⁶ Řezníček, P. a kol. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2009. Str. 118

³⁷ Mohelská, H. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. Str. 31

³⁸ Řezníček, P. a kol. *Personalistika 2009-2010*. ASPI Wolters Kluwer, 2009. Str. 118

³⁹ Hroník, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 140

pojmout jednak jako PR (budování image) a prvek tvorby firemní kultury, jednak jako základ efektivního rozhodování nejen v tomto kole VŘ. Je třeba zabezpečit delegování pravomoci na osobu, která bude administrativní kolo organizovat, připravit veškerou průvodní korespondenci, stanovit způsob kontaktu s uchazeči nebo stanovení kritérií výběru.“⁴⁰

K prvnímu kolu výběru patří personální anamnéza, do které patří zejména životopisy a reference. Na základě těchto a dalších dokumentů uchazeče probíhá předvýběr, kdy jsou vybráni ti, kteří se zdají být vhodnými do zařazení k výběru, a to tak, že se porovnává způsobilost uchazeče s požadavky obsazovaného pracovního místa. Výsledkem předvýběru bývá základní rozdělení uchazečů na nevhodné, vhodné a velmi vhodné (někdy vhodné a nevhodné). Nevhodným se pošle zdvořilý dopis s odmítnutím a poděkováním za zájem. Toto odmítnutí by mělo proběhnout včas a zdvořile, v opačném případě by se to určitě projevilo při příštím inzerování a organizace by si celkově zkazila dobrý dojem. Vhodní uchazeči bývají někdy pozváni k dalším procedurám výběru v případě, že je nedostatek velmi vhodných uchazečů. V opačném případě se jim posílá tzv. rezervační dopis, že momentálně není možnost je zaměstnat, ale jejich dokumenty zůstávají v evidenci pro případ potřeby. Velmi vhodní uchazeči jsou tedy pozváni k výběrovým procedurám, hlavně k výběrovému pohovoru. (Koubek, 2010)

4.3. II. kolo výběrového řízení

„Do druhého kola VŘ by nemělo postoupit více než 12 uchazečů na 1 funkci, svědčilo by to o malé efektivnosti administrativního kola. Ideální je 9 postupujících. Potřebujeme další informace, abychom se dobře rozhodli, resp. vybrali 2-3 kandidáty, kteří budou srovnatelní a postoupí do závěrečného kola. Pro další rozhodování už si nevystačíme s metodami „na dálku“, dostáváme se tedy k osobnímu kontaktu, ale v rovině odborných a psychologických testů nebo prověřování odborných znalostí, dovedností.“⁴¹

⁴⁰ Hroník, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 140

⁴¹ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 166

4.3.1. Testy pracovní způsobilosti

„Proč vlastně zaměstnavatelé kandidáty testují? Při výběru nového spolupracovníka chtějí zástupci zaměstnavatele učinit co nejlepší rozhodnutí. Je-li vybrán uchazeč, u kterého se teprve po přijetí ukáže, že nesplňuje očekávání nebo požadavky zaměstnavatele, je nutné se s ním rozejít. Investice do zapracování nového spolupracovníka je zbytečná. Místo je tedy opět neobsazené a musí se to zkusit s někým jiným. Taková rychlá obměna přináší neklid do oddělení.“⁴²

„Agentura Hogrefe zkoumala společnosti FTSE-100^a (Velká Británie) a zjistila, že 81% využívá psychometrické testy a 76% používá jak testy osobnosti, tak testy dovedností. Agentura CIPD prováděla v roce 2005 průzkum u širšího okruhu firem a zjistila, že 36 % využívá osobnostní dotazníky, 39% využívá testy logických a verbálních schopností a 40% využívá testy všeobecných dovedností. Jedním z důvodů nárůstu je doplnění tradičních pohovorů, což dokládá rostoucí poznání potřeby zvýšit vypovídající hodnotu pohovorů.“⁴³

Úplně základně se mohou **testy** rozdělit do tří skupin – testy osobnosti, které jsou navrženy, aby prověřily povahové rysy, osobnostní charakteristiky a preference. Dále testy *kognitivních schopností a IQ testy*, které posuzují intelektové schopnosti hodnocením výkonu např. při řešení problému, logickém myšlení, v oblastech verbálních a matematických dovedností aj. A třetí skupina jsou testy *praktických dovedností* (práce s PC, psaní všemi deseti, případové studie, simulace reálných situací). Všechny tyto testy se mohou navzájem kombinovat, ale než budou použity, je potřeba vědět, proč mají být použity a které vlastnosti mají prověřit. (Dale, 2007)

Co se týče psychodiagnostických metod, k těm řadíme **psychologické testy**, ale i **pozorování** nebo **rozhovory**. Pozorování se zároveň uplatňuje i v dalším kole při osobním kontaktu, kdy pozorujeme, jak člověk projevuje emoce, jedná s druhými lidmi a sám k sobě, jak přistupuje k úkolům a věcem apod. (Hroník, 1999)

„Psychodiagnostika se využívá především tam, kde je kladen důraz na odolnost vůči zátěži, přizpůsobivost, schopnost pracovat v týmu a vést druhé. Psychodiagnostika je tak lákavá všude, kde jsou v centru pozornosti „soft-skills“. Dokáže totiž zjišťovat právě

⁴² Hartenstein, M., Arnscheid, R. *Testy u přijímacích pohovorů*. Praha: Grada, 2007. Str. 8

⁴³ Dale, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2010. Str. 55

^a FTSE (Financial Times Stock Exchange) 100 - „zahrnuje sto společností s nejvyšší tržní kapitalizací, které sídlí ve Velké Británii, a jejichž akcie se obchodují na londýnské burze (London Stock Exchange). Společnosti zahrnuté v tomto indexu představují asi 80 % celkového britského akciového trhu.“ (dostupné na <http://cs.wikipedia.org>)

předpoklady, dispozice, potenciál. To je její nejcennější silnou stránkou. Umožňuje tak nahlédnout „pod pokličku“ stylizace, přetvářky a potřeby jevit se lepším, která je při výběrových řízeních vlastně přirozená. Tato silná stránka však není vždy správně chápána. Jako překážka je někdy označován jazyk psychodiagnostiky, který je údajně složitý a matoucí.“⁴⁴

„Psychologický test je v podstatě experimentem, plně standardizovaným postupem, při kterém u testovaného navozujeme chování, odpověď v kontrolovaných podmínkách, což pak umožňuje staticky srovnávat testované navzájem. Každý psychologický test má určité psychometrické charakteristiky, které jsou reprezentovány termíny: objektivita, standardizace, reliabilita, validita.“⁴⁵

Objektivita bývá zajištěna hlavně nezávislostí, kterou umožňují např. počítačové testy s vyhodnocením nebo některé druhy písemných testů. U dotazníků už je možnost zkreslení, kdy se uchazeč snaží ukázat co nejlépe a nejméně objektivní jsou pak projektivní testy (př. grafologie, kreslení, doplňování vět), u nichž je těžké dosáhnout jednoznačného vyhodnocení. *„Lze tedy říci, že psychologický test má v sobě metodologicky zabudovanou větší míru objektivitu než třeba standardizovaný rozhovor. V tomto rozhovoru jsou sice všem zadávány stejné otázky jako v testech, ale již způsob zadání, položení otázky a především vyhodnocení odpovědi jsou závislé na celé řadě intervenujících faktorů.“⁴⁶* Validita patří k nejdůležitějším, protože ukazuje užitečnost testu (míra shody výsledku s nějakým kritériem). Validita však může být ovlivněna i zadavatelem, jeho profesionalitou. (Hroník, 1999, str. 173)

Psychologické testy se mohou dělit z několika hledisek, základně se však dělí na testy *výkonnostní a osobnostní*. Výkonnostní testy mají povahu motorických a myšlenkových úkonů, jedná se vlastně o testy schopností. Nejčastěji inteligenční testy, testy psychomotorického tempa, pozornostní testy a testy vědomostí. Osobnostní testy jsou dotazníky, objektivní testy osobnosti, projektivní testy^b a posuzovací stupnice. *„Posuzovací stupnice jsou kontinua, na které posuzovatel umisťuje svůj úsudek, nejsou tedy testy v pravém slova smyslu. Jsou buď sebeposuzovací (doplňk ke klasickému psychotestu) nebo objektivní (doplňk k testu chování, např. záznam neverbálního chování).“⁴⁷*

⁴⁴ Cagaš, P. článek : Je psychodiagnostika užitečná pro výběr zaměstnanců ? 11. 12. 2009, <http://www.motiv8.cz/personalistika/je-psychodiagnostika-uzitecna-pro-vyber-zamestnancu.html>

⁴⁵ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 172

⁴⁶ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 173

^b Projektivní testy – projekce myšlenkových pochodů

„Hermann Rorschach (1884-1922), švýcarský psychiatr; autor jednoho z nejznámějších projektivních testů, který koncipoval na základě analýzy interpretací tvarů a barev inkoustových skvrn u svých pacientů (inspirace

Dotazník je formalizovaná výpověď o osobě. Objektivní dotazníky jsou pak zaměřeny úžeji a dotazovaný nemá možnost se dělat lepším. „*Projektivní testy jsou komplexnější než osobní dotazníky, zaměřují se na dynamické charakteristiky osobnosti (emoce, reakce na stres, názory, interpersonální vztahy apod.). Testovanému člověku není na první pohled zřejmé, co je předmětem testování, protože podnětová situace je velmi mnohoznačná.*“⁴⁸ Jedná se o velmi profesionální psychologický test.

Výběr testu a jeho interpretace je na psychologovi, kdežto u zadání a vyhodnocení testu stačí proškolený pracovník. Je potřeba se řídit určitými zásadami, hlavně je důležité, aby psychotest nebyl jedinou metodou výběru a aby byl testovaný u řešení testu pozorován a celé testování a pozorování bylo doplněno ještě o rozhovor. Musí být také jasně formulováno zadání, co vlastně chceme od uchazeče zjistit a podle toho určit nejvhodnější a nejefektivnější cestu k získání odpovědi. Interpretace výsledků patří do rukou zkušeného psychologa, protože ten bude schopen vnímat interakce mezi výsledky jednotlivých testů. (Hroník, 1999)

Možnosti a výhody psychologických testů jsou takové, že umožňují kvantifikovat a srovnávat různé skupiny lidí, jsou objektivnější než pozorování nebo rozhovor (eliminace haló efektu), bývají prověřené, odhalují i skryté souvislosti aj. Na druhou stranu mají několik omezení; i když rozeznají, co je daný člověk schopen dělat, k čemu má blízko, k čemu naopak daleko, nemohou zaručit konečný výsledek, s tím souvisí, že je z psychologického testu těžké určit motivaci pro daný obor, pozici apod. (Hroník, 1999)

Pro testování lze také využít hodnotící nebo diagnosticko-výcvikové středisko (assessment centre), které využívá metod, jako jsou testy, zkoušky odborných znalostí, pozorování, psychodiagnostické testy a rozhovory. „*To, co je ovšem charakteristické pro assessment, je užití testů chování a převaha interaktivních metod. Mezi testy chování se uplatňují především modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízená skupinová diskuze aj.*“⁴⁹ AC se využívá nejen při výběrovém řízení, ale i při hodnocení a rozvoji stávajících pracovníků, nejčastěji v rámci programu budování týmu.

„*Tento nástroj poskytuje možnost zmapovat oblasti chování člověka, které jsou pro zaměstnavatele vzhledem k výkonnosti zaměstnance důležité. Jedná se například o způsob, jakým člověk komunikuje se svým okolím, jak dokáže prosadit své názory nebo zjišťovat*

obdobnými pokusy prováděnými se skvrnami a prasklinami na zdech Leonardem da Vinci). Na základě studia expresivních projevů člověka byly v psychologii vytvořeny četné diagnosticky významné projektivní testy, založené na kreslení, doplňování vět apod.“ (dostupné na <http://cs.wikipedia.org>)

⁴⁷ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 184

⁴⁸ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 184

⁴⁹ Hroník F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 184

*názory ostatních, jak zvládá případné konflikty, jak aktivně vstupuje do situací a jak tuto aktivitu vzbuzuje u ostatních, jakým způsobem se pouští do řešení problémů nejružnějšího druhu, atd. Z toho se dá následně usoudit, jaké podmínky budou danému člověku v jeho práci vyhovovat tak, aby podával optimální výkon, kde jsou jeho silné stránky a kde naopak prostor pro rozvoj.*⁵⁰

Rozdíl mezi AC, testy a pohovorem tkví v tom, že jsou kandidátům předloženy modelové situace, které musí během nějaké doby sami nebo v týmu vyřešit. Mohou se týkat běžných každodenních starostí, stejně tak pracovních situací.

