

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Teze diplomové práce

Výběr zaměstnanců

Bc. Vendula Kadlecová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou výběru zaměstnanců, jelikož správná volba pracovníků s odpovídajícími kompetencemi na určitou pozici je stěžejní pro úspěšné fungování celé organizace. Vhodné postupy výběru lze zvolit na základě profesiografie, díky níž lze získat systematické informace o prováděné práci, a usnadnit tak celý proces výběru vhodného kandidáta.

Cílem diplomové práce je provedení analýz (profesiografických studií) vybraných pracovních pozic v nejmenované společnosti, pomocí nichž budou zhodnoceny hlavní požadavky na jejich výkon. Konkrétně se jedná o tři pracovní pozice, jež byly zkoumány na základě teoretických poznatků z odborné literatury týkající se problematiky výběru zaměstnanců a profesiografie. Vlastní výzkum probíhal za použití profesiografických metod, z kterých vznikly profesiogramy pro každou profesi.

Klíčová slova: výběr zaměstnanců, profesiografická studie, organizace, lidské zdroje, zaměstnanci, metody výběru, zdroje výběru, fáze výběru, popis pracovní pozice, rozhovor

Úvod

Předkládaná diplomová práce se zaměřuje na problematiku výběru zaměstnanců. Proces výběru zaměstnanců je součástí personálního řízení, a ačkoliv tvoří jen dílčí část, náročnost a dlouhodobost procesu je nedocenitelnou složkou pro celý systém organizace. Nový pracovník přináší do firmy nejen své zkušenosti a svou přidanou hodnotu, ale i potencionální riziko, které může ohrozit počinání celé jednotky. Úkolem personalisty či vedoucího manažera je najít takového kandidáta, jenž bude splňovat požadovaná kritéria kladená náročností profese a zároveň dokáže úspěšně vykonávat svou práci a hodit se svou povahou do celkové firemní kultury. Nepostradatelnou součástí je i psychologie práce, jejíž znalost bývá velmi nápomocná. Právě psychologie práce využívá důležitý nástroj k výběru zaměstnanců – profesiografii, pomocí níž může zvolit nejvhodnější metody výběru.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je provedení analýz (profesiografických studií) vybraných pracovních pozic v nejmenované společnosti, pomocí nichž budou zhodnoceny hlavní požadavky na jejich výkon. Konkrétně budou zvoleny tři pracovní pozice, jež budou zkoumány na základě teoretických poznatků z odborné literatury týkající se problematiky výběru zaměstnanců a profesiografie. V empirické části budou popsány výsledky vlastního šetření ve zvolené organizaci, které povedou k sestavení konečných profesiogramů pro každou profesi.

Metodika práce

Empirická část diplomové práce má za úkol provedení profesiografických studií, tj. analýz určitých pracovních míst. Předmětem zkoumání jsou tedy tři profese v jedné konkrétní nejmenované firmě (pro účely výzkumu byla nazvána Alfa): Training Team Leader, HR Specialist a Marketing Communication Assistant. Spojujícím a rozhodujícím prvkem při výběru právě těchto pozic byla pracovní blízkost přímo s výzkumníkem, který měl možnost se všemi úzce spolupracovat, což přispělo k lepšímu pochopení prováděných činností i smyslu a přínosu vykonávané práce pro celý celek.

Profesiografie je soubor metod zahrnující analýzy písemných podkladů, rozhovor s pracovníkem i jeho kolegy, pozorování vykonavatele přímo při práci atd. Bližší postup celé

studie je popsán dále. Ke sběru dat byl zvolen jako vhodný kvalitativní výzkum a jeho metody. Prvním krokem bylo oslovení všech tří výše zmiňovaných pozic a požádání o spolupráci, poté započala studie vnitropodnikových dokumentů, které byly společností či samotnými pracovníky poskytnuty. Stěžejním prvkem bylo provedení rozhovoru přímo s vykonavateli daných pozic, posléze s jejich nadřízenými, spolupracovníky či kolegy. Kritériem rozhodování u rozhovorů byla především blízkost a znalost náplně práce. Zkoumaní pracovníci byli pověřeni vypracováním snímku pracovního týdne, tedy, aby si po dobu pěti dnů zaznamenávali své činnosti společně s časovým rozmezím. Poslední využitou metodou profesiografie bylo provedení pozorování pracovníků přímo při práci, které přispělo k ucelení získaných dat i doplnění vlastních poznatků výzkumníka.

