

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

METODY PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU

THE METHODS OF STAFF SELECTION

Bakalářská diplomová práce

Jitka Bártová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PaedDr. Jan Hauser

Jihlava 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Jihlavě dne 16. 3. 2011

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské diplomové práce PaedDr. Janu Hauserovi za rady, cenné připomínky a čas, který mi během tvorby mé práce věnoval.

Anotace

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem každé organizace. Z tohoto důvodu by měl být výběr pracovníků systematickou a pečlivě připravenou činností, která bude zárukou, že organizace bude mít „správné lidi na správném místě“. Tato bakalářská práce postupuje od vytváření a analýzy pracovního místa přes personální plánování k jednotlivým krokům získávání pracovníků. Na tyto kroky navazuje výčet a popis často používaných metod výběru pracovníků. Cílem práce je seznámit čtenáře s možnostmi využití profesní diagnostiky a nabídnout tuto metodu jako jeden z efektivních nástrojů výběru pracovníků v organizaci.

Obsah

Úvod.....	7
1 Řízení lidských zdrojů.....	8
1.1 Personální činnosti	10
1.2 Lidé v organizaci – shrnutí.....	11
2 Co předchází výběru pracovníků	12
2.1 Vytváření pracovního místa	12
2.2 Analýza pracovního místa.....	13
2.3 Personální plánování	15
2.4 Co předchází výběru pracovníků – shrnutí	17
3 Získávání pracovníků	18
3.1 Proces získávání pracovníků	19
3.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků, zvážení alternativ	21
3.1.2 Specifikace pracovního místa, požadavky na pracovníka.....	22
3.1.3 Zdroje potenciálních uchazečů.....	22
3.1.4 Metody získávání pracovníků	23
3.1.5 Dokumenty požadované od uchazečů	24
3.1.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	25
3.1.7 Shromažďování dokumentů od uchazečů	25
3.1.8 Předvýběr na základě získaných dokumentů	26
3.2 Získávání pracovníků - shrnutí.....	27
4 Výběr pracovníků.....	28
4.1 Administrativní kolo – analýza dokumentace.....	29
4.1.1 Motivační dopis.....	29
4.1.2 Životopis	30
4.1.3 Dotazník	31
4.2 Výběrový pohovor	32
4.2.1 Typy pohovorů	33
4.2.2 Způsoby vedení pohovoru.....	34
4.3 Testy pracovní způsobilosti.....	35
4.3.1 Typy testů.....	35
4.3.2 Psychodiagnostické metody a psychologické testy.....	37
4.3.3 Charakteristiky dobrého testu	39
4.4 Metody výběru pracovníků – shrnutí	39

5	Profesní diagnostika	41
5.1	Republikové centrum vzdělávání, s.r.o.	41
5.2	Co to je profesní diagnostika COMDI	41
5.2.1	Jak s programem pracovat.....	42
5.2.2	Moduly profesní diagnostiky COMDI.....	44
5.2.3	Oblasti zaměření při testování.....	44
5.2.4	Význam profesní diagnostiky	47
6	Příklad praktického využití kombinace více metod výběru.....	48
6.1	Popis situace.....	48
6.2	Metody výběru pracovníka	49
6.2.1	Profesní diagnostika	49
6.2.2	Výběrový pohovor	49
6.3	Zhodnocení.....	49
	Závěr	50
	Seznam literatury a dalších použitých zdrojů	52
	Seznam příloh.....	53

Úvod

Lidé jsou nejdůležitější zdroje každé organizace. Samozřejmě, lidé nejsou všechno, každá organizace potřebuje i jiné zdroje, ale jsou to právě lidé, kdo ty ostatní zdroje ovlivňuje, na nich především záleží, zda se bude organizaci dařit. Na druhou stranu každý člověk má své schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti, ale také i své představy a tužby, které by rád ve své práci uplatnil. Proto by každá organizace měla pečlivě vybírat, koho přijme do svých řad. Proto by každý člověk měl mít co nejvíce možností, jak si ověřit, že vybrané zaměstnání pro něj bude to pravé.

Oběma stranám, jak vybírající organizaci, tak jedinci hledajícímu zaměstnání, by mohla ve svých rozhodnutích napomoci profesní diagnostika, kterou navrhuji jako vhodnou doplňující metodu výběru pracovníků k nezbytnému pohovoru.

Toto téma jsem zvolila na základě dvojí zkušenosti: za prvé jsem svého času pracovala v organizaci, která profesní diagnostiku vyvíjí a nabízí k použití, za druhé jsem zažila i tu zkušenost, kdy zvolené zaměstnání nebylo právě to, které bych považovala pro sebe za nejlepší.

K cíli své práce, tedy k nabídnutí profesní diagnostiky jako efektivního nástroje výběru pracovníků, postupuji v několika krocích. Za podpory, kterou jsem našla v odborné literatuře, se nejdříve se věnuji činnostem, které výběru pracovníků předcházejí: vytváření a analýze pracovního místa a personálnímu plánování. Dále se zaměřuji na získávání pracovníků, tedy na činnosti, které nás dovedou až k samotným metodám výběru pracovníků. Praktická část mé práce zabývající se profesní diagnostikou vznikla s pomocí studia webových stránek dané organizace a s využitím vlastních zkušeností práce v této organizaci. Jako další zdroj mi posloužily informace ze studia hodnotících zpráv a výsledků jednotlivých testovaných osob. V závěru uvádím modelový příklad, jak může být realizován výběr pracovníků do organizace, která jako jednu z metod výběru použije profesní diagnostiku.

Jsem si vědoma toho, že možností, jak co nejlépe vybrat nového pracovníka do firmy, je celá řada. Mým cílem nebylo navrhnout tu nejlepší metodu, ale nabídnout jednu z možných. Tu, se kterou jsem měla příležitost se během svého pracovního života osobně setkat a líbila se mi. Doufám, že mi alespoň některý čtenář dá za pravdu.

1 Řízení lidských zdrojů

Zaměstnanci, pracovníci, lidé, tedy lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem každé organizace. „Úspěch vedoucího pracovníka závisí na kvalitě jeho podřízených.“ „Manažer je tak dobrý, jak dobří jsou lidé, kteří pod něho spadají.“ Na těchto faktech, takto a podobně formulovaných, se shodují mnozí odborníci (např. Armstrong 2007, Dale 2007, Hroník 2007, Koubek 2007, Vajner 2007). Jak např. uvádí ve své publikaci Koubek, lidská činnost je rozhodující pro to, aby byly funkčně propojeny všechny další zdroje, která firma vlastní, tedy materiální, finanční a informační. Každá organizace, která má zájem na své prosperitě a konkurenceschopnosti, by měla mít vypracovaný především systém práce s lidmi – tedy personální práci v celém svém rozsahu. Nejdůležitější oblastí řízení organizace by mělo být *řízení lidských zdrojů*, neboť jsou to lidé, kteří plněním svých úkolů zajišťují jednotlivé oblasti činnosti organizace.¹

Armstrong definuje *řízení lidských zdrojů* jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.²

Palán ve svém Výkladovém slovníku k pojmu *řízení lidských zdrojů* mimo jiné uvádí, že je to „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb firmy i jednotlivce.“³

V odborné literatuře se setkáváme s pojmy *personální práce*, *personalistika*, *personální administrativa*, *personální řízení* nebo *řízení lidských zdrojů*. Nejen Koubek (ale také např. Kolman 2007 nebo Kocianová 2010) soudí, že termíny *personální administrativa*, *personální řízení* a *řízení lidských zdrojů* označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. Termíny *personální práce* či *personalistika* se podle něj používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace.⁴ *Personální práci* definuje následovně:

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání,

¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 13-14.

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27.

³ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 187.

⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 14.

formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“⁵

K odlišení *řízení lidských zdrojů* od *personálního řízení* uvádí Koubek několik charakteristických bodů, za tři klíčové charakteristiky řízení lidských zdrojů označuje následující:

- strategický přístup k personální práci (dlouhodobá perspektiva),
- orientaci na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce není záležitostí jen odborných personalistů, ale všech vedoucích pracovníků organizace.⁶

Tureckiová se vyjadřuje v tom smyslu, že „*řízení a rozvoj lidí* ve firmách je mnohem více záležitostí strategie a propojování organizačních, týmových a individuálních cílů než oblastí úzce zaměřenou na realizaci (metody a postupy) personálních činností.“⁷

Hroník říká, že nemůže existovat jeden správný způsob řízení lidí, vykonávání personální činnosti či managementu, protože se jedná o různé situace, různé dostupné informace. „Management a řízení lidí není hledání pravdy, ale dosahování konsensu.“⁸

Armstrong se ve své publikaci zabývá jak shodnými rysy, tak také rozdíly mezi *řízením lidských zdrojů* a *personálním řízením*. K tomuto porovnání uvádí, že „rozdíly se zdají být podstatné, ale lze je vidět spíše jako rozdíly v důrazu a v přístupu, než jako podstatné rozdíly“.⁹

V rámci této práce se budu snažit vycházet z nejmodernějšího pojetí personální práce, tedy z *řízení lidských zdrojů*. Jako obecnější výraz bude používán (v souladu s pojetím Koubka) termín *personální práce* či *personalistika*.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 13.

⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15.

⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 47.

⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 6.

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 39.

Koubek dále vysvětluje pojem *personální činnosti (služby, funkce)*, které jsou konkrétním vyústěním úkolů řízení lidských zdrojů. O personálních činnostech říká, že „představují výkonnou část personální práce“.¹⁰

Renata Kocianová (ale nejen ona, také např. Armstrong) nabízí logické vysvětlení rozdílu mezi pojmy *pracovníci* a *zaměstnanci*: pojem *zaměstnanci* charakterizuje osoby, které pracují na základě zaměstnanecké pracovní smlouvy. Pojem *pracovníci* je chápán v širším významu, dle Kocianové je to každá osoba, která pro organizaci vykonává pracovní činnost na základě i jiných než zaměstnaneckých pracovních smluv.¹¹ Vzhledem k tomu, že ne každý autor tyto dva pojmy takto odlišuje, není pokaždé možné specifikovat, zda se jedná o zaměstnance nebo pracovníky v širším slova smyslu. Z tohoto důvodu budou v této práci používány oba termíny s tím, že je chápu stejně jako to uvádí Kocianová nebo Armstrong.

1.1 Personální činnosti

Jak se ve své knize zmiňuje Koubek, v odborné literatuře je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností, nejčastěji bývají uváděny v přibližně následující podobě:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Nově k těmto činnostem bývají zařazovány ještě další personální činnosti:

- Průzkum trhu práce

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 20.

¹¹ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 9.

- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Koubek upozorňuje na logičnost pořadí výše uvedených personálních činností (zejména těch, které jsou uvedeny v první skupině) a zároveň klade důraz na to, jak je důležité, aby „cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se“. Rozsah jednotlivých činností v konkrétní organizaci pak závisí také na její velikosti – v malé firmě jsou činnosti různě kumulovány, některými se příslušní pracovníci zabývají jen v případě potřeby, tedy nepravidelně. Oproti tomu velké organizace mají personalisty, kteří se specializují jen na určitý úsek, na některé činnosti je možno najímat i externisty.¹²

1.2 Lidé v organizaci – shrnutí

V Palánově slovníku mne zaujal výklad rozdílu mezi pojmy *lidské zdroje* a *pracovní síla*: „Pojem lidské zdroje vychází z jiné filozofie než pojem pracovní síla, který již sémanticky navozuje postavení člověka jako pouhého vykonavatele zadané činnosti. Již v pojmu je obsažena pasivita a pouhé využívání schopností vykonavatele práce. Pojem lidské zdroje představuje člověka, který je schopen seberealizace v činnosti, kterou vykonává, na základě vlastního rozhodnutí.“¹³

Z výše uvedeného textu, z myšlenek, postřehů a citací autorů, jejichž texty jsem použila, jednoznačně vyplývá to, co je uvedeno hned na začátku této první kapitoly – lidé, lidské zdroje jsou pro firmu zdrojem nejdůležitějším. Každá organizace by proto měla věnovat co největší úsilí právě práci se svými lidmi. Začít samozřejmě musí tím, že si do svých řad přijme takové pracovníky, kteří pro ni tím nejdůležitějším zdrojem, nejcennějším bohatstvím opravdu budou. To znamená, že musí věnovat co největší pozornost získávání, výběru a přijímání nových pracovníků.