*„U mnohých testů chování není ani tak důležité, k čemu uchazeči dospějí, ale jak k tomu dospějí. Když je zřejmé, co se testy chování bude sledovat, je třeba zvolit metody registrace chování, kterými se v určité situaci uchazeči budou projevovat.“*⁵¹

V dnešní „virtuální“ době už se dostáváme dokonce až k virtuálnímu AC. Agentura Motiv P uvedla v roce 2010 do provozu Virtuální AC. *„Jedná se o jedinečný, komplexní a flexibilní produkt, který může být použit pro výběrová řízení, rozvoj klíčových pracovníků či měření efektivity manažerského vzdělávání. Virtuální AC není náhradou za všechny metody a druhy výběru či rozvoje zaměstnanců. Velkou část současných metod však účinně zastupuje a dokonce i rozvíjí. Pro ty, kteří chtějí zároveň kvalitní a přitom levnější výběrová řízení a rozvoj zaměstnanců, je Virtuální Assessment Centre ideální volbou. Má rozmanité možnosti využití (výběr, plánování dalšího rozvoje, posouzení efektivity kurzů), atraktivita a nízká časová zátěž pro účastníky, možnost navolit jednotlivé moduly dle potřeb zadavatele. A díky on-line administraci jsou oproti klasické koncepci výrazně sníženy náklady na pořádání Assessment a Development Center.“*⁵² Více viz článek na <http://www.motiv8.cz/personalistika/virtualni-assessment-centre-vac.html>

4.4. III. kolo výběrového řízení

„Metody třetího kola (individuální administrace) mají podstatně individuálnější charakter, do toho nejužšího výběru obvykle postupují 2-3 kandidáti, kterým je možno věnovat

⁵⁰ Grolichová, K. článek : Co je to Assessment Centre? 5. 5. 2010

<http://www.motiv8.cz/personalistika/co-je-to-assessment-centre.html>

⁵¹ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 192

⁵² Švéda, J. článek : Virtuální Assessment Centre (VAC) 20. 12. 2010

<http://www.motiv8.cz/personalistika/virtualni-assessment-centre-vac.html>

víc času a pozornosti.“⁵³ Patří sem tedy metody individuální, které bývají časově náročné a důkladnější. Zejména výběrové interview, které by mělo být důkladně připraveno a měl by ho vést zkušený profesionál.

Pozorování bylo zmíněno výše v souvislosti s tím, že se využívá jak ve druhém, tak také ve třetím kole VŘ. Pozoruje se jednak chování verbální (rozhovor) nebo neverbální (pohyby, gesta, mimika, pohled očí, vzhled, vůně, pach, řečové a hlasové charakteristiky aj). Při pozorování se však pozorovatel může dopustit několika chyb (zkreslení). Mezi nejčastější patří např. haló efekt, který spočívá v tom, že si z prvotního nebo částečného projevu, klidně jen detailu, uděláme celkový dojem. Nebo efekt stereotypu, který se řídí tradicemi, předsudky („dlouhé vlasy–krátký rozum“), efekt nadměrného kontrastu, kdy má pozorovatel problém s hodnocením rozdílů, většinou se jedná o jejich přeceňování („buď–anebo“), aj.

Do III. kola mohou být zařazeny i určité netradiční metody, zejména grafologie, musí samozřejmě patřit k dalším metodám, neměly by být jedinou metodou výběru. Stejně jako psychotesty by měla grafologie spadat pod pravomoc psychologa.

5 vět (zákonů) sociální komunikace podle (Hroník, 1999, str. 267):

- 1) Není možnost nekomunikovat (slovně, mimoslovně, činy)
- 2) Není možno se nijak nechovat, netvářit (chování je někdy důležitější než slova)
- 3) Není možno neovlivňovat (vždy vytvářím nějaký dojem na druhého člověka)
- 4) Není možno něco neprožívat (a nedat to najevo = není možno sdělovat holá fakta)
- 5) Není možno komunikovat stejným jazykem a nezkreslovat vnímané

Musíme si tedy uvědomovat, že každé sdělení má věcný obsah, záměr a smysl a efekt sdělení pro všechny zúčastněné. Vzhledem k velké škále okolností je prostor k nedorozuměním. (Hroník, 1999, str. 267)

4.4.1. Výběrový rozhovor

Významná a velmi využívaná metoda výběru, jejímž východiskem je popis pracovního místa a požadované schopnosti pracovníka na toto místo.

Lze je rozdělit podle počtu uchazečů na individuální rozhovor, tedy „mezi čtyřma očima“, který poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem a

⁵³ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 265

uchazečem. Jeho nevýhoda je právě jen jeden tazatel a nebezpečí špatného nebo zkresleného posouzení. Řešením může být série těchto individuálních rozhovorů. (Kocianová, 2010)

Dalším druhem rozhovoru bývá výběrový panel, kdy je tazatelů více, zpravidla dva až čtyři (personalista, bezprostředně nadřízený nebo třeba potenciální spolupracovníci), při kterém je do značné míry vyřešen problém předchozího a je tedy prostor pro sdílení postřehů a diskuzi. Dále pak výběrová komise nebo výběrové řízení (tzv. konkurz), což je oficiálnější řešení. Tato komise bývá oficiálně jmenovaná a stejně jako u výběrového panelu to mohou být různí lidé z dané organizace. Zpravidla to bývá větší výběrový panel, ale rozdíl spočívá v závazném postupu výběrového řízení už od chvíle jeho vyhlášení. Nevýhodou tohoto řízení může být pokládání nahodilých nebo opakujících se otázek v případě nepřipravenosti některého tazatele nebo dominance některého člena komise, např. je-li v nadřízené pozici, která může převážet názory ostatních členů. (Kocianová, 2010)

Dále je využíván skupinový rozhovor, kdy je více uchazečů i více tazatelů. Tento rozhovor umožňuje posoudit chování jednotlivců ve skupině, ale nevypovídá nic o hlubších charakteristikách těchto jedinců. (Kocianová, 2010)

Rozhovory se dále dělí podle míry strukturovanosti na nestrukturované, které jsou nepřipravené, a tedy se při nich improvizuje. Zjednodušeně řečeno jsou takové rozhovory (nepřipravené) k ničemu, protože neumožní řídit rozhovor k efektivnímu cíli (získat potřebné informace vzhledem k obsazované pozici). Polostrukturovaný nebo polostandardizovaný rozhovor vychází z připravených otázek, které tazatel dle potřeby rozvíjí. Strukturovaný nebo standardizovaný rozhovor je předem připravený a otázky jsou pevně dané, v pevném pořadí, což umožňuje snadnou porovnatelnost, ale zároveň znemožňuje jakkoli rozhovor rozvíjet. (Kocianová, 2010)

Délka rozhovoru většinou záleží na charakteru obsazované pozice, na odpovědnější místa bude rozhovor delší a podrobnější než na méně kvalifikovaná místa. Rozhovor by však neměl přesáhnout hodinu, v takovém případě je lepší uspořádat více takových rozhovorů. Tazatel by měl min. 60% času naslouchat, aby měl šanci dozvědět se co nejvíce potřebných informací. Tazatel by se měl snažit udržovat si stále objektivitu a přikračovat ke každému uchazeči „od nuly“, aniž by porovnával, podceňoval nebo přeceňoval na základě informací o ostatních uchazečích. Dále by měl být tazatel vlídný, povzbuzující, aby vytvořil co nejpříjemnější atmosféru a nikdy by neměl dávat najevo svou profesní nebo jinou převahu, protože tím může ovlivnit odpovědi uchazečů. (Kocianová, 2010)

Samotná *realizace výběrového rozhovoru* má tři základní etapy, a to přípravu výběrového rozhovoru (příprava otázek, plánu rozhovoru, časového harmonogramu, zajištění prostředí, prostudovat důkladně popis pracovního místa a dokumentaci uchazečů, připravit se na otázky od uchazečů apod.). V průběhu vedení výběrového rozhovoru je důležité se dobře vyjadřovat, ale také umět mlčet, nechat uchazeče si promyslet odpověď, soustředit se na to, co uchazeč říká, dávat najevo zájem, zvládat komunikaci, otázky klást klidně a přátelsky, nekomentovat odpovědi, dělat organizaci dobré jméno na základě pravidla, že výběr je oboustranná záležitost, děláním si poznámek jen v nutné míře, aby to neovlivňovalo průběh rozhovoru, samozřejmostí je objektivita v posuzování. V závěru rozhovoru je dobré nechat uchazeči prostor sdělit jakékoliv další informace, na které nebyl vysloveně tázán. V úplném závěru výběrového rozhovoru je třeba uchazeče informovat, kdy a jak mu bude sdělen výsledek výběrového řízení. (Kocianová, 2010)

Konečnou fází výběrového rozhovoru je rozhodnutí. Je třeba porovnat získané informace o uchazečích s popisem pracovního místa a profilem pracovníka, ne porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou. Dále je třeba zachovat si kritický a objektivní přístup a vyhodnotit výkon a chování uchazeče během výběrového rozhovoru. Hlavním úkolem je na základě informací a vyhodnocení všech skutečností určit, jaký je vztah uchazeče k dané práci a s jakým výkonem bude uchazeč schopen práci vykonávat. (Kocianová, 2010)

4.4.1.1. Vedení výběrového rozhovoru

Cílem výběrového rozhovoru je zjistit: (Kocianová, 2010)

- jaký je skutečný zájem uchazeče o danou pracovní pozici
- jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro danou pozici
- jaký pracovní výkon by byl schopen podávat
- jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje uchazeče
- jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat apod.

Tazatel by se měl zaměřit zejména na oblasti, o nichž nelze získat informace z dokumentace uchazeče, tedy aby si co nejvíce rozšířil okruh informací, tj.: (Kocianová, 2010)

- předpoklady k práci – schopnosti uchazeče
- představa o profesionální úrovni uchazeče

- posouzení osobnosti uchazeče v souladu s nároky pracovní činnosti na daném místě (vlastnosti, postoje)
- posouzení chování uchazeče a jeho vystupování
- úroveň komunikace (úroveň vyjadřování, rychlost odpovědí)
- všeobecný rozhled uchazeče
- reakce uchazeče (na stres, na nečekané věci) aj.

Všechny pohovory mají svou obsahovou strukturu, která se liší podle typu rozhovoru. Tradiční rozhovor může probíhat v následujících krocích: (Kocianová, 2010)

- 1) Zrekapitulovat účel návštěvy (ujistit se, že uchazeč ví, o jakou pozici se uchází)
- 2) Položit „startující otázku“ (kterou uchazeč bez problémů zodpoví, která nemíří k věci)
- 3) Stručně informovat uchazeče o organizaci
- 4) Zjišťovat informace o uchazeči – vyzvat uchazeče ke sdělení o své osobě (otázkami usměrňovat uchazeče podle vlastního záměru a stanoveného cíle)
- 5) Informovat podrobněji o profilu pracovního místa, specifikovat požadavky na pracovníka (*„v případě přehození kroku 4 a 5 hrozí nebezpečí, že se na základě informací o pracovním místě bude uchazeč vědomě či nevědomě snažit „vyhovět“ požadavkům – může se stylizovat do očekávání, které z popisu nároků na pozici vyplnou nebo je vyvodí“⁵⁴*)
- 6) Dát prostor dotazům uchazeče (je možné i v průběhu rozhovoru)
- 7) Poděkovat uchazeči za účast a informovat ho o způsobu a termínu sdělení výsledku

Styly vedení rozhovoru (Maduxx, 1992):

- 1) „technika na první pohled“ – rozhovor, v němž tazatel vychází z přesvědčení, že lze vhodnost uchazeče pro danou pozici posoudit na základě vzhledu, stisku ruky a jiných nahodilých projevů – povrchní a nespolehlivý přístup
- 2) „přátelské povídání“ – sport, kultura, různé životní zkušenosti - navození příjemné atmosféry, avšak neumožňuje zjišťovat potřebné informace, z rozhovoru se vytrácí profesionální účel
- 3) „inkvizice“ – tazatel záměrně vystavuje uchazeče tlaku, aby zjistil, jak bude reagovat, standardně se uchazeči stáhnou a šance dozvědět se něco o jejich schopnostech a výkonnosti je ztracena

⁵⁴ Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 108

- 4) „standardizovaný rozhovor“ – podle předem daného pořadí otázek se zaznamenáváním stručných odpovědí je upjatý a nepružný, tazatel nemá možnost prozkoumat schopnosti uchazeče a je omezena možnost uchazeče hovořit o svých předpokladech pro danou pozici
- 5) „partnerský rozhovor“ – optimální forma rozhovoru, při němž si tazatel a uchazeč vyměňují užitečné informace

4.4.1.2. Otázky při výběrovém rozhovoru

Pro průběh a výsledky výběrového rozhovoru je významná formulace otázek. Typy otázek ve výběrových rozhovorech podle (Kocianová, 2010):

- *uzavřená otázka* – neposkytuje prostor, předpokládá jednoduchou odpověď ANO-NE, usměrňuje průběh rozhovoru (jsou většinou zjišťována data – Kdy u nás můžete nastoupit?)
- *otevřená otázka* – předpokládá volnou odpověď, dává uchazeči prostor, aby se rozpovídal (Řekněte mi něco o posledním projektu, který jste řídil?)
- *krátká otázka* – nenavádí k odpovědi, reflektuje skutečnost, že čím méně slov otázka obsahuje, tím menší je pravděpodobnost, že uchazeč vytuší, co chce tazatel slyšet (Jak to myslíte? V jakém smyslu?)
- *kontrolní otázka* – má podobu otevřené otázky a ověřuje, zda nedošlo k chybě v komunikaci, odhaluje včas možná nepochopení (Pokud jsem dobře rozuměl, tak... Myslíte si tedy, že...)