Nejpřínosnější součástí výzkumu byly zvolené polostandardizované rozhovory s vykonavateli pozic. Polostandardizovaný rozhovor byl aplikován také při dialogu s nadřízenými pracovníky zkoumaných pozic, dále i s podřízenými či kolegy. Profesiografická studie zahrnuje provedení pozorování pracovníků přímo při výkonu své práce, které bylo také uskutečněno.

K sestavení výsledných profesiogramů jednotlivých pozic posloužila analýza a kompilace všech výše zmíněných postupů. Závěrem se uskutečnily konzultace a diskuze o využití analýz práce ve zvolené společnosti přímo s jejím personalistou.

Profesiografie

Při samotném výběru zaměstnanců je velmi nápomocná existence analýzy pracovních činností a pracovního místa – profesiografie, jež může celý proces zefektivnit a ulehčit. Profesiografie je získávání a následné zpracovávání psychologických a fyziologických poznatků, je možné do ní zařadit i další poznatky související s pracovní činností. Největší pozornost je věnována určitému povolání či profesi, které je nutné zkoumat. V praxi to znamená, že se zjišťují informace o prováděné práci, tedy: jaká je charakteristika vykonávané práce, pracovní podmínky, nástroje, jež se používají, a kde lze najít umístění zkoumané profese v organizačním schématu. Konečným výsledkem je následně profesiogram.

Výsledky a závěry výzkumného šetření

Diplomová práce si kladla za cíl provedení analýz (profesiografických studií) vybraných pracovních pozic ve společnosti, jež si nepřála být jmenována. Pomocí těchto

analýz byly zhodnoceny hlavní požadavky na výkon daných profesí. Konkrétně byly zvoleny tři pracovní pozice, které podlely zkoumání na základě teoretických poznatků z odborné literatury, jež se zabývá problematikou výběru zaměstnanců a profesiografie. Empirická část uvádí vlastní výsledky šetření ve zvolené organizaci, které vedly k sestavení výsledných profesiogramů.

Zmiňované pozice byly: Training Team Leader, HR Specialist a Marketing Communication Assistant. Přestože se každá profese vyskytuje v různých odděleních, společným prvkem a zároveň kritériem při jejich prvotním výběru byla přímá osobní zkušenost autorky této práce. Ta měla možnost se všemi vykonavateli pozic spolupracovat během své tříleté praxe v cílové organizaci. Výzkum se skládal jednak z rozhovorů s pracovníkem, podřízeným, nadřízeným či kolegou, jednak z pozorování zaměstnance při práci, dále z analýzy snímku pracovního týdne a písemných dokumentů poskytnutých společností. Není nutné tedy zdůrazňovat, že nejen samotný výzkum napomohl k sestavení výsledných profesiogramů, ale také vlastní autorčiny zkušenosti s částečným výkonem pracovních činností a spoluprací se všemi profesemi. Diplomová práce využívá také poznatky získané z předcházející bakalářské práce autorky nesoucí stejný název (Výběr zaměstnanců), ze které byly využity především ověřené metodologické postupy spojené s profesiografií.

Lze tedy tvrdit, že cíl práce byl naplněn. Sestavené profesiogramy obsahují popis profese i s její obsahovou charakteristikou, výčtem základních činností, zmíněna jsou i kritéria úspěchu v profesi. V neposlední řadě je obsaženo vyhodnocení celé profese a jejích elementů. Nechybí ani základní předpoklady úspěchu, které jsou rozděleny na technicko-fyzikální, organizačně ekonomické a sociálně psychologické. Závěrečná část profesiogramu obsahuje vlastní návrhy vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění podmínek na pracovišti.

Výsledné profesiogramy byly zkontrolovány s personalistou dané organizace. Firma bohužel nemá ucelenou strukturu či univerzální šablonu pro tvorbu popisů pracovních pozic. V současné době se snaží na tomto problému pracovat a vypracovávání popisů sjednotit. Předložené profesiogramy byly zhodnoceny jako použitelné především v procesu výběru zaměstnanců, jako podklad pro odměňování (určení referenční úrovně pozice, stanovení motivačních programů) i v oblasti osobního rozvoje.

Vybrané zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

FRANKLIN, M. *A Guide to Job Analysis: Tips, Tools, and Intelligence for Trainers*. 1.vyd. Alexandria, USA: ASTD Press, 2005. ISBN 1-56286-393-2.

KOLMAN, L. a kol. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

MATHIS, R., JACKSON, J. *Human Resource Management*. 13th Edition. Mason, USA: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 13-978-0-538-45315-8.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.