¹² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 20 – 23.

¹³ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 113.

2 Co předchází výběru pracovníků

Moje bakalářská práce nese název „Metody personálního výběru“. Nemohu ale hned na tomto místě začít s popisem jednotlivých metod, neboť jsem přesvědčena, že bez řádné přípravy k žádnému úspěšnému výběru dojít nemůže. Odborníci zabývající se personalistikou ve svých publikacích vesměs upozorňují na to (pro příklad uvádím alespoň M. Dale), že zaplnit volná místa, zorganizovat výběrové řízení, zaučít nové pracovníky, to vše firmu stojí peníze i čas.¹⁴ Proto považuji za důležité, ještě před tím, než se začnu zabývat samotnými metodami výběru zaměstnanců, věnovat prostor aktivitám a činnostem, které výběru zaměstnanců předcházejí. Ke stručnému popisu těchto činností využiji logické pořadí tak, jak ho nabízí Koubek (viz podkapitola 1.1 Personální činnosti). Potřebu uvést činnosti, které předcházejí výběru zaměstnanců, spatřuji také v tom (jak upozorňuje Koubek), že je velmi důležitá provázanost a vzájemná podpora jednotlivých personálních činností.¹⁵

2.1 Vytváření pracovního místa

Pracovní místo Koubek definuje jako místo jedince v organizaci, toto místo označuje za nejmenší prvek organizační struktury, které přiřazuje pracovníkovi určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřeně k jeho schopnostem.¹⁶

Bělohlávek říká, že *pracovní místo* je definováno organizační strukturou (určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti) a popisem práce (vymezuje povinnosti spjaté s tímto místem).¹⁷

Koubek označuje vytváření pracovního místa za poměrně složitý proces, během kterého dochází k přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů a odpovědností tak, aby je mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi (odborným vzděláním, praxí, charakteristikami osobnosti). Zároveň musí být vytvořeny podmínky pro efektivní plnění těchto úkolů a pracovní místa musí být zařazena do kontextu pracovních a výrobních úkolů firmy.¹⁸ Jak píše Koubek, je třeba zajistit, aby pracovní úkoly přispívaly nejen k uspokojování potřeb a dosažení cílů organizace, ale aby také

¹⁴ Srov. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007, s. 8.

¹⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 22.

¹⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 45.

¹⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 100.

¹⁸ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 41.

přinášely uspokojení a motivaci pracovníkům, neměly negativní dopad na zdraví pracovníků, aby tyto úkoly byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.¹⁹

Armstrong uvádí dva *cíle* vytváření pracovního místa:

- uspokojení požadavků organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb,
- uspokojení potřeb jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů.

Tyto cíle jsou vzájemně propojené, obecným cílem vytváření pracovního místa je tedy propojení potřeb jedinců a organizace.²⁰

Oba autoři (Armstrong, Koubek), se shodují na tom, že při vytváření pracovních míst nejde jen o uspokojení požadavků a potřeb organizace, ale také o to, aby pracovní místo přinášelo uspokojení pracovníkovi. Z těchto jejich názorů budu vycházet v praktické části své bakalářské práce.

2.2 Analýza pracovního místa

V definici *analýzy pracovního místa* Koubek říká, že: „poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“ Provedená analýza pak umožňuje zpracovat všechny tyto informace v podobě tzv. *popisu pracovního místa*. Tento popis „je podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy pro zpracování tzv. *specifikace pracovního místa*.“²¹

Palán ve svém slovníku vysvětluje *analýzu pracovního místa* jako „proces získávání, uchovávání a rozbor všech informací o podnikových pracovních místech, vč. informací o jejich vzájemné vazbě a vč. požadavků na jejich obsazení. Cílem je získat informace o

¹⁹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 47.

²⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 279.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 43.

charakteru a průběhu práce na určitém pracovním místě, a tím získat představu o tom, jaký pracovník by měl uvedené místo zastávat.“²²

Palán ve výkladovém slovníku Lidské zdroje uvádí následující přehled:²³

<i>Popis pracovního místa</i>	<i>Popis požadavků</i>
požadavek na profesi, organizační začlenění	fyzické (somatické) požadavky (síla, zručnost, sedavá práce, cestování)
požadavek práce, její náročnost (povinnosti, odpovědnost)	duševní (psychické) požadavky (úroveň znalostí, duševní schopnosti ...)
výkon a vybavenost práce (kdy a kde se dělá; stroje, zařízení)	kvalifikační požadavky (vzdělání, další odborná příprava, praxe)
spolupráce s okolím (návaznosti, obtížnost, důležitost)	klíčové kvalifikace (jazykové znalosti, zvláštní dovednosti, řídičský průkaz, organizační schopnosti ..)
norma výkonu (přesnost, kvalita, výkonnost)	pracovní zkušenosti, získané na jiném, podobném pracovišti
obvyklé pracovní podmínky (fyzikální, sociální, platové)	dovednosti psychomotorické, sociální (nekomunikativně, vedení ...)
možnost zaučení, event. vyučení	požadavky osobnostní – charakterové (postoje, temperament, schopnost se učit, hodnotová orientace ...)

Hroník nepoužívá, na rozdíl od Koubka, pojem *analýza pracovního místa*, ale používá pojem *analýza práce*. Ve své knize uvádí, že analýza práce, resp. popis práce, který je jejím produktem, bývá v odborné literatuře považován za jeden ze základních nástrojů řízení (viz např. výše uvedený Koubkův názor). Hroník však upozorňuje na to, že toto tvrzení nemusí platit absolutně. Popis práce nabývá důležitosti spíše u velkých firem, pohybujících se ve stabilním prostředí. Firmy, které se pohybují v dravém, dynamickém prostředí, by musely popisy práce několikrát ročně měnit – jejich popisy práce proto budou letmější a rámcovější.²⁴

Koubek označuje analýzu za „inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem ...“ a uvádí, že se rozděluje na dva problémové okruhy:

- na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (odpovědi tvoří *popis pracovního místa a pracovních podmínek* na něm) a

²² PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 14.

²³ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 14.

²⁴ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 31.

- na otázky týkající se pracovníka (odpovědi tvoří *specifikaci pracovního místa*).²⁵

M. Dale ve své publikaci uvádí, že dokument popisující pracovní místo a napomáhající při obsazování volného místa, by měl především obsahovat:

- *účel* daného místa (proč existuje),
- *klíčové povinnosti* (hlavní pracovní úkoly a oblasti povinností),
- *hlavní vztahy* (nadřazení, podřazení, další nezbytné vztahy),
- *hlavní cíle*, kterých je třeba dosáhnout.²⁶

Hroník uvádí několik metod analýzy práce a z nich vycházející popisy práce: *profesiogram, katalog prací, screening práce, assessment funkčního místa, job description, jádro charakteristik práce, metoda náročnosti manažerské práce*.²⁷ Jednotlivé metody jsou popsány v Příloze č. 1.

Jak uvádí ve své publikaci Kocianová, analýzy běžně zajišťují specialisté (např. analytik práce, ergonom, psycholog specializující se na oblast psychologie práce, atd.).²⁸

2.3 Personální plánování

Lidské zdroje jsou nejdůležitějšími zdroji každé organizace, protože zásadně ovlivňují, jak se budou využívat i ostatní zdroje. K tomu, aby byla firma úspěšná, je třeba při plánování lidských zdrojů vycházet ze strategických (dlouhodobých) plánů organizace.

Hroník k plánování lidských zdrojů říká, že je třeba systematicky plánovat lidské zdroje tak, aby docházelo k souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a s realitou trhu, především trhu práce, na straně druhé. Cílem personálního plánování je zajistit, aby měla organizace vždy dostatek schopných, perspektivních pracovníků ve správný čas na správném místě.²⁹

Armstrong uvádí, že řízení lidských zdrojů (v porovnání s personálním řízením) klade větší důraz na hledání lidí s určitými postoji a chováním, které by, dle názoru manažerů, mělo přispět k úspěchu. Zde Armstrong varuje před nebezpečím: pokud budou vybírání pracovníci pouze „k obrazu“ konkrétních manažerů, může v organizaci docházet ke

²⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 71 - 73.

²⁶ Srov. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007, s. 11 – 12.

²⁷ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 32 – 49.

²⁸ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 45.

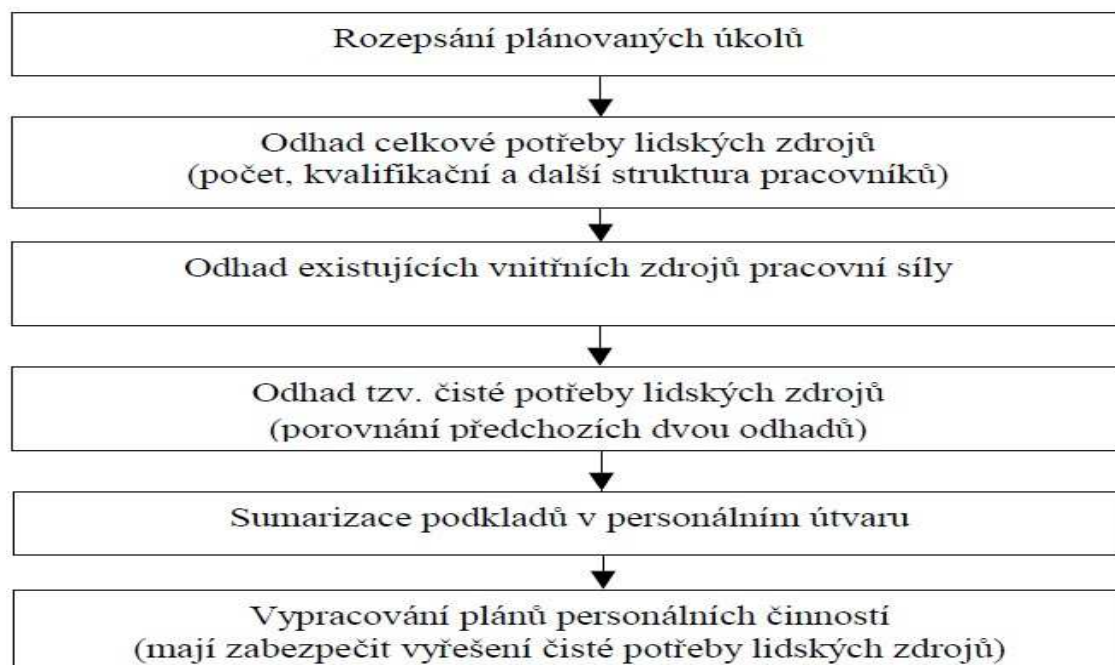
²⁹ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 15.

stagnaci a může být ohrožen její další rozvoj. Firma ke svému vývoji potřebuje mít mezi sebou pracovníky, kteří jsou schopni se vzepřít zaběhnutým zvyklostem a posunout ji dál.³⁰

Jak uvádí ve své publikaci Koubek, organizace prostřednictvím svého personálního plánování usiluje o to, aby měla nejen v současnosti, ale také v budoucnosti pracovní síly: v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, dostatečně motivované, s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné, s přiměřenými náklady.³¹

Jak dále uvádí ve své publikaci nejen Koubek, ale také např. Hroník, personální plánování lze členit do tří oblastí: plánování *potřeby pracovníků* (odhad poptávky – plánování pracovních míst), plánování *pokrytí potřeby pracovníků* (odhad nabídky na interním a externím trhu práce – Hroník tuto oblast označuje pojmem „personální marketing“), plánování *osobního a profesionálního růstu a rozvoje* (kariéra, vzdělávání).³²

Fáze personálního plánování dle Koubka:



³⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 301.

³¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 93.

³² Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 25.