Nejtradičnější otázky (tematické okruhy): (Kocianová, 2010)

- Odborná práce, předcházející zaměstnání, zájem uchazeče o místo např.:
 - Proč se ucházíte o toto místo? Co očekáváte od zaměstnání u nás?
 - Co Vás podle Vašeho názoru kvalifikuje na toto místo? Proč bychom měli zaměstnat právě Vás?
 - Jaké zkušenosti jste získal v předchozích zaměstnáních? Mohl byste říci něco o svém nynějším (posledním) místě?
 - V čem spočívala Vaše odpovědnost? Co jste v rámci výkonu své funkce dělal nejraději a naopak? Aj.
- Vedení lidí
 - Jaké máte zkušenosti s vedením lidí? Co je pro Vás podstatné při vedení lidí?

- Jaký styl a metody vedení lidí považujete za správné a efektivní?
- Jaký by měl být vztah mezi vedoucím a podřízeným?
- Jaké jsou podle Vás nejlepší způsoby motivace lidí?
- Poznání osobnostních kvalit a postojů uchazeče (vztah k lidem, přístup ke spolupráci)
 - Čeho si na lidech nejvíc ceníte? S jakým typem lidí rád spolupracujete?
 - Za co jste byl chválen, za co kritizován? Jaký byl Váš nadřízený?
 - Jak byste charakterizoval své kolegy?
 - Jak zvládáte práci pod tlakem?
- Sebehodnocení
 - Jste kreativní?
 - Považujete se za ambiciózního člověka? Jak sám hodnotíte svou práci?
 - Jak reagujete při vzniku konfliktu?
 - Kterým svým vlastnostem připisujete své pracovní úspěchy, nezdary?
 - Které vlastnosti byste měl ještě podle Vašeho názoru ještě dále rozvíjet?
- Obsazovaná pracovní pozice
 - Seznámil jste se s popisem pracovní pozice, jaké problémy budete muset podle Vašeho názoru řešit?
 - Jaké jsou Vaše představy o pracovním režimu na daném místě? Platové podmínky?
- Odborná vyspělost uchazeče, orientace v oboru i jeho celková všeobecná znalostní úroveň,
- Zájmy uchazeče aj.

„Výběrový rozhovor s tímto typem otázek zůstává „na povrchu“, a jeho výsledek je ve velké míře závislý na obraze, který o sobě uchazeč poskytne. Tradiční otázky zjišťují, CO uchazeč dělal, nezkoumají, JAK to dělal, jak se choval. Tento nedostatek můžou řešit doplňující otázky, kterými tazatel zjišťuje více informací a může ověřovat tvrzení uchazeče.“⁵⁵

„Umění klást otázky spočívá v tom klást takové otázky, které Vám zprostředkují informace, které vy chcete získat. Pokud si určíte kritéria, na která se chcete soustředit,

⁵⁵ Kocianová, R. *Personální činnosti a metod personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 107

musíte podle nich volit i otázky, které budete pokládat. Pozor, aby otázky nebyly příliš široké, což by mohlo vést k nejistotě uchazeče, na co že má vlastně odpovídat.“⁵⁶

Doplňující otázky (tj. otevřené otázky) vyžadují vyslechnout nejdříve pozorně odpověď na položenou otázku a na základě odpovědi položit doplňující (či další navazující) otázku, např. Mohl byste to blíže vysvětlit? Na první otázku lidé většinou odpovídají stručně, na druhou už se rozhovoří. (Kocianová, 2010)

Podobně je možný alternativní přístup např. na dotazování příkladů z praxe. Např. bude-li uchazeč hovořit o projektu, jehož byl součástí, o jeho náročnosti apod., je možné navázat tzv. **důkazovou otázkou** „Co jste vy osobně udělal proto, aby byl termín splněn?“ Použití důkazové otázky je efektivnější než použití otázky hypotetické.

*„Tzv. „křížovky“ jsou situace, ke kterým tazatel v rozhovoru vyžaduje, aby uchazeč zdůvodnil, proč se v minulosti rozhodl v určité chvíli určitým způsobem. Otázkami vyžadujícími zdůvodnění je možné zjišťovat způsob argumentace uchazeče a získat představu o jeho systému hodnot.“*⁵⁷

Méně časté jsou tzv. projektivní otázky, např. „Jak myslíte, že se cítí unavení lidé na konci směny, když jim nadřízený řekne, že mají ještě hodinu pracovat za někoho jiného?“ umožňují zjistit názor na určitou situaci a současně skrývané tendence v chování. Další jsou situační otázky, které zjišťují strategii zvládání situací. Tazatel popíše situaci, která by mohla nastat v pracovním procesu a uchazeč je vyzván, aby popsal, jak by se v takové situaci zachoval. Každá situační otázka je zaměřena na určitou schopnost, např. schopnost rozhodovat, připravenost ke spolupráci apod. Odpovědi jsou porovnávány s předem připravenými stupnicemi chování a jsou na nich bezprostředně hodnoceny. V případě, že nelze odpověď jednoznačně vyhodnotit, jsou otázky vyhodnocovány samostatně tazatelem. (Kocianová, 2010)

Otázky uchazečů se při výběrovém rozhovoru týkají většinou činnosti organizace, činnosti a požadavků na dané pracovní místo, pracovní smlouvy, data nástupu, finančního ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, místa výkonu práce, možnosti rozvoje a kariéry, pracovního režimu, potenciálních spolupracovníků apod. (Kocianová, 2010)

⁵⁶ Kolektiv autorů, programový tým pro profesionální certifikát v managementu. *Získávání pracovníků a jejich profesní rozvoj*. Praha: OUČR, 2003. Str. 20

⁵⁷ Maduxx, R. B. *Profesionální výběr uchazečů*. Praha: Linde, 1992. Str. 38

4.4.1.3. Chyby při výběrovém rozhovoru

V průběhu rozhovoru se tazatelé dopouštějí řady chyb: (Kocianová, 2010)

- Nedostatečná příprava tazatele
- Monolog, v němž tazatel vládne rozhovoru, místo, aby ho vedl (mnoho mluví, málo naslouchá)
- Tazatel klade více otázek najednou
- Tazatel klade příliš hypotetických otázek (Co by bylo, kdyby..?)
- Tazatel vyslovuje svůj názor, komentuje odpovědi
- Tazatel je nesoustředěný, rozptýlený
- Tazatel se ostýchá klást nepohodlné otázky, neklade doplňující dotazy, přehlíží podrobnosti, místo, aby je dále rozvíjel
- Tazatel má sklon vkládat do odpovědi uchazeče něco, co v ní nebylo obsaženo
- Tazatel se dopouští hodnotitelských chyb (např. hodnotí na základě předsudků, projekce, haló efektu)
- Tazatel činí předčasné závěry

(Hroník, 1999) k nim přidává ještě další chyby:

- Sugestivní otázky, které předjímají odpověď (Asi jste člověkem, který si věří, že?)
- Série uzavřených otázek, které z rozhovoru činí výslech (nelze takto získat citlivé, osobní informace)
- Nejasná, nedovedná formulace otázek
- Nezaznamenávání odpovědí a postřehů^c

^c Registrace odpovědí a průběhu rozhovoru – „podle klinického psychologa prof. Mojžíry Svobody záznam rozhovoru až po jeho ukončení má několik nevýhod, mezi které patří především – zachycení jen 40% obsahu rozhovoru a 25% nepřesných či nesprávných údajů. I když může zápis narušovat plynulost rozhovoru, Svoboda navrhuje zapisovat nejn nutnější údaje formou stručných poznámek a po ukončení pořídít podrobný zápis. A protože u výběrového interview je většinou přítomno několik členů výběrové komise, může se tak jeden z nich věnovat pozorování a registraci odpovědí“. (Zdroj: Hroník, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, str. 283)

„Ten, kdo dělá nábor je často ovlivněn tím, jaký je on sám, případně tím, v čem se podobá uchazeči. Tento se jev se nazývá haló efekt a může působit jak negativně, tak pozitivně. Haló efekt působí jako filtr na jakoukoliv informaci, která je v protikladu s prvním dojmem. Např. skutečnost, že uchazeč studoval na stejné univerzitě jako manažer, který provádí výběr, je považována za výhodu. Na druhé straně, např. uchazeč, který nenosí oblek, je považován za nevhodného na manažerskou pozici. Často se stává, že manažeři preferují toho uchazeče, který s nimi má něco společného. Vy však hledáte nejvhodnější osobu pro práci a proto byste se měli vyvarovat jakékoliv diskriminace.“⁵⁹

4.4.1.4. Vyhodnocení rozhovoru

Zaznamenané odpovědi a neverbální chování vzbuzují další otázky, např. Co jsme se dozvěděli o uchazeči? V čem je soulad a nesoulad s předchozími zjištěními? Na které otázky odpovídal klidně a kvalitně, kterými byl vyveden z míry? Co jsme se nedozvěděli? Jaké nové dojmy jsme si vytvořili? *„Na tyto otázky je dobré si odpovědět co nejdříve po skončení rozhovoru. Na rozhodnutí je potřeba zhruba 1-2 dny, 4 a více dní je již dlouhá doba, i v porovnání s délkou celého procesu“⁶⁰. (Hroník, 1999)*

Po všech krocích a všech provedených metodách nastává čas propojovat získané informace a dávat jim význam. Je však důležité nechat si na rozhodnutí nějaký čas, nespěchat s definitivním rozhodnutím. I zde je ještě potřeba si odpovědět na několik otázek typu Koho vlastně potřebujeme? Co chceme vyřešit tím, že obsadíme volné místo? Jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými uchazeči? Kdo představuje největší rizika? S kým se dá vsázet na jistotu? aj. (Hroník, 1999)

Výběrové řízení nekončí rozhodnutím

Je důležité mít zpětnou vazbu o efektivitě VŘ, ta může být založena na dojmu, faktech nebo třeba číslech. Všechny informace získané během VŘ je možné využít v kariérových plánech a při vzdělávání. Existuje určitá mezera mezi přijetím uchazeče a jeho skutečným nástupem do práce a v tuto chvíli je potřeba dbát, aby nenastala „hluchá místa“, aby firma

⁵⁹ Kolektiv autorů, programový tým pro profesionální certifikát v managementu. *Získávání pracovníků a jejich) rozvoj.* Praha: OUČR, 2003. Str. 6

⁶⁰ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců.* Brno: Computer Press, 1999. Str. 285

byla s uchazečem stále v kontaktu a stále ho motivovala, zapojit uchazeče již v tuto chvíli do adaptace. (Hroník, 1999)

Dále také sestavit pracovní smlouvu, dohodnout platové podmínky a další nezbytnosti. „V okamžiku, kdy obě strany dosáhly dohody o uzavření pracovní smlouvy nebo byla-li tato smlouva podepsána, je vhodné novému zaměstnanci poskytnout hlavní písemné informace a dokumenty vztahující se k firmě (výroční zprávy, brožury aj.), aby tak byl zahájen proces přípravy na jeho nové místo. Vyjednávání platových a dalších podmínek přirozeně nemusí vždy skončit úspěšně. Nepodaří-li se v rozumné době s vybraným kandidátem o podmínkách jeho pracovní smlouvy dohodnout, nastává čas obrátit se ke kandidátovi, který se umístil na druhém, případně dalším místě.“⁶¹

4.5. Efektivita výběrového řízení

Jak bylo zmíněno již dříve, neefektivní výběrové řízení stojí spoustu peněz a času, je tedy nezbytné se mu skutečně pořádně věnovat, abychom se těmto ztrátám vyhnuli. A i po rozhodnutí a přijetí pracovníka je nezbytná zpětná vazba, jestli je to skutečně ten nejvhodnější uchazeč, ať v organizaci samotné nebo v rámci organizace - personální agentura.

Podle (Hroník, 1999) je potřeba si ještě před vypracováním projektu vyhledávání či ZaV stanovit několik zásad. Významově mají tato pravidla sloužit především k uvažování o výběrovém řízení v širších souvislostech. Pravidel samozřejmě může být i více.

