

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské prezenční studium

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Michaela Rybínová

Získávání a výběr pracovníků z pohledu české a nadnárodní
společnosti

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Hana Bartošová

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Full-Time Studies

2011 – 2013

DIPLOMA THESIS

Bc. Michaela Rybínová

Recruitment and selection of employees from the perspective of
Czech and multinational companies

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Hana Bartošová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Michaela Rybínová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Haně Bartošové, vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení a poskytnutí mnoha cenných rad při zpracování této práce.

Anotace

Cílem diplomové práce je analýza personálních procesů získávání a výběru pracovníků se zaměřením na rozdíly mezi českou a nadnárodní společnostmi. V první teoretické části se práce zaměřuje na samotnou oblast personální práce, zejména na její vývoj a význam, na personální činnosti s důrazem na personální marketing, a v neposlední řadě na podobu personální práce v malých a středních společnostech. V souvislosti s tím se práce zaměřuje také na profil personalisty a manažera, jejichž základnu vytvářejí základní pojmy z oblasti charakteristiky jedince a kompetencí. Hlavní oblastí této části práce tvoří personální činnosti získávání a výběr pracovníků, které na sebe vzájemně navazují a doplňují se. Práce se zabývá jejich charakteristikou, procesem a metodami.

Druhá, praktická, část práce se zabývá hodnocením běžně využívaných metod získávání a výběru pracovníků prostřednictvím pracovní skupiny a vícekritériální analýzy se zaměřením na vytvoření zdroje informací pro společnosti, které chtějí zavádět metody získávání a výběru pracovníků do své praxe. Součástí praktické části je i popis zástupců nadnárodní a české společnosti a zhodnocení metod získávání a výběru pracovníků ve vztahu k analyzovaným metodám.

Klíčové pojmy

Assessment Centrum, dovednosti, formulace pracovní nabídky, generace Y, charakter, kompetence, kompetenční model, manažer, metody výběru pracovníků, metody získávání pracovníků, osobnost, personalista, personální marketing, personální politika, personální práce, personální strategie, pohovor, postoje, psychodiagnostika, schopnosti, temperament, vývoj personální práce, zdroje získávání pracovníků, znalosti.

Annotation

The aim of this diploma thesis is the analysis of HR processes of recruitment and selection of employees, focusing on the differences between the Czech and multinational company. In the first theoretical part it focuses on the HR work itself, especially its development and importance, on HR activities with an emphasis on personal marketing, and finally on the form of HR work in small and medium-sized companies. In connection with this, the thesis also focuses on a profile of personalist and manager, that is based on basic concepts of individual characteristics and competencies. The main areas of this part of the thesis are HR activities connected to recruitment and selection of employees, which are mutually linked and complementary to each other. The thesis deals with their characterization, process and methods.

The second, practical part of the thesis deals with the evaluation of commonly used methods of recruitment and selection of employees through working group and multi-criteria analysis, focusing on the creation of information sources for companies, who wish to introduce methods of recruitment and selection of employees into their practice. Within the practical part is a description of representatives of multinational and Czech company and evaluation of methods of recruitment and selection of employees in relation to the analyzed methods.

Key words

Assessment Centre, hard skills, formulation of job offers, generation Y, character, competence, competency model, manager, staff selection methods, methods of recruitment, personality, personalist, personnel marketing, HR policy, human resources, HR strategy, interview, attitudes, online psychodiagnostic, soft skills, temperament, development of human resources management, recruitment resources, knowledge.

„Najímáme chytré lidi, aby nám říkali, co máme dělat.“

Steve Jobs

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	12
1.1 Vývoj personální práce	13
1.2 Význam personální práce a personálního útvaru, personální strategie a personální politika	17
1.3 Personální činnosti.....	20
1.3.1 Personální marketing.....	23
1.4 Personální práce v malých a středních firmách	24
2 PROFIL PERSONALISTY A PROFIL MANAŽERA	27
2.1 Vymezení základních pojmů	28
2.1.1 Charakteristika jedince	28
2.1.2 Kompetence.....	32
2.2 Personalista a jeho profil	34
2.3 Manažer a jeho profil.....	38
3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	41
3.1 Charakteristika.....	41
3.2 Zdroje získávání pracovníků.....	44
3.2.1 Generace Y	47
3.3 Proces získávání pracovníků.....	49
3.4 Metody získávání pracovníků.....	56
3.5 Formulace pracovní nabídky a její uveřejnění.....	64
4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	68
4.1 Charakteristika	68
4.2 Proces výběru pracovníků.....	69
4.3 Metody výběru pracovníků.....	74
4.3.1 Pohovor	76
4.3.2 Assessment Centrum	82
4.3.3 Testy	83
4.3.4 On-line psychodiagnostika	85
PRAKTICKÁ ČÁST	
5 VYMEZENÍ CÍLE	87
5.1 Formulace hypotéz.....	87
5.2 Harmonogram	88
5.3 Použité metody, techniky a nástroje	88

5.3.1 Vícekriteriální analýza	88
5.3.2 Odborná pracovní skupina.....	89
5.3.3 Zvolená kritéria hodnocení.....	89
5.3.4 Definování metod	94
5.4 Charakteristika společnosti ABC.....	97
5.5 Charakteristika společnosti XYZ.....	100
5.6 Zpracování praktické části	102
5.6.1 Postup ohodnocení metod	102
5.6.2 Analýza dat.....	103
5.6.3 Vyhodnocení analýzy dat	109
5.7 Závěr praktické části.....	116
ZÁVĚR	117
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	119
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	124
SEZNAM PŘÍLOH.....	126

ÚVOD

Největším bohatstvím společnosti nejsou finanční, materiální ani informační zdroje, které společnost potřebuje ke svému fungování, ale lidé, kteří ve společnosti pracují. Lidské zdroje představují ten nejcennější zdroj potřebný pro to, aby se společnost rozvíjela, byla prosperující a zároveň byla schopna obstát v boji s konkurencí. Aby však společnost obstála na trhu a byla konkurenceschopnou, musí věnovat velkou pozornost kvalitě svých pracovníků. Získávání a výběr pracovníků představují klíčové personální činnosti, které se zabývají přísunem kvalitních pracovníků do společnosti. Tyto činnosti hrají velmi zásadní roli, neboť se podílejí na kvalitě i kvantitě pracovníků ve společnosti a formují pracovní sílu. Prostřednictvím vhodně zvolených metod si společnost zabezpečuje, že získaní a vybraní uchazeči budou splňovat všechna kritéria, která daná obsazovaná pracovní pozice vyžaduje. Cílem jak získávání, tak výběru pracovníků je najít vhodného uchazeče, který bude odpovídat stanoveným požadavkům obsazovaného pracovního místa (svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, tj. kompetencemi), a který se nám zároveň svými osobnostními vlastnostmi, postoji a hodnotami začlení do společnosti i stávajícího týmu. Úkol je to poněkud nesnadný, protože neexistuje žádná metoda, která by nám spolehlivě dokázala vybrat či předpovědět toho nejvhodnějšího uchazeče. Nicméně trendy v oblasti získávání a výběru pracovníků, především díky rozvoji techniky, se snaží celý proces zjednodušovat, zefektivňovat a přizpůsobovat potřebám společnosti.

Autorka práce si zvolila téma získávání a výběru pracovníků proto, že ji tato problematika zajímá ze studijního i profesionálního hlediska, a současně by se do budoucna chtěla zabývat touto specializací v oblasti personální práce. Z tohoto důvodu bylo v jejím zájmu se s touto problematikou seznámit do hloubky a přispět tím k jejímu porozumění. Cílem práce bylo studium odborné literatury a shrnutí teoretických poznatků dané problematiky získávání a výběru pracovníků a současně takto získané poznatky promítnout do praktické části.

První část práce se zabývá teoretickými poznatky problematiky získávání a výběru pracovníků. Autorka práce se v první kapitole zabývá obecným pohledem na personální práci. Předně vysvětluje samotný pojem personální práce či jinak nazývanou personalistikou, která se zaměřuje na všechny činnosti, které jsou spojené

s člověkem v pracovním procesu. Zaměřuje se na její historický vývoj, význam, personální útvar, personální strategii a politiku. Tento obecný vhled do problematiky považuje autorka práce za velmi důležitý pro pochopení problematiky získávání a výběru pracovníků, neboť tvoří základ personální práce. Samostatná část v první kapitole je věnována personálním činnostem, které představují konkrétní výraz personální práce, s důrazem na personální marketing, který se podílí na budování značky atraktivního zaměstnavatele. První kapitolu autorka práce uzavírá uvedením do problematiky personální práce v malých a středních společnostech. Druhá kapitola je věnována samotným aktérům personální práce, tj. profilu personalisty a manažera, a základním pojmům v charakteristice jedince a kompetencí. Třetí kapitola se zabývá získáváním pracovníků, jeho charakteristikou, zdroji se zmínkou o generaci Y, procesem získávání pracovníků, jednotlivými metodami získávání pracovníků a formulací pracovní nabídky. Čtvrtou kapitolu věnovala autorka práci výběru pracovníků, jeho charakteristice, procesu výběru pracovníků a jeho kritériím, a samotným metodám výběru pracovníků se zřetelem na nejčastěji využívané metody v praxi.

Druhá část práce představuje část praktickou. Tato část práce se skládá ze dvou částí, první část se prostřednictvím vícekritériální analýzy a s pomocí pracovní skupiny zabývala hodnocením metod získávání a výběru pracovníků na základě stanovených kritérií. Cílem bylo vytvoření zdroje informací pro společnosti, které se rozhodují, které metody získávání a výběru pracovníků budou zavádět do své firemní praxe. Druhá část práce se zabývá popisem nadnárodní společnosti ABC a české společnosti XYZ z hlediska jejich personální práce, zejména personálních činností získávání a výběru pracovníků. Cílem bylo zhodnocení používaných metod ve vztahu s analyzovanými metodami z první části práce a jejich porovnání.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení i v literatuře v rámci řízení lidí v organizaci. Tyto pojmy mohou být považovány za synonyma, zejména u laické veřejnosti, ale z hlediska teoretického se jedná o rozdílné pojmy, které je potřeba rozlišovat. Odborná literatura rozlišuje především mezi pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů, jež je vnímáno jako nejnovější pojetí personální práce. Z toho vyplývá, že jednotlivé pojmy, jež jsme zmínili, označují různé vývojové fáze personální práce.

Personální práce či personalistika, jak často personální práci nazýváme, představuje nejobecnější označení pro oblast řízení lidí v organizaci. A to bez ohledu na koncepci, systém nebo vývojovou fázi. Koubek (2008) definuje personální práci (personalistiku) jako: *„tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, 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.“*¹

Cílem této kapitoly je představit vývoj personální práce a vymezit jednotlivé pojmy personálního řízení a řízení lidských zdrojů, jež jsou stěžejní pro celou problematiku získávání a výběru pracovníků. Současně je nutné zdůraznit význam personální práce, její strategii a politiku. Tato kapitola se zabývá i personálním útvarem, specializovaným pracovištěm určeným k řízení lidských zdrojů, personálními činnostmi, které jsou nedílnou součástí personální práce, a současně se zabývá pohledem personální práce v malých a středních firmách.

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.1 Vývoj personální práce

Následující text věnujeme vývoji personální práce a pojmům, které se k tomuto vývoji pojí. Než přistoupíme k samotnému vývoji personální práce, je důležité si uvědomit, že se oblast personální práce vždy měnila, i co se týká označení (pojmenování), v závislosti na sociálních a ekonomických podmínkách daného historického období. Výjimkou nebyla ani různorodost personálních aktivit v jednotlivých organizacích, často se také stávalo, že personální práce (personální činnosti) neodpovídala úrovni své doby.²

Velký podíl na vývoji a rozvoji obsahu personální práce jako takové má vědecký zájem efektivního řízení lidí. Počátky můžeme spatřit již v průmyslové revoluci, avšak největšího rozmachu dosahuje ve 20. letech 20. století.³

Ve druhé polovině 19. století se rozvíjelo odborové hnutí a kolektivní vyjednávání. Špatné pracovní podmínky, především mzdy, pracovní doba, pracovní podmínky žen a dětí, začala upravovat legislativa.⁴ Do této doby byly pracovní podmínky v továrnách přímo děsivé, především pro ženy a děti. Díky vzniku Zákona o továrnách z roku 1833 a pozdější úprava z roku 1878, kde se objevil pokus o regulaci pracovní doby, se snížila pracovní doba na 60 hodin za týden. Na základě těchto změn začali reagovat i zaměstnavatelé, kdy se začíná rozvíjet první oblast (budoucí) personalistiky, konkrétně oblast péče o pracovníky. Vůbec první personální úřednicí byla slečna Mary Wood, která byla ustanovena ve společnosti Rowntree v New Yorku v roce 1896 sociální pracovnící v továrně odpovědnou za péči o pracující ženy a děti, zejména za ochranu jejich zdraví a sledování jejich chování. Společnost Rowntree⁵ si tak náborem specialisty zajistila péči o zaměstnance. Díky velkému úspěchu v oblasti péče o zaměstnance se začali nabírat další pracovníci pro tuto oblast, čímž byl položen základní kámen vývoje získávání a výběru pracovníků.⁶

²KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

³TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

⁴KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵Pozn. autora: Společnost Rowntree se zabývala výrobou cukrovinek. Více informací in: ROWNTREES. *About Rowntree's*. [online]. ©2011 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: http://rowntrees.co.uk/#rowntrees/modal_about.aspx?content=1177

⁶FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

Oblast personalistiky se také rozvíjela v průběhu 1. světové války v důsledku potřeby nejlepšího využití lidí, zejména testování schopností (v ozbrojených silách). Tím jak rostly činnosti v personální oblasti, začínalo se utvářet personální oddělení, jehož význam neustále narůstal. Personální oddělení z počátku poskytovalo managementu pomoc při získávání a výběru pracovníků, při jejich základním výcviku, odměňování, při řešení pracovních podmínek, zlepšování pracovní morálky, motivace a jednání s odbory. Úkolem bylo především shromažďovat a spravovat evidenci zaměstnanců.⁷

Tím se dostáváme k jednotlivým pojmům, které představují různé vývojové fáze či koncepce personální práce a její uspořádání v hierarchii řízení organizace. V odborné literatuře se tak setkáváme s dělením na tři rámcové etapy od nejstarší po současnou, a to na personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Níže si jednotlivé rámcové etapy podrobněji popíšeme.