Uvedené schéma v sobě zahrnuje rovnici:

$$\text{Celková potřeba} - \text{vnitřní zdroje} = \text{čistá potřeba.}$$

Čistá potřeba může být nulová, kladná (nedostatek pracovníků) nebo záporná (přebytek pracovníků).³³

Jak Hroník, tak Koubek shodně uvádějí, že k plánování lidských zdrojů v organizaci se obvykle používá kombinace více metod, a to jak *intuitivních* (vycházejí ze znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou, jsou rychlejší, operativnější), tak *kvantitativních* (je zde používáno velké množství dat v matematických či statistických analýzách, jsou složitější). Jednodušší a srozumitelnější metody obvykle vedou k reálnějším výsledkům.³⁴

K *odhadu pokrytí potřeby pracovníků* Kocianová říká, že je třeba se rozhodnout, zda bude realizováno z vnitřních nebo vnějších zdrojů (vnitřní a vnější trh práce).³⁵ Koubek k tomu dodává, že vzhledem k proměnlivosti současných potřeb je pro firmy výhodnější se nejdříve zaměřit na své vnitřní zdroje.³⁶ Až po využití pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů by organizace měla přistoupit k vnějším zdrojům a zabývat se získáváním a výběrem nových pracovníků.³⁷

2.4 Co předchází výběru pracovníků – shrnutí

Jak jsem již uvedla na začátku této kapitoly, zodpovědnému výběru pracovníků na volná pracovní místa musí předcházet příprava. V této kapitole jsem se proto věnovala tomu, co to vůbec je pracovní místo a důležitosti pečlivého vytváření pracovního místa. S touto činností souvisí také analýza pracovního místa, jeho popis a popis požadavků na pracovníka, který bude na tomto místě pracovat. Výběru pracovníků musí nutně také předcházet personální plánování, kdy je třeba mimo jiné odhadnout potřebu pracovníků a pokrytí potřeby pracovníků. V následující kapitole se budu zabývat tím, jak co nejlépe potřebné pracovníky získat.

³³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 100.

³⁴ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 29 – 30 a Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 102 – 108.

³⁵ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 76.

³⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 109.

³⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 116.

3 Získávání pracovníků

Koubek definuje získávání pracovníků jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci byla atraktivní pro dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).³⁸

Armstrong uvádí, že „obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“³⁹

Bedrnová, Nový hovoří v souvislosti s potřebou obsadit pracovní místo o náboru, jehož cílem je získat v potřebném čase odborně a profesně vhodné pracovníky, a to na základě identifikace potřeby pracovníků, vycházející z personálního plánování a využívající specifikaci nároků pracovních činností, které se vztahují ke konkrétním místům či funkcím – tedy z popisů pracovních míst.⁴⁰

Koubek zdůrazňuje, že v současnosti se pojmy nábor a získávání pracovníků odlišují. Za nábor je považováno především získávání pracovníků zvnějšku, kdežto v moderním pojetí získávání pracovníků jde především o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace. Toto pojetí v sobě zahrnuje hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce. Nejde jen o to, získat pracovníka s potřebnou kvalifikací, ale zároveň člověka zaujatého, motivovaného, jehož individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace.⁴¹

Tureckiová podotýká, že nezastupitelnou funkcí manažerů je „získat, rozvinout a udržet pro firmu takové pracovníky, kteří budou ve svých pracovních pozicích a při plnění svých pracovních rolí angažovaní, samostatní a vysoce výkonní.“⁴²

Z výše uvedených názorů jednotlivých autorů lze obecně vyvodit, že získávání a výběr vhodných pracovníků je velmi zodpovědnou činností, jejíž výsledky mají významný dopad na prosperitu organizace v budoucnu.

³⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 126.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 343.

⁴⁰ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 324.

⁴¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 126 – 127.

⁴² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 47.

3.1 Proces získávání pracovníků

V procesu získávání pracovníků nejde jen o to, aby organizace našla co nejvhodnějšího kandidáta na volné pracovní místo – jde také o to, aby si hledající člověk našel pro sebe co nejvhodnější zaměstnání. Jak uvádí Koubek, tento proces může ovlivnit několik skutečností: *samotná nabídka zaměstnání* (obsah a způsob informování o volném místě), *vnitřní podmínky* (související s konkrétním pracovním místem a související s organizací), *vnější podmínky* (demografické, ekonomické, sociální, technologické, charakter osídlení v okolí organizace, politicko-legislativní podmínky apod.) – tyto podmínky organizace nemůže ovlivnit, měla by o nich mít dostatek informací a brát je při svém rozhodování jako dané.⁴³

Kocianová upozorňuje, že v průběhu získávání a výběru pracovníků se musí také dbát na dodržování zákonů, zde jde konkrétně o Zákon o zaměstnanosti (č. 435/2004 Sb.), především o zákaz přímé i nepřímé diskriminace.⁴⁴

Co se týče otázky, kde získat vhodné potenciální pracovníky na volné pracovní místo, nabízejí se dvě možnosti – lze volit z vnitřních a vnějších zdrojů. Bedrnová, Nový poukazují na skutečnost, že dříve byla pozornost zaměřena spíše na externí zdroje získávání pracovníků, nyní se v rámci podnikových personálních strategií větší pozornost věnuje interním zdrojům. Obě varianty mají své výhody i nevýhody, autoři ve své publikaci uvádějí následující přehled:⁴⁵

Získávání pracovníků ze zdrojů uvnitř podniku

<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
<ul style="list-style-type: none">- otevření možnosti postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje podnikové klima)- nízké náklady na získávání lidí- znalost podniku u uchazeče- znalost spolupracovníků- vědomí vlastních schopností- udržení úrovně mezd a platů- rychlejší obsazení místa- uvolnění místa pro mladé zájemce- průhledná personální politika- regulovatelnost personálním plánem	<ul style="list-style-type: none">- omezený výběr- náklady na vzdělávání- podniková slepota- zklamání kolegů, méně uznání, rivalita- klikaření- obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka- automatické povyšování- přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání

⁴³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 127 – 129.

⁴⁴ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 82.

⁴⁵ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 324 – 326.

- cílevědomé řízení personálu - zabránění fluktuaci	
--	--

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
- širší možnost výběru - nové impulsy pro podnik - příchozí je rychleji uznán („nové koště dobře mete“) - přesné pokrytí potřeby	- vyšší náklady na získávání - zvyšování fluktuace - negativní účinek na podnikové klima - riziko zkušební lhůty - neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze - obsazení místa trvá déle - stres z přechodu na nové působiště - představa vyššího platu - blokování šancí postupu

Odborníci zabývající se personalistikou uvádějí ve svých publikacích vypracované postupy procesu získávání pracovníků. Např. Armstrong proces získávání a výběru pracovníků dělí na tři fáze:⁴⁶

Definování požadavků	Příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
Přilákání uchazečů	Prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku a mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
Vybírání uchazečů	Třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Koubek proces získávání pracovníků rozdělil do dvanácti postupných kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
3. Zvážení alternativ
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a výběr pracovníků
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
6. Volba metod získávání pracovníků

⁴⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 343.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
8. Formulace nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromáždování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám⁴⁷

3.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků, zvážení alternativ

Nejen na základě personálního plánování, ale také z důvodu potřeby aktuálně obsadit pracovní místo, protože ho někdo jiný opouští, dochází k identifikaci potřeby získat nového pracovníka. Dobře vypracovaný plán potřeby pracovníků by měl zajistit, že bude dostatek času na přípravu celého výběrového procesu. I ve většině dalších případů uvolnění stávajícího pracovního místa lze s touto skutečností již dopředu počítat (uplynutí pracovního poměru na dobu určitou, zákonem stanovená výpovědní lhůta, odchod na mateřskou dovolenou, odchod do důchodu, stěhování pracovníka, ...). Náhlá potřeba co nejrychleji obsadit pracovní místo může nastat v případě invalidity či úmrtí pracovníka nebo dojde-li k okamžitému zrušení pracovního poměru.⁴⁸

Při identifikaci a následném stanovení potřeb přijímat nové pracovníky je vhodné vzít v úvahu také skutečnost, zda chce firma obsadit stávající pracovní pozice, které jsou v současnosti funkční, či zda využije této situace k organizačním změnám. Dobrým vodítkem k rozhodování, zda stávající pozice zachovat nebo přistoupit na určité změny, může být také zamyšlení nad tím, co se při minulých změnách až tolik nepovedlo a z těchto zkušeností se poučit.⁴⁹ Vycházet by se mělo z analýzy pracovních míst a z popisů práce.

Vzhledem k tomu, že žádná firma nechce zbytečně vynakládat své finanční prostředky tam, kde to není nezbytně nutné, Koubek navrhuje zvážít několik alternativ pokrytí pracovního místa, než dojde k jeho obsazení na plný úvazek: zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou: přesčasů, částečného

⁴⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 131 – 132.

⁴⁸ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 77.

⁴⁹ Srov. KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE nakladatelství, 2004, s. 86.

úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti. Další možností je pokrytí práce pomocí externího dodavatele.⁵⁰

3.1.2 Specifikace pracovního místa, požadavky na pracovníka

Popis pracovního místa je dokument, který by měl dát odpověď na otázku, jakého pracovníka organizace potřebuje získat – jakou by měl mít kvalifikaci, dovednosti, znalosti a zkušenosti, jaké metody získávání budou nejvhodnější použít, jaká zvolit kritéria výběru pracovníka apod. Z tohoto dokumentu pak personalista také vychází při výběru podstatných charakteristik a formulaci nabídky obsazení pracovního místa.⁵¹ O popisu pracovního místa a požadavcích, které toto místo klade na pracovníka, jsem se již zmínila v kapitole 2.2 Analýza pracovního místa. Koubek doporučuje, aby personalista rozdělil *požadavky na pracovníka* na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové s tím, že v nabídce zaměstnání by se měly objevit požadavky nezbytné a žádoucí, případně vítané.⁵²

Jak píše ve své knize Luděk Vajner, v přípravné fázi výběrového procesu by měl být mimo jiné také sestaven ideální profil kandidáta. Nejde jen o jeho odbornost, ale také o další skutečnosti. Příklad profilu ideálního kandidáta uvádím v tabulce (viz Příloha č. 2), která je převzata (a drobně upravena) z knihy L. Vajnera.⁵³

3.1.3 Zdroje potenciálních uchazečů

Další kroky celého procesu výběru pracovníka závisí ve velké míře na tom, zda se bude vybírat z vnitřních či vnějších zdrojů. Odborníci na personalistiku (např. Kocianová 2010, Koubek 2007) za *vnitřní zdroje* označují např. pracovníky, kteří jsou nebo budou uvolněni z důvodu zavedení nové technologie, změny organizace práce, ukončení projektu apod., dále pracovníky, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci než doposud, v neposlední řadě také pracovníky, kteří mají sami zájem přejít na volné pracovní místo. Hroník nabízí způsoby, jakými je možné objevovat vlastní zdroje, a to pomocí: hodnocení pracovníků, kariérového plánování a rozvoje, talent managementu nebo projektu.⁵⁴

⁵⁰ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 133.

⁵¹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 77.

⁵² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 134.

⁵³ Srov. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 15 – 16.

⁵⁴ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 123.

Mezi *vnější zdroje* získávání pracovníků patří: volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol nebo zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit své zaměstnání a které nabídka zaujala, ale také i další zdroje, jako jsou např. důchodci, studenti, ženy v domácnosti, pracovní zdroje v zahraničí.⁵⁵ Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních či vnějších zdrojů uvádím výše v úvodu části 3.1 Proces získávání pracovníků v tabulkách převzatých od Bedrnové a Nového.

3.1.4 Metody získávání pracovníků

V souvislosti s volbou metod získávání pracovníků je třeba také určit, kdo všechno se vyhledáváním, získáváním a výběrem pracovníka bude zabývat. Bude si všechny tyto činnosti zabezpečovat hledající organizace vlastními silami, najatými externími silami nebo kombinací obou? Autoři, z jejichž knih při psaní své práce čerpám (Kocianová 2010, Koubek 2007, Bedrnová, Nový 2004, Hroník 2007, Armstrong 2007), vesměs uvádějí následující metody (podrobněji jsou popsány v Příloze č. 3):

- Inzerování v médiích
- Internetová inzerce
- Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s úřady práce
- Spolupráce s personálními odděleními jiných organizací
- Spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory
- Doporučení uchazeče současným pracovníkem organizace
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince (i bývalého zaměstnance), tzv. „přetažení“ pracovníka
- Veletrhy pracovních příležitostí, burzy práce
- Firemní dny, dny otevřených dveří
- Nabídky uchazečů (uchazeči se nabízejí sami)
- Vývěsky, letáky

Využívání externích služeb:

- zprostředkovatelské agentury,
- poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků,

⁵⁵ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 84.

- poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání pracovníků,
- agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání.