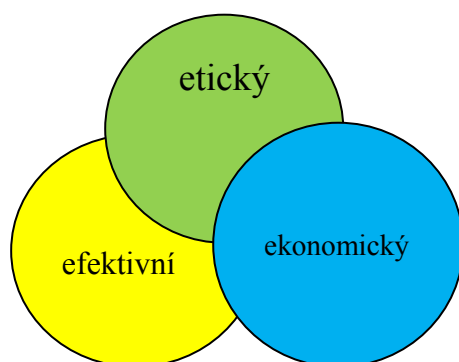
- 1) *Koho, co* – formulování kritérií výběru, podle nichž se budeme rozhodovat, zda je uchazeč tím pravým, musí pokrývat všechny aspekty vybraného člověka v dané ekonomické a společenské situaci, v dané firmě, v dané funkci, v daném týmu
- 2) *Jak a čím* – zde je potřeba vybrat způsob výběru pro každou skupinu pracovníků (interní zdroje, externí zdroje)
- 3) Získávání pracovníků je aktivita *Public Relations* – zde se řeší způsob oslovení potenciálních uchazečů, zároveň i budování své image, jednání s lidmi (osobní kontakt, odmítnutí, organizovanost výběrového řízení)
- 4) 3 E
„3E“ – 1) Efektivní – výběr toho nejvhodnějšího uchazeče, který ve firmě vytrvá a bude pro ni přínosem

⁶¹ Řezníček, P. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI Wolter Kluwer, 2009. Str. 119

2) Etický – žádný zdroj diskriminace, partnerský přístup – informovanost o harmonogramu výběrového řízení

- kandidát má právo z VŘ odstoupit a požadovat své materiály zpět

3) Ekonomický – „*požadavek ekonomičnosti VŘ lze vyjádřit jako optimální časovou zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků*“⁶². (Hroník, 1999) přikládá příklad omylem přijatého pracovníka a vyčísluje měsíční náklady (rozdíl mezi předpokládaným a skutečným hrubým ziskem) přibližně na 27 000 Kč.



Obr. č. 2 „3E“ (Zdroj: Hroník, F. To nejlepší z HR v našich firmách, Brno: Motiv Press, 2008. Str. 28)

⁶² Hroník F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. Str. 92

5. Případová studie Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Skanska a.s.

O společnosti

Společnost Skanska a.s. je velká a známá stavební a developerská skupina působící v České a Slovenské republice, je součástí světového koncernu Skanska s hlavním sídlem ve Švédsku. „*Základním předmětem činnosti jsou všechny obory stavebnictví, vývoj a prodej vlastních bytových a komerčních projektů, správa majetku a související služby.*“⁶³ V České republice zastupuje všechny klíčové obory – komplexní stavební služby, developerské a s tím spojené specializované služby. Společnost Skanska a.s. je základně rozdělena do několika divizí – divize Pozemní stavitelství, d. Silniční stavitelství, d. Železniční stavitelství, d. Betonové konstrukce, d. Skanska Reality, d. Servis.

Počátky podnikání společnosti sahají až do 50. let 20. století, kdy byla založena společnost Zemstav, přes rozšiřování služeb a změny názvů společnosti se v roce 1991 stal celkovým vlastníkem stát. V rámci privatizace pak byla společnost zprivatizována společností IPS a roku 2000 získala její kontrolní podíl společnost Skanska CZ a.s. V roce 2008 prošla společnost velkou reorganizací z divizní společnosti na holdingovou jako Skanska CS a.s., se 100% vlastnictvím švédské mateřské společnosti Skanska AB. Roku 2010 se v rámci dalších organizačních změn společnost zase změnila z holdingové na divizní. Co se týče světové skupiny Skanska, její historie se datuje už v 19. století, konkrétně její založení v roce 1887 jako AB Skanska Cementgjuteriet. Další významná data jsou rok 1897, kdy tato společnost získala svou první zakázku, a to ve Velké Británii, rok 1902, kdy otevřela první zahraniční pobočku, v roce 1927 společnost postavila první asfaltovou silnici ve Švédsku a v roce 1965 byla zapsána na stockholmské burze.

Co se týče hospodaření společnosti, v loňském roce dosáhla přes 1,1 mld zisku, nejméně za poslední tři roky, ale ve srovnání s tržbami a počtem zakázek minulých let jsou tato čísla pořád téměř srovnatelná. Neznamená tedy pro firmu menší zisk zase takovou ztrátu, naopak poměr tržeb, zakázek a zisků z loňského a předloňského roku ukazuje lepší čísla než rok 2008, jak můžeme vidět v příložené tabulce.

⁶³ Dostupné na <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Zakladni-informace-o-spolecnosti-Skanska/>

(mil. Kč)	2008	2009	2010
Tržby	37 607	31 243	24 263
Provozní zisk	1 403	1 545	1 176
Zajištěné zakázky k 1.1.	35 354	28 411	23 553

Tab. č. 1 Hospodářské výsledky společnosti (zdroj: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Vysledky/>)

Společnost každoročně obdrží nejedno ocenění za svou práci, v rámci stavebních projektů (např. Stavba roku, Cena za image aj.), ale také v oblasti aktivit v rámci životního prostředí (např. Cena zdraví a bezpečného životního prostředí).



Obr. č. 3 Loga společnosti v průběhu let

(Zdroj: dostupné na <http://www.skanska.cz/cz/>)

5.1. Získávání

Společnost Skanska a.s. díky své velikosti a velkému rozsahu činností zaměstnává velký počet zaměstnanců. V současné době je to zhruba 5 300 zaměstnanců. V rámci toho i hodně široké spektrum profesí, od administrativních a řídicích (nižších i vyšších pozic) po dělnické pozice, primárně je společnost dělí na technicko-hospodářské pracovníky (THP) a dělníky. U dělnických profesí se zároveň řeší jejich sezónnost, která ovlivňuje počty zaměstnanců zejména u silničních a železničních staveb, čili venkovních prací, kdy v zimě klesá počet odpracovaných hodin. V roce 2009 Skanska a.s. získala 4. místo v národním kole v soutěži zaměstnavatelů Zaměstnavatel roku.

5.1.1. *Zdroje získávání*

Pro společnost je primární získávání zaměstnanců z interních zdrojů, např. navracené mateřské dovolené, personální rezervy nebo případní zájemci z řad stávajících zaměstnanců. Nejprve tak, že jsou uchazeči vyhledáváni v rámci příslušného oddělení (úseku, odboru, závodu, дирекce) a poté, co se zde nenajdou relevantní uchazeči, jsou dále vyhledáváni v celé společnosti. Nicméně i stávající zaměstnanci, kteří se ucházejí o jinou pozici, musejí projít standardním výběrovým řízením. „*Orientace na interní zdroje podporuje motivaci zaměstnanců a dává možnost jejich kariérového růstu.*“⁶⁴

Všechny aktuální volné pracovní pozice jsou tedy v první řadě inzerovány prostřednictvím interních komunikačních kanálů, tzn. intranetu a webových stránek společnosti.

Následně jsou uchazeči hledáni mimo společnost, a to zejména prostřednictvím internetových stránek společnosti, které mají celý oddíl pro potenciální uchazeče „Kariéra“, ve kterém je poměrně dost informací o možnostech uplatnění, spolupráci se školami a absolventy, včetně inzerátů na aktuálně volné pozice (viz. kap. 5.1.3. Formulace nabídky zaměstnání). Dále jsou potenciální uchazeči vyhledáváni mezi uchazeči, kteří projevíli zájem již v minulosti, také pomocí inzerce v tisku nebo na specializovaných serverech, také prostřednictvím personálních agentur nebo dalšími, přesněji nespecifikovanými formami inzerce. Za externí služby získávání jako personální agentury nebo inzertní servery zodpovídá

⁶⁴ Skanska a.s.: podnikové materiály; Směrnice Získávání a výběr zaměstnanců

Personální úsek společnosti v rámci výběru těch kvalitních a spolehlivých. Takovýto výběr se řídí zejména kvalitou nabízených služeb, cenou, flexibilitou a v neposlední řadě na základě referencí. Dále jsou také uchazeči získáváni ve spolupráci s úřady práce, společnostmi spolupracujícími se zdravotně postiženými nebo školami. Co se týče spolupráce se školami, společnost jí přikládá velký význam, protože to považuje za výbornou možnost „*oslovit perspektivní potenciální zaměstnance*“⁶⁵. Tato spolupráce je podpořena Programem roční spolupráce s vybranými školami poskytujícími vzdělání v relevantních oborech, které jsou schváleny představenstvem společnosti.

Druhy a kombinace externích zdrojů nábory jsou plně v kompetenci příslušného zaměstnance Personálního úseku, a to na základě náročnosti obsazované pozice, specifikace a dalších kritérií. Zároveň pověřený personalista volí především ověřené zprostředkovatele na základě rámcových smluv a dlouhodobé spolupráce. Zaměstnanec metodického náborového centra spravuje databázi externích uchazečů a je zároveň zodpovědný za zadávání tiskových a elektronických inzerátů a jejich šíření, dále také za ohlašování hledaných pracovních pozic na příslušných úřadech práce apod.

5.1.2. *Metody získávání pracovníků*

Ze zmíněných metod získávání společnost volí primárně inzerování na internetu, někdy také v novinách. Inzerce bude rozebrána v podkapitole 5.1.4.1. Inzerování (str.58). S Úřadem práce se většinou nespolupracuje, jen na nezbytně nutné úrovni, kdy je povinnost hlásit volnou pozici. Společnost nemá s ÚP dobré zkušenosti, uplatitelnost žadatelů je velmi nízká, nemají potřebné předpoklady, přesto jsou z ÚP posláni a je to vícestranná ztráta času.

Doporučení stávajících pracovníků je poměrně hodně využíváno u dělnických pozic. Tyto pozice jsou také často zajišťovány subdodavateli, takže společnosti odpadá starost o tyto pracovníky. Někdy jsou také využívány personální agentury, které inzerují pod svou hlavičkou.

⁶⁵ Skanska a.s.: podnikové materiály; Směrnice Získávání a výběr zaměstnanců

5.1.3. Volba dokumentů a informací od uchazečů

Primárně je od uchazečů o zaměstnání vyžadován životopis, který je podkladem k předvýběru, eventuálně pohovoru. V něm jsou nejdůležitější informace o pracovních a jiných zkušenostech a o předchozím vzdělání, týká-li se žádané pracovní pozice. Motivační dopisy nejsou primárně žádány, fakticky záleží na každém HR manažerovi, jestli ho po uchazeči chce nebo nikoliv. Nicméně konkrétně HR manažerka, se kterou jsem svou práci konzultovala, motivační dopisy nevyžaduje, nepřikládá jim váhu, právě protože je jednoduché si najít šablonu, jak takový dopis psát a nemusí být pravdivý. Rozhodně dává přednost osobnímu kontaktu, který může vypovědět mnohem víc.

Dále to mohou být doklady dosaženého vzdělání, zejména u specifických povolání, kde jsou potřeba konkrétní znalosti a vzdělání. Také to mohou být reference a různé testy, které se ale týkají už dalšího postupu ve výběrovém řízení (viz. kapitola 5.2. Výběr pracovníků).

5.1.4. Formulace nabídky zaměstnání

Vznikne-li potřeba obsadit volnou pozici, je vypracována specifikace pracovního místa a na jejím základě je personálním specialistou nebo personálním manažerem (záleží na důležitosti pozice), vypracován inzerát, který je vyvěšen na internetové stránky, ať už internetové stránky společnosti nebo externí pracovní portály.

5.1.4.1. Inzerování

Uvedu příklady inzerátů společnosti Skanska a.s. na poměrně dost odlišné pozice, dva inzeráty na administrativní pozice, první na pozici HR specialisty a druhý na pozici asistenta/ky generálního ředitele a tři inzeráty na pozice technické, první na pozici jeřábníka/nice, druhý na pozici strojníka obalovny a třetí na pozici mistr ve výrobě se specializací na ocelové konstrukce. Tyto inzeráty jsem čerpala přímo z webových stránek společnosti Skanska a.s.

Inzerát na pozici „HR specialista - plný/zkrácený úvazek“⁶⁶:

Popis pracovní pozice

- * Vedení agendy související se vznikem, trváním, změnami a skončením pracovního poměru
- * Příprava reportů, sestav a výstupů z HR systému Odysea
- * Komunikace s firemními klienty
- * Spolupráce na HR procesech jako např.: získávání a výběru, hodnocení, průzkumu spokojenosti zaměstnanců, spolupráce se školami aj.

Profil

- * Vzdělání: VŠ/SŠ
- * IT znalost: MS Office, LMC G2, HR systém Odysea
- * Praxe v personální administrativě
- * Znalost pracovně právní legislativy (zákoník práce, zákon o zaměstnanosti)
- * Zkušenosti s tvorbou reportů a analýz
- * Anglický jazyk – komunikativní úroveň
- * Spolehlivost a přesnost
- * Orientace na zákazníka
- * Samostatnost a flexibilita
- * Komunikační a organizační dovednosti

Lokalita

Praha/Brno/Olomouc
Czech Republic

Kategorie

Human Resources

Mezinárodní skupina Skanska zabývající se stavebními službami a vývojem projektů patří mezi vedoucí společnosti působící na českém a slovenském trhu. Zaměstnanci skupiny nacházejí uplatnění v oblasti pozemního stavitelství, dopravního stavitelství, rezidenčního developmentu a stavebních služeb.