Personální administrativa a péče o pracovníky

Péče o zaměstnance zde hrála roli především (jak jsme se zmínili výše) v poskytování péče (základ dnešní sociální politiky v organizaci), jejíž význam spočíval v zajištění základních potřeb zaměstnanců – zakládání kantýn a zařízení plnící sociální potřeby zaměstnanců. Připomenout si v této oblasti můžeme slavného Tomáše Baťu, který vybudoval komplex továrních hal i moderní město s ubytovny a učebny pro svobodné zaměstnance a studenty Baťovy školy práce. Pro rodiny svých zaměstnanců vybudoval rodinné domy a neopomněl vybudovat kulturní a sociální zázemí, včetně nemocnice. Tehdy patřilo Československo k „nositelům“ pokroku, neboť principy vědeckého řízení byly z továrny přeneseny do celého světa.

Tato etapa byla označována personální administrativou či též administrativní správou také proto, že zde převažoval administrativní charakter.⁸ Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, ve kterém personální práce hrála pasivní a podpůrnou roli. Byla chápána jako služba zajišťující administrativní práci spojenou se zaměstnáváním lidí, které zahrnovalo pořizování,

⁷KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁸TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

uchovávání a aktualizaci dokumentů a všech informací, jež se dotýkaly zaměstnanců a v neposlední řadě poskytování všech těchto informací řídicím složkám organizace. Ačkoliv se jedná o historicky nejstarší pojetí, tak se s tímto charakterem personální práce setkáváme dodnes, často bohužel k vlastní škodě společnosti.⁹

Personální řízení

S konceptem personálního řízení se můžeme setkat již před 2. světovou válkou, a to převážně ve společnostech, které měly dynamické a progresivní vedení, ve společnostech, které byly orientované na expanzi a ovládnutí co největší části trhu. Ukázalo se, že důležitým prvkem je najít a využít konkurenční výhodu. Současně s tím se ukázalo, že důležitou roli zde hraje i pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Člověk a lidská pracovní síla vůbec začínají být pojímány jako nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Toto uvědomění vyvolá změnu v chápání personální práce – začíná se prosazovat její aktivní role, skutečné personální řízení. Personální práce se začíná profesionalizovat, stává se záležitostí specialistů, začínají vznikat nové typy personálních útvarů, v nichž se formuje personální politika, a také vznikají nové metody personální práce. Nicméně přes obrovský pokrok se personální práce orientuje jen na vnitřní problémy v podniku, tj. na zaměstnávání lidí a hospodaření s nimi. Chybí zde orientace na dlouhodobé a strategické otázky řízení pracovních sil. V této vývojové etapě personální práce převládá spíše povaha operativního řízení.¹⁰

Současná koncepce personální práce

O současnou koncepci personální práce neboli řízení lidských zdrojů se začíná mluvit od počátku 80. let 20. století. Tato změna personální práce bývá spojována s celkovou změnou manažerského myšlení a chování. Posun od personálního řízení k řízení lidských zdrojů byl podmíněn řadou faktorů. Jedním z nich byla hospodářská krize v 70. letech, která zapříčinila, že řada podniků bojovala o přežití. Bylo tedy potřeba najít cestu, jak zvýšit efektivnost. Tehdy se pozornost obrátila na personální

⁹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰ Tamtéž.

práci, která se stává předmětem změn v řízení organizace. Její zájem se začíná soustředit na dlouhodobé otázky. „*Předpokládá se, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů má být založen na úzké interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, v jehož kompetenci je rozsáhlá péče o lidské zdroje.*“¹¹

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější etapu personální práce, která se stává jádrem řízení organizace a nejdůležitější úlohou všech manažerů. Lidská pracovní síla je brána jako „*nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace.*“ Tato etapa představuje skutečně řídicí činnost a dovršuje tak vývoj personální práce.¹² Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ Cílem je zajistit, aby organizace byla schopna úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí.¹³

Co odlišuje řízení lidských zdrojů od personálního řízení? Podle Koubka (2008) se jedná o následující znaky:

- **Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.**
Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na dlouhodobé otázky a zvažuje dlouhodobé dopady všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.**
Zajímat se o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, zajímat se o hodnotovou orientaci lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, o legislativu, apod.
- **Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.**
Vedoucí pracovníci mají blíže k jednotlivým pracovníkům, proto stále více pravomocí a rozhodování v oblasti personální práce přechází na ně. Personální útvar tak plní roli koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní.

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 6. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹² Tamtéž, s. 15.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.2 Význam personální práce a personálního útvaru, personální strategie a personální politika

Význam personální práce

Proč je vlastně personální práce tak důležitá a je na ní brán takový zřetel? V čem spočívá její význam? Odpověď na tyto otázky můžeme najít v Koubkovi (2008), který říká, že je personální práce, zejména pak v koncepci řízení lidských zdrojů, „*jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.*“ A to především proto, že lidé představují ten nejcennější a současně i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Zároveň lidé uvádějí do pohybu zdroje (materiální, finanční, informační) potřebné pro fungování organizace a determinují jejich využívání. Z tohoto důvodu je velmi zásadní a klíčové umět s lidskými zdroji hospodařit a umět je správně řídit, což je právě úkolem personální práce. Neméně důležité je i uvědomění si hodnoty a významu lidí, kteří v organizaci pracují a také toho, že jejich řízení má za následek úspěch či neúspěch organizace.¹⁴ Dále pak podle Dvořákové a kol. (2012) význam personální práce v organizaci zahrnuje vytvoření pracovní funkce personalisty, vytvoření personálního útvaru a jeho hierarchické uspořádání v organizaci.¹⁵ Pro správné řízení personální práce je také nezbytné formulovat personální strategii a personální politiku.

Kromě zmíněné prosperity a konkurenceschopnosti má samozřejmě personální práce bezprostřední vliv na hospodářské výsledky organizace. Může se tedy stát, že ačkoliv mají dvě organizace stejné podmínky k podnikání (množství práce, kapitál, stejné vybavení stroji a technologií), je jedna úspěšnější než druhá. Za touto úspěšností stojí zvýšená pozornost řízení lidských zdrojů. A o jaké pozitivní dopady při kvalitně a odborně prováděné personální práce se jedná? Pro ilustraci uvádíme podle nás nejdůležitější dopady, např.:

- Personální práce snižuje zbytečné výdaje za přesčasovou práci, neboť zvyšuje produktivitu práce během normální pracovní doby.
- Snižuje absenci pracovníků.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

- Minimalizuje fluktuaci a s tím spojené náklady tím, že vytváří takovou pracovní atmosféru, která zvyšuje uspokojení pracovníků z vykonávané práce.
- Předchází vzniku pracovních úrazů, neboť zavádí efektivní programy ochrany zdraví a bezpečnosti.
- Uzavírá pracovní poměry jen s těmi uchazeči o práci, kteří mají žádoucí pracovní schopnosti a jsou připraveni se dále rozvíjet.
- Eliminuje nedostatek kvalitního personálu a také přezaměstnanost.
- Pomocí přiměřeného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zvyšuje kvalitu výrobků a služeb a vede ke zvýšení prodeje.
- Podílí se na vytváření zdravých mezilidských vztahů a loajality k organizaci.¹⁶

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že správně aplikovaná personální práce přináší organizaci řadu pozitivních faktorů a uvědomění si, že personální práce představuje jednu z klíčových oblastí, na kterou by se organizace měla zaměřit ve snaze být konkurenceschopnou a prospěšnou organizací.

Význam personálního útvaru

Co je a čím se vlastně zabývá personální útvar? Personální útvar je pracoviště, které se specializuje na řízení lidských zdrojů a slouží k tomu, aby se zde soustředily všechny záležitosti, které se týkají zaměstnanců, aby bylo možné efektivně koordinovat personální práci a uplatňovat jednotnou personální politiku a strategii. Zároveň je personální útvar zodpovědný za to, že v organizaci budou personální činnosti existovat, fungovat a sloužit potřebám řízení. Personální útvar má také poskytovat odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytovat speciální služby jak vedoucím pracovníkům, tak jednotlivým zaměstnancům.¹⁷ Nicméně to již v současné době podle Bartáka (2011) v době globalizace a hyperkonkurencí nestačí. Je potřeba překročit tento rámeček tradičních kompetencí¹⁸ (podpůrných, metodických, poradenských a organizačních)

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁷ Tamtéž.

¹⁸ Pozn. autora: Více o kompetencích v kapitole druhé: Profil personalisty a profil manažera, v podkapitole: Competence.

a osvojit si řídicí kompetence a orientovat se na lidské zdroje a na jejich podíl na konkurenceschopnosti organizace. Od personalistů se v této souvislosti očekává, aby byli blíží k byznysu.¹⁹ Znamená to, že by personalisté měli přispívat k firemní strategii, orientovat se na diagnostiku a vedení talentů, zaměřovat se na péči a rozvoj klíčových zaměstnanců a optimalizovat řízení lidských zdrojů.²⁰ Stejný názor zastává i Půda (2012), který vidí vzrůstající roli personálního útvaru v oblasti růstu společnosti a celkové konkurenceschopnosti především v přípravě společnosti na její budoucí roli tak, aby nepoklesl výkon ani její morálka. Z tohoto důvodu je důležité těsné propojení personálního útvaru, speciálně jeho služeb, s firemní strategií a vytvářet tím přidanou hodnotu díky zaměření se na základní výzvy v podnikání. To podle Půdy (2012) znamená připravovat se na trendy v oblasti změn pracovní síly, zvyšovat výkon a produktivitu napříč útvary, vytvářet aktivity v oblasti zlepšování a trvalého růstu, apod.²¹

Postavení personálního útvaru v hierarchii organizace se postupem času měnilo. Organizací, jejichž personální útvar je součástí oddělení, např. ekonomického, ubývá a přibývá těch, jejichž personální útvar se stává útvar se zvláštním statusem a jehož personální ředitel zastává druhou nejdůležitější funkci v organizaci. V moderně řízených organizacích bývá personální ředitel součástí tzv. top managementu. Postavení personálního útvaru v organizaci (hierarchii) značí také to, jaký význam právě top management personálnímu útvaru přisuzuje.

Co se týká vnitřního uspořádání personálního útvaru, velmi záleží na velikosti organizace a škále personálních činností, které si organizace sama zajišťuje. Zpravidla malé organizace personální útvar nemají a personální práci zajišťuje majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Větší organizace zaměstnávají alespoň jednoho specialistu na personální práci a velké organizace mívají plnohodnotné personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce (např. vzdělávání, odměňování, rozvoj apod.).²²

¹⁹BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁰BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

²¹PŮDA, I. *HR jako konkurenční výhoda*. [online]. ©2013 [cit. 2013-01-3]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/hr-jako-konkurencni-vyhoda/>

²²KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

Personální strategie a personální politika

Personální strategie se v jednoduchém slova smyslu týká toho, jaké zaměstnance chce mít organizace k dispozici s ohledem na realizaci svých strategických cílů a zároveň jakými zdroji chce tuto potřebu pokrýt a jak se zdroji hospodařit. Přičemž je personální strategie ovlivňována celkovou strategií organizace. V souvislosti s personální strategií se setkáváme se strategickým řízením lidských zdrojů, které představuje praktické vyústění personální strategie a směřuje k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je dlouhodobé personální plánování.

Personální politika je nástrojem realizace personální strategie – určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast jako celek. Pokud je personální politika dobře zformulovaná, stabilní, srozumitelná a přijatelná, představuje zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou perspektivu organizace. Neboť posiluje loajalitu zaměstnanců k organizaci, vytváří příznivé klima v organizaci, minimalizuje pracovní konflikty a projasňuje rozhodovací procesy. Jak už jsme podotkli v úvodu této podkapitoly, jedním z úkolů personální práce je formulovat, navrhnout a prosadit personální politiku, která bude vycházet z personální strategie a zároveň je nutné s touto politikou seznamovat všechny zaměstnance a monitorovat její dodržování. Celková personální politika v sobě zahrnuje řadu dílčích politik, např. politiku získávání a výběru pracovníků, politiku odměňování, politiku vzdělávání, politiku hodnocení pracovníků atd. Tyto dílčí politiky se musejí podporovat a musí být vzájemně sladěny a provázány.²³

1.3 Personální činnosti

Jednotlivé personální činnosti jsou konkrétním výrazem poslání řízení lidských zdrojů. Kromě označení činností, se můžeme setkat v literatuře také se službami nebo funkcemi. Ať to či ono, jedná se o výkonnou část personální práce. Mimo zmíněných rozdílů v označení se v literatuře setkáváme s různým počtem a pojetím personálních činností. Pro tuto práci jsme zvolili personální činnosti podle Koubka (2008).²⁴

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁴ Tamtéž.

Jednotlivé personální činnosti si stručně vymezíme, neboť ačkoliv se v práci zabýváme získáváním a výběrem pracovníků, tak jsou jednotlivé personální činnosti provázané, doplňují se, ovlivňují se, a je podle nás nezbytné si je všechny představit a pochopit tuto souvislost. Personální činnosti jsou následující:

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst** se zabývá vymezením pracovních úkolů a s nimi spojených odpovědností a pravomocí a jejich slučováním do pracovních míst, vytvářením pracovních míst, jejich popisem, specifikací a aktualizací.
- 2. Personální plánování** spočívá v určování potřeby pracovníků a způsobu jejího pokrytí a zabývá se také personálním rozvojem pracovníků.
- 3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků** se jednoduše řečeno zabývají přísunem vhodných uchazečů do organizace a jejich adaptací.
- 4. Hodnocení pracovníků** se zabývá přípravou podkladů, metod a samotným průběhem hodnocení a následným uchováváním dokumentů. Podle Bartáka (2011) by se mělo, vedle pracovního výkonu, hodnotit také pracovní chování, tj. celkový přístup k práci, ochota přijímat úkoly, práce na sobě samém apod.²⁵
- 5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru,** tzn. povyšování pracovníků, převádění na jinou práci, převádění na nižší funkci, penzionování a propouštění.
- 6. Odměňování** představuje jeden z nástrojů jak ovlivňovat pracovní výkon. Je důležité, aby byla politika odměňování nastavena spravedlivě a srozumitelně.
- 7. Vzdělávání pracovníků** se zabývá identifikací vzdělávací potřebou, naplánováním vzdělávání a jeho hodnocením.
- 8. Pracovní vztahy** se zabývají jednak jednáním s odbory a jednak oblastí mezilidských vztahů v organizaci (monitoring stížností, řešení konfliktů, apod.).
- 9. Péče o pracovníky** dbá na vytváření pracovního prostředí, na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, na záležitosti týkající se sociálních služeb (stravování, sociálně hygienické podmínky práce, volný čas, služby poskytované rodinným příslušníkům atd.).
- 10. Personální informační systém** slouží pro uchovávání a zpracovávání dat, které se týkají jak zaměstnanců, tak pracovních míst, mezd a sociálních záležitostí.

²⁵BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

Na získávání a výběr pracovníků navazuje řada personálních činností, zejména vytváření a analýza pracovních míst a personální plánování. Vytváření a analýza pracovních míst proto, neboť přesný popis pracovního místa, jeho klíčové činnosti, úkoly, a účel nám konkretizují požadavky na budoucího zaměstnance, který tuto práci bude vykonávat, tedy požadované kompetence či profil uchazeče. Díky tomuto popisu budeme vědět, koho přesně budeme hledat a zároveň nám takovýto popis pomůže sestavit odpovídající inzerát nabízeného pracovního místa a pomůže nám tak vyloučit uchazeče, kteří daný profil pracovního místa nesplňují. Nicméně jak uvádí Barták (2011) ne vždy platí, že bychom měli podřizovat uchazeče požadavkům pracovního místa, ale v případě jeho nadstandardního potenciálu modifikovat tento popis a specifikaci pracovního místa, abychom umožnili využít jeho potenciál v co největší míře.²⁶ Personální plánování nám zase říká o plánovaném stavu potřeby pracovníků, např. v důsledku rozšiřování organizace. Budeme tedy vědět kolik a jaké pracovníky budeme hledat a také jakými zdroji tuto potřebu budeme pokrývat, jestli z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Na získávání a výběr pracovníků navazuje i vzdělávání. Barták (2011) uvádí, že nedostatky v určitých konkrétních znalostech a dovednostech se odstraňují mnohem snadněji, než negativní postoje.²⁷ K tomuto odstraňování můžeme využít právě vzdělávání, vždy je ale potřeba, aby se dotyčný chtěl vzdělávat. Na základě získané kompetence můžeme hodnotit zaměstnance a poté i odměňovat. Vazbu na získávání a výběr pracovníků mají i personální činnosti jako jsou pracovní vztahy, rozmisťování pracovníků či péče o ně. Co se týká pracovních vztahů, spokojení pracovníci vytvářejí dobrou pověst společnosti a tím vytvářejí značku dobrého zaměstnavatele, což pomáhá společnosti v momentě, kdy vyhledává nové zaměstnance. U rozmisťování pracovníků se v Koubkovi (2008) setkáme s vazbou na snadnost či nesnadnost získávání pracovníků, což může ovlivnit propouštění nebo penzionování.²⁸ Výsledkem úspěšného procesu získávání a výběru pracovníků je nabídka zaměstnání vybranému uchazeči, kdy začíná proces přijímání pracovníků.

²⁶BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁷ Tamtéž

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.3.1 Personální marketing

Velmi důležitou personální činností, kterou jsme se rozhodli vyčlenit a více se na ní zaměřit, je personální marketing. Ve své podstatě personální marketing znamená aplikaci marketingových přístupů v personální práci. Jednoduše řečeno, jedná se o vytváření dobrého jména společnosti, budování atraktivního zaměstnavatele. Cílem personálního marketingu je získání a udržení si požadované pracovní síly (stabilizace) a upoutání na zaměstnavatelskou kvalitu organizace.²⁹ V tomto duchu mluvíme převážně o vnějším personálním marketingu. Vnitřní personální marketing se podle Bartáka (2011) soustřeďuje na interního zákazníka a jeho vztahy k okolí, na mapování vztahů a problémů uvnitř organizace a posilování vztahů mezi kolegy a k organizaci.³⁰ V souvislosti s naší prací se budeme zabývat podrobněji vnějším personálním marketingem. Personální marketing představuje důležitý nástroj, jak už bylo řečeno, pro vyhledávání, získávání a následné udržení kvalitních lidí v organizaci. Mnohé organizace sází při získávání nových pracovníků na nabídku vyšší finanční odměny nebo zaměstnaneckých výhod. Otázkou však zůstává, zda taková to nabídka je stejně efektivním nástrojem také pro stabilizaci získaných pracovníků. Otázka peněz a materiálních výhod bývá přeceňována, a naopak se podceňují ostatní faktory spokojenosti zaměstnanců, které se podílejí na vytváření dobrého jména organizace. Na zvyšování spokojenosti se může podílet zlepšování kvality pracovního života a rozvoj pracovníků.

K vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti může organizace využívat řadu metod a nástrojů, mezi takové můžeme zařadit např.: dodržování zákonů, péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí, práce s absolventy škol, systém odměňování a mzdová politika, programy personálního rozvoje zaměstnanců, vzdělávací programy, program zaměstnaneckých výhod, rozmanitá a zajímavá práce, spolupráce se školami, s úřady práce, sponzorování a charitativní činnost, ekologické aktivity organizace aj.³¹

Těmito aktivitami si organizace může budovat pověst dobrého zaměstnavatele a přilákat tak dostatečně kvalitní zaměstnance. Avšak nejenom v dobách aktuální

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁰ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

potřeby obsazení volné pracovní doby, dobrá zaměstnavatelská pověst láká uchazeče po celý rok a pro organizaci tím tak vytváří neustálý zdroj přísunu potencionálních uchazečů.

1.4 Personální práce v malých a středních firmách

Nakolik je personální práce odlišná v malých a středních společnost od těch velkých nadnárodních? Dosud jsme vycházeli z literatury, která se více či méně opírá o poznatky velkých společností, často zahraničních. Z tohoto důvodu se zaměříme na to, jak probíhá personální práce v malých a středních českých společnostech.

V malých a středních společnostech, zejména v těch malých, majitelé často namítají, že na zřízení plnohodnotného personálního útvaru nemají dostatečný počet zaměstnanců a ani potřebu se některými personálními činnostmi zabývat, protože by pro tyto činnosti nenašli uplatnění. Často také zmiňují ztrátu času a peněz při provádění personální práce. Koubek (2011) ale namítá, že se personální práce uplatní ve všech organizacích, i tam, kde pracuje pouze majitel a jeho rodinný příslušníci. Už v okamžiku, kdy se přijme první zaměstnanec, je potřeba personální práce v plném slova smyslu. A proto je nezbytné provádět kvalitní personální práci i v malých a středních společnostech, neboť ty jsou právě špatnou nebo nedostatečnou personální prací ohroženy více než velké společnosti.

Specifika malých a středních společností spočívají především v úzké škále aktivit a s tím odpovídajícím počtem a strukturou zaměstnanců, jednodušší organizační strukturou a intenzivním kontaktem mezi vedením a pracovníky. Velmi charakteristickým rysem je fakt, že většinu řídicích a rozhodovacích činností má ve svých rukou majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, či skupina vedoucích pracovníků. Ačkoliv se může zdát, že personální práce je v takových to společnostech snadná a nekomplikovaná, o to větší důraz je kladen na kvalitu prováděné personální práce, na složení týmu, který má personální práci na starosti. Neboť právě ten určuje prosperitu a perspektivní rozvoj společnosti. Špatná práce byť jediného zaměstnance může poškodit pověst malé společnosti daleko výrazněji, než tomu bývá u velkých společností. I odchod zaměstnance vnímá daleko výrazněji, protože si nemůže dovolit nějakou pracovní rezervu a tento výpadek a nedostatek vyvolá větší problémy než u větších společností. Získávání nových pracovníků je pro malou a střední společnost

daleko finančně náročnější a často obtížnější než tomu tak bývá u velkých společností, s ohledem na prostředky, jimiž společnost disponuje. Velmi citlivou záležitostí je otázka odměňování a hodnocení pracovního výkonu, především v malých společnostech, kde se všichni znají. Často to také bývá příčinou k odchodu ze společnosti.

Personální práci v malých či středních společnostech zajišťuje ve většině případů majitel společnosti nebo vedoucí pracovník, může také dojít k delegování určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní záležitosti (personální evidence či mzdová evidence) většinou spravují v rámci svých povinností administrativní pracovníci. Ve společnosti, většinou v té střední, bývá zaměstnán jeden zaměstnanec, který má toto na starosti. V úvahu lze také brát spolupráci s externími odborníky, kteří zajistí odbornou práci.

Jak už z výše zmíněného úvodu do problematiky personální práce v malých a středních společnostech vyplývá, specifika jsou i v personálních činnostech.³² Největší důraz budeme věnovat získávání a výběru pracovníků. Jak už bylo řečeno, při odchodu zaměstnance a hledání zaměstnance nového, zažívá malá společnost větší problémy, než je tomu v případě velké společnosti. Pramení to zejména ve zdrojích jakými malá či střední společnost disponuje. Inzerce nabízené volné pozice činí nákladnou položku a menší společnosti si často nemohou zvolit efektivnější formu vyhledávání právě z důvodu finanční zátěže. Často bývá problémem i cílová skupina, neboť potřebné kvalifikované pracovní síly bývá na pracovním trhu nedostatek a v soutěži s velkými společnostmi malé společnosti často prohrávají, protože nemohou nabídnout srovnatelné výhody, jako nabízejí právě střední a velké společnosti, především v oblasti péče o pracovníky, pracovních podmínek, zaměstnaneckých výhod a finančních odměn či kariéry. Je tedy více než potřebné hledat způsoby jak tyto nevýhody v malé společnosti kompenzovat. Velkou pozornost musí malá či střední společnost věnovat správnému výběru pracovníka, který může jednak velmi přispět k prosperitě a rozvoji společnosti, stejně tak ale může společnosti velmi uškodit, např. může narušit pracovní vztahy nebo poškodit jméno společnosti. Z důvodu časté absence

³² Pozn. autora: Více o této problematice in: KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3823-9.

odborníka na získávání a výběr pracovníků je takto malá či střední společnost vystavena většímu riziku přijetí nevhodného uchazeče než společnost větší.³³

Personální práce v českém prostředí bývá velmi často ovlivňována personální strategií a praxí globálních společností, které zde mají umístěné své pobočky, a do kterých jsou zaváděny personální politiky a metody z mateřské společnosti založené zejména na „nejlepší praxi neboli best practices.“ Společnosti s českým kapitálem tak mají možnost využívat těchto trendů a kopírovat je, nebo se k podobným trendům samy dopracovat formou pokus - omyl.³⁴

³³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3823-9.

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

2 PROFIL PERSONALISTY A PROFIL MANAŽERA

Bohatství společnosti tvoří lidská pracovní síla – lidé, pracovníci, kteří jsou zároveň nositeli veškeré aktivity, produktivity, prosperity a konkurenceschopnosti společnosti. K tomu, aby společnost prosperovala a byla konkurenceschopnou, je zapotřebí kvalitní personální práce, na které se podílejí jak personalista, tak manažer či vedoucí pracovník. Správné vedení a rozvoj motivuje zaměstnance k vyšším výkonům a k celkovému uspokojení z vykonané práce. To však předpokládá i dobrou znalost osobnosti jednotlivců, pochopení podstaty člověka. Není nutná znalost psychologických zákonitostí, ale jak personalista, tak manažer by měli disponovat základní znalostí o struktuře osobnosti. Manažer, jakožto představitel vedoucí pozice, by měl vědět jak své zaměstnance řídit, vést a motivovat je.³⁵ Každého zaměstnance motivuje něco jiného a je na manažerovi najít tu správnou cestu, jak zvýšit jeho výkon ku prospěchu společnosti a v souladu s možnostmi společnosti. Personalista by ve vztahu k personálním činnostem získávání a výběru pracovníků měl znát osobnost člověka, aby dokázal odhalit charakterové vlastnosti uchazečů a správně predikovat jejich úspěšnost na obsazovaném pracovním místě.

Cílem následující kapitoly je proto vymežit základní pojmy, které se týkají charakteristiky osobnosti, vymezení základního pojmu osobnosti, zdůraznění významu charakteru, postoje a temperamentu, zaměřením se na výkonové charakteristiky osobnosti (schopnosti, dovednosti a vědomosti), vymezením základního pojmu kompetence a kompetenčního modelu. V neposlední řadě je cílem této kapitoly představit profil personalisty a manažera, jejich osobnost, roli a kompetence.

³⁵ Pozn. autora: Při vedení a řízení je potřeba si uvědomit, že vedení předchází řízení a vedení obsahuje řízení. Více in: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Charakteristika jedince

Osobnost

Pod pojmem osobnost si mnozí z nás mohou představit mnoho významů. Nejčastěji si tak představíme osobnost historickou nebo mediálně známou či osobnost ze světa literatury. Naším cílem je ale zabývat se pojmem psychologickým.

Pojem osobnost definuje Hartl a Hartlová (2010) jako celek duševního života člověka, osobnost chápou také pomocí jeho nejvlastnějšího znaku, a to je jeho jedinečnost, výlučnost, odlišnost od všech jiných.³⁶ Osobnost obdobně definuje i Sillamy (2001), který chápe osobnost jako „*soubor stálých prvků chování. Každý jedinec má své zvláštnosti intelektové, emoční a konativní (související s vůlí a temperamentem)*“.³⁷ Nejvlastnějším znakem osobnosti, jak už bylo řečeno, je její jedinečnost, odlišnost od všech jiných. Nikdy neexistují dva stejní jedinci, vždy je pro daného jedince charakteristické uspořádání jeho psychických procesů, stavů³⁸ a vlastností. Každý člověk je individualitou již proto, že má zvláštní, jedinečné a neopakovatelné vlastnosti.³⁹ Při práci s lidmi je toto potřeba mít neustále na paměti.