Jak upozorňuje Koubek (ale také i další výše uvedení odborníci), volba metody bude záviset na více skutečnostech:

- zda jde o výběr z vnitřních nebo vnějších zdrojů,
- jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka,
- zda jde o obsazení jednoho pracovního místa nebo o větší nábor,
- jaká je momentální situace na pracovním trhu,
- kolik finančních prostředků může organizace do výběru investovat,
- jak rychle by mělo být pracovní místo obsazeno, atd.

Vzhledem k tomu, že každá z uvedených metod má své výhody a nevýhody, často se používají kombinace více metod tak, aby se co nejvíce využily výhody a eliminovaly nevýhody.⁵⁶

3.1.5 Dokumenty požadované od uchazečů

Volba požadovaných dokumentů a informací, které by měl uchazeč o volné pracovní místo poskytnout, záleží mimo jiné také na tom, o jaké pracovní místo se jedná. Získané dokumenty a informace jsou nezbytným pomocníkem nejen při předvýběru, ale zejména při samotném výběru vhodného pracovníka.

Základními dokumenty, které uvádějí vesměs všichni autoři, jsou:

- *Průvodní (motivační) dopis*
- *Životopis* (volný/polostrukturovaný/strukturovaný)
- *Dotazník* (jednoduchý/otevřený, osobní/firemní)
- *Doklady o vzdělání a praxi*
- *Reference (hodnocení)* z předchozího pracoviště, event. z absolvované školy
- *Lékařské osvědčení*
- *Výpis z rejstříku trestů*

Hroník kromě těchto dokumentů uvádí navíc *esej* (náročná na hodnocení, používá se při obsazování vyšších manažerských pozic) a kopii *lustračního osvědčení* (vyžadování je upraveno Zákonem č. 451/1991 Sb.).⁵⁷

⁵⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 142.

3.1.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Nyní by personalista měl využít dokument, o kterém jsem se zmínila již dříve (viz bod 3.1.2), a to popis pracovního místa vč. popisu požadavků na pracovníka a z něj vybrané nezbytné, žádoucí, případně vítané požadavky. Tyto by měly být využity právě při formulaci nabídky zaměstnání. Tak jako i předcházející činnosti, i formulace závisí na tom, zda se jedná o získávání z vnitřních nebo vnějších zdrojů, na jakou pozici, jaké budou následující metody výběru apod. V zásadě by v nabídce zaměstnání (např. v inzerátu) měly být uvedeny následující skutečnosti:

- název a adresa organizace,
- název pracovního místa,
- místo výkonu práce,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- pracovní podmínky (mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba apod.)
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje,
- dokumenty požadované od uchazeče,
- informace o pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl ucházet o zaměstnání, příp. kde se může dále informovat.

K tomu, aby byl inzerát efektivní, je důležité jej nejen co nejlépe formulovat, ale také vybrat dle situace nejvhodnější sdělovací prostředek. Organizace, které se na trhu určitou dobu pohybují, mají již své zavedené a osvědčené způsoby a zvyklosti. Vhodnou volbou je kombinace více variant uveřejnění, např. v tisku (regionálním, celostátním) spolu s internetovými stránkami organizace, stránkami úřadu práce, na pracovních portálech apod. V případě, že jde o nabídku v rámci firmy (svým vnitřním zdrojům), využívají se ty nosiče informací, které jsou ve firmě zavedené: firemní časopis, intranet, vývěska apod.⁵⁸

3.1.7 Shromáždění dokumentů od uchazečů

V období, které mají uchazeči vyhrazené pro zasílání požadovaných dokumentů a kdy mají prostor pro získání bližších informací o obsazované pozici, je důležité, aby byli

⁵⁷ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 168 – 169.

⁵⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 147 – 153.

pověření pracovníci organizace (většinou personalisté) k zájemcům vstřícní a ochotní, aby vhodné zájemce neodradili. Zároveň by měla probíhat kontrola získaných dokumentů a informací a jejich případné doplnění tak, aby bylo vše připraveno pro předvýběr a následující výběr vhodného pracovníka.⁵⁹

3.1.8 Předvýběr na základě získaných dokumentů

Někteří odborníci zařazují předvýběr do procesu získávání pracovníků (např. Koubek 2007), jiní zkoumání získaných dokumentů a informací zařazují již do procesu výběru pracovníků (např. Kocianová 2010, Armstrong 2007). Hroník pojmenovává tuto část výběrového procesu jako *administrativní kolo* a věnuje mu značnou pozornost.⁶⁰ V této fázi jde především o základní porovnání způsobilosti uchazeče s požadavky pracovního místa. Jak uvádí Koubek, v tuto chvíli se zpravidla neporovnávají uchazeči mezi sebou, to je úkolem až dalšího výběru. Výsledkem předvýběru by mělo být vytřídění uchazečů na tři skupiny:

1. *velmi vhodní* (musejí být pozváni k dalšímu výběru),
2. *vhodní* (buď jsou zařazeni do dalšího výběru v případě, že velmi vhodných uchazečů je málo, nebo nyní pozváni nejsou a je jim zaslán tzv. rezervační dopis – informace a zároveň žádost o souhlas, zda s nimi organizace může počítat při příštím výběru),
3. *nevhodní* (organizace jim pošle zdvořilý odmítavý dopis).

Po tomto základním předvýběru se sestavuje seznam uchazečů, kteří jsou pozváni k dalšímu výběrovému řízení. Odborníci většinou uvádějí pět až deset uchazečů na jedno volné pracovní místo, u vysoce kvalifikovaných nebo manažerských pozic je běžné zvát uchazečů i více. Seznam uchazečů Koubek doporučuje uspořádat abecedně, aby již předem nebylo stanovováno určité pořadí.⁶¹ Protože však pracovník, jehož příjmení začíná písmenem „Z“, bude podle Koubkova výkladu vždycky v nevýhodě (možná by se dalo hovořit i o diskriminaci), je lépe použít pořadí podle náhodné výběru např. tak, že si uchazeči vylosují číslo, které znamená jejich pořadí – posloupnost.

Vzhledem k tomu, že předvýběr na základě dokumentů a informací od uchazečů mnozí autoři zařazují do samotného výběrového procesu, chápu tuto část jako takový předěl

⁵⁹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 153.

⁶⁰ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 153.

⁶¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 153 – 154.

mezi získáváním a vybíráním pracovníků. Posuzování životopisů a dalších dokumentů se budu věnovat i v následující kapitole zaměřené na metody výběru pracovníků.

3.2 Získávání pracovníků - shrnutí

Pokud mám shrnout tuto kapitolu, je třeba v první řadě říci, že jen systematická a poctivá příprava povede ke správnému výběru pracovníků. Proto jsem do závěru této kapitoly vybrala některé z problémů nastávajících při špatném výběru, na které upozorňuje Bělohlávek:

- Chybné stanovení požadavků může vést k tomu, že odpadne značné množství kvalitních uchazečů a naopak organizace nemůže najít vhodného kandidáta mezi těmi, kteří požadavky splňují (např. bývá požadována jazyková znalost i tam, kde to pracovník vůbec nevyužije).
- Nejasná kritéria výběru uchazečů mohou být zdrojem nedorozumění (např. „pružnost“ si může několik lidí vysvětlit různě).
- Chybně zvolené metody výběru mohou vést ke špatnému posouzení zájemců a uchazečů.⁶²

⁶² Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2009, s. 10.

4 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je dílčí složkou řízení lidských zdrojů a je to činnost složitá a zodpovědná. V této činnosti nejde jen o to, najít vhodného člověka pro vykonávání určité práce. Je třeba vzít v úvahu, že k pracovní činnosti se váže také odpovědnost, vztahy a vazby na ostatní pracovníky, stálost, vytrvalost ...⁶³ Zvláštní pozornost je třeba věnovat výběru dalšího pracovníka do fungujícího týmu. Lidé spolu budou trávit mnoho společného času, řešit společně pracovní problémy, bude se od nich vyžadovat vysoké pracovní nasazení, loajalita, schopnost rychle reagovat na změny. Zároveň je však pro fungování týmu nutné, aby spolupracovníci spolu vycházeli také „lidsky“, aby si byli schopni vzájemně jen tak popovídat, být si oporou.⁶⁴

Z výše uvedeného je zřejmé, že při výběru pracovníků se nelze soustředit jen na to, aby vybraný člověk splňoval pouze odborné, ale také osobnostní předpoklady. Koubek k tomu říká, že od nově příchozího se také očekává, že přispěje k dobrým mezilidským vztahům, bude schopen akceptovat hodnoty týmu i celé organizace a bude dostatečně flexibilní, aby se dokázal přizpůsobit změnám, které mohou během jeho působení v organizaci nastat. Koubek upozorňuje na to, že neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by dokázala spolehlivě vybrat a zaručit, že právě tento člověk bude své úkoly stoprocentně plnit a zároveň že bude přesně vyhovovat i po stránce osobnostní, že tedy bude pro danou pozici ten nejlepší.⁶⁵ Bedrnová, Nový shrnují, že při výběru dochází k porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat. Právě zde považují za vhodné využít také psychologických metod posuzování pracovníků.⁶⁶

K tomu, aby mohla být celkově posouzena způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě, je třeba specifikovat *kritéria*, podle kterých bude uchazeč posuzován. Při stanovování kritérií se vychází z popisu pracovního místa a ze specifikace požadavků na pracovníka, případně z vytvořeného ideálního profilu kandidáta (viz subkapitola 3.1.2). Kromě kritérií hodnocení musí být určeny *metody*,

⁶³ Srov. KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE nakladatelství, 2004, s. 7.

⁶⁴ Srov. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 8.

⁶⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 166.

⁶⁶ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 328.

kteřé budou k hodnocení uchazečů sloužit. Úspěšný výběř však závisí nejen na stanovených kritériích a metodách hodnocení, ale zejména na získání objektivních, věrohodných a účelu přiměřených informací. Z důvodu verifikace informací se používají *kombinace více metod výběřu*. Získané informace by měly dát odpověď na otázku, zda uchazeč *může* vykonávat příslušnou práci (má vzdělání, praxi, znalosti, dovednosti, inteligenci, ...), zda uchazeč *chce* vykonávat příslušnou práci (má k ní pozitivní vztah, míra jeho pracovitosti, jeho zájmy a pracovní a životní cíle, motivace) a zda se uchazeč *zařadí* do pracovní skupiny či týmu a organizace.⁶⁷

4.1 Administrativní kolo – analýza dokumentace

Administrativním kolem označuje Hroník činnosti, které se uplatňují především tam, kde lze očekávat (v návaznosti na použité metody získávání pracovníků) zvýšený zájem o nabízené pracovní místo. Neuplatní se např. v případě, že výběř bude prováděn z několika málo předem oslovených vytipovaných uchazečů. Hroník uvádí, že administrativním kolem bývá v odborné literatuře zabývající se personalistikou označován předvýběř a navrhuje oba termíny vnímat jako synonyma. Cílem tohoto kola je provést prvotní výběř a zúžit okruh zájemců tak, aby nedošlo ke ztrátě kvalitního uchazeče.⁶⁸

Kocianová hovoří v této části procesu výběřu pracovníků o analýze dokumentace a doporučuje věnovat této analýze dostatečnou pozornost, neboť uchazeči často uvádějí zkreslené nebo nepravdivé informace týkající se jejich vzdělání nebo pracovních zkušeností. O uchazeči vypovídá také forma písemností, jazykové zpracování, úprava a pečlivost.⁶⁹

4.1.1 Motivační dopis

Motivační dopis je průvodním dopisem k zasílaným písemným materiálům, které uchazeč předkládá. Kocianová k němu podotýká, že by měl vzbudit pozornost posuzovatele, měl by prezentovat zájem uchazeče o nabízené pracovní místo v organizaci a v odpovídající míře jeho způsobilost pro uvedenou pozici.⁷⁰

⁶⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 167 – 169.

⁶⁸ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 153 – 154.

⁶⁹ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 99.

⁷⁰ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 100.