Projekty a stavby vybudované námi jsou označovány jako nápadité, kvalitní a schopné vytrvat desetiletí, pro nás jsou to však lidé, kteří stojí za těmito projekty – lidé kteří budují svojí kariéru v naší společnosti – na které jsme opravdu hrdí.

Naše vize stát se lídrem na trhu se dá naplnit jedině s týmem vysoce kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. V naší společnosti Vám nabízíme možnost využít Vaše znalosti, dovednosti a stát se důležitou součástí našeho týmu.

Inzerát na pozici „Asistent/ka generálního ředitele“⁶⁷

Popis pracovní pozice

- * Administrativní činnosti pro všechny organizační jednotky ředitelství společnosti včetně vedení kalendářů vedoucích příslušných odborů:
- příprava prezentací (Čj+Anj)

⁶⁶ Dostupné na <http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Volne-pracovni-pozice/> - pozn. aktualizováno, aktuální výběrová řízení

⁶⁷ Dostupné na <http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Volne-pracovni-pozice/> - aktualizováno

- překlady materiálů pro jednání představenstva
- práce v SAP (smlouvy, objednávky, faktury, reporting)
- komunikace s dodavateli
- zajištění agendy odborové organizace (zápisy, kolektivní smlouva)
- organizace schůzek, zamlouvání zasedacích místností, objednávání občerstvení
- distribuce došlé pošty, práce v programu Athéna
- vyúčtování platebních karet
- tvorba a vyúčtování cestovní příkazů, objednávání letenek
- organizace a přihlášky na konference, společenské akce
- zápisy z porad
- * Práce v SAP – zakládání smluv, schvalování smluv, objednávky, faktury
- * Vedení agendy odborových svazů

Profil

- * Velmi dobrá znalost AJ
- * Pokročilá znalost práce s PC (SAP, Microsoft Office)
- * Dobré organizační schopnosti
- * Komunikativnost
- * Příjemné vystupování
- * Flexibilita
- * Samostatnost a spolehlivost

Lokalita

Praha
Czech Republic

Kategorie

Administration

Inzerát na pozici “Jeřábník/jeřábnice”⁶⁸

Popis pracovní pozice

Zajišťování práce řidiče /jeřábníka na stavbách dopravního charakteru v rámci ČR.

Profil

Vyučení je výhodou, ale není podmínkou

5 roků praxe

Řidičský průkaz „C“ a platný profesní průkaz řidiče nákladního vozidla

Jeřábnický průkaz skupiny AD (20 tun a výše)

Vysoké pracovní nasazení

Ochota pracovat po celé ČR, podle toho kde se stavby nalézají.

Lokalita

Celá ČR - dle umístění staveb
Czech Republic

⁶⁸ Dostupné na <http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Volne-pracovni-pozice/> - aktualizováno

Inzerát na pozici “*Strojník obalovny*”⁶⁹

Popis pracovní pozice

- * Zodpovědnost za chod mechanických dílů obalovny
- * Zodpovědnost obalovny za její připravenost k výrobnímu procesu
- * Řízení linky asfaltových směsí

Profil

- * Vyučení v oboru zámečnick + svářečský průkaz (el. oblouk, plyn) nebo
- * Vyučení elektromechanik + osvědčení o přezkoušení z vyhl. 50, § 6 nebo
- * Vyučení technickému oboru, řidičský průkaz „C“ + strojnický průkaz na kolový nakladač

Lokalita

Jihlava
Czech Republic

Inzerát na pozici “*Mistr ve výrobě (ocelové konstrukce)*”⁷⁰

Popis pracovní pozice

- * Řídí a organizuje práci podřízených zaměstnanců ve výrobě
- * Odpovídá za efektivní využití dílenských kapacit a materiálu
- * Odpovídá za odbornou a včasnou přípravu výroby zahrnující plánování kapacit a vyskládňování materiálu
- * Zajišťuje evidenci předání hotových výrobků k expedici

Profil

- ÚSO, SŠ strojní (stavební)
- * Min. praxe 2-3 roky na dané pozici
- * Znalosti výkresové dokumentace při výrobě ocelových konstrukcí
- * Dobrá uživatelská znalost práce na PC (MS Office)
- * Pečlivost, asertivita, komunikativnost, časová flexibilita

Lokalita

Sadská okr. Nymburk
Czech Republic

Vzhledem k tomu, že citované nabídky pochází přímo z internetových stránek společnosti, není třeba brát ohled na délku sdělení, která by v případě placené inzerce mohla být rozhodující. Zde si společnost může inzeráty napsat podrobně a poskytnout tak potenciálním uchazečům co nejvíce informací. Nicméně se úplně stejné nabídky dají najít i na specializovaných internetových serverech pro hledání zaměstnání a zaměstnanců. Umístěním

⁶⁹ Dostupné na <http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Volne-pracovni-pozice/> - aktualizováno

⁷⁰ Dostupné na <http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Volne-pracovni-pozice/> - aktualizováno

nabídky na specializované webové stránky se nabízí i těm uchazečům, kteří nehledají u konkrétního zaměstnavatele a zároveň nabízí zaměstnání celostátně.

Inzeráty jsou, co se struktury týče, totožné a popis pracovní pozice je, zejména u pozice asistenta/ky generálního ředitele hodně podrobný a působí, že je skutečně vypracován podle specifikace pracovního místa, podle činností, které zastává/zastával zaměstnanec, který na této pozici působí/působil. Jako na potenciálního uchazeče o pozici asistentky GŘ by se mi takový inzerát hodně líbil právě zejména díky tomu, že popis je opravdu podrobný a člověk si hned dovede představit, co taková práce bude obnášet a na základě toho dokáže ještě lépe zhodnotit, zda má cenu se o takovou pozici ucházet nebo ne. Jestli splňuji požadavky a vím, že bych takový nápor práce zvládla nebo naopak.

Tím, že je podrobně specifikován popis pracovního místa není třeba znovu uvádět do požadavků podrobnosti, které budou od uchazečů žádány (např. znalost programu Athéna, znalost kalkulace, zkušenosti s vedením agendy aj.). V profilu uchazeče jsou pak víceméně obecné požadavky. Nicméně si uchazeč i k těmto „obecným“ charakteristikám udělá sám obrázek, co ve skutečnosti obnášejí a i když není zmiňována v požadavcích konkrétní praxe, je, dle mého názoru, téměř evidentní, že uchazeč/ka mít praxi na obdobné pozici musí. Na druhé straně pro uchazeče se zkušenostmi na podobné pozici, pokročilou znalostí práce na PC (SAP, Athéna), dobrou znalostí AJ, zkušenostmi s organizací a vedením agendy, je to nesmírně zajímavá nabídka.

U technických pozic je evidentní jiná délka inzerátu, inzeráty jsou kratší, přesně tak, jak tomu bylo zmiňováno v odborné literatuře. Je stručně uveden popis činností na dané pozici a profil uchazeče. U těchto pozic se jedná o konkrétní skupinu pracovníků a není tedy třeba to zdlouhavě rozvádět. Nicméně odborné požadavky jsou skutečně jasně definovány a je tak toto místo nabízeno skutečně jen osobě z daného oboru (zejména u pozice Strojník obalovny).

Na konci každého inzerátu je vloženo krátké představení firmy (vloženo pouze k prvnímu inzerátu v této práci), které je velice pochvalné. To se ale není čemu divit, která firma by také sama sebe kritizovala při oslovování uchazečů o zaměstnání? Na druhou stranu na uchazeče může působit a na mně působí povzbudivě a motivačně, což bylo pravděpodobně záměrem. Zejména právě poslední odstavec *„Naše vize stát se lídrem na trhu se dá naplnit jedině s týmem vysoce kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. V naší společnosti Vám*

*nabízíme možnost využít Vaše znalosti, dovednosti a stát se důležitou součástí našeho týmu“.*⁷¹ Možná přehnaně pozitivní, ale motivační.

Co ovšem inzeráty neobsahují je jakákoliv zmínka o mzdě/platu, ostatních odměnách, benefitech, pracovní době nebo možnostech dalšího rozvoje, takže k zajímavé nabídce chybí další motivační nabídky. Jak jsem ale zjistila, tato část inzerátu zvaná „nabízíme“ chybí u inzerátů na internetových stránkách společnosti, ale na externích pracovních serverech už ne, tehdy je tak alespoň obecná zmínka o „zajímavém finančním ohodnocení a zaměstnaneckých benefitech“. Ve dvou ze zmíněných inzerátů byla v každém jedna chyba, pravděpodobně překlep. I když si toho člověk na první pohled nemusí všimnout, pravopis v počítači mně při kopírování textu na tuto chybu upozornil. Je to právě i díky možnostem počítačů zbytečný nedostatek a i když bych mu nepřipisovala velkou váhu, chtěla jsem to zmínit. Kdyby se však objevilo více takových chyb, už by mohl inzerát působit neprofesionálně a odbytě.

Chce-li se zájemce přihlásit do takového výběrového řízení, u každého inzerátu vpravo na stránce se nachází odkaz „Odpovědět na tento inzerát“ a pod ním jednak korespondenční adresa, jednak odkaz „Email us“. Po rozkliknutí možnosti odpovědět prostřednictvím emailu se objeví formulář, v jehož první části se nachází jméno personalisty, který má dané výběrové řízení na starosti, dále do formuláře zadáte Vaše základní údaje (jméno, email, telefon, dosavadního zaměstnavatele) a pak také povinně zprávu, která bude přiložena k Vaší odpovědi (krátký průvodní vzkaz uvádějící životopis a důvod, proč na inzerát odpovídáme) a nakonec máte možnost vložit přílohy. Nikde jsem ovšem nenašla informaci, jaké dokumenty má uchazeč přikládat. Chápala bych tedy, že je to na jeho uvážení. Úplně základně jsou však vyžadovány životopisy uchazečů, motivační dopisy jsou žádány v menší míře.

Jak mi bylo předvedeno, inzeráty jsou vytvářeny na stránkách www.jobs.cz v jejich systému G2, který je velice uživatelsky příjemný. Nabízí možnost si udělat jakkoliv dlouhý inzerát, je možné si určit, co z povinných údajů v nabídce chceme zveřejňovat. Např. to, že systém sám nahlásí volnou pracovní pozici na Úřad práce, je věc, která velice usnadní práci personalistům. Avšak ÚP nepřijmou pozici bez specifikace mzdy, je tedy nezbytné, aby byla do formuláře vložena, nicméně je možné si vybrat, zda chceme tuto informaci zveřejňovat v textu inzerátu. Stejně tak si lze určit, zda chceme volnou pozici zveřejňovat přímo na ÚP.

⁷¹ Dostupné na <http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Volne-pracovni-pozice/> - aktualizováno

5.1.5. Volba média

V předcházející kapitole jsem se zmiňovala o internetových stránkách společnosti se zaměřením na inzeráty, z nichž jsem čerpala. Teď bych se chtěla webovými stránkami zabývat z celkového pohledu. Jak na mě zapůsobí, když je otevřu? Na první pohled dobře - přehledně, jednoduše, nepřehlceně. Pro potenciálního uchazeče o zaměstnání i v tomhle ohledu přehledně, neboť odkaz na kariéru najdu jednak v levé jezdící liště pod heslem „Hledám práci“, které mě pošle na možnosti uplatnění ve společnosti nebo heslo „Hledám informace o...“, kde je třetí možností „zaměstnání ve Skanska“. Dále je odkaz „Kariéra“ hned v hlavní horní liště, vedle loga společnosti. Přes „Hledám informace o zaměstnání ve Skanska“ se dostanu ihned na volné pracovní pozice, tento odkaz je tedy nejrychlejší a tím pádem nesmírně pohodlný, jedním kliknutím se dostávám na aktuální VŘ.

Nejpříjemněji působí titulní strana, tzv. Domů a to hlavně kvůli decentním barevné sladění. Další strany nejrůznějších témat mi přijdou zbytečně bezbarvé (bílá, šedá, stínování, nadpis nebo titulek obarven, sem tam obrázek, jinak černo-bílé). Určitě by si mohli tvůrci dovolit trochu více barev a fantazie. Nicméně i tak celkově působí internetové stránky společnosti Skanska a.s. příjemně a hlavně velice vstřícně.