Charakter, postoje a temperament

Charakter, postoje a temperament nepatří sice mezi výkonové charakteristiky osobnosti, ale s úspěchem v práci úzce souvisejí a významně ovlivňují výkon jednotlivců. Cílem získávání pracovníků je najít nejenom vhodného uchazeče po odborné stránce, ale důležité jsou i jeho charakterové vlastnosti, jeho postoje a do jisté míry i temperament.

³⁶ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

³⁷ SILLAMY, N. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. s. 142. ISBN 80-244-0249-1.

³⁸ Pozn. autora: Psychické procesy definujeme jako děje složené z různých kognitivních (poznávacích) aktivit, které probíhají v lidské psychice a ovlivňují její obsah. Psychické stavy odrážejí nastavení psychiky ve vztahu k situaci. In: HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

³⁹ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.

Charakter Pauknerová a kol. (2008) definuje v širším slova smyslu jako: „*relativně stálé vlastnosti člověka, které se formují a projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti včetně vztahů k sobě samému.*“ V užším pojetí charakter vnímáme ve spojení s morálkou a etikou. Společně s postoji a hodnotami tvoří základ pro názory na svět a na sebe samého. Charakter není vrozený a je utvářen v procesu socializace, především v období dětství a raného dospívání. Z tohoto důvodu je důležitá rodina, ve které jedinec vyrůstá, ale také působení školy a vrstevníků. Znalost charakteru člověka nám umožňuje předvídat jeho chování v určitých situacích, zejména pak charakterové vlastnosti řadíme do vztahů, které vyjadřují podle Pauknerové a kol. (2008):

- **vlastnosti, které vyjadřují vztah člověka ke světu**, jeho základní hodnotovou orientaci, jako jsou např. čestnost, zásadovost, mravnost, humanismus, ale také i bezcharakternost, lhavost, mravní nezodpovědnost,
- **vlastnosti, které odrážejí vztah člověka k činnosti**, kterou vykonává k práci, k dlouhodobě vykonávaným specifickým činnostem, jakou jsou např. pracovitost, vytrvalost, přesnost, svědomitost, spolehlivost, ale také i povrchnost, nedbalost, lenost, nespolehlivost,
- **vlastnosti, které vyjadřují vztah člověka k druhým lidem a společnosti**, jako jsou např. kooperativnost, štedrost, obětavost, shovívavost, upřímnost, ale také i panovačnost, závistivost, škodolibost, bezcitnost, hrubost,
- **vlastnosti, které odrážejí vztah člověka k sobě samému**, postoje k sobě samému, jakou jsou např. sebekritičnost, skromnost, ukázněnost, ale také i domýšlivost, vychloubačnost, sobeckost aj.⁴⁰

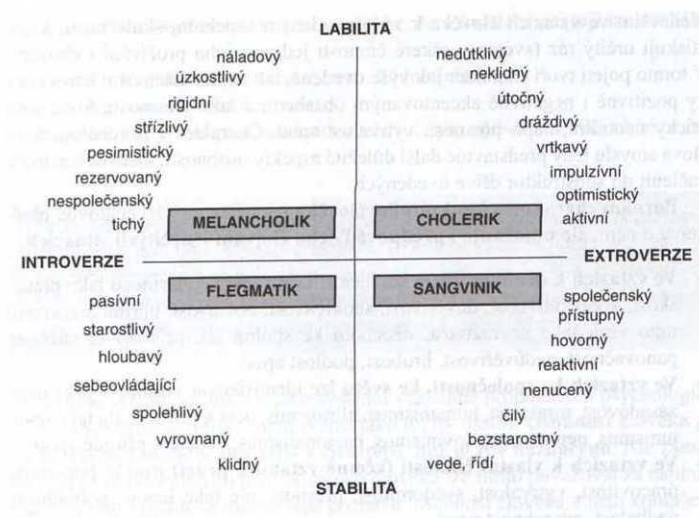
Postoje charakterizujeme jako: „*relativně stálé hodnotící soudy, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích.*“ Postoje jsou úzce svázány s charakterem. Člověk může zastávat celou řadu postojů, s různou intenzitou. Velmi záleží na tom, čeho nebo koho se daný postoj týká a jakou důležitost

⁴⁰ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 100-101. ISBN 80-247-1706-9.

člověk danému postoji příkládá. Postoje vznikají na základě učení a jsou konzistentní – je těžké je měnit.⁴¹

Temperament představuje dynamickou stránku osobnosti, vyjadřuje formální podobu našeho chování a prožívání. Temperamentu je přisuzována největší biologická podmíněnost. Podle Pauknerové a kol. (2008) můžeme temperament zpozorovat již v útlém dětství, především v emočně nabitých situacích. Projevy temperamentů můžeme poznat jednak z neverbálních projevů člověka, tj. mimika, gesta, postoj těla, chůze, síla hlasu, tempo řeči aj., jednak z projevu verbálního, např. ze silně zabarvených výrazů. Vznikla celá řada teorií temperamentu, inspirovaná především z éry antiky.⁴² Na následujícím obrázku 1 jsou zobrazeny Eysenckovy základní dimenze temperamentových typů. Jedná se o prakticky využitelnou teorii, kterou vhodně propojil s obecně známou antickou typologií, která vycházela z Hippokrata a je doplněna o introverzi a extroverzi C. G. Junga.

Obrázek 1: Temperamentové typy dle Eysencka



Zdroj: BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 57. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴¹ Tamtéž, s. 100.

⁴² Pozn. autora: Hippokrates vytvořil první ucelenou teorii temperamentu, která vycházela ze čtyř šťáv těla: sanguis = krev, cholé = žlutá žluč, melancholé = černá žluč a flegma = hlen. Hippokratovu teorii následně přepracoval Galénos. I.P.Pavlov navrhl členění jednotlivých typů temperamentu dle vyšší nervové soustavy. Rozdílnou interpretaci temperamentu najdeme u Kretschmera, který věřil, že temperament představuje celkovou konstituci člověka a rozdělil lidi podle stavby těla na typ: piknický, leptosomní a atletický. Další teorii založenou na struktuře buněčných tkáňových vrstev embrya představil Sheldon, týkala se typů: endomorfní, mezomorfní a ektomorfní.

Na obrázku 1 jsou zobrazeny dvě dimenze: stabilita – labilita nervového systému člověka a extroverze – introverze neboli otevřenost a uzavřenost vůči druhým lidem.

Kombinací těchto jednotlivých dimenzí vznikají základní temperamentové typy:

- sangvinik = člověk stabilní a otevřený,
- flegmatik = člověk stabilní a uzavřený,
- cholerik = člověk labilní a otevřený,
- melancholik = člověk labilní a uzavřený.

Ačkoliv u člověka mírně převažují jednotlivé charakteristiky, nemůžeme mluvit o čistém temperamentovém typu.⁴³ Temperament můžeme ovlivňovat pouze zprostředkovaně, je to způsobeno především tím, že náš temperament je vrozený a měnit se dá zejména v dětství. Ve stáří jsou temperamentové vlastnosti již neměnné.

Temperament působí na ostatní složky naší osobnosti, ovlivňuje naši motivaci i výkonnost a projevuje se i v charakteru. Představuje výrazný faktor pracovní aktivity, neboť na něm závisí dynamická charakteristika pracovní činnosti. Jak uvádí Mikuláščík (2007) introvert a flegmatik jsou vytrvalejší, než extrovert nebo sangvinik, protože lépe snáší monotónnost. Na druhou stranu se extrovert a cholerik dokážou snadno nadchnout pro novou věc a monotónní práci si zpestřují leckdy na úkor své výkonnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že jak personalista, tak manažer musí přizpůsobovat své chování a jednání vždy konkrétní situaci a konkrétním jednotlivcům.⁴⁴

Schopnosti, dovednosti a vědomosti

Schopnosti, dovednosti a vědomosti řadíme do výkonových vlastností osobnosti. Všechny tři zmíněné pojmy souvisejí s výkonem a s uplatněním v životě, zejména v práci. Samozřejmě to do jaké míry je člověk úspěšný v nějaké činnosti nám určují také faktory biologické, sociologické a faktory sebeutváření (sebevýchova a sebevzdělávání). Důležitou část tvoří také vlohy (vrozené předpoklady), které se mohou zrodit v nadání, nebo v případě výrazného nadání v talent či dokonce genialitu. Schopnosti se utvářejí na základě biologického vybavení jedince a utvářejí

⁴³ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-1706-9.

⁴⁴ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

se v procesu socializace. Významný podíl má rodina a prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá.⁴⁵ Dle Mikuláščíka (2007) má každý jedinec pro svou schopnost strop. Nicméně ve skutečnosti se ani tohoto pomyslného stropu nedosáhne, protože v životě nikdy nenastanou tak ideální podmínky, které by dovolily, aby se mohly vlohy rozvinout do svého maxima.⁴⁶

Vědomosti získáváme v procesu vzdělávání. Jsou významným faktorem úspěšného výkonu, ale samy o sobě nestačí, je potřeba je umět dobře používat. Dovedností označujeme schopnost vykonávat určité činnosti.⁴⁷

2.1.2 Kompetence

Pojem kompetence v sobě obsahuje jak vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty. Jednotlivá specifická kombinace těchto pojmů umožňuje kompetentní výkon. V anglickém jazyce se můžeme setkat s dvojitým významem, a to: competence a competency. Pojem „competence“ znamená způsobilost, kompetenčnost, neformální kvalifikaci a je používána v kontextu podávání kompetentního výkonu v určitém situačním kontextu. Naopak pojem „competency“ znamená soubor lidských kvalit, které jsou ke kompetentnímu výkonu potřeba. Představuje souhrn vědomostí, dovedností, návyků, postojů a hodnot, které v určité situaci kompetentní výkon umožňují.

Kompetence definujeme jako: *„jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a motivací rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“*⁴⁸

V českém jazyce se můžeme setkat s pojmem způsobilost. Říkáme o člověku, že je způsobilý vykonávat danou činnost. Je také nutné rozlišovat mezi pojmy schopnost a kompetence. Schopnost je chápána ve smyslu předpokladu pro výkon, pojí se s určitou oblastí lidské činnosti nebo oboru, např. hudební nadání. Mít určitou schopnost ale ještě

⁴⁵ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-1706-9.

⁴⁶ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁴⁷ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-1706-9.

⁴⁸ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 149-150. ISBN 978-80-247-3960-1.

neznačená, že bude člověk úspěšně vykonávat nějaké činnosti. Kompetence je oproti tomu chápána ve smyslu výstupu, výsledku, čili efektivně zvládnutou činností. Kompetence není spojena s konkrétním kontextem nebo situací jako v případě schopnosti. Schopnost můžeme charakterizovat jako univerzální veličinu, kompetenci jako komplexnější a zásadně kontextově podmíněnou. Kompetence se týkají celé osobnosti člověka, tzn. jeho schopností, vlastností a motivů. Kompetence získáváme během celého našeho života, stejně jako je během celého života rozvíjíme nebo ztrácíme.⁴⁹ Z hlediska trhu práce představují kompetence jeden z nejdůležitějších faktorů toho, zda člověk najde vhodné zaměstnání a bude v něm úspěšný.

V současnosti je řízení lidských zdrojů podle kompetencí považováno za nejprogresivnější systém personální práce v organizacích. Představuje systém, který sdružuje strategické personální procesy (získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků) do jednoho celku, jehož sjednocujícím prvkem je právě soustava kompetencí a jádro tvoří klíčové kompetence dané organizace. Cílem řízení lidských zdrojů podle kompetencí je získat, rozvinout a udržet v organizaci vysoce motivované a kompetentní (odborně zdatné) pracovníky.⁵⁰

Kompetenční model

Kompetenční model obsahuje klíčové kompetence a představuje jakousi základnu. Podle Hroníka (2007) musí kompetenční model vycházet z obchodní a personální strategie, a současně musí brát zřetel na jednotlivé personální činnosti. Kompetenční model představuje jakýsi most mezi hodnotami společnosti a popisem práce.⁵¹

Při vytváření kompetenčního modelu vycházíme z definování klíčových kompetencí, které vycházejí např. z analýzy výkonu nejlepších pracovníků (popis chování pracovníka), z analýzy výkonu co největšího počtu pracovníků (tzn. vytvoření kompetenčního modelu zdola nahoru), z využití expertního názoru týmu složeného ze zástupců organizace (personalista, manažer, vysoce výkonní pracovníci, eventuálně

⁴⁹VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

⁵⁰Tamtéž, s. 51.

⁵¹HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. České Budějovice: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

externí specialisti), z kompilace externích modelů (převzetí a přizpůsobení podmínkám organizace, nebo z převzetí obecného modelu kompetencí, např. z literatury). Organizace si může kompetenční model na základě výše zmíněných možností vytvořit vlastními silami, nebo si jej může nechat „ušít na míru“ od společností, které se tvorbou kompetenčního modelu zabývají. Nejprve však danou klíčovou kompetenci musíme popsat a určit její jednotlivé složky. Poté určíme, zda je tato kompetence závaznou pro všechny zaměstnance, nebo pouze pro určité skupiny zaměstnanců. Zároveň se stanoví požadované úrovně pro jednotlivé pracovní pozice dle postavení v organizační struktuře.⁵²

Můžeme se ale dostat do situace, kdy máme sice vytvořený kompetenční model, ale místo užitku nám přináší spíše komplikace. V tomto případě jde o nefunkční kompetenční model. Funkční kompetenční model můžeme charakterizovat tím, že je propojující, uživatelsky přátelský, jednotný, široce využitelný a sdílený. Kompetenční model navazuje na firemní strategii a propojuje klíčové personální procesy. Uživatelsky přátelský je podle Hroníka (2007) ta nejpodstatnější charakteristika, neboť manažeři potřebují jednoduchý nástroj pro řízení svých lidí, předností je jeho srozumitelnost, fungování napříč společnostmi, široká využitelnost, tzn., že jej organizace může využívat pro získávání a výběr pracovníků, pro rozvoj pracovníků, pro hodnocení a odměňování pracovníků. A v neposlední řadě je potřeba, aby si jej pracovníci zvnitřnili, a je důležité ho neustále aktivně podporovat ze strany společnosti.⁵³

2.2 Personalista a jeho profil

Personalista hraje důležitou roli v oblasti personální práce. Položme si otázku, jaký by měl vlastně personalista být, jaká je jeho role v organizaci, jaké kompetence jsou potřebné pro výkon jeho práce a jakými osobnostními vlastnostmi by měl disponovat?