4.1.2 Životopis

K výše uvedenému motivačnímu dopisu bývá přiložen životopis, který je považován za základní dokument používaný k výběru pracovníků. Většinou bývá požadován *strukturovaný životopis*, který je přehledný a logicky uspořádaný. Hroník uvádí výčet obvykle požadovaných informací o osobě uchazeče: osobní údaje a rodinné údaje, dále odborné cíle, údaje o dosavadní pracovní praxi. Informace o dosaženém vzdělání by měly být doplněny o další absolvované kurzy, školení, osvědčení. Vhodné je zařadit informace o případné veřejné činnosti, svých zájmech a volném čase. Mohou být požadovány také reference, resp. kontakt na osoby, které mohou uchazeče doporučit k přijetí. Užití *volného životopisu* dle Hroníka vychází z předpokladu, že poskytne o osobě uchazeče více informací a dává uchazeči možnost se více rozepsat o své profesionální dráze v širších souvislostech.⁷¹

Kocianová ke *strukturovanému životopisu* poznamenává, že přehled o vzdělání a praxi se řadí chronologicky sestupně (na prvním místě výčtu uvést poslední dosažené vzdělání a poslední zaměstnání). V přehledu předchozích zaměstnání by měl uchazeč uvést nejen název organizace a svoji pozici, ale také stručný popis pracovní činnosti na daném místě.⁷²

Koubek hovoří o třech typech životopisů: o *volném životopisu*, jehož struktura a obsah je ponechán na uchazeči, o *polostrukturovaném životopisu*, kdy je uchazeč zhruba informován, co má do životopisu uvést a o *strukturovaném životopisu*, kdy je uchazeči sděleno, co má do životopisu uvést. Více informací o jednotlivých typech životopisu, jejich výhody a nevýhody, jsou uvedeny v Příloze č. 4.

Koubek upozorňuje na možnost toho, aby organizace předem stanovila strukturu životopisu a seznámila s ní jednotlivé uchazeče. Další možností je informovat uchazeče, kde mohou formulář strukturovaného životopisu získat. Struktura životopisu by měla být stanovena s ohledem na požadavky konkrétního obsazovaného místa. Koubek doporučuje zařadit bod, ve kterém má uchazeč možnost vyjádřit i jiné skutečnosti, než jsou požadovány v jednotlivých předepsaných bodech.⁷³

⁷¹ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 157.

⁷² Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 99.

⁷³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 145 – 146.

Posouzení uchazeče podle životopisu záleží na přístupu personalisty. Evangelu se domnívá, že většina personalistů jej zběžně vyhodnotí a rozhodne spíše intuitivně, zda se jedná o „vhodného“ uchazeče. Pro profesionální rozbor životopisu a k objektivnějšímu porovnávání životopisů mezi sebou navrhuje vytvořit si pro sebe vlastní filtr, a to **Dotazník k životopisu**. Doporučuje vytvořit si tabulku s otázkami týkajícími se zpracování životopisu (např. zda reaguje na podaný inzerát, zda odpovídá konkrétním požadavkům firmy, přehlednost, pravopis, zda je jen obecný nebo podrobný, jakým způsobem jsou popsány předchozí pracovní zkušenosti, apod.). Všechny nejasnosti mohou sloužit jako podklad pro přípravu otázek v následném rozhovoru.⁷⁴

4.1.3 Dotazník

Dotazník patří mezi nejrozšířenější metody výběru pracovníků. Jak uvádí Armstrong, dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Získané informace se mohou využít nejen pro prvotní třídění uchazečů, kdy personalista sestavuje seznam zájemců, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám, s dotazníkem se dále pracuje např. při výběrovém pohovoru a dalších souvisejících činnostech, po přijetí uchazeče bývá založen do jeho osobní složky.⁷⁵

Koubek rozlišuje dvě základní formy dotazníku: **jednoduchý dotazník**, který umožňuje uvést pouze holá fakta, nebo tzv. **otevřený dotazník**, kde se nabízí uchazeči možnost podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout svůj postoj nebo vyjádřit svůj názor. První část mívají tyto dotazníky stejnou, jsou zde uvedeny základní identifikační údaje uchazeče, informace o jeho vzdělání, absolvovaných odborných kurzech, jazykových znalostech, dalších schopnostech a dovednostech (např. práce na PC, řidičský průkaz), údaje o zdravotním stavu apod. Dále už se obsah obou typů dotazníků liší. **V jednoduchém dotazníku** se pokračuje pouze ve výčtu předchozích zaměstnání a pracovních zkušeností. **Otevřený dotazník** umožňuje uchazeči se více rozepsat o své dosavadní kariéře, o pracovních podmínkách, o svých zkušenostech, o svých silných a slabých stránkách, jak si představuje své působení na pozici, o kterou se právě uchází, jaké má představy o své další kariéře, na jaké stránky rozvíjení svých pracovních schopností by se chtěl zaměřit, apod. Závěrečná část dotazníku už bývá opět stejná,

⁷⁴ Srov. EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 36 – 38.

⁷⁵ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 367.

uvádějí se zde reference (jména osob, které mohou poskytnout o uchazeči informace), dále termín, kdy by mohl uchazeč nastoupit v případě, že by byl přijatý (informace o výpovědní lhůtě u stávajícího zaměstnavatele), podpis, datum.⁷⁶

Kocianová zmiňuje *firemní dotazníky* (žádosti o zaměstnání) a *osobní dotazníky*, v nichž jsou uvedeny údaje, které popisuje také Koubek (viz výše) v jednoduchém dotazníku. Kocianová jako specifický typ dotazníku označuje tzv. *životopisný dotazník*, kde mají uchazeči možnost se více rozepsat (obdobně jako to Koubek uvádí v otevřeném dotazníku).⁷⁷

Hroník ve své publikaci také zmiňuje *osobní dotazník* (formulář), kde se stručně vyplňují údaje obdobné jako jsou popsány výše u jednoduchého dotazníku. Hroník dále hovoří o *osobním dotazníku uchazeče*, který označuje za „hybridní řešení“ strukturovaného a volného životopisu a který se snaží zachovat všechny výhody výše popsaných způsobů získávání informací od uchazečů. Vzhledem k tomu, že tento dotazník může být velmi obsáhlý, doporučuje postup, jak by měl být vyhodnocován: stanovit si hodnotící kritéria (např. formální kvalita sebe prezentace v písemných materiálech, úplnost odpovědí, vzdělání, praxe, řidičský průkaz, znalost práce na PC, znalost cizích jazyků, fluktuace, pracovní poměr, ...) a určit si bodovou stupnici. V první fázi doporučuje Hroník uplatňovat formální kritéria stejně u všech funkcí a až následně určit „váhu“ jednotlivých požadavků u konkrétních pracovních funkcí (např. „znalost cizího jazyka“ bude mít jinou váhu u mistra a jinou u vrcholového manažera).⁷⁸

V tomto administrativním kole se mohou posuzovat i další dokumenty, které uvádím v předchozí kapitole (viz 3.1.5 Dokumenty požadované od uchazečů). Po provedené analýze získané dokumentace by měl mít personalista vytvořený seznam uchazečů, které pozve do dalšího výběru.

4.2 Výběrový pohovor

Koubek uvádí, že „*výběrový pohovor*“ či také *rozhovor* je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru

⁷⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 143 – 144.

⁷⁷ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 100.

⁷⁸ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 156 – 166.

pracovníků.⁷⁹ K tomu, aby mohl naplnit své cíle, musí být dobře připraven. Pohovor má za cíl nejen posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, ale má další cíle:

1. *získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči* – jaká jsou jeho očekávání, jaké má pracovní cíle, ověřit si informace, které uchazeč uvádí v písemných dokumentech,
2. *poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní* – jde o to, aby uchazeč získal určitou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl,
3. *posoudit osobnost uchazeče* – Koubek zde uvádí názor, že pohovor může tento cíl splnit dokonce lépe než testy osobnosti,
4. *založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem* – nově uváděný cíl, který má vyvolat v uchazeči pocity spravedlivého a slušného posuzování a vytvářet tak dobrou pověst organizace.⁸⁰

4.2.1 Typy pohovorů

Výběrový pohovor může mít různé podoby. Typy pohovorů *podle množství a struktury účastníků* jsou v odborné literatuře rozeznávány takto:

Armstrong (2002): *Individuální pohovory (pohovory typu 1+1), Pohovorové panely, Výběrová komise.*

Kocianová (2010): *Individuální rozhovor (rozhovor typu 1+1), Série individuálních rozhovorů, Výběrový panel, Výběrová komise (výběrové řízení, tzv. „konkurz“), Skupinový (hromadný rozhovor).*

Koubek (2007): *Pohovor 1+1, Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), Postupný pohovor, Skupinový (hromadný pohovor).* V Příloze č. 5 jsou uvedeny jednotlivé typy pohovorů, jejich výhody a nevýhody.

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru:

Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor – je improvizací bez přípravy témat a otázek, nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů a nezaručuje vedení pohovoru

⁷⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 179.

⁸⁰ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 179.

k jeho cíli, tj. získání potřebných informací vzhledem k obsazovanému místu.⁸¹ Koubek doplňuje, že tento pohovor umožňuje velmi subjektivní přístup a je citlivý na tzv. *halo efekt* (první dojem). Není to ani validní, ani spolehlivá metoda výběru. Výhodou může být, že umožňuje zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost.⁸²

Strukturovaný (standardizovaný) pohovor je předem připravený s pevně daným seznamem otázek v pevném pořadí. Umožňuje snadno porovnatelnost jednotlivých uchazečů, nevýhodou je, že není prostor pro další kladení otázek a rozvíjení rozhovoru.

Polostrukturovaný pohovor se snaží spojit výhody a nevýhody obou předchozích. Část pohovoru je předem připravena, tazatel dále podle potřeby rozvíjí rozhovor.⁸³

4.2.2 Způsoby vedení pohovoru

Existuje několik variant, jak je možné přistupovat k výběrovému pohovoru. Pro příklad vybírám z odborné literatury několik variant. Např. Armstrong za tradiční označuje **biografický (chronologický) přístup**, kdy pohovor začíná od začátku (vzděláním) a postupuje krok za krokem k poslednímu zaměstnání nebo dokončenému vzdělání, případně se může postupovat také obráceně od současnosti do minulosti. Další možným způsobem, který Armstrong popisuje, je **pohovor podle bodů specifikace pracovního místa**, jehož cílem je zjistit, do jaké míry odpovídá uchazeč daným požadavkům. **Strukturované pohovory orientované na situaci** se soustřeďují na řešení určitých situací nebo případů (událostí), kdy je uchazeč požádán, aby řekl, jak by se v dané situaci choval. **Strukturované pohovory orientované na chování (schopnosti)** mají za cíl shromáždit informace o zkušenostech s uplatňováním dovedností a schopností požadovaných konkrétním pracovním místem.⁸⁴

Vajner nabízí např. **behaviorální přístup**, který vychází z toho, že řešení již jednou zažitých situací z minula se budou s největší pravděpodobností opakovat. Pohovor se tedy zaměřuje na zjišťování konkrétních zkušeností souvisejících s danou problematikou.⁸⁵ Hroník k tomuto přístupu uvádí, že je to velmi náročný typ pohovoru,

⁸¹ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 102.

⁸² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 180.

⁸³ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 102.

⁸⁴ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 383.

⁸⁵ Srov. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 10.

kdy je kandidát veden k tomu, aby každé své tvrzení doložil příkladem chování a projevil tak danou kvalitu.⁸⁶ Vyhraněnou metodou behaviorálního přístupu jsou **modelové situace a zkoušky dovedností**, kdy kandidát dostane zpracovat konkrétní úkol, je tedy postaven do role blízké obsazované funkci (např. má za úkol předvést prezentaci produktu).⁸⁷ Hroník tento přístup označuje jako **rozhovor se zkouškou a hraním rolí**.⁸⁸ Při výběru na profese, které jsou zatíženy stresem nebo kde je možné očekávat složité a agresivní jednání nebo je třeba čelit manipulacím, se používá **stresový rozhovor**. Ten se odvíjí na základě sledu rychlých otázek, na které se nečeká odpověď, nebo jsou kladeny otázky zpochybňující uchazečovu výpověď, případně otázky přímo mířící na podstatu sebevědomí kandidáta. Na konci stresového rozhovoru by měl uchazeč dostat vysvětlení, proč rozhovor probíhal zrovna tímto způsobem.⁸⁹

4.3 Testy pracovní způsobilosti

Kocianová uvádí, že „pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě. V širším záběru zahrnují požadavky na způsobilost odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti (i měkké dovednosti), osobnostní charakteristiky a další způsobilosti, např. morální či fyzické.“⁹⁰

4.3.1 Typy testů

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika typy testů pracovní způsobilosti. V tabulce pro příklad uvádím některé typy testů, vč. jejich krátkého popisu tak, jak o nich píší jednotliví autoři:

<i>Armstrong (2002):</i>	
Testy inteligence	Měří všeobecnou inteligenci
Testy osobnosti	Pokoušejí se posoudit osobnost uchazeče tak, aby bylo možné předpovědět jeho pravděpodobné chování v nějaké roli
Testy schopností	Měří charakteristiky související s prací (např. numerické, verbální, mechanické,

⁸⁶ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 311.