Skočím-li od vlastních internetových stránek k jiným internetovým serverům nabízejícím zaměstnání, nacházím nabídky pracovních pozic i na těchto adresách. Co mě udivilo, bylo, že byl inzerát na pozici Financial Controller vyvěšen o 14 dní dříve na www.sprace.cz než na webových stránkách společnosti. Stejně tak byl tento inzerát vyvěšen na serveru www.prace.cz o 3 týdny dříve, stejně tak byla nabídka na www.jobs.cz. Od personální manažerky jsem se dozvěděla, že je to buď chybou při nastavování v systému G2 (viz výše) na www.jobs.cz, kdy bylo špatně zaznačeno, že má být inzerát po vyvěšení přesměrován na internetové stránky společnosti anebo je to ukázka toho, že v tomto případě se nejdříve analyzuje externí prostředí. Tedy tak, že personalisté tuší, že zaměstnanec bude chtít odejít nebo ho prostě chtějí nahradit a hledají tedy nejdříve uchazeče venku. Tyto nabídky jsou většinou vyvěšovány přímo pod hlavičkou firmy (zejména na výše zmíněných pracovních portálech), někdy je také využíváno personálních agentur, které vyvěšují nabídku pod svou hlavičkou a anonymně (velká mezinárodní stavební společnost hledá...).

Osvědčili se internetové inzerce i na dělnická povolání. Příklad z poslední doby byl takový, že společnost hledala dělnické profese ve městech, kde neměla žádné dřívější kontakty. Tak HR manažerka zkusila vyvěsit klasickou internetovou inzerci na jednu

z pracovních portálů a dále uvažovala o zveřejnění inzerátu v novinách. Nicméně ohlasy na internetový inzerát byly dostačující, takže již nemusela volit jiný způsob. Je to tedy důkaz toho, že už asi téměř každý v dnešní době má možnost se dostat k nabídkám na internetu.

5.2. Výběr pracovníků

5.2.1. *Metody výběru pracovníků*

Pro společnost je nejlepší, nejefektivnější a hlavně osvědčené provádět soubor několika výběrových metod, aby si byla jistá, že nabírá skutečně toho nejvhodnějšího uchazeče. Tímto souborem je myšlen výběrový rozhovor, assessment centre nebo různé další testování a to v různých etapách, které jsou šité každé pozici na míru. Myslím tím to, že může např. jako první osobní kontakt figurovat výběrový rozhovor, po něm AC nebo testování a po nich např. ještě další pohovor anebo může rozhodnutí a konečná nabídka práce figurovat už po AC. Základně jsou to však tyto zmíněné metody, které budou konkrétněji představeny v následujících podkapitolách.

Nelze tedy vzhledem k rozdílnosti přístupů přesně definovat, kolik kol má výběrové řízení ve společnosti, protože je to individuální u každé pozice. Většinou to však bývají 2 kola výběrových pohovorů a AC. Příkládám tabulku, která figuruje v materiálech společnosti k náborové činnosti, nicméně i přesto mohou být tyto metody upravovány dle aktuálního průběhu VŘ.

Výběrová metoda	1. kolo	2. kolo	3. kolo	4. kolo
Metoda A	Přijímací pohovor s HR S nebo HR M nebo ŘPÚ	Přijímací pohovor s ŘPÚ a PNZ	Assesment centum (nebo psychodiagnostické testy - pokud není dostatek kandidátů na výběr)	Jednání o výsledcích a podmínkách s ŘPÚ a PNZ
Metoda B	Přijímací pohovor s HR M nebo HR S	Přijímací pohovor s HR M a PNZ + jazykové a PC testy	Psychodiagnostické testy případně Assessment centrum	Jednání o výsledcích a podmínkách s HR M a PNZ
Metoda C	Přijímací pohovor s HR M	Přijímací pohovor s HR M a PNZ + jazykové a PC	Jednání o výsledcích a podmínkách s HR	

		testy	M a PNZ	
Metoda D	Přijímací pohovor s HR M a PNZ	Jednání o výsledcích a podmínkách s HR M nebo PNZ		

Vysvětlivky: PNZ - Přímý nadřízený zaměstnanec
 ŘPÚ - Ředitel personálního úseku
 HR PP - HR manažer - personální poradce
 HR M - HR manažer
 HR S - HR specialista

Tab. č. 2 Výběrové metody společnosti Skanska a.s. (zdroj: Skanska a.s., podnikové materiály; Metodický pokyn k získávání a výběru zaměstnanců)

Netradiční metody jako grafologie a podobné společnost vůbec nevyužívá, protože se neopírají o jasná fakta a výsledky. Používá jen ověřených a dokázaných metod. Dále také využívá referencí a před nástupem požaduje lékařské vyšetření. Zcela výjimečně jsou lékařská vyšetření vyžadována na začátku výběrového řízení a to u profesí, kde je např. potřeba 100% zrak apod.

Někdy také společnost využívá outsourcing a někdy také headhuntery. Headhuntery zejména pro vysoké pozice, které jsou hodně specifické a společnost nemá možnost si takové profese vychovat nebo pro „tajný výběr“, kdy společnost počítá s tím, že některou z vyšších pozic nahradí. Primárně se však snaží formovat a vychovávat pracovníky tak, aby bylo možné je na tyto pozice získávat z vlastních zdrojů, k outsourcingu přistupuje až ve chvíli, kdy takový pracovník ve společnosti skutečně není.

5.2.2. Předvýběr

Na první pohled nevhodní uchazeči jsou zdvořile odmítnuti, personalisté reagují na každou nabídku od uchazečů, i když je to pro ně velké množství práce, je třeba si u, v budoucnosti možných uchazečů, neudělat špatný obrázek. Tento kontakt probíhá telefonicky nebo prostřednictvím emailu.

U uchazečů, jejichž životopisy zaujmou, je prováděn určitý telefonický screening, u nějž je zjišťováno zejména to, proč uchazeč na nabídku práce reagoval, jaké jsou jeho motivace zúčastnit se výběrového řízení a v neposlední řadě, kdy by mohl nastoupit (tato informace může být někdy velice důležitá, zejména, je-li potřeba obsadit pracovní místo rychle). Tento předvýběr mají na starosti personální specialisté (podřízeni HR manažerům), někdy si ho ale HR manažer dělá sám, podle typu a důležitosti obsazované pozice.

5.2.3. *Výběrový rozhovor*

Ve společnosti nejvíce využívaná metoda, není to však tak, že by měl pohovor největší váhu. Síla je právě v kombinaci několika metod. Nicméně je rozhovor prvním kontaktem tváří v tvář a většinou je prováděn „mezi šesti očima“. To znamená, že rozhovoru je přítomen samozřejmě uchazeč o zaměstnání, pak HR manažer/ka a pak také přímý nadřízený. Tato kombinace se velice osvědčila, neboť je to více pohledů, jedna ze strany personální, druhá i ze strany konkrétního oboru. Je to např. tak, že je-li potřeba specifických znalostí nebo znalostí třeba počítačových programů nebo jiných systémů, je přímý nadřízený lepší v tom, že skutečně dovede rozpoznat, zda tyto dovednosti uchazeč ovládá. Personalista zase třeba umí číst mezi řádky a interpretovat si to, co nebylo řečeno. Po skončení pohovoru tedy probíhá diskuze mezi HR manažerem a vedoucím, která může ještě navíc rozkrýt další skutečnosti, které si do této doby jeden nebo druhý neuvědomil.

Struktura pohovoru je pořád stejná a určitě zde mluvíme o pohovoru strukturovaném, nicméně neexistuje např. formulář, ve kterém jsou otázky a do něhož se pod každou otázku zapisuje, co uchazeč odpověděl. Strukturu pohovoru má každý HR manažer zažitou. Pohovory většinou vycházejí zhruba na necelou hodinu. HR manažer začíná nabídkou kávy nebo vody na odlehčení situace, pak představí společnost, její struktury a danou pozici, na kterou se uchazeč hlásí. Poté se začíná dotazovat a v první řadě ho zajímají pracovní zkušenosti, eventuálně vzdělání nebo jiné formace. Potom se přechází k otázkám na motivaci, proč se uchazeč zajímá o toto místo, jakou má představu, že bude na daném místě vykonávat za práci nebo jaké má představy o své pracovní budoucnosti apod. Dále jsou v průběhu rozhovoru kladeny takové otázky, aby si bylo možné udělat si obrázek, jak by konkrétní uchazeč zapadl do firmy. Takové otázky se týkají třeba týmové práce, zda s ní má uchazeč zkušenosti nebo jak se k ní staví (týmová práce je pro společnost velice důležitá). Dále také postoje nebo zkušenosti s prací v openspace, hledá-li se uchazeč do centrály společnosti

v Praze-Chodově. Všechny tyto otázky mohou vést k obrazu adaptace kandidáta do firmy, která je jedním z nejdůležitějších kritérií pro to, aby byl uchazeč přijat.

5.2.4. *Testování*

Z psychodiagnostických metod využívá společnost osobnostní a výkonové testy. Z osobnostních testů je to např. Mayer-Briggs Typology, který zkoumá osobnostní profil. Jeho princip tkví v tom, že uchazeč musí vybrat z nabízených charakterových vlastností ty, které ho charakterizují a které ne. Testy zkoumají zejména schopnost práce v týmu, jak se člověk rozhoduje, jaká je jeho motivace, jestli pracuje na základě určitého harmonogramu nebo nechává věci na poslední chvíli nebo jestli je introvert nebo extrovert. Tyto základní charakterové rysy mohou ledasco naznačit v rámci toho, zda-li se uchazeč na danou pozici hodí. U některých pozic je nutné, aby byl pracovník introvert, aby měl smysl pro detail, systém, aby uměl dodržovat harmonogram (např. účetní). U jiných může naopak introvert působit trochu komplikace.

Co se týče výkonových testů, patří k nim také testy osobních schopností a konkrétněji jsou to testy prostorové, určené zejména pro pracovníky na stavbách, dále testy numerické a v neposlední řadě testy neverbální, které jsou založeny na logice (doplňování tvarů do obrazců, mozaiky). Společnost disponuje celou řadou dalších testů, nicméně využívá jen pár ověřených.

Přidám-li do této podkapitoly assessment centre, tak o něm můžu napsat v první řadě to, že je to metoda hodně využívaná. Je prováděno buď formou modelových situací nebo případových studií, ať už ve skupině několika uchazečů, tak také v některých případech ve stylu „face to face“, kdy je uchazeč sám s hodnotitelem. Skupinová AC ještě mohou probíhat tak, že je každému uchazeči role přidělena anebo naopak je na uchazečích, jaké role si zvolí, jak se rozdělí, jak se dohodnou, což je výborným podkladem pro pozorování.

Osobní zkušenost

Už při prvním domlouvání spolupráce se společností mi bylo nabídnuto, že se budu moci zúčastnit výběrového rozhovoru, následně mi bylo přislíbeno i assessment centre. Nakonec mi ovšem nebylo umožněno ani jedno z toho, což mě velice mrzelo zejména

z pohledu mé vlastní zkušenosti a samozřejmě i z hlediska většího praktického přínosu mé práce.

Nicméně jsem se mezitím stala absolventem hledajícím práci a tak jsem se ocitla na straně uchazečů o práci. Ráda bych tedy alespoň touto cestou předala do své práce zkušenosti se získáváním a výběrem pracovníků. Absolvovala jsem sice jen 5 pohovorů, nicméně i ty pro mě byly nesmírně přínosné, protože si byly velice podobné a zároveň v něčem rozdílné. Rozdílné už tím, v jaké společnosti probíhaly. První proběhl v personální agentuře a jednalo se přímo o pracovníka personální agentury. Pohovor byl příjemný, nicméně poměrně hektický, stejně tak jako je celá tato práce, ve které jde ve velké míře o rychlost. Byl tedy ze všech nejkratší (cca 30 min), nicméně otázky byly klasické (vzdělání, zkušenosti, kladné a negativní vlastnosti, motivace k dané práci apod.), vedla jej mladá slečna (28-30 let), která si vybírala pracovníky do svého týmu. Tento pohovor obsahoval i praktickou zkoušku, kdy mi byly předloženy různé životopisy a popis pracovního místa a mým úkolem bylo tyto životopisy vyhodnotit a doporučit pracovníky a testování znalosti anglického jazyka. Co se týče prostředí, to mi naprosto nevyhovovalo. Jednalo se o dvě malé propojené kanceláře, ve kterých sedělo dohromady 5 pracovníků, a během mého pohovoru tam byly ještě další dvě osoby účastníci se jiných pohovorů. Nebyl tam tedy klid a vůbec žádné soukromí.

Druhý pohovor proběhl ve velké mezinárodní společnosti a jednalo se o HR juniorskou pozici, ovšem výhledově až za několik týdnů po pohovoru. Nicméně tento pohovor byl asi nejpříjemnější ze všech. Vedl ho mladý HR specialista, který byl velice příjemný. Pohovor trval necelou hodinu, otázky také nebyly nijak překvapivé. Na rozdíl od pohovoru v personální agentuře po mně nebyly vyžadovány informace o společnosti, i když jsem na ně byla připravená. Byla jsem asi dvěma nebo třemi otázkami otestována z angličtiny, jinak pohovor probíhal v češtině. Prostředí bylo lepší, malá samostatná místnost, klid a soukromí. Celá společnost a zaměstnanci (HR specialista, ostraha, recepční aj.), se kterými jsem přišla do styku, na mně zapůsobila velice dobře, všichni byli ochotní a příjemní.