⁵² VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

⁵³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. České Budějovice: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Současná podoba personální práce klade na personalistu vysoké nároky, moderní personalista musí disponovat nejenom teoretickými znalostmi, ale i praktickými dovednostmi v oblasti personální práce, a především se musí orientovat v ostatních problémech společnosti, musí být schopen vyvozovat důsledky pro personální oblast. Musí sledovat vnější faktory, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly společnosti, mezi něž patří populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa, apod. Personalista musí také znát technologii a techniku, která se ve společnosti používá, a zároveň sledovat nejnovější trendy. Musí mít znalosti v oblasti zákona, především zákoníku práce a musí mít základní znalost oblasti psychologie. Personalista je člověk, který musí umět jednat s lidmi.⁵⁴ Podle našeho mínění musí být empatický a umět naslouchat, musí mít chuť neustále se vzdělávat a rozvíjet se. Musí oplývat organizační zdatností a schopností řešit konflikty. Personalista především musí mít svou práci rád a musí projevovat tendenci prosazovat nejnovější trendy v oblasti lidských zdrojů. Jak už jsme se zmínili v kapitole významu personální práce, Barták (2011) zdůrazňuje potřebu změny přístupu personalistů z důvodu globalizace a hyperkonkurencí, ve smyslu být blíže byznysu, být partnerem v podnikání.⁵⁵

Tím jak rostl význam personální práce, rostla i důležitost role personalisty, který již není pouhým administrativním pracovníkem, ale stal se pracovníkem tvůrčím, pro nějž se stal každodenní kontakt s pracovníky a manažery samozřejmostí.⁵⁶ Role personalistů spočívá především v podílení se na tvorbě strategie lidských zdrojů a zabezpečení efektivnosti personálních procesů.⁵⁷ Armstrong (2007) rozlišuje roli personalistů podle toho, do jaké míry jsou generalisty (např. manažer lidských zdrojů) nebo specialisty (např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje, nebo vedoucí oddělení odměňování) a taktéž podle úrovně, na které pracují, tzn. strategická, výkonná či administrativní. Role může být proaktivní nebo reaktivní, nebo směsíci obou. V rámci proaktivní role se personalisté podílejí, jak již bylo řečeno, na vytváření strategie lidských zdrojů, inovují, podílejí se na udržování základních hodnot organizace,

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁵ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁵⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

etických principů a zásadovosti a spolupracují s manažery. V roli reaktivní zabezpečují administrativní systém. Existuje velké množství různých modelů, které se zabývají rolemi personalistů⁵⁸, pro tuto práci jsme zvolili klasifikaci dle Dave Ulricha a Wayne Brockbanka, kteří uvádějí následující role personalistů:

- **Obhájce pracovníků.** Personalista naslouchá potřebám zaměstnanců.
- **Rozvíječ lidského kapitálu.** V této roli se personalista orientuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tak, aby byli v budoucnosti úspěšní.
- **Funkční expert.** Personalista se v této roli orientuje na personální postupy, kdy některé z nich vykonává jako administrátor a některé prostřednictvím politiky, nabídek a intervencí.
- **Strategický partner.** Personalista kombinuje řadu dimenzí, mezi které patří: expert na podnikání, činitel změn, strategický plánovač lidských zdrojů, manažer a konzultant v oblasti znalostí. Personalista kombinací těchto dimenzí pomáhá naplňovat vizi a poslání organizace.
- **Lídr.** V této roli personalista vede personální oddělení, spolupracuje s ostatními odděleními v rámci společnosti, vytváří a zdokonaluje strategické myšlení.⁵⁹

Současným trendem v oblasti personalistiky je přenos kompetencí na liniové manažery (vedoucí pracovníky), kdy personalisté stále častěji zastávají roli interního konzultanta (poradce), který své znalosti předává dále a současně partnera při řešení nestandardních situací.⁶⁰ Za nejvýznamnější kompetence personalistů považují Veteška a Tureckiová (2008) následující:

- **Znalost podnikání.** Personalista musí rozumět předmětu podnikání organizace, mít znalosti v oblasti vytváření podnikatelské strategie, neboť personalistika je oborem multidisciplinárním, který zahrnuje základy z ekonomie a finančního managementu, marketingu, výrobního a obecného řízení. Tyto znalosti

⁵⁸ Pozn. autora: Zmíněné modely můžeme najít in: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁰ ČERVENKOVÁ, A. *Personalistika dnes: méně peněz i kompetencí?* [online]. ©2013 [cit. 2013-01-7]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/personalistika-dnes-mene-penez-i-kompetenci/>

jsou potřebné pro vytváření a propojení personální strategie se strategií podnikovou.

- **Funkční expertiza.** Personalista musí umět využívat znalost „nejlepších praktik“ především v oblastech získávání a výběru pracovníků, vzdělávání a rozvoje, systémy odměňování a řízení pracovního výkonu.
- **Zvládání procesů změny a jejich řízení.** Kompetencí personalisty je nejenom efektivně zvládat nástroje change managementu (managementu změn), které zahrnují řešení problémů a zdokonalování procesů, ale také poskytovat pomoc a podporu manažerům při zavádění změn v rámci oddělení či celé společnosti. Významnou roli zde hrají kompetence v procesu komunikace, jako je konzultace, koučování, mentoring a leadership.
- **Osobní důvěryhodnost (krediabilita).** Tato kompetence zahrnuje spolehlivost, etickou kvalitu, respekt, ve smyslu práce s citlivými osobními i firemní údaji a zároveň ve vztahu k zaměstnancům, důvěra.

Kromě výše uvedených kompetencí, bychom do znalostí, kterými by měl personalista disponovat, zařadili dále znalost koncepce personální práce, tj. znalost principů a procesů získávání a výběru pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, rozmisťování, odměňování (včetně benefitů), kolektivního vyjednávání a znalost personálního informačního systému. Neměli bychom opomenout znalost aritmetiky a statistiky. V rámci dovedností by měl personalista umět motivovat, rozvíjet a vést lidi, zvládat verbální i nonverbální komunikaci, včetně efektivní písemné a elektronické komunikace. Důležitá je také schopnost týmové spolupráce, efektivní vyjadřování, pochopení psaného a mluveného textu a rozvinutá emoční inteligence, tzn. efektivní sebehodnocení, sebeovládání a seberegulace.⁶¹ Přehled kompetencí dle národní soustavy povolání jsou zobrazeny v příloze A pro povolání personalisty a v příloze B pro povolání specialisty náboru pracovních sil.

⁶¹VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

2.3 Manažer a jeho profil

Podobně jako personalista, hraje i manažer⁶² velmi významnou roli v oblasti personální práce. V koncepci řízení lidských zdrojů jsme se zmiňovali o tom, že právě řízení lidských zdrojů představuje jádro řízení organizace a stává se významnou úlohou všech manažerů. Jakou roli tedy zastává manažer, jakými kompetencemi by měl disponovat a jaké vlastnosti by měl mít, aby mohl zastávat svou funkci?

Jak uvádí Mikuláščík (2007) osobnost manažera bývá spojována s organizací, ve které se jeho úspěšná práce promítá do úspěchu společnosti. V minulosti se manažeři orientovali spíše na ekonomické a technokratické úkoly než na práci s lidmi, což u některých z nich můžeme vidět dodnes. Manažer by měl především umět lidem rozumět, respektovat jejich odlišnost, jejich osobnost a podle toho s nimi také jednat. Musí být příkladem, motivovat druhé kolem sebe a působit neformální autoritou. Jeho rolí je každodenní ovlivňování lidí, jejich výkonu a kvality práce, proto se musí snažit vytvářet příznivou pracovní atmosféru plnou klidu, pohody a především atmosféru spolupráce. Manažer by měl také své spolupracovníky podporovat ve vzdělávání a rozvoji. Jeho hlavní rolí je role vůdce, tedy lídra, jež se vyznačuje výrazným charisma a silnou osobností. Zároveň musí být nestranný a podle nás také empatický, musí umět řešit konflikty a problémy. Jeho zodpovědností je také sledování a zvyšování efektivity týmu a hledání cest, jak tuto efektivnost neustále zvyšovat. Práce manažera spočívá v umění jasně definovat cíle, přání, příkazy a pokyny. Manažer musí také poskytovat zpětnou vazbu, umět se rozhodovat i ve složitých situacích a umět pružně reagovat na změny. Měl by také působit pozitivně a být spíše extravertovaný, jednat spravedlivě a pracovat na svém dalším vzdělávání a rozvoji.⁶³

Mužík (1999) rozděluje manažerské kompetence prostřednictvím kombinace tří aspektů, které jsou následující:

- **Analyticko-koncepční schopnosti** – „co dělat“, do kterých řadí soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem, jako je marketing, finance, výroba a řízení lidských zdrojů.

⁶² Pozn. autora: Pro manažera najdeme také označení vedoucí pracovník či liniový manažer.

⁶³ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

- **Manažerské procesní dovednosti** – „jak to dělat“, do kterých řadí umění jednat, naslouchat, komunikovat, schopnost efektivně si zorganizovat vlastní čas neboli time management, umění stanovit si priority.
- **Osobní rysy a vlastnosti** – jako je pracovitost, schopnost práce v týmech, vlastní hierarchie hodnot (vyvinutá vlastnost rozlišovat dobro a zlo, správné a špatné), tvořivost (tvořivý přístup, systematičnost), cílevědomost, osobní kouzlo (charisma, schopnost inspirovat druhé), přizpůsobivost (schopnost odpoutat se od vlastního kulturního a společenského zázemí), empatie, důslednost, sebejistota (znalost sebe sama), sebevzdělávání.
- **„Know-how“ daného odvětví** – znalost o daném odvětví a možném rozvoji, znalost konkurenčního prostředí a vytváření „užitečných“ osobních vazeb zainteresovaných lidí.

Mezi důležité kompetence také patří dovednost pracovat s informacemi, projektové řízení, knowledge management, leadership, schopnost analyzovat rizika a dobře zvládnutý cizí jazyk.⁶⁴

Manažer zastává celou řadu rolí, mezi něž můžeme zařadit roli podnikatele, organizátora, vůdce, reprezentanta, pedagoga a vychovatele, kooperátora, hodnotitele, vyjednávače, tvůrce a koordinátora týmu, realizátora, inovátora, iniciátora, obchodníka, moderátora, stratéga, administrátora, analyzátor, motivátora, aj. Charakter role závisí na požadavcích organizace, na očekávání lidí a na vlastních osobních zkušenostech.⁶⁵ Jakou roli hrají manažeři v řízení lidských zdrojů? Personální práce je pro manažery nepochybně velmi důležitá a je nutné, aby manažeři disponovali znalostmi v této oblasti. Ve spojitosti se získáváním pracovníků, jsou právě manažeři ti, kteří jako první identifikují potřebu získávání. Zároveň jsou to oni, kdo vymezují profil kandidáta a potřebné informace, které jsou potřeba pro jejich posouzení. Manažeři se také, leč zřídka ve velké společnosti, podílejí na předvýběru uchazečů a často s nimi i jednají. Ve společnosti, kde chybí personální pracovník, jsou to právě oni, kteří s nimi navozují první kontakt. V rámci výběru pracovníků mívají, především bezprostřední nadřízení,

⁶⁴ MUŽÍK, J. In: VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

⁶⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

rozhodující roli o výběru konkrétního uchazeče. Personalista poskytuje servis a svá doporučení.⁶⁶ Přehled kompetencí dle národní soustavy povolání jsou zobrazeny v příloze C pro povolání manažera první linie.

⁶⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

3.1 Charakteristika

Získávání pracovníků společně s následným výběrem řadíme podle Kociánové (2010) mezi klíčové personální činnosti, neboť díky těmto činnostem má společnost zajištěný přísun kvalitních pracovníků do organizace. Cílem získávání pracovníků je zajistit oslovení optimálního počtu uchazečů, kteří zároveň budou splňovat požadavky, které vyplývají z daného obsazovaného pracovního místa. Společnost, zejména personalista s manažerem, si posléze vybere uchazeče, který bude nejlépe odpovídat stanoveným požadavkům obsazovaného pracovního místa a bude svými charakterovými vlastnostmi zapadat nejenom do společnosti jako takové, ale současně i do týmu, ve kterém se tato potřeba objevila. Popis pracovního místa nám do určité míry slouží jako zdroj pro určení toho, zda se jedná o vhodného uchazeče. Na jeho základě je možné specifikovat a konkretizovat nároky na budoucího zaměstnance. Je tedy vytvořen kvalifikační profil⁶⁷ pracovníka, tzn. všechny požadavky (znalosti, schopnosti, dovednosti, tzn. potřebné kompetence), které od daného pracovníka vyžadujeme.⁶⁸ Z toho nám vyplývá úzká spolupráce mezi činnostmi získávání pracovníků, analýzou a popisem pracovních míst. Čím kvalitněji a přesněji (detailněji) zpracujeme popis pracovních míst, tj. požadavky kladené na pracovníka odvíjející se od daného pracovního místa, tím máme větší šanci, že nalezneme toho nejvhodnějšího pracovníka. Kvalitně zpracovaný popis požadovaných nároků se promítá i do samotného uveřejnění pracovní nabídky, protože nám zaručí přirozenou preselekcii⁶⁹ uchazečů.