⁸⁷ Srov. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 10.

⁸⁸ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 311.

⁸⁹ Srov. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 11.

⁹⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 111.

	vnímání)
Testy potenciálních schopností	Předpovídají potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce (např. schopnosti administrativní, numerické, mechanické a zručnost)
Testy získaných schopností	Měří schopnosti nebo dovednosti, které člověk získal vzděláváním nebo praxí (např. test psaní na stroji)
<i>Hroník (2007):</i>	
Odborné testy znalostí (písemné), praktická zkouška odborných dovedností	Obvykle bývá stanovena minimální úroveň znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon funkce. Umožňují srovnání mezi uchazeči, cílem je rozřadit kandidáty podle jasně a přesně stanovených kritérií odbornosti.
Psychodiagnostické metody: pozorování, rozhovor (sledování tzv. soft skills – měkkých dovedností)	Jak se uchazeč projevuje, reaguje, jak se chová a jedná (verbální a neverbální komunikace)
Psychologické testy výkonové (testy schopností) – testy inteligentní, pozornostní (psychomotorického tempa), testy vědomostní	V testech jde o výkon, o správnou či nesprávnou odpověď. Výkon má povahu percepčního, motorického nebo myšlenkového úkonu.
Psychologické testy osobnosti (dotazníky, objektivní testy osobnosti, projektivní testy)	Zkoumají osobnostní vlastnosti uchazeče
<i>Kocianová (2010):</i>	
Psychologická diagnostika (např. pozorování, rozhovor, výkonové testy, testy osobnosti)	Nástroj měření individuálních charakteristik uchazečů
Testy a zkoušky znalostí a dovedností (odborné, jazykové) Předpoklady uchazečů (např. fyzické testy)	Vztahují se k činnosti na obsazované pracovní pozici
<i>Koubek (2007):</i>	
Testy inteligence	Posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, numerické myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku)

Testy schopností	Hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje (mechanické, motorické, manuální zručnost, vlohly, prostorová orientace, duševní schopnosti – zde se překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností)
Testy znalostí a dovedností	Prověření hloubky znalostí či ovládnutí odborných návyků (získaných ve škole). Zařazuje se i předvedení pracovního postupu nebo ukázka (vzorek) práce.
Testy osobnosti	Lze označit za psychologické testy. Mají ukázat různé stránky osobnosti, základní rysy povahy (extrovert x introvert, racionální x emotivní, společenský x uzavřený, ...). Určité rysy mohou signalizovat, zda se osoba pro příslušnou práci hodí nebo nehodí.

Koubek upozorňuje na to, že *testy pracovní způsobilosti* bývají považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Mylně bývají někdy označovány za psychologické testy, ačkoliv psychologickými testy jsou jen některé z nich.⁹¹

4.3.2 Psychodiagnostické metody a psychologické testy

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, psychodiagnostickými metodami jsou, kromě psychologických testů, označovány také metody *pozorování* a *rozhovor*, které slouží (samozřejmě mimo jiné) k posouzení verbální a neverbální komunikace uchazeče. Mezi psychologické testy jsou pak zařazovány testy *výkonové* (inteligence, testy schopností, testy psychomotorického tempa, testy vědomostí) a testy *osobnosti* (zkoumají osobnostní vlastnosti).

Dle Provazníka a kol. představují *psychologické testy* soubor standardizovaných úloh, jejichž řešení vypovídá o existenci či míře rozvinutosti určitých psychických vlastností zkoumaného jedince. Tyto testy se uplatňují zejména při zjišťování úrovně a skladby intelektových předpokladů (schopností) a při měření úrovně výkonnosti. Na rozdíl od dotazníků testy měří výkon. Lze tedy porovnávat testované osoby mezi sebou – měřená schopnost jednoho je lepší, vyšší, horší, nižší, srovnatelná než schopnost druhého

⁹¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 175.

jedince.⁹² Hroník v popisu *výkonových testů* uvádí, že v těchto testech nelze dopadnout lépe, než odpovídá skutečnosti. Na rozdíl od Provazníka ale varuje před tím, že lze dopadnout hůře, např. pod vlivem stresu, některých léků, pod vlivem fyzické bolesti apod.⁹³

Jak uvádí Kocianová, „rozlišovány jsou psychologické dotazníky, které identifikují a měří různé osobnostní charakteristiky a rysy, a psychologické testy, které měří schopnosti, tj. výkonnost jedince. Běžně je však užíván pojem psychologické testy v širším významu.“⁹⁴ Testy mohou být zadávány způsobem „tužka-papír“ nebo mohou mít elektronickou podobu, kde je kromě zadávání umožněno i počítačové vyhodnocení. V posledních letech se rozšiřuje psychodiagnostika po internetu, někdy nazývaná on-line psychodiagnostika.⁹⁵

K *testům inteligence* Armstrong podotýká, že inteligence je vysoce složitý pojem a množství teorií inteligence a tedy i variant existujících testovacích nástrojů výrazně komplikuje výběr testu.⁹⁶ Evangelu připomíná, že u inteligenčních testů není ani tak důležitá výše inteligence, jako její rozložení do různých oblastí. Např. při výběru pracovníka na technickou pozici je podstatné, aby vyšší hodnoty byly naměřeny především v oblasti technické než např. v humanitní.⁹⁷

Provazník a kol. vyjadřují názor, že používání testů (zvláště testů intelektových schopností) a psychologické diagnostiky bývá terčem kritiky (i z řad odborníků-psychologů) jakožto vhodného nástroje výběru pracovníků. Autoři zastávají názor, že odborné používání testů nejen pro uvedené účely je zcela oprávněné.⁹⁸

Také Hroník k *psychologickým testům* říká, že na jejich užití panují různé názory, někdy jsou přeceňovány, jindy znevažovány. Označuje psychologické testy za experiment, při kterém se u testovaného člověka navozuje chování, odpověď v kontrolovaných podmínkách, což pak umožňuje srovnávat testované mezi sebou.

⁹² Srov. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 62.

⁹³ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 186.

⁹⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 112.

⁹⁵ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 184 a 198.

⁹⁶ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 399.

⁹⁷ Srov. EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 42.

⁹⁸ Srov. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 64.

Předpokladem je, že test bude mít určité psychometrické charakteristiky, kterými jsou *objektivita, standardizace, reliabilita a validita*.⁹⁹

4.3.3 Charakteristiky dobrého testu

Účelem testování je za prvé zjištění, zda bude mít uchazeč potřebné schopnosti a osobnostní charakteristiky, za druhé pak možnost porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou. K naplnění svého účelu musí testy splňovat určité parametry:

Objektivita znamená, že výsledek testu není ovlivněn osobami, které testy zadávají nebo vyhodnocují. Všem testovaným musí být zajištěny stejné podmínky a musí dostat stejné instrukce. Ani testovaný by neměl mít možnost výsledky záměrně zkreslit.¹⁰⁰

Reliabilita odkazuje na spolehlivost testu, tedy že za všech okolností měří totéž. Znamená to například, že stejný test zadaný opakovaně po určitém čase prokáže stejné výsledky. Evangelu k zajištění spolehlivosti doporučuje zaměřit se na potřebné charakteristiky více metodami (dotazník, pohovor, konzultace s přítomným kolegou, test).

Standardizace představuje určité normy, které musí být dodrženy, aby bylo možné provádět potřebná porovnávání. Podmínky a průběh situace, měření i následné vyhodnocování by měly zůstat pokud možno stejné a měnit se co nejméně.¹⁰¹

Validita vyjadřuje platnost testu, tedy že test měří to, co měřit má. Na základě analýzy pracovního místa se stanovují určitá kritéria výběru, která odrážejí co nejpřesněji danou pracovní činnost. Testy musí být voleny tak, aby měřily ty uchazečovy osobnostní a výkonové předpoklady, které je třeba pro konkrétní pracovní činnost hodnotit.¹⁰²

4.4 Metody výběru pracovníků – shrnutí

Nejen Koubek (viz subkapitola 4.2), ale všichni autoři, jež v této práci cituji, se vyjadřují v tom smyslu, že nejpoužívanější a nejvhodnější metodou je pohovor. Nejde v něm jen o vzájemné předávání si informací, ale i o osobní kontakt, o verbální a

⁹⁹ Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 183 – 186.

¹⁰⁰ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 114.

¹⁰¹ Srov. EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 27 – 28.

¹⁰² Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 113.

neverbální komunikaci. Zároveň ale z odborné literatury vyplývá, že pro efektivní výběr pracovníků je zapotřebí zvolit kombinaci několika metod výběru. Existují i další metody, které se více či méně používají (např. assessment centre, zkoumání referencí, grafologie, kamerové zkoušky, další metody) s ohledem na obsazovanou pozici. Uvedené metody však nejsou předmětem zájmu této práce.

Několikrát v tomto textu zaznělo, že si nevybírá jen zaměstnavatel budoucího pracovníka, ale na druhé straně si jedinec hledá pro sebe co nejvhodnější zaměstnání. Nejen z tohoto důvodu chci v následujícím textu nabídnout profesní diagnostiku COMDI, která může vhodně doplnit klasické výběrové metody jako jsou výše zmíněné dotazníky a pohovory. Z výsledků testů mohou získat obě strany důležité informace.

5 Profesní diagnostika

Profesní diagnostika COMDI (COMputer DIagnostic) je komplexní nástroj pro zjištění a posouzení schopností a dovedností jedince vzhledem k jeho profesním předpokladům. Cílem mé práce je seznámit čtenáře s možnostmi, které profesní diagnostika nabízí a uvést tuto metodu jako efektivní nástroj výběru zaměstnanců v organizacích. Nejdříve považuji za nutné alespoň krátce představit firmu, která tento program vyvinula a dále na jeho vývoji a zdokonalování pracuje.

5.1 Republikové centrum vzdělávání, s.r.o.

Republikové centrum vzdělávání, s.r.o. (dále jen RCV) je organizace, která se od svého počátku (1998) zaměřuje na oblast lidských zdrojů, výzkum potenciálu člověka ve vztahu k jeho profesnímu uplatnění a zavádění inovací v personálním poradenství, zejména využívání výpočetní techniky a automatizovaného zpracování v pracovní diagnostice. Pracovní diagnostika COMDI je uznána Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR za poradenský nástroj Aktivní politiky zaměstnanosti ČR. Kromě toho se organizace zabývá projektovým řízením a pořádáním rekvalifikačních kurzů. Jak uvádí na svých webových stránkách, součástí poslání firmy je směřovat své činnosti k tomu, aby každý člověk mohl vykonávat takovou práci, která jemu, jeho rodině, zaměstnavateli, zákazníkům i celé společnosti přinese maximální užitnou hodnotu.

5.2 Co to je profesní diagnostika COMDI

Diagnostika COMDI je počítačový program, který je provozován ze serverů společnosti a koncovým zákazníkům je zpřístupňován vzdáleně přes webové rozhraní internetu. Je sestaven z několika modulů, kdy každý modul posuzuje dle nastavení například úrovně klientových vědomostí, teoretických i praktických dovedností, výkonových, osobnostních a zájmových předpokladů. Jednotlivé testy jsou modifikacemi standardizovaných a validních psychologických testů, které byly převedeny do počítačové formy. Jednotlivé výstupy testů jsou pak dle nastavených klíčů vztaženy k profesním oblastem, závěrem diagnostiky je pak konkrétní profesní doporučení dle účelu šetření. Výstupy z jednotlivých testů poskytují dostatek informací a podkladů ke kompetentnímu rozhodování o vhodných směrech další profesní orientace, při tvorbě kariérového plánu a naplňování životních cílů. Výstupní informace také slouží jako podklad pro individuální práci s klientem.

Program je rozdělen do testových baterií, které jsou určeny pro různé skupiny (základní školy, střední školy, vysoké školy, zaměstnanci ...), čímž se snaží co nejvíce přizpůsobit specifikům dané kategorie.

Díky síťovému provedení programu je možno testování provádět současně na více počítačích, čímž se u skupinového šetření značně snižuje čas i náklady.