Další pohovor, který jsem absolvovala, byl v malé soukromé firmě a jednalo se o asistentku vedení. Pohovor byl velice příjemný, proběhl přímo s majitelem a zároveň ředitelem. Nebyl nijak dlouhý, sestával z toho, že si pan ředitel prošel můj životopis a na některé informace se doptal, zajímali ho základní informace o vzdělání a něco málo ze všeobecného rozhledu. Poté mně nechal napsat obchodní dopis, který jsme poté společně prošli. I když jsem na základě vzdělání a napsání dopisu prošla do posledního kola, nebyla

jsem celkově úspěšná. Nicméně byl tento pohovor přínosný a motivující, protože, i přesto, že jsem neuspěla, jsem se zatím dostala nejdále a cítila uznání svých znalostí.

Další pohovor proběhl také v malé firmě, také na asistentské místo a mimo Olomouc. Pohovor trval asi 20 min a jednalo se jen o ujasnění si pracovní pozice a mého vzdělání, znalostí a zkušeností a samozřejmě o osobní kontakt. Pohovor se mi moc nelíbil, protože právě proběhl dost stroze a firma sídlí v nehezkém průmyslovém areálu, pan ředitel byl nicméně příjemný a jeho kancelář bylo hezká. A i tak to byla zkušenost.

Poslední pohovor proběhl u mého současného zaměstnavatele a byl spolu s druhým nejpříjemnější. Proběhl formou rozhovoru a praktické zkoušky, respektive v opačném pořadí. Byl mi zadán úkol s tím, že „na to máte 20min, nedá se to stihnout, uvidíte, kam se dostanete“. Tato informace mně po pravdě dost znervózněla, ale zbytek pohovoru byl příjemný, jak otázky, tak tazatelé, tak prostředí (klid a soukromí).

Když to shrnu, tak z mého pohledu mám za těch několik měsíců, co jsem hledala práci poměrně dost zkušeností. Hlavně proto, že z pozice uchazeče provází každý pohovor příprava a hlavně stres. Takže jsem ráda, že mám s pohovory na nějakou dobu klid. Věřím ale, že i z pozice zaměstnavatele je to spousta práce a času. Neabsolvovala jsem žádná velká testování, neboť jsem se hlásila na nižší pozice, ale i ta malá AC formou malých praktických testů jsou pro mě zkušeností. Jsem za to ráda, že jsem to podstoupila a jen mě to utvrdilo v tom, že bych skutečně jednou ráda seděla na druhé straně a zaměstnance pro nějakou organizaci vybírala.

Shrnu-li to z pohledu mé diplomové práce, mohu posuzovat jen nábor z hlediska nižších pozic a docházím k závěru, že na tyto pozice jsou uplatňovány poměrně jednoduché postupy tak, jak jsou popsány v literatuře, nic mně na nich nezaskočilo ani nenadchlo.

Pokud bych ale měla jít dál než k absolvovaným pohovorům, musela bych odezvy na mé odpovědi na inzeráty zhodnotit jako tristní. Většina zadavatelů inzerátů ani neodpoví, když jim životopis přijde, ani následně, když Vás nevyberou do dalších kol. Někteří ano, minimálně jedním mailem, ve kterém Vás připravují na alternativu, že už se neozvou, ale někteří vůbec nereagují. Považuji to za neseriózní, neprofesionální a hlavně demotivující. Zejména mě to překvapilo u jedné známé personální agentury, u níž by se dalo čekat, že zásady náboru v oblasti dobrého jména u uchazečů bude dodržovat. Ale celkově můžu říct, že neodpověděly téměř 2/3 inzerentů a zejména u těch renomovanějších si to určitě budu pamatovat a rozhodně u mě ztrácí body jako u potenciálního budoucího zaměstnance. Zkrátka celý tento proces hledání práce pro mě byl obrovskou zkušeností.

Závěr:

To, čeho jsem chtěla touto prací dosáhnout, se mi povedlo. Z osobního hlediska jsem si prohloubila znalosti z oblasti získávání a výběru zaměstnanců, zejména těch kapitol a metod, se kterými je pravděpodobné, že se v budoucí praxi setkám. A to v oblasti získávání způsob upoutání uchazečů, dokumenty těchto uchazečů a v oblasti výběru pak jednotlivé postupy k tomu, abychom uspěli při hledání vhodného pracovníka, tedy předvýběr a následně pohovory, případně další postupy jako testování, reference aj.

Co se týče praktické části, nebyla naplněna tak, jak jsem na začátku doufala, že bude. Nebylo v mé moci docílit toho, co mi společnost Skanska a.s. na začátku slíbila, nicméně i za ty informace, které mi byly poskytnuty, jsem moc ráda a děkuji za ně. Doufám, že se mi alespoň trochu podařilo nahradit tyto praktické poznatky vlastními zkušenosti z hledání práce. Ostatně jsou pro mě asi daleko cennější, protože to jsou skutečně vlastní.

Summary:

For my diploma work I have chosen the topic of acquisition and selection of employees because I focus on this area of human resources management both from the position of a potential future human resources manager and also the position of a graduate looking for a job.

This work is divided into 5 chapters. The first four chapters deal with the theory of the hiring process while the final chapter describes the hiring process in a specific company, in this case Skanska a.s. The work starts with *personal planning*, which is closely related to acquisition and selection, and *workplace analysis* because the impression we make on both potential applicants and later employees is formed here. Chapter 3 deals with the very problem of *acquiring employees*, its conditions, sources, and mainly the process of acquisition itself (methods of acquisition, forming the offer itself, etc.). Chapter 4 then deals with the *selection of employees*, its methods, individual rounds of the competition, and also the job interview is described in great detail. Chapter 5 describes the process of acquisition and selection at Skanska a.s.

As far as *acquisition* is concerned, this work is mainly focused on appealing to applicants, on job offers and their form, as well as on documents that the applicants submit, especially on their résumé, which is their pass to further rounds of the competition and thus very important, or a cover letter. In the selection chapter I focus mainly on the individual rounds of the competition, on what each one of them is focused, and great space is devoted to job interview.

The main goal of my work is to deepen my knowledge of this problem because I would like to concentrate on it in the future, and also to find out what procedures and methods are used in practice, and evaluate from the point of view of a potential employee, what kind of impression the company makes on the job applicant.

In this work I managed to achieve the goals I wanted to achieve. From my personal point of view I did deepen my knowledge in the field of acquisition and selection of employees, especially those chapters and methods which I will probably encounter in my future practice. The greatest contribution of this work for me was, however, my own experience with looking for a job and having undertaken job interviews myself.

Resumé :

Intéressée de longue date par le thème de la recherche et sélection du personnel, j'ai opté pour celui-ci en choisissant le sujet de mon mémoire de master. L'intérêt porté dans sa rédaction unie en même temps le point de vue d'un futur chargé ou responsable RH potentiel, mais aussi celui d'un jeune diplômé à la recherche d'un emploi.

Le présent mémoire comporte 5 chapitres répartis de manière suivante: les chapitres 1 à 4 traitent le processus de recrutement de façon théorique, la partie 5 apporte une description de ce processus en application à une entreprise existante qui est la société Skanska a.s. Dans les deux premiers chapitres, nous portons notre attention notamment à la *planification du personnel* qui représente un processus étroitement lié à la recherche et à la sélection du personnel (éventuellement à l'embauche au sens large du terme – la recherche et la sélection constituant la base à l'embauche), ainsi qu'à l'analyse d'un poste de travail présentant un point de départ pour la perception de l'employeur aux yeux des futurs candidats à l'emploi. Le chapitre 3 se focalise sur la recherche du personnel au sens propre, particulièrement sur ses conditions et sources, les méthodes permettant la recherche, la formulation de l'offre d'emploi, etc. Le chapitre 4 concerne la sélection du personnel, ses méthodes et les étapes de la procédure d'embauche; elle apporte également une description détaillée d'un entretien d'embauche. L'application du processus de recherche et sélection du personnel mis en place par la société Skanska a.s. est étudiée dans le chapitre 5.

Concernant la recherche, le présent mémoire est orienté notamment sur l'appel fait au candidats, ainsi que sur les diverses formes de l'offre d'emploi. Sont également analysés les documents fournis par les candidats à l'emploi, principalement le CV comme un billet d'entrée aux étapes de sélection suivantes, et la lettre de motivation également. Dans le chapitre portant sur la recherche, je tiens à me concentrer sur les étapes successives de la sélection des candidats et les intérêts de celles-ci, tout en y intégrant la notion de l'entretien de sélection. L'objectif porté par le présent mémoire est de contribuer de manière importante à l'approfondissement de mes propres connaissances dans ce domaine, celui-ci étant le domaine de préférence pour mon futur parcours professionnel. Il en est de même pour faire le constat des procédés et méthodes mis en œuvre dans les milieux professionnels, ainsi que d'adopter le regard d'un futur employé en vue d'évaluer l'effet produit par l'entreprise envers les postulants à l'embauche.

Je suis persuadée d'avoir atteint les objectifs fixés à l'introduction du présent mémoire. Mes connaissances dans le domaine de la recherche et sélection du personnel se voient désormais approfondies de manière significative, notamment en ce qui concerne les sphères et méthodes aussitôt impliquées dans mon parcours professionnel. La quantité décisive de mes nouveaux apports personnels est cependant enrichie par mes propres expériences avec la recherche d'un emploi et avec les entretiens d'embauche réels.

Anotace:

<i>Příjmení a jméno autora:</i>	Bc. Martina Kleislová
<i>Název katedry a fakulty:</i>	Filozofická fakulta, katedra romanistiky
<i>Název diplomové práce:</i>	Získávání a výběr zaměstnanců (případová studie ve společnosti Skanska a.s.)
<i>Vedoucí diplomové práce:</i>	PhDr. Klára Bendová
<i>Počet znaků:</i>	142 809
<i>Počet příloh:</i>	5
<i>Počet titulů použité literatury:</i>	22

Klíčová slova: získávání, výběr, nábor, výběrový rozhovor, testování, assessment centre, zaměstnanec, zaměstnavatel, uchazeč, životopis, motivační dopis, výběrové řízení, předvýběr, inzerování, pracovní místo, analýza, popis, reference, psychologické testy, testy pracovní způsobilosti, hodnocení

Charakteristika diplomové práce: Práce má za cíl prohloubit problematiku získávání a výběru pracovníků z pohledu potenciálních uchazečů, stejně tak z pohledu personalistů. Zabývá se charakteristikou volného pracovního místa (analýza, popis), dále formou a metodami získávání zaměstnanců a požadovanými dokumenty od uchazečů. Dále se zabývá výběrem zaměstnanců, jednotlivými koly výběrového řízení, od předvýběru až po výběrový rozhovor. Následně se v práci konkretizuje proces získávání a výběru v konkrétní společnosti, jak společnost získává a vybírá zaměstnance, jakých postupů a metod k tomu využívá apod.

Seznam obrázků a tabulek:

Obr. č. 1 Zdroje a síly náboru a výběru

Obr. č. 2 „3E“

Obr. č. 3 Loga společnosti v průběhu let

Tab. č. 1 Hospodářské výsledky společnosti

Tab. č. 2 Výběrové metody společnosti Skanska a.s.

Seznam příloh:

Příloha č.1: Příklad popisu pracovního místa

Příloha č. 2: Ukázka písemné žádosti o přijetí zaměstnance

Příloha č. 3: Příklad strukturované žádosti o reference

Příloha č. 4: Výňatek ze Zákona o zaměstnanosti týkající se volných pracovních míst (§34-§38).

Příloha č. 5: Schéma procesu výběru uchazečů

Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNSCHIED, R., HARTENSTEIN, M. *Testy u přijímacích pohovorů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1798-2.

BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-588-9.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

HORVÁTH, M., ZLÁMAL, J. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. ISBN 80-224-1085-0.

HOVĚŽÁKOVÁ, D. *Po škole*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN 978-244-2013-4.

HRONÍK, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-1-3.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLEKTIV AUTORŮ, Programový tým pro profesionální certifikát v managementu. *Získávání pracovníků a jejich rozvoj, kniha 6. Moderní a efektivní manažer, Modul 2: Řízení lidí*. Praha: OUČR, 2003. ISBN 80-86717-06-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

MADUXX, R.B. *Profesionální výběr uchazečů*. Praha: Linde, 1992. ISBN 80-85647-39-7.

MAJEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

STÝBLO, J. *Management a řízení lidí ve firmě*. Ústí nad Labem: EU Press, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŘEZNÍČEK, P. a kol. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

WILLIAMS, L. *Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-903-8

Seznam elektronických zdrojů:

Bussiness Center [online] dostupné na <<http://www.bussinesscenter.cz>>

Motiv 8.cz [online] dostupné na <<http://www.motiv8.cz/personalistika/>>

Jobs.cz [online] dostupné na <<http://www.jobs.cz>>

Prace.cz [online] dostupné na <<http://www.prace.cz>>

Sprace.cz [online] dostupné na <<http://www.sprace.cz>>

Skanska CS [online] dostupné na <<http://www.skanska.cz/cz>>

Wikipedie, otevřená encyklopedie [online] dostupné na <www.wikipedia.org>

Přílohy

Příloha č.1: Příklad popisu pracovního místa

(zdroj: Martin, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. Str. 199)

Pracovní funkce: farmaceutický laborant
Stupeň vzdělání: _____
Pracovní úvazek: částečný (počet hodin)
Samostatná práce: ANO/NE
Podřízený/á: vedoucímu lékárny (jméno)
Zodpovědný/á za: asistent

Účel práce:

Zajištění spolehlivé a cenově přístupné služby týkající se příjmu, skladování a výdeje léků a jiných farmaceutických výrobků, minimalizace ztrát.

V případě potřeby být k ruce vedoucímu lékárny.

Specifikace povinností:

1. Přijímání a skladování zboží v souladu s předepsanými normami.
2. Udržování stanovené výše zásob, v případě potřeby jejich doplňování v rámci stanovených limitů z hlavního skladu.
3. Příprava žádanek a označování veškerého výdajového materiálu kódem pracoviště.
4. Vyřizování poštovních a jiných dodávek externím zákazníkům.
5. Obrat zásob podle instrukcí.
6. Shromažďování záznamů a následné vyřízení požadavků pro doplnění zásob.
7. Vyřizování reklamací podle předpisu.
8. Udržování skladu v čistotě a pořádku.
9. Pomoc při zabezpečování skladu.
10. Aktualizování a přesné vedení dat týkajících se zásob pomocí počítače.
11. Po celou dobu poskytovat spolehlivé a odborné služby zákazníkům lékárny.
12. Další služby, které by mohly být oprávněně vyžadovány vedoucím lékárny.

Požadované vědomosti, dovednosti, profesionální vztah a praxe:

1. Dobré všeobecné vzdělání a odpovídající úroveň inteligence.

2. Ochota osvojovat si dovednosti a věnovat pozornost podrobnostem.
3. Základní vědomosti obsluhy počítače.
4. Kladný vztah k zásadám profese.

Schopnost spolupracovat samostatně podle předem písemně zadaných instrukcí. Osobní dohled nadřízeného není nutný.

Souhlas zaměstnance, datum: _____

Souhlas vedoucího, datum: _____

Příloha č. 2: Ukázka písemné žádosti o přijetí zaměstnance

(zdroj: Martin, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. Str. 261)

Název pracovní funkce: _____

Kvalifikační třída: _____

Útvar: _____

Nadřízený pracovník: _____

Podřízený pracovník: _____

Popis práce: _____

Důvod přijetí: _____

Dosavadní místo opouští/je povýšen: _____

Nově definované povinnosti: _____

Ostatní: _____

Přijetí doporučuje: _____

Jmenování musí provést: _____

Specifikace požadavků na pracovní místo:

Nezbytné

Žádoucí

Aktuální

1. Fyzické vlastnosti

Zdravotní stav

Zrak

Zevnějšek

Jiné

2. Odborná způsobilost

Čtení

Gramotnost

Matematické schopnosti

Vysokoškolské vzdělání

Ukončené středoškolské vzdělání

Odborný výcvik (vyučení)

Odborné vzdělání

Další (specifikujte)

3. Úroveň rozumových schopností

4. Iniciativa

5. Způsobilost

Odborné znalosti informační technologie

Psaní na stroji

Těsnopis
Telefon
Technická způsobilost
Další (specifikujte)

6. Zvláštní charakterové vlastnosti

Člen týmu
Spolehlivost
Flexibilita
Plnění úkolů
Požadované kurzy
Další (specifikujte)

Odměňování

Plat: _____ Kč/ročně/měsíčně

Přidáno: _____

Smlouva: _____

Hodiny: _____

Datum nástupu do funkce: _____

Dosazení do funkce schválil výkonný ředitel dne: _____

Postup

1. Vedoucí útvaru vyplní formulář ve spolupráci s pracovníkem personálního oddělení.
2. Formulář se předá výkonnému řediteli ke schválení.

Příloha č. 3: Příklad strukturované žádosti o reference

(zdroj: Martin, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. Str. 32)

A. Týkající se organizace

Vážený _____

(pracovní místo) _____

Žádost o reference pro _____ (jméno žadatele)

Výše jmenovaný/á požádal tuto organizaci o výše uvedené pracovní místo a uvedl/a, že pro Vás pracovala v následujícím období: _____ (datum od-do)

jako _____ (pracovní pozice).

Budu Vám velice zavázán, pokud vyplníte krátký dotazník na druhé straně tohoto formuláře a pošlete nám jej zpět. Prosím, připojte k tomuto dopisu buď razítko organizace, nebo dopisní papír s hlavičkou organizace.

S pozdravem

Dotazník (nehodící se škrtněte)

1. Souhlasí výše uvedená data?

ANO/NE

Pokud NE – uveďte prosím správná data

2. Je výše uvedené jméno pracovní pozice správné?

ANO/NE

Pokud NE – uveďte prosím správná data

Uveďte, prosím, stručně povinnosti zaměstnance, jeho míru zodpovědnosti, zda řídil nějaké zaměstnance atd.

3. Důvod odchodu? _____

4. Zaměstnal/a byste tuto osobu znovu? _____

5. Jako zaměstnanec byl/a:

- | | |
|-----------------|--------|
| ▪ Důvěryhodný/á | ANO/NE |
| ▪ Spolehlivý/á | ANO/NE |
| ▪ Upřímný | ANO/NE |
| ▪ Dochvilný | ANO/NE |

6. Prosím, ohodnoťte charakter jeho/její práce

- | | |
|----------------|----------------------|
| ▪ Kvalita | Dobrá/Průměrná/Slabá |
| ▪ Kvantita | Dobrá/Průměrná/Slabá |
| ▪ Spolehlivost | Dobrá/Průměrná/Slabá |
| ▪ Vztahy | Dobré/Průměrné/Slabé |
| ▪ Docházka | Dobrá/Průměrná/Slabá |

7. Řídil/a dobře zaměstnance? ANO/NE

8. Dodržoval/a disciplínu? ANO/NE

9. Zhodnotili byste ho/ji jako vhodného

Kandidáta na naši volnou pozici? ANO/NE

10. Nějaké další poznámky?

Podpis _____ Datum _____

Pozice _____ Razítko organizace _____

B. Žádost o reference u konkrétní osoby

Vážený _____

(pracovní místo) _____

Žádost o reference pro _____ (jméno žadatele)

Výše jmenovaný/á požádal tuto organizaci o výše uvedené pracovní místo a uvedl/a, že Vás zná (přítel, spolupracovník, závodní lékař apod.).

Potřebujeme reference, co se týče charakteru této osoby. Budu Vám velice zavázán, pokud vyplníte krátký dotazník a pošlete nám jej zpět. Pokud mi raději chcete zatelefonovat nebo napsat reference vlastními slovy, prosím, udělejte to.

S pozdravem

Dotazník (nehodící se škrtněte)

1. Jak dlouho znáte žadatele/uchazeče? _____

2. Odkud ho/ji znáte? _____

3. Kdy a kde jste se seznámili? _____

4. Podle Vašeho názoru se jedná o osobu:

- | | |
|----------------|--------|
| ▪ Důvěryhodnou | ANO/NE |
| ▪ Spolehlivou | ANO/NE |
| ▪ Upřímnou | ANO/NE |
| ▪ Dochvilnou | ANO/NE |
| ▪ Zodpovědnou | ANO/NE |

5. Je iniciativní a aktivní? ANO/NE

6. Doporučila byste ho/ji jako zaměstnance? ANO/NE

Podpis _____

Adresa _____

Příloha č. 4: Výňatek ze Zákona o zaměstnanosti týkající se volných pracovních míst (§34-§38).

Zákon č. 435/2004 Sb. (naposledy novelizován 2011)

(zdroj: Bussiness center [online] dostupné na <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/>)

Volná pracovní místa

§ 34

Zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám nebo za pomoci úřadu práce, od kterého může vyžadovat informace o situaci na trhu práce, popřípadě poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání nebo za pomoci agentury práce.

§ 35

- (1) Zaměstnavatel je povinen do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku (§ 37) a neprodleně, nejpozději do 10 kalendářních dnů, oznámit obsazení těchto míst. Volnými pracovními místy se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance nebo je hodlá obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce. Lhůta pro oznámení počíná běžet dnem následujícím po vytvoření, uvolnění nebo obsazení pracovního místa.
- (2) Oznámení podle odstavce 1 může zaměstnavatel učinit, v případě, že tak stanoví zvláštní právní předpis32c), též u místně příslušného obecního živnostenského úřadu. Živnostenský úřad předá oznámení příslušnému úřadu práce ve stanovené lhůtě32d).

§ 36

Zaměstnavatel na vyžádání úřadu práce vybere z hlášených volných pracovních míst místa vhodná pro uchazeče o zaměstnání, kterým úřad práce věnuje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání (§ 33).

§ 37

Úřad práce vede evidenci volných pracovních míst, která obsahuje identifikační údaje zaměstnavatele, základní charakteristiku pracovního místa, to je určení druhu práce a místa výkonu práce, předpoklady a požadavky stanovené pro zastávání pracovního místa, základní informace o pracovních a mzdových podmínkách a informaci, zda se jedná o pracovní místo vyhrazené nebo vhodné pro osobu se zdravotním postižením. Dále evidence obsahuje informaci o tom, zda jde o zaměstnání na dobu neurčitou nebo určitou a jeho předpokládanou délku. Evidence může dále obsahovat zejména informace o možnostech ubytování, dojíždění do zaměstnání a další informace, které zaměstnavatel požaduje zveřejnit.

§ 37a

- (1) Ministerstvo vede centrální evidenci volných pracovních míst obsaditelných držiteli zelené karty. Centrální evidence obsahuje údaje uvedené v § 37.
- (2) Volným pracovním místem obsaditelným držitelem zelené karty se rozumí pracovní místo,
 - a) které nebylo obsazeno do 30 dnů od jeho oznámení úřadu práce, s výjimkou pracovních míst úředníků územních samosprávných celků32e) a pracovních míst zaměstnanců, kteří ve správních úřadech vykonávají státní správu32f), nebo
 - b) které Ministerstvo průmyslu a obchodu označilo v centrální evidenci volných pracovních míst jako místo vhodné pro klíčový personál.

Se zveřejněním pracovního místa v centrální evidenci volných pracovních míst obsaditelných držiteli zelené karty musí zaměstnavatel udělit souhlas.

(3) Zastupitelský úřad České republiky vyznačí v centrální evidenci volných pracovních míst obsaditelných držiteli zelené karty podání žádosti o vydání zelené karty a případné zpětvzetí této žádosti. Ministerstvo vnitra vyznačí v této evidenci podání žádosti o vydání zelené karty, případné zpětvzetí žádosti, pokud byla podána na území České republiky, den, kdy bylo rozhodnuto o vyhovění nebo nevyhovění žádosti, a den vydání zelené karty.

(4) Neprodleně po vydání zelené karty Ministerstvo vnitra elektronicky sdělí ministerstvu identifikační údaje cizince, kterému byla vydána zelená karta, a pracovní místo, pro které byla zelená karta vydána; rovněž tak sdělí ministerstvu informace o prodloužení její platnosti, o jejím zrušení, případně zániku.

(5) Ministerstvo v centrální evidenci volných pracovních míst obsaditelných držiteli zelené karty nezveřejní volné pracovní místo nebo volné pracovní místo vedené v této evidenci vyřadí, pokud by jeho obsazení cizincem ohrozilo situaci na trhu práce; u míst vhodných pro klíčový personál tak lze učinit jen na základě předchozího souhlasu ministra práce a sociálních věcí.

§ 38

Úřad práce volná pracovní místa nabízí uchazečům o zaměstnání a zájemcům o zaměstnání a se souhlasem zaměstnavatele je zveřejňuje, včetně zveřejnění v elektronických médiích. Úřad práce nenabízí a nezveřejňuje nabídky zaměstnání, které jsou diskriminačního charakteru nebo jsou v rozporu s pracovněprávními (§ 126 odst. 2) a jinými právními předpisy nebo odporují dobrým mravům. Úřad práce rovněž nenabízí a nezveřejňuje nabídky volných pracovních míst u zaměstnavatele, kterému byla uložena pokuta za porušení povinnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů (§ 126 odst. 2) nebo za porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů, které kontroluje Státní úřad inspekce práce nebo oblastní inspektorát práce, a to po dobu 3 měsíců ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o uložení pokuty.

Příloha č. 5: Schéma procesu výběru uchazečů

(zdroj: Bucháčková, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str. 34)