Koubek (2008) označuje získávání pracovníků a současně i výběr pracovníků za staffing neboli formování pracovní síly v organizaci, jehož smyslem je určit, jaké pracovníky bude mít společnost k dispozici, neboť to rozhoduje o úspěšnosti čili prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Zároveň by vše mělo probíhat v souladu s cíli společnosti.

⁶⁷ Pozn. autora: Nebo již společnost vlastní kompetenční model na různé pracovní pozice.

⁶⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁹ Pozn. autora: Autor práce tímto výrokem myslí přirozenou prelekcii, že uchazeči sami uznají za vhodné, že nesplňují kladené požadavky na danou pracovní pozici, a proto se o danou pracovní pozici neucházejí.

Jinak řečeno, získávání pracovníků můžeme charakterizovat jako: „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, [...] s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“

Reakce od případných uchazečů na dané obsazované pracovní místo nám do jisté míry ovlivňují vnější a vnitřní podmínky. Vnitřní podmínky vyplývají jednak z daného obsazovaného místa, tzn. povaha práce a její rozsah pravomocí, povinností a odpovědností, postavení v hierarchii, jednotlivé požadavky na pracovníka, místo vykonávané práce a pracovní podmínky (finanční odměna, zaměstnanecké výhody), a jednak souvisejí s celkovou organizací, tzn. význam a prosperita společnosti, její prestiž a pověst, úroveň odměňování a péče o pracovníky, možnosti vzdělávání a rozvoje, pracovní podmínky na pracovišti a umístění organizace. Zároveň vnitřní podmínky mohou ovlivňovat rozhodnutí uchazeče reagovat na nabídku pracovního místa. Vnější podmínky jsou objektivní a organizace je nemůže ovlivňovat a musí je brát jako dané. Jednotlivé podmínky vyplývají z:

- Demografických podmínek - především populační vývoj a stěhování obyvatelstva.
- Ekonomických podmínek - vývoj ekonomiky, a její promítání se do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich.
- Sociálních podmínek – hodnotová orientace lidí, orientace v kvalifikaci a vzdělání.
- Technologických podmínek – ovlivňují vytváření a zánik pracovních míst.
- Sídelních podmínek – preference osídlení, území.
- Politicko-legislativních podmínek – ovlivňují získávání pracovníků tím, že umožňují nebo omezují zaměstnávání lidí ze zahraničí nebo zaměstnávání českých zaměstnanců v zahraničí, dále tím, že regulují nebo neregulují trh práce nebo nařizují zaměstnávání určitých osob (např. se změněnou pracovní schopností).

V literatuře se můžeme také setkat s pojmem nábor pracovníků. Ač by se na první pohled mohlo zdát, že se jedná o tentýž význam, jako je tomu v případě získávání pracovníků, není tomu tak, obzvláště v koncepci řízení lidských zdrojů. Nábořem rozumíme činnost získávání pracovníků z vnějších zdrojů, kdežto moderním získáváním

pracovníků rozumíme nejenom získávání pracovníků z vnějších zdrojů, ale také úsilí o získávání pracovníků z řad vlastních, vnitřních, zdrojů.⁷⁰

Velmi významné místo zastávají moderní informační technologie v oblasti personální práce, speciálně v činnosti získávání pracovníků. Jedná se např. o systém TRM⁷¹ (Talent Relationship Management neboli řízení vztahů s talenty), kdy tento systém umožňuje budovat dlouhodobý vztah s cílovou skupinou. Pokud by se nám do výběrového řízení např. přihlásil velmi talentovaný uchazeč, který ovšem nemůže pracovat na plný úvazek kvůli studiu vysoké školy, a přesto by byl do budoucna pro společnost zajímavý, můžeme si jej skrze tento systém vložit do firemní databáze perspektivních pracovníků (talent pools), a s uchazečem tak nadále udržovat kontakt např. prostřednictvím zasíláním newsletterů s informacemi o společnosti, aby v budoucnu spojil svou profesní dráhu právě s tou danou společností. Zároveň zmíněný systém přináší do oblasti získávání pracovníků neboli též recruitmentu možnost, jak uchovávat téměř neomezené množství strukturovaných informací a tím uvolňuje ruce personalistům pro práci s talenty uvnitř společnosti, zkracuje proces nábory a snižuje i jeho náklady. Díky stále novým produktům od IT společností se tak otevírají nové možnosti, jak efektivněji pracovat a komunikovat s uchazeči.⁷²

Důležitou oblastí, kterou musí personalista sledovat v oblasti získávání pracovníků je vývoj trhu práce. Ačkoliv je paradoxně v současné době vysoká nezaměstnanost⁷³ a ekonomický pokles, dle průzkumu, který prováděla společnost Manpower v posledních třech letech (tzn. 2009-2012), má 30% společností problém najít vhodného uchazeče. Důvody můžeme hledat ve velmi rychle se měnícím technologickém pokroku a v globalizaci, stárnutí populace, neadekvátní kvalifikační struktuře, změně postojů, hodnot a motivace. To vše je příčinou toho, že „talentů“ je stále méně k dispozici.⁷⁴

⁷⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷¹ Pozn. autora: V České republice je velmi rozšířená aplikace G2 od společnosti LMC.

⁷² MALÝ, L. *Péče o talenty*. [online]. ©2013 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z:

<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/pece-o-talenty/>

⁷³ Pozn. autora: V současné době je celosvětově 185 milionů lidí nezaměstnaných a odhaduje se, že v roce 2015 bude dosahovat 206 milionů. In: HR FORUM. *Vliv demografických změn na pracovní trh*. [online].

©2013 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/vliv-demograficky-zmen-na-pracovni-trh/>

⁷⁴ Tamtéž.

3.2 Zdroje získávání pracovníků

V případě vzniku potřeby obsadit volné pracovní místo se rozhodujeme, zda budeme volit pracovníky z vnitřních anebo z vnějších zdrojů. Získávání pracovníků z vlastních vnitřních zdrojů dávají přednost především organizace ve vyspělých zemích a nadnárodní společnosti, a to jednoduše proto, že lze snadno získat informace o zaměstnancích. Současně nám odpadá adaptační období zaměstnance na práci ve společnosti, které vede ke snížené pracovní výkonnosti, odpadají náklady na inzerci volného pracovního místa, zjednodušuje se nám výběr a především zaměstnanci znají prostředí společnosti a společnost zná zaměstnance, v neposlední řadě dochází ke zvyšování motivace a zlepšování klima na pracovišti.⁷⁵ Vždy je ale potřeba mít na paměti, že by mělo být získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů propojeno s plánováním následnictví, což vyžaduje investici do vzdělávání a rozvoje, abychom si své zaměstnance připravili na budoucí požadavky vyplývající z obsazované volné pracovní pozice. Pozornost je třeba věnovat také vnitřní mobilitě, neboť může docházet k tomu, že zaměstnanec je posuzován nejenom po stránce pracovního výkonu, ale důležitou úlohu hrají i jeho osobní vztahy, které nemusejí nutně znamenat, že zaměstnanec bude úspěšný i na nové pozici. Velmi nepříjemná situace může nastat i v případě negativního postoje bezprostředního nadřízeného vůči svému podřízenému, který se účastní výběrového řízení na uvolněnou pracovní pozici. V této situaci je vhodné poradit se s personalistou nebo o jeden stupeň vyšším vedoucím pracovníkem.⁷⁶

K získávání z vnějších zdrojů organizace přistupují tehdy, nemohou-li pokrýt všechna pracovní místa z vnitřních zdrojů. V tomto případě následuje spolupráce s úřady práce, se vzdělávacími institucemi, s internetovými portály či personálními agenturami.

Mezi **vnitřní zdroje** podle Koubka (2008) řadíme:

- uspořené pracovníky (např. v důsledku technického rozvoje – v důsledku nahrazení živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce, apod.),

⁷⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

- pracovníky uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovníky, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- pracovníky, kteří jsou účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Do **vnějších zdrojů** můžeme zařadit:

- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní),
- absolventy škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- pracovníky jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo které nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede,
- ženy v domácnosti,
- důchodce,
- studenty (pracující v určité části dne, týdne či o prázdninách),
- pracovní zdroje v zahraničí.⁷⁷

Každý zdroj má samozřejmě své výhody a nevýhody. V následující tabulce 2 a 3 jsou uvedeny podle Bartáka (2011) tyto rozdíly. Obě tabulky mohou sloužit jako nástroj pro rozhodování se, který ze zdrojů bude v konkrétní situaci výhodnější dle požadavků volné pracovní pozice. Tabulka 2 obsahuje výhody a nevýhody vnitřních zdrojů, tabulka 3 naopak výhody a nevýhody získávání ze zdrojů vnějších. Záleží, jak jsme již zmínili, na preferencích společnosti, zda dává přednost svým vnitřním zdrojům před vnějšími a jako první informuje o nabídce volné pracovní pozice své zaměstnance.

⁷⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů

VNITŘNÍ ZDROJE	
Výhody	Nevýhody
Možnost kariérního růstu	Ne vždy je z čeho vybírat
Projev participativního stylu řízení	Výběr na základě principu asimilace
Ekonomická nenáročnost	Riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů
Znalost prostředí uchazečem	Převaha soutěživosti (až rivality) vůči spolupráci u méně úspěšných jedinců
Znalost způsobilostí a postojů kandidáta	Přehnaná kritičnost vůči nováčkovi ve funkci
Řízení dle kompetencí	Úspěšnost vybraného jedince v dosavadní pozici nezakládá jistotu jeho úspěšnosti v nové pozici
Uplatnění Talent Managementu	Riziko neobjektivního výběru na základě odpracovaných let ve firmě, tlaku různých zájmových a lobbistických skupin, apod.
Cílevědomá personální politika (preferenze zásluhovosti vůči sociálnímu hledisku)	Psychologické bariéry (např. obtíže spojené s vedením bývalých kolegů)
Posilování osobní angažovanosti talentů a personálních rezerv	Náklady na rekvalifikaci, příp. kurzy manažerských dovedností apod.
Posilování motivace vybraných jedinců i jejich okolí	
Pružné personální plánování	
Operativnost při obsazování pozic	
Snižování fluktuace, absencí a dalších nežádoucích jevů	

Zdroj: BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 59. ISBN 978-80-7452-020-4.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody vnějších zdrojů

VNĚJŠÍ ZDROJE	
Výhody	Nevýhody
Možnost výběru z širšího okruhu uchazečů	Vyšší náklady spojené se službami personálních agentur (3-5ti násobek měsíčního platu nastupujícího pracovníka)
Záruky personálních agentur za kvalitu výběru	Riziko narušení zavedených zvyklostí, stylu chování a jednání, podnikového klimatu, kultury
Nezaujatý přístup nováčka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem s možností přínosů: nové pohledy, přístupy, inovace	Demotivace neuspokojených personálních rezerv
Snaha nováčka o vybudování pozitivního image	Náročnost socializace, enkulturace a personalizace, ztráty (finanční i časové) spojené s adaptací nového pracovníka
Nová krev nebo taktéž čerstvý vítr do společnosti	Kritičnost stávajících zaměstnanců k novému pracovníkovi
	Riziko neúspěšnosti nováčka
	Délka trvání výběru pracovníka agenturou
	Mzdová (platová) disproporce vůči odměňování stávajících pracovníků na srovnatelných pozicích
	Odlíšné aspirace, tužby, očekávání a nesoulad s firemní kulturou

Zdroj: BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 60. ISBN 978-80-7452-020-4. Upraveno dle autorky práce.

3.2.1 Generace Y

V současně době se můžeme setkat s pojmem generace Y v různé literatuře. Co si vlastně pod generací Y představit? Generace Y, také označovaná jako miléniani, představuje označení pro populaci lidí, kteří se narodili v období mezi léty 1980-2000, a kteří vyrůstali, především po roce 1986, obklopeni moderními prostředky komunikace, a z toho důvodu jsou zvyklí je také využívat. Tito lidé mají potřebu neustále se rozvíjet a vzdělávat, vyhledávat nové výzvy, mít vyrovnaný pracovní

a osobní život (work-life balance), získávat zpětnou vazbu, a využívat nových komunikačních nástrojů, zejména sociálních sítí.⁷⁸

Obecně můžeme definovat několik kategorií generací, jejichž představitelé jsou rozdělováni podle data narození. Jedná se o poválečnou generaci, neboli baby boomers (1940-1960), o generaci osobního PC nebo taktéž Husákovy děti, neboli generaci X (1960-1980), o svobodnou generaci, neboli generace Y (1980-2000), která studovala po revoluci, a o generaci digitální, neboli generace Z (2000-současnost), která vyrůstá již v plně digitálním světě. Toto dělení není stále vědecky prokázáno a není striktní, můžeme se setkat s tím, že lidé z určité generace vykazují chování pro generaci jinou. Rozdělení je závislé na geografickém umístění, kdy se některé aspekty a vlastnosti odvíjejí i od dějinných událostí, v případě České republiky se jednalo o sametovou revoluci, která urychlila rozvoj a nasazení AV/IT technologií, jež byly určeny pro komunikaci a sdílení informací v různých oblastech, jako např. ve volnočasových aktivitách, vzdělávání i pro praktické využití v práci.