Výstupem je „Vysvědčení“ zpracované v přehledné grafické podobě s komentářem. Popisuje osobnost klienta, jeho schopnosti, dovednosti, profesní předpoklady, v porovnání s jeho předchozími vlastními představami – klient si tak může ověřit správnost vlastního odhadu. Tento výstupní formulář může být i užitečným dokladem při přijímacích a výběrových řízeních.¹⁰³ V Příloze č. 6 uvádím grafické znázornění celého procesu počítačové profesní diagnostiky.

5.2.1 Jak s programem pracovat

Instalace programu COMDI a vlastní šetření může probíhat na libovolném pracovišti, které splňuje určené technické, legislativní a personální podmínky. Zpracování dat je v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Sběr dat, jejich zpracování a odesílání zpět probíhá centrálně prostřednictvím internetu, a to během několika hodin. Program COMDI je mezinárodně ověřen v pěti zemích Evropy a certifikován EU pod č. j. CZ/98/1/82504/PI/1.1.1c/FPI.¹⁰⁴ Nová verze programu COMDI 6.0 je webová aplikace, která nevyžaduje žádnou instalaci. Aplikace je určena jak pro práci s jedním klientem, tak pro skupinovou práci (testování více klientů najednou). Pro práci se systémem COMDI je nutné se zaregistrovat na www.comdi.cz, zájemce zde po registraci získá přístupové údaje do aplikace. Aplikace je všem uživatelům k dispozici zdarma, úhrada se provádí pouze za skutečně vyhodnocená data klientů.

Program je rozdělen na dvě základní části – *Administrativní* (slouží pro správu klientů, nastavení uživatelského účtu a oprávnění) a část *Testová* (k vlastnímu testování klientů).¹⁰⁵ Přesný postup práce s programem je pro zájemce k dispozici na www.rcv.cz, kde jsou uloženy Metodické příručky dle jednotlivých modulů (Základní informace o

¹⁰³ Metodická příručka 1 dostupná z http://www.rcv.cz/user_files/dokument/doc-c1.pdf [cit. 10. 2. 2011].

¹⁰⁴ Pracovní diagnostika dostupná z <http://www.rcv.cz/cz-7-pracovni-diagnostika-comdi.html> [cit. 10. 2. 2011].

¹⁰⁵ Pracovní diagnostika COMDI 6.0 dostupná z <http://www.rcv.cz/cz-42-pracovni-diagnostika-comdi-verze-6-0.html> [cit. 10. 2. 2011].

programu, Práce s klientem při testech, Interpretace výstupů testů, Přihláška do programu – Vstupní dotazník). Firmám se nabízí více možností spolupráce: mohou se samy zaregistrovat a testování provést pouze s pomocí Metodické příručky nebo celé testování provede RCV nebo je možná různá kombinace služeb. V Metodické příručce a na internetových stránkách jsou uvedeny kontaktní osoby, na které je možné se obrátit.

Práce s testovým programem je rozdělena do tří částí:

1. část – sběr dat: základní počítačový program je nainstalován v síťové nebo lokální verzi na smluvně sjednaném pracovišti. Před zahájením testování si každý klient musí vyplnit *Vstupní dotazník* (viz Příloha č. 7), které pověřený pracovník zadá do systému. Klient (účastník) je počítačovým programem veden, program je vybaven srozumitelným průvodcem, dle potřeby asistuje zaškolený pracovník. Samotné testování trvá přibližně dvě hodiny. Proškolený pracovník seznámí účastníky s průběhem práce, předvede ukázkou, jak s testy pracovat. Před každým novým typem testu je tzv. *Ukázka*, která slouží k zácviku a která není bodována. Některé skupiny testů jsou časově limitovány, ne však všechny. V horní části monitoru jsou pokyny, jak má testovaný postupovat.

2. část – zpracování dat: získaná data jsou zašifrována a následně pod kódem elektronicky, nebo jiným dohodnutým způsobem, přenesena do centra k vyhodnocení. Příslušné centrum má k dispozici programové vybavení na zpracování dat klienta a odborníky na posouzení výsledků z hlediska správného a úplného přenosu dat, jejich vyhodnocení, interpretace výstupů a validity.

3. část – interpretace výsledků: zpracovaná data s ověřenou platností se stejnou cestou (viz 2. část) vrací zpět na původní pracoviště, kde probíhalo diagnostikování klienta. Klientovi jsou předána vyhodnocená data v textové a grafické podobě, zároveň obdrží metodickou příručku *Interpretace výstupů – zkrácená verze* (viz Příloha č. 8). Po dohodě je možné zajistit interpretaci a konzultaci s odborným pracovníkem.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Metodická příručka 1 dostupná z http://www.rcv.cz/user_files/dokument/doc-c1.pdf [cit. 10. 2. 2011].

5.2.2 Moduly profesní diagnostiky COMDI

Jednotlivé moduly jsou určeny:¹⁰⁷

Modul A	Pro žáky základních škol ve věku 14 – 15 let, kteří se rozhodují, jakým směrem orientovat svou profesní kariérovou dráhu.
Modul B	Pro klienty úřadů práce se zaměřením na dělnická povolání. Předpokladem je dokončené základní nebo střední vzdělání.
Modul C/C2	Pro vycházející žáky středních škol s maturitními obory nebo absolventy středních škol s maturitou.
Modul E	Presenční testová baterie zaměřená na Emocionální inteligenci. Možnost rychlého vyšetření a vyhodnocení momentální osobní uplatnitelnosti a připravenosti klienta pro život.
Modul G	Zejména pro studenty gymnázií a středních odborných škol před volbou jejich budoucí kariérové dráhy. Umožňuje zjistit profilování žáka pro možné další studium na vysokých a vyšších typech škol.

Z výše uvedené tabulky je patrné, že program COMDI je využitelný pro různé skupiny osob i jednotlivce. Z důvodu potřeb této práce se v dalším textu zaměřím pouze na Modul C/C2.

5.2.3 Oblasti zaměření při testování

Modul C/C2, se používá buď pro testování absolventů středních škol s maturitou nebo lze také využít pro výběrové řízení na pozice, kde je požadavkem středoškolské vzdělání s maturitou nebo vyšší vzdělání. Oblasti osobnosti člověka, na které se tento modul zaměřuje, jsou uvedeny na výstupu nazvaném *Výsledky profesní diagnostiky*. Na první straně je grafické znázornění, na druhé straně tzv. *Manuál k profesní diagnostice – vysvětlení jednotlivých grafů*. Tomuto dokumentu se pracovně říká „Vysvědčení“, i já budu tento termín dále používat. Práce s uvedeným testem jako s celkem vyžaduje a předpokládá schopnost základní orientace v psychologické problematice. K přiblížení dané problematiky jsou jednotlivé testované oblasti popsány v příručce *Interpretace výstupů – zkrácená verze (Pro účastníka diagnostiky)*, kterou obdrží testovaný spolu s „Vysvědčením“. Příručka je také k dispozici na webových stránkách organizace a je v Příloze č. 8 této práce.¹⁰⁸ Z „Vysvědčení“ a z textu příručky vycházím v následujícím přiblížení testovaných oblastí. Použité zkratky a názvy jednotlivých oblastí jsou totožné

¹⁰⁷ Pracovní diagnostika dostupná z <http://www.rcv.cz/cz-7-pracovni-diagnostika-comdi.html> [cit. 11. 2. 2011].

¹⁰⁸ Interpretace výstupů dostupná z http://www.rcv.cz/user_files/dokument/doc-c8.pdf [cit. 11. 2. 2011].

s těmi, které jsou uvedeny na „Vysvědčení“. Vzhledem k tomu, že stále používaná příručka *Interpretace výstupů* je z roku 2004, jsou zde v některých případech uvedeny i jiné zkratky, se kterými se pracovalo v dřívějších variantách testů. Na rozdíly proto v následujícím textu upozorňuji.

VF – Výkonové faktory: testy na zjišťování schopností, vloh či talentu. Tyto testy modelují profil člověka z hlediska jeho výkonu. *Oblasti testování:* verbální logika, numerická logika, percepční logika, prostorová představivost, technické schopnosti, bystrost, analytické schopnosti, pamětní schopnosti.

PP – pracovní předpoklady: výsledky testů ukazují, na základě dosažených vědomostí a zkušeností, na využitelnost a uplatnitelnost v pracovním i osobním životě. *Oblasti testování:* pracovní sebevědomí, organizace práce, pracovní motivace, pracovní empatie, pracovní angažovanost, pracovní sociabilita, racionalita, sebekontrola, průměr emocionální inteligence (celkový pohled). V příručce *Interpretace výstupů* uvedeno v kapitole 1.2 Emocionální inteligence, jednotlivé výstupy jsou značeny E1 až E9. Na „Vysvědčení“ jsou jednotlivé sloupce označeny písmeny P1 až P9. Odlišnost je pouze ve značení, významy výstupů jsou stejné.

KD – komunikační dovednosti: test se zaměřuje na schopnost a umění prosadit své názory, vést jednání s ohledem na stanovené cíle, na soulad jednání s psychickým stavem, na vyjadřovací schopnosti apod. *Oblasti testování:* asertivní jednání, sociální komunikace, vyrovnanost v jednání, vyjednávací schopnosti. V příručce *Interpretace výstupů* uvedeno v kapitole 1.3 Osobnostní vlastnosti, výstupy jsou označeny zkratkou SA – Komunikativnost, některé testované oblasti jsou na rozdíl od současného „Vysvědčení“ jinak pojmenovány.

PV – pracovní výkon: výsledky testů ukazují na stupeň připravenosti aktivně se zapojovat do činností s nasazením všech svých schopností pro maximální využití pracovního času a pracovní potence jedince. *Oblasti testování:* kvalita, vytrvalost, iniciativa, produktivita. V příručce *Interpretace výstupů* uvedeno v kapitole 1.3 Osobnostní vlastnosti, výstupy jsou označeny zkratkou SB - Výkonnost, také zde jsou některé testované oblasti na rozdíl od současného „Vysvědčení“ jinak pojmenovány.

TS – tvůrčí schopnosti: test se zaměřuje na vlastnost člověka přinášet něco nového, mít nové nápady a dokázat je realizovat. Tvořivý člověk bývá přínosem pro své pracoviště.

Oblasti testování: empatie, kreativita, flexibilita, řešení krizových situací. V příručce *Interpretace výstupů* uvedeno v kapitole 1.3 Osobnostní vlastnosti, výstupy jsou označeny zkratkou SC – Tvořivost.

TP – týmová práce: test se zaměřuje na smysl pro práci s lidmi, ochotu zapojit se a využívat vědomostí a zkušeností celého kolektivu, prosazovat jeho cíle a podílet se na jejich tvorbě, být přínosem, nést zodpovědnost za výsledky. *Oblasti testování:* spolupráce, autoritativnost, samostatnost, vedení týmu. V příručce *Interpretace výstupů* uvedeno v kapitole 1.3 Osobnostní vlastnosti, výstupy jsou označeny zkratkou SD - Kolektivnost, některé testované oblasti jsou na rozdíl od současného „Vysvědčení“ jinak pojmenovány.

Průměry osobnostních faktorů (skupiny KD, PV, TS, TP): vystihují připravenost jedince v jednotlivých skupinách. Hraniční hodnota je 50 %. I když jedinec dosáhne vyššího průměru, je třeba posoudit, zda některý faktor není výrazně pod nebo výrazně nad touto hranicí. Výrazný rozptyl charakterizuje spíše nevyrovnanost, je zapotřebí komplexní posouzení osobnosti. Vlastnosti osobnosti se dají posilovat a měnit, proto je zapotřebí znát jejich stav a snažit se je rozvíjet správným směrem. V příručce *Interpretace výstupů* jsou v minulosti používané zkratky také uvedeny v názvu kapitoly – viz 1.4 Průměry osobnostních faktorů ve skupinách SA, SB, SC, SD – porovnání.

TO – typ osobnosti: projevuje se v situacích, kdy je člověk delší čas ve fyzické nebo psychické zátěži, při pocitu únavy, ve stavu snížené sebekontroly a sebeovládání. Typ, který výrazně převládá (jeho hodnota je nejvyšší), je spouštěcím mechanismem. Navenek se projevuje určitým typickým jednáním a chováním. Typ osobnosti se projevuje i v pracovním prostředí, jedinec by měl vědět, o které kladné stránky je možné se opírat a které projevy naopak potlačovat. *Typy osobnosti:* sangvinik, choleric, flegmatik, melancholik. V příručce *Interpretace výstupů* je oddíl *Typ osobnosti* označen písmenem C.