Z řady výzkumů, které se prováděly v souvislosti s generací Y, vyplývá, že tato generace komunikuje výhradně skrze moderní technologie, často se stírá hranice mezi virtuálním a obyčejným světem. Umějí vyhledat informace k různým tématům, ale velmi častým problémem je jejich třídění a analyzování. Generace Y upřednostňuje volnost, flexibilitu a kreativitu, a to samé vyžadují i od zaměstnavatele, neboť volí styl work-life balance, tedy skloubit práci s rodinou a koníčky. Zároveň chtějí dělat práci, která je baví a má širší smysl. Úkoly si často vybírají, ale pokud je nadchnou, jsou schopní pracovat mnoho hodin a s velkým nasazením. Generace Y bývá taktéž označovaná jako generace obrázků, je to dáno především tím, že tato generace vyrostla za neustálé přítomnosti televize, internetu a videoher, pro které jsou charakteristické obrazové stimuly. Z toho důvodu mnohem lépe pracují s obrazovým vjemem spíše než s textem, jako tomu bylo v případě předchozí generace. Zároveň zvládají několik úkolů najednou, tzv. multitasking. Z výzkumů také vyplývá, že největším benefitem je pro ně možnost rozvoje a kariérního růstu, včetně možnosti pěstovat si zdravý životní styl a také práce v týmech. Jejich velkou slabinou bývá schopnost rychle se rozhodovat a řešit problémy. V oblasti získávání pracovníků je potřeba si uvědomit tyto změny

⁷⁸ KREJČOVÁ, M. Očekávání Generace Y versus HR. *HRM*. 2012, roč. VIII, č. 4, s. 10. ISSN 1801-4690.

a přizpůsobit tomu personální práci, např. zaměřit se na internet, sociální sítě a upřednostnit komunikaci obrazem před textem.⁷⁹

3.3 Proces získávání pracovníků

Aby byl proces získávání pracovníků efektivní, je potřeba mít přehled o pracovních místech v dané společnosti – znát jejich popis, povahu a požadavky, to vše za předpokladu znalosti a funkčnosti personálního plánování, které předvídá uvolňování či vytváření nových pracovních míst. Současně s tím je nutné dodržovat metodologický propracovaný postup, při kterém organizaci odpadne řada časových i jiných ztrát a zkracuje se doba, kdy pracovní místo zůstává neobsazené.⁸⁰ V rámci efektivního získávání pracovníků bychom si měli uvědomit tři aspekty, které by měly být propojené: kvalitu, rychlost a cenu získávání, např. v momentě kdy společnost bude akceptovat delší náborový proces, se také předpokládají vyšší náklady, ale na druhé straně získá výhodu v podobě kvalitních uchazečů. Významnou roli v procesu získávání pracovníků hraje i kvalita zpracování inzerátu.⁸¹ Proces získávání můžeme také vnímat ze dvou úhlů. Tím prvním je pomyslný souboj mezi zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu, druhý úhel tvoří samotní uchazeči, kteří si vybírají mezi jednotlivými nabídkami. Do jaké míry se shodnou představy společnosti a uchazeče ovlivňuje taktéž aktuální stav na trhu práce a načasování aktivit obou stran.⁸²

Zmíněný metodologický postup získávání pracovníků se podle Koubka (2008) skládá z několika 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 pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.

⁷⁹ PLÁTEK, J. Digitální generace: Proč si nerozumíme? *HRM*. 2012, roč. VIII., č. 4, s. 15-17. ISSN 1801-4690.

⁸⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁸¹ NĚMEC, Z. Investice do náboru a její návratnost. *HRM*. 2010, roč. VI., č. 5, s. 3. ISSN 1801-4690.

⁸² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

První bod, který Koubek (2008) uvádí, je **identifikace potřeby získávání pracovníků**. V tomto bodě je potřeba sladit činnost získávání pracovníků s personálním plánováním tzn., že potřeba pracovníků nám vyplývá z plánu (výroby), investic a technického rozvoje a tato potřeba se plánuje s předstihem. Z povahy plánu si personalista ve spolupráci s manažery (vedoucí pracovníci či linioví manažeři) určí odhad potřebného počtu pracovníků a určí jejich kvalifikační strukturu. Součástí identifikace jsou průběžné prognózy dodatečných pracovníků, sledování stavu a pohybu pracovníků, např. náhrady za odchod do penze, odchod na jinou pozici nebo ukončení pracovního poměru. V případě ukončení pracovního poměru má zaměstnavatel v době stanovené výpovědní lhůty nebo dohodnutým termínem odchodu čas hledat vhodného pracovníka. Plánovat s dostatečným předstihem samozřejmě nemůžeme v případě úmrtí nebo náhlé invalidity zaměstnance.

Následný krok, který zahrnuje **popis a specifikaci obsazovaného pracovního místa** je dle našeho mínění velmi klíčový, neboť vymezuje a identifikuje kvalifikační profil (požadavky na pracovníka), podmínky práce a samotnou práci na daném místě. K tomu nám slouží zpracovaný dokument (jobs descriptions), který popisuje dané pracovní místo. Pokud ovšem cítíme, že není zcela aktuální, přistoupíme k jeho analýze. Popis pracovního místa určuje, jakého pracovníka máme oslovit, jaké volit dokumenty od uchazeče, jaká kritéria použít ve fázi předvýběru i vlastní fázi výběru. Nebo, jak už jsme se zmínili, můžeme využít sestaveného kompetenčního modelu.⁸³ Podle Armstronga (2007) by požadavky na pracovníky měly obsahovat:

- odborné schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat, včetně požadovaných vloh a dovedností,

⁸³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

- chování a postoje – aby typy chování a postoje byly v souladu s kulturou organizace, a zároveň vedly k úspěšnému výkonu na daném pracovním místě,
- odborná příprava a výcvik – odbornost, povolání, vzdělání a výcvik,
- zkušenosti a práce – převážně ve stejném oboru či obdobné organizace,
- zvláštní požadavky – které vyplývají z potřeby zastávat určité schopnosti, např. zlepšovat prodej či zavádět nové systémy,
- vhodnost pro organizaci – schopnost přizpůsobit se podnikové kultuře,
- další požadavky – které se týkají cestování, neobvyklé pracovní době, proměnlivého místa pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka, apod.,
- možnost splnit očekávání uchazeče – zda organizace může splnit očekávání ve smyslu kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání, aj.⁸⁴

Nejdůležitější požadavky (např. klíčové kompetence) jsou posléze součástí obsahu nabídky volného pracovního místa a umožňují uchazeči rozhodnout se, zda na nabídku pracovního místa bude reagovat.

Ve fázi **zvažování alternativ** je důležité uvědomit si, než přistoupíme k dalším krokům, zda je uvolněné pracovní místo stále potřebné, tj. nutnost vyhledání nového pracovníka (ze zdrojů vnitřních či vnějších), nebo jej můžeme zrušit např. z důvodu nadbytečnosti nebo z důvodu toho, že již pracovní místo (pracovní pozice) nepřináší společnosti přidanou hodnotu, případně zvolit jinou alternativu v podobě přerozdělení práce mezi jiná pracovní místa, řešení formou přesčasů, dočasného pracovního poměru, částečného úvazku, formou dohod o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce nebo využít spolupráce s externím dodavatelem (outsourcing). Pokud pracovní místo vyžaduje práci na plný úvazek, přistupujeme k následujícímu kroku, který představuje výběr charakteristik popisu a specifikaci pracovního místa, na kterých se zakládá získávání a pozdější výběr pracovníků.

Vzhledem k tomu, že dokumenty obsahující podrobný popis a specifikaci pracovního místa jsou velmi rozsáhlé, musíme v této fázi zhodnotit, které požadavky vyplývající z volného pracovního místa jsou důležité pro to, aby uchazeč mohl úspěšně

⁸⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

vykonávat práci na daném místě, a zároveň, aby poskytly uchazeči realistický obraz o dané práci. Jednotlivé požadavky na pracovníka si můžeme rozřadit na:

- **nezbytné**, které jsou podmínkou pro vykonávání práce na daném místě,
- **žádoucí**, které nejsou sice nutné, ale přispívají k dobrému výkonu práce (ovšem v případě potřeby je možné si je doplnit skrze vzdělávání či výcvikem),
- **vítané**, které nejsou podmínkou pro vykonávání práce na daném místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci,
- **okrajové**, které nejsou nutné pro vykonávání práce na daném místě a je možné je snadno zajistit jinak, např. vzděláváním či výcvikem.

Do nabídky o volném pracovním místě uvádíme vždy všechny požadavky nezbytné pro výkon práce na daném místě, popřípadě vybrané požadavky ze skupiny žádoucích a vítaných, které taktéž využíváme po potřeby předvýběru a samotného procesu výběru pracovníků. Nicméně při rozhodování o výběru pracovníků přihlížíme k celé škále zmíněných skupin.

Dalším krokem je **identifikace potencionálních zdrojů** uchazečů, které jsme si podrobněji popsali v podkapitole: Zdroje získávání pracovníků. Následným **volbám metod získávání pracovníků** věnujeme podkapitolu s názvem: Metody získávání pracovníků. Kromě zvolení si metod, jakým budeme získávat vhodné uchazeče, je nezbytné zvolit si **dokumenty a informace**, které budeme požadovat od uchazečů, neboť na nich do jisté míry závisí úspěšnost pozdějších fází výběru. Mezi takovéto nejběžnější dokumenty patří životopis, motivační dopis, firemní dotazník, doklady o vzdělávání a praxi, reference od předchozích zaměstnavatelů, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu. Podrobněji se budeme zabývat životopisem, motivačním dopisem, firemním dotazníkem, referencemi a lékařským osvědčením.

Životopis může mít trojí podobu: volný životopis, polostrukturovaný životopis a strukturovaný životopis. Společnost si může určit podobu životopisu, kterou bude od daného uchazeče vyžadovat. **Volný životopis** má podobu chronologického uspořádání života uchazeče. Jeho výhodou je, že umožňuje posoudit osobnost uchazeče, také jeho formulační schopnosti a schopnost argumentovat oproti strukturovanému životopisu. Nevýhodou je, že personalista si z něj musí vytáhnout a utřídit informace, aby mohl dané informace porovnávat s ostatními uchazeči. **Polostrukturovaný**

životopis je vystavěn na výhodách volného životopisu a současně obsahuje přehledné informace o uchazečích. Organizace si určí pro ni důležité informace, zpravidla informace týkající se vzdělání a praxe, a ostatní informace jsou na uchazečovi, jak vhodně je doplní. **Strukturovaný životopis** se někdy může jevit jako duplikát firemního dotazníku, ale jeho výhodou jsou strukturované informace o uchazeči, které mají standardizovanou podobu a umožňují tak snadné porovnávání mezi jednotlivými uchazeči. Strukturovaný životopis patří mezi nejčastěji využívanou podobu životopisu. Bohužel leckdy organizace neposkytne uchazeči informaci o tom, jakou strukturu by tento životopis měl mít a jaké by měl obsahovat informace.⁸⁵ Na internetu se proto můžeme setkat s řadou webových stránek (společností), které poskytují návody, jak sestavit správný životopis, poskytují vzory a různé podoby životopisů (barevné, s různým pozadím, extravagantní, aj.) s postupným zobrazením jednotlivých kroků při jeho online sestavování. Europass⁸⁶ představuje jednotný celoevropský soubor dokladů o vzdělání, osobních kompetencích, jazykových dovednostech, odborné kvalifikaci a pracovních zkušenostech daného jedince. Výhodou je jeho jednotná struktura, transparentnost a přehlednost o informacích.⁸⁷ Vzorový příklad strukturovaného životopisu, tzv. Europass, najdeme v příloze D.

V životopisu vždy na první místo klademe poslední dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti, zároveň by pracovní zkušenost měla obsahovat název organizace a pozici, kterou uchazeče zastával. Vhodný je i celkový popis náplně jeho pozice. V rámci životopisu můžeme sledovat: častost měnící se práce (pracovních zkušeností), rozšiřování či zužování odpovědností a pravomocí, důvody ukončení, délka pracovní zkušenosti u jednotlivé organizace, správnost údajů uvedené v životopise na dokladech o vzdělání, atd.

Motivační dopis tvoří průvodní dopis uchazeče, jehož cílem je vzbudit pozornost hodnotitele (personalisty). Měl by obsahovat zájem uchazeče o danou pozici, jeho způsobilosti (kompetence) bez přehnaného vychvalování se. Bývá příkládán jako

⁸⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁸⁶ Pozn. autora: O zavedení Europassu rozhodl Evropský parlament a Rada Evropské unie v roce 2004. V každé zemi je zřízeno Národní centrum Europass. V České republice vzniklo toto centrum jako první v Evropě a zahájilo svoji činnost v roce 2005. In: BERNARD, R. a A. MALACHOVÁ. EUROPASS může být dobrým pomocníkem personalistů. *HRM*. 2010, roč. VI., č. 5, s. 44-45. ISSN 1801-4690.

⁸⁷ EUROPASS. *Co je europass?* [online]. ©2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.europass.cz/co-je-europass/>

doplňek informací ke strukturovanému životopisu. Stejně jako v případě volného životopisu můžeme sledovat vyjadřovací schopnosti uchazeče a gramatickou správnost daného textu. Vzor motivačního dopisu je umístěn v příloze E.

Firemní dotazník poskytuje základní požadované informace o uchazeči. Tyto informace mohou být využity při předvýběru, ale také v samotném procesu výběru pracovníků. Dotazník je sestaven tak, aby obsahoval identifikační údaje o pracovníkovi, přehled jeho vzdělání (názvy škol, obory studia, období studia), další odborné vzdělávání (odborné kurzy), jazykové znalosti a schopnosti a dovednosti, např. práce na PC, řidičský průkaz, atd. Obsahuje také přehled dosavadních pracovních zkušeností (název a adresa organizace, zastávání pracovních pozic a délka trvání).⁸⁸ Koubek (2008) uvádí, že je možné využít i otevřený dotazník, který umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, vyjádřit postoje a vyjádřit se k některým otázkám.⁸⁹

Reference mohou mít ústní či písemnou podobu. Vedou se různé názory ohledně jejich spolehlivosti. Písemné reference, pokud nemají standardizovanou podobu, nemusejí podávat vypovídající hodnotu, pokud jsou psané ve formě volného popisu. Oproti tomu ústní reference bývají účelnější, můžeme totiž využít doplňujících otázek. Bohužel ani písemné, ať už formou standardizovaného dotazníku, ani ústní reference nemusejí podávat reálný obraz o daném uchazeči, můžou být značně zkreslující, a to ať už z negativního nebo pozitivního pohledu. Důvodem může být snaha poskytnout pomoc odcházejícímu pracovníkovi nebo zde může být příslib pozitivní reference, aby daný uchazeč podal souhlas k jeho odchodu ze zaměstnání. Ani negativní posudek nemusí podávat reálný obraz o uchazeči, ale může vyplývat ze špatných mezilidských vztahů na pracovišti.