AO – Aspirační odhad: jedinec posuzuje sám sebe. Je to odhad své vlastní osoby, kdy si člověk stanovuje hodnoty z hlediska svých schopností, vědomostí, znalostí, zkušeností atd. V příručce *Interpretace výstupů* je oddíl *Aspirační odhad* označen písmenem D.

ZP – zaměření profesní: hodnocení programem COMDI. Toto jsou skutečné předpoklady jedince pro možné uplatnění buď ve studijních oborech nebo v oborech na trhu práce. V grafickém znázornění se odráží celkový profil osobnosti testovaného jedince dle momentálního stavu psychického vědomí. V příručce *Interpretace výstupů* je oddíl pojmenován *Odborné předpoklady* a je označen písmenem E. Pod písmeny D a E je také v příručce popsáno závěrečné srovnání, na „Vysvědčení“ jsou uvedena písmena AO a ZP.

Srovnání AO a ZP: je vhodné současně hodnotit a zároveň porovnávat obě oblasti, ve kterých se profiluje osobnost testovaného jedince. Je to posouzení vlastního názoru a skutečnosti. Pro lepší přehlednost jsou názvy oborů v obou oblastech totožné a je zachováno i stejné pořadí pro možnost jednotlivého i komplexního porovnání:

Grafické sloupce v AO jsou nižší než v ZP – jedinec se podceňuje, nevěří si, domnívá se, že není schopen se uplatnit.

Grafické sloupce v AO jsou vyšší než v ZP – jedinec se domnívá, že je nedoceněný, jeho mínění o svých předpokladech je nepřiměřené.

Sloupce se stejnými obory se liší o více než 25 % – znamená to, že se jedinec příliš nezná, že nemá zájem o obor nebo přecenění volby oboru může být vyvoláno jinými vlivy než osobními příčinami.

5.2.4 Význam profesní diagnostiky

Význam využití profesní diagnostiky při výběru pracovníků vidím v přínosu informací jak pro zaměstnavatele, tak pro testovanou osobu. Jak už několikrát v tomto textu zaznělo, při výběru pracovníků se doporučuje využít kombinace více výběrových metod. Profesní diagnostiku nabízím jako vhodné doplnění k obvyklému zkoumání životopisu, dotazníku a provedenému pohovoru. Tuto metodu jsem vybrala z množství jiných diagnostických metod z důvodu vlastní zkušenosti spolupráce s uvedeným diagnostickým centrem a ze skutečnosti, že jimi vybraní klienti zůstávali a zůstávají ve firmách jako dlouhodobě zaměstnaní. Republikové centrum vzdělávání provádí setkání s personalisty firem (tzv. metodou náhodného výběru), jehož jedním z cílů je poskytnutí zpětné vazby ohledně stability vybraných pracovníků v těchto firmách. Profesní diagnostika se jeví jako efektivní nástroj výběru zaměstnanců.

6 Příklad praktického využití kombinace více metod výběru

Pro názornost využití profesní diagnostiky uvádím jeden možný příklad, kdy je diagnostika vhodným doplněním klasických metod výběru. Údaje o firmě hledající nového pracovníka jsou upravené z důvodu dodržení anonymity firmy.

6.1 Popis situace

Společnost Kancelářský servis, a. s. je česká firma zaměřená na dodávku kancelářské techniky a kancelářských potřeb. Kromě své centrály na okraji Prahy má ještě sedm menších poboček rozmístěných po celé republice tak, aby byl zajištěn co nejlepší servis zákazníkům. Na každé pobočce je vedoucí, který je nadřízený několika obchodním zástupcům. Vedoucí poboček jsou podřízeni obchodnímu řediteli. Na jedné pobočce odcházela vedoucí na mateřskou dovolenou, vedení firmy muselo vybrat nového vedoucího.

Po identifikaci potřeby obsadit uvolněné pracovní místo novým vedoucím pobočky, stálo vedení firmy před rozhodnutím, zda bude volit výběr z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Vzhledem k tomu, že vedoucí takovéto menší pobočky má v náplni práce mimo jiné také obchodní činnost, stejně jako podřízení obchodní zástupci, rozhodlo se vedení firmy nabídnout uvolněnou pracovní pozici nejdříve v rámci vnitřních zdrojů s předpokladem, že by vedoucí pozice mohla být vhodným postupem v kariéře některého z obchodních zástupců. Obsazení uvolněného místa z vnitřních zdrojů by pro firmu bylo méně nákladné a přinášelo by i řadu dalších výhod (viz tabulka Bedrnová, Nový, subkapitola 3.1). Na základě popisu a specifikace pracovního místa (viz Příloha č. 9) byl vypracován inzerát s podmínkami pracovního místa a s požadavky na pracovníka. Tento inzerát byl uveřejněn nejdříve ve vnitřním informačním systému firmy. Zájem projeвили pouze dva obchodní zástupci, proto se vedení firmy rozhodlo rozšířit možnosti výběru a byly osloveny i vnější zdroje – inzerát byl uveřejněn na webových stránkách firmy v sekci „Volná pracovní místa“ a rovněž na stránkách několika internetových pracovních portálů. K inzerátu pro vnější zdroje byl přiložen i tzv. životopisný dotazník s žádostí o vyplnění a přiložení k průvodnímu dopisu (viz Příloha č. 10).

6.2 Metody výběru pracovníka

Pověření pracovníci provedli analýzu obdržných životopisných dotazníků a vybrali deset uchazečů, kteří byli pozváni do dalšího kola výběrového řízení. Vzhledem k předchozím dobrým zkušenostem se vedení firmy rozhodlo oslovit Republikové centrum vzdělávání o provedení profesní diagnostiky u deseti uchazečů z vnějších zdrojů a dvou obchodních zástupců firmy. Po provedené profesní diagnostice následoval nezbytný výběrový pohovor.

6.2.1 Profesní diagnostika

S hodnotitelem (firmou provádějící diagnostiku) byly dohodnuty podmínky spolupráce. Samotné testování proběhlo na počítačích ve firmě Kancelářský servis, a. s., kde byly ještě před zahájením testování za pomoci pracovníka RCV provedeny všechny nezbytné technické kroky. Personalista pomohl uchazečům vyplnit vstupní dotazníky, které jsou nezbytnou součástí testování a které musí být zadané do systému před spuštěním jednotlivých testů. Hodnotitel pak na základě výstupů jednotlivých testů a popisu požadovaného pracovního místa vypracoval hodnocení, se kterým bylo seznámeno vedení zadávající firmy. Každý účastník obdržel „Vysvědčení“ a vypracované slovní hodnocení. Ukázkové „Vysvědčení“ (výsledky profesní diagnostiky a manuál) jedné z uchazeček uvádím v Příloze č. 11, následuje slovní hodnocení, které provedl odpovědný pracovník z Republikového centra vzdělávání (viz Příloha č. 12).

6.2.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor, který byl s jednotlivými uchazeči proveden po absolvování výše uvedeného testu, proběhl formou pohovorového panelu za účasti personalisty, obchodního ředitele (přímý nadřízený budoucího pracovníka) a vedoucí pobočky odcházející na mateřskou dovolenou. Pohovor potvrdil validitu testové metody a obě uvedené metody byly základem pro výběr uchazeče.

6.3 Zhodnocení

Použité metody výběru vedly k rozhodnutí, že byl na uvolňující se místo vedoucí pobočky přijat jeden z uchazečů z vnějších zdrojů, který se jevil jako nejvhodnější z více důvodů. Zástupci vybírající firmy jsou přesvědčeni, že vybraný uchazeč se stane dlouhodobým zaměstnancem firmy, stejně jako tomu bylo i u ostatních pracovníků, kteří byli vybráni s pomocí profesní diagnostiky.

Závěr

Významnost lidských zdrojů pro organizaci a důležitost pečlivého výběru pracovníků je zmiňována v každé kapitole mé bakalářské práce.

Vytváření a analýza pracovního místa, spolu se zodpovědně prováděným personálním plánováním, jsou základnou, která by měla organizaci zajistit to, že bude mít vždy dostatek potřebných pracovníků. Vzhledem k tomu, že jen systematická a poctivá příprava přináší úspěch, pokusila jsem se na základě odborné literatury vytvořit přehled personálních činností, které přes jednotlivé kroky získávání pracovníků vedou až ke zvolení co nejlepší kombinace metod výběru. Cílem mé práce bylo seznámit čtenáře s možnostmi profesní diagnostiky a nabídnout tuto metodu jako efektivní nástroj výběru pracovníků.

Pro srozumitelnost a přehlednost práce jsem některé tabulky, které by bylo možné zařadit do přílohy, uvedla přímo v textu, čímž se počet stran nepatrně navýšil. Přehlednost práce však byla mojí prioritou.

Na tomto místě je třeba zmínit i některé nedostatky, na které jsem narazila. Firma Republikové centrum vzdělávání na vývoji a zdokonalování profesní diagnostiky neustále pracuje, což s sebou může přinášet i určité problémy. V Příloze č. 8 je zařazena metodická příručka *Interpretace výstupů*, která má pomoci účastníkovi diagnostiky se ve svých výsledcích zorientovat. Tato příručka je však poněkud zastaralá a neodpovídá zcela výstupům, které vidí účastník na svém „Vysvědčení“. Na tento problém také upozorňuji v textu, kde popisuji jednotlivé výstupy. Na nových metodikách k jednotlivým modulům se nyní pracuje a měly by být v dohledné době dokončeny.

K výstupu z testování „Vysvědčení“ by někdo mohl také mít určité výhrady. V závěru se porovnává *Aspirační odhad* (jak se vidí účastník) a *Zaměření profesní* – skutečné předpoklady jedince vyhodnocené testem. V příručce je vysvětleno, že názvy oborů jsou pro lepší přehlednost a možnost srovnání uvedeny ve stejném pořadí. Možná by ale stálo za úvahu seřadit výstup *Zaměření profesní* podle pořadí doporučení, tzn. na prvním místě uvést profesní oblast nejvíce vhodnou, na posledním tu nejméně vhodnou.

Další prostor pro vylepšení vidím také ve *Vstupním dotazníku* (viz Příloha č. 7), který musí každý účastník vyplnit. Výhrady mám v tom smyslu, že dotazník je na první

pohled příliš složitý a dává účastníkovi úkoly, kterých by se měl zhostit zaměstnanec Republikového centra vzdělávání. Dotazník je plný různých zkratk a odkazů, takže se v něm člověk, který jej vidí poprvé, jen těžko orientuje. Jednou z drobných změn, o kterých se nezmiňuji ve své bakalářské práci, je nutnost přítomnosti proškoleného pracovníka, který účastníkům poradí s vyplňováním vstupního dotazníku.

Závěrem si, i přes uvedené výhrady, dovoluji tvrdit, že uvedená profesní diagnostika je vhodným nástrojem výběru pracovníků. Zároveň doufám, že mi alespoň některý čtenář dáva za pravdu: profesní diagnostika může být metodou, která přispěje k tomu, že organizace bude mít „správné lidi na správném místě“.

Seznam literatury a dalších použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2009.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007.
- EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE nakladatelství, 2004.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- RCV.cz [online]. 2011 [cit. 10. 2. a 11. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.rcv.cz>.
- KTP.cz [online]. 2011 [cit. 16. 1. 2011]. Dostupné z WWW: <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=30683&lh=0>.

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Metody analýzy práce dle Hroníka
- Příloha č. 2 Profil ideálního kandidáta
- Příloha č. 3 Metody získávání pracovníků
- Příloha č. 4 Typy životopisu dle Koubka
- Příloha č. 5 Typy pohovorů podle množství a struktury účastníků
- Příloha č. 6 Grafické znázornění profesní diagnostiky
- Příloha č. 7 Vstupní dotazník k profesní diagnostice
- Příloha č. 8 Metodická příručka – Interpretace výstupů (pro účastníka diagnostiky)
- Příloha č. 9 Popis pracovního místa
- Příloha č. 10 Dotazník uchazeče o zaměstnání
- Příloha č. 11 Profesní diagnostika – „Vysvědčení“
- Příloha č. 12 Profesní diagnostika – shrnutí výsledků (slovní hodnocení)