Lékařské vyšetření, respektive jeho posudek, využíváme jen v případě obsazování volného pracovního místa, které vyžaduje lékařské vyšetření vycházejícího z předpisů nebo v případě ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářství) či pro práci, při níž by mohlo dojít k zhoršení zdravotního stavu pracovníka, který není v určitém ohledu v pořádku.⁹⁰

⁸⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁸⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Po zvolení si dokumentů a informací, které budeme vyžadovat od uchazečů, se soustředíme na samotnou **formulaci pracovní nabídky** a její **uveřejnění**, které si blíže uvedeme v podkapitole: Formulace pracovní nabídky. Během uveřejnění pracovní nabídky je potřeba zajistit **shromažďování dokumentů od uchazečů, jejich informování** o průběhu výběrového řízení **a komunikaci**. Jde o krok velmi zásadní, neboť ovlivňuje zájem ze strany uchazečů, z tohoto důvodu je nezbytné dodržovat ze strany společnosti korektní a etické chování.

Následný krok v procesu získávání pracovníků zahrnuje tzv. předvýběr uchazečů, který ze souboru uchazečů na základě předložených dokumentů vybírá ty nejvhodnější a zařazuje je do procesu výběru pracovníků. Někdy společnosti organizují v rámci předvýběru také pohovory. Výsledkem této fáze je rozdělení uchazečů, např. do tří skupin, na:

- Velmi vhodné – uchazeči, kteří postupují do výběrového řízení.
- Vhodní – uchazeči, kteří jsou zařazeni do výběrového řízení v momentě, kdy je počet velmi vhodných nedostačující. V případě, že máme dostatek velmi vhodných uchazečů, tyto vhodné uchazeče informujeme o dané situaci a zašleme jim tzv. rezervační dopis, ve kterém společnost sděluje, že v momentě uvolnění vhodné pracovní pozice bude uchazeče informovat.
- Nevhodní – těmto uchazečům zašleme zdvořilý dopis s poděkováním o jejich zájmu pracovat v dané společnosti.

Společnost nemusí nutně použít k rozdělení vhodnosti uchazečů zmíněnou kategorii, může jednoduše použít rozdělení na uchazeče vhodné a nevhodné.⁹¹ Nicméně komunikovat se všemi uchazeči o nabízené volné pozici je žádoucí i pro vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti. Uchazeči bývají často také zákazníkem dané společnosti a negativní zacházení, jako je nevhodné chování nebo že se daná společnost ani neobtěžuje poskytnout zpětnou vazbu uchazeči, zda postoupil či nikoliv, vyvolává celkové negativní hodnocení společnosti jako celku. Zároveň uchazeč může předávat negativní hodnocení o společnosti dalším potencionálním uchazečům, čímž se šíří negativní povědomí o společnosti. Z tohoto důvodu je potřeba věnovat velkou

⁹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

pozornost komunikaci s uchazeči, a tím přispívat k budování značky zaměstnavatele a také dobrým obchodním výsledkům.⁹²

Posledním krokem v procesu získávání pracovníků je sestavení seznamu uchazečů, kteří se budou účastnit výběrového řízení na danou pracovní pozici. Za ideální počet kandidátů na jednu pracovní pozici, tak aby nedošlo k zatížení rozpočtu společnosti a práce personalistů či manažerů, se považuje pět až deset.⁹³

3.4 Metody získávání pracovníků

K různým volným pracovním pozicím musíme volit i různé metody získávání pracovníků, neboť se jednotlivé metody liší svou efektivitou. Není vhodné zvolit k obsazování pracovníků na vyšší pracovní místa inzerci, ale na druhou stranu inzerci využijeme při hledání specialistů, manažerů nebo mladých spolupracovníků, protože inzerce oslovuje širokou skupinu uchazečů o zaměstnání. Z toho ovšem plynou vysoké náklady a větší množství odpovědí, kterými se musíme zabývat a též existence velkého počtu nevhodných uchazečů.⁹⁴

Při volbě vhodné metody získávání zvažujeme požadavky, které vyplývají z daného místa, situaci na trhu práce (především lokální), finanční, časové a personální (a též organizační) prostředky. Existuje řada metod získávání pracovníků, zpravidla se společnosti nesoustřeďují pouze na jednu, ale kombinují je, aby se zvýšila pravděpodobnost nalezení vhodného uchazeče.⁹⁵ Malé a střední společnosti, především ty malé, musejí při volbě metod získávání pracovníků zvažovat své dostupné finanční prostředky, některé metody pro ně mohou být finančně hodně náročné. Střední společnosti oproti malým mívají širší možnosti a mají možnost vybírat si z více metod.⁹⁶ Jednotlivé metody získávání pracovníků si níže popíšeme.

⁹² NĚMEC, Z. Zamítnutí uchazeči – skrytý poklad v náboru. *HRM*. 2011, roč. VII., č. 6, s. 10-11. ISSN 1801-4690.

⁹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹⁴ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

⁹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3823-9.

Uchazeči se nabízejí sami

Tuto metodu řadíme do tzv. pasivních metod, kdy se uchazeči sami obracejí na společnost, písemně či telefonicky se dotazují na volné pracovní pozice. K tomu buď slouží kariérní stránky umístěné na webových stránkách společností, kde bývá uveden kontakt na personalistu, zároveň zde bývají uvedeny aktuálně volné pozice, nebo v případě, že společnost tyto stránky nevlastní se může uchazeč obracet na kontakty uvedené na webových stránkách v záložce kontakty. To, do jaké míry se budou uchazeči nabízet sami, vyplývá z dobré zaměstnavatelské pověsti (personální marketing), tj. image, nabídka zajímavé a dobře placené práce či prestižní práce, a samozřejmě z výhodné personální a sociální politiky.

Mezi **výhody** této metody řadíme zpravidla nulové náklady na inzerci. Avšak přes tuto výhodu existuje řada **nevýhod** - uchazečům často chybí představa o potřebách organizace, oslovení je plynulé a často narušuje práci personalistů a manažerů, neboť se jimi musejí zabývat tak, aby jejich odmítní neškodilo pověsti organizace. Zároveň nedává tato metoda možnost výběru, protože jsou reakce v různých časových intervalech a nemůže tak dojít k porovnání jednotlivých schopností a kvalit uchazečů. Hrozí velké riziko přijetí nevhodného uchazeče, zvláště v době nově uvolněného pracovního místa.

Doporučení

Tato metoda také patří do tzv. pasivních. Spočívá v doporučení uchazeče od současného zaměstnance společnosti. K tomu je ovšem potřeba vytvořit ve společnosti podmínky, zejména informativního charakteru, aby současní zaměstnanci věděli o uvolněných či nově vytvořených pracovních místech.⁹⁷ Vhodné je zavést motivační nástroj ve formě odměňování zaměstnance v případě, že doporučil či přivedl vhodného uchazeče. Využít tuto metodu můžeme k povýšení na doporučení nadřízeného, či tato metoda funguje pro přijímání dětí současných zaměstnanců z hlediska dědění pracovních zkušeností.

Výhodou jsou opět nízké až nulové náklady a vhodnost uchazečů jak po odborné stránce, tak po stránce charakterových vlastností, jelikož současný pracovník organizace

⁹⁷ Pozn. autora: O volných pozicích můžeme zaměstnance informovat prostřednictvím mailové komunikace, na vývěskách nebo využívat intranet.

si samozřejmě nechce pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. **Nevýhodou** obdobně jako u metody výše je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů a riziko vytváření klik v organizaci.

Přímé oslovení (Executive Search)

Společnost může sama oslovit vyhlédnutého jedince nebo může jednat skrze personální agenturu zabývající se přímým hledáním (tzv. executive search). V prvním případě tato metoda patří mezi náročnější, neboť vedoucí pracovníci musejí sledovat, kdo je v jakém oboru dobrým, jaké má nápady nebo se stal známým. Řada společností se proto zúčastňuje odborných setkání, monitoruje odborný tisk, využívá pracovních i obchodních kontaktů s pracovníky jiných organizací a zjišťuje informace o vhodných odbornících nejrůznějšími způsoby, nikoliv vždy etickými způsoby. Poté přichází se svojí nabídkou. **Výhodou** této metody je ušetření za drahé inzerování či zprostředkovatelské služby a současně velkou výhodou je to, že oslovení lidé jsou vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu. Oproti tomu **nevýhodou** je narušení vztahů mezi jednotlivými organizacemi, pokud jim odlákáme pracovníky a zároveň si tito pracovníci začnou uvědomovat svou cenu a vyjednávají o své odměně. Často ji využívají výzkumné a vzdělávací instituce.⁹⁸ V případě druhém, jak uvádí Dvořáková a spol. (2012) headhuntingové společnosti poskytují služby na nejvyšší úrovni respektující etické zásady. Headhuntingové společnosti se využívají zejména při hledání seniorských a vrcholových pozic. Vždy při hledání vhodného uchazeče musí být diskrétní a neinzerovat.⁹⁹

Inzerování na internetu (e-recruitment či on-line získávání)

Inzerování na internetu je metoda, která navazuje na internetové hledání (uchazeči se nabízejí sami) v rámci kariérních stránek společnosti, kdy uchazeč může jednak získat informace o náplni volných pracovních míst, a jednak informace o samotné společnosti. Získávání pracovníků probíhá online formou, kdy cílem je najít soulad mezi elektronicky zaslánými údaji (životopis, motivační dopis, elektronický dotazník)

⁹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

od uchazeče a požadavky vyplývající z daného pracovního místa. Uveřejnit nabídku můžeme buď na kariérních stránkách společnosti, nebo prostřednictvím on-line agentury, on-line náborové společnosti či pracovních portálů.¹⁰⁰

Výhodou je opětovně velmi nízká cena, možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na pracovníka. Dochází k urychlení a zlevnění procesu získávání pracovníků a odpadá „papírování.“¹⁰¹ **Nevýhodou** je že ne všichni uchazeči o zaměstnání vlastní přístup k internetu, ale v současné době se již i starší generace naučila využívat inzerované nabídky prostřednictvím on-line formy.

Sociální sítě

Speciální skupinu tvoří sociální sítě, které se pomalu dostávají i do pracovní sféry. Jedná se především o dnes velmi populární sociální média, jako jsou Facebook, LinkedIn a Twitter. Vzhledem k nastupující generaci Y, o které jsme se zmiňovali v podkapitole: Generace Y, je celkem přirozené, že tato média získávají na své oblíbenosti. V současné době společnosti využívají sociální sítě např. jako svůj intranet (vpuštění jsou pouze zaměstnanci), nebo pro interní komunikaci a informování o aktivitách svých zaměstnanců, a v neposlední řadě hledání nových a kreativnějších způsobů jak získávat znalosti a nápady od podřízených. V poslední době se také sociální sítě, konkrétně profesionálně zaměřené, využívají jako nástroj při získávání pracovníků.

Výhoda sociálních sítí spočívá v jejich rozšířenosti a možnosti vyhledávat studenty, absolventy a různé specialisty, jež se sdružují v komunitách. **Nevýhodou** sociálních sítí je fakt, že profil na sítích si budou zakládat spíše lidé s vyšším vzděláním anebo mladší generace. Zároveň zobrazený profil nemusí plně odpovídat skutečným schopnostem a dovednostem daného uchazeče. Ať už při zakládání sociálních sítí v rámci společnosti či vyhledávání pracovníků, vždy musíme být obezřetní a opatrní. Česká republika

¹⁰⁰ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

¹⁰¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

vnímá sociální síť v pracovním procesu spíše jako hrozbu, neboť se obávají ztráty produktivity zaměstnanců a ztráty pověsti.¹⁰²

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Využívat můžeme i metodu inzerce v médiích, tj. tisk (periodika), rozhlas, televizi jak v celostátních tak lokálních médiích, včetně zahraničí. Pokud hledáme uchazeče specialistu, můžeme využít inzerce v odborných periodikách.¹⁰³ Velmi účinnou metodou může být umístění nabídky na televizní obrazovky při cestě autobusem.

Výhodou je rychlost informovanosti o nabídce, oslovení velkého počtu osob, kdy jde inzerát až do soukromí osob. **Nevýhodou** je cena inzerce a z toho vyplývající snaha o minimalizaci, mnohdy na úkor efektivnosti inzerátu.

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Jedná se o spolupráci komerčních agentur či zprostředkovatelen se společností při získávání pracovníků.¹⁰⁴ Personální agentury můžeme rozlišit podle toho, na jaký segment trhu se orientují a z toho vyplývá i cena za jejich služby. Tato cena se pohybuje od paušální sazby za zprostředkování, ročního podílu mzdy až po násobek měsíční mzdy dané obsazované pozice.¹⁰⁵

Výhodou je zpravidla větší znalost trhu práce, vlastní databáze, větší zběhlost ve vyhledávání vhodných uchazečů, zkušenosti s formulováním efektivních inzerátů, nabídky pro zlepšení procesu výběru pracovníků – služby psychologa, specialisty na vyhodnocování testů apod. **Nevýhodou** je, že je tato metoda získávání pracovníků velmi drahá, je zde risk v maximalizaci zisků komerční instituce na úkor kvality a spolehlivosti služeb, chybějící zpětná vazba od organizace (komerční instituce se ani nedozví, jak doporučený uchazeč splnil představy organizace – ne vždy také o ni usiluje), většinou v případě inzerovaných pozic vystupuje klient

¹⁰² KAZDOVÁ, A. Sociální síť v pracovním procesu. *HRM*. 2011, roč. VII., č. 3, s. 12-14. ISSN 1801-4690.

¹⁰³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁰⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

anonymně – efektivnost bývá nižší, existence řady nereseriováných institucí či pochybné odborné úrovně.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Spojení organizace se vzdělávacími institucemi patří mezi široce používanou metodu získávání pracovníků, řada společností se podílí na provozu institucí připravující mládež na dělnická povolání s cílem zajistit si přísun mladých manuálních zaměstnanců. Také spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání – např. formou podpory studenta během studií, vhodný výběr volitelných předmětů, téma diplomové práce. **Výhodou** je častý předvýběr samotnou školou prostřednictvím doporučení studenta či absolventa nebo si společnost sama vyhlédne studenta při některých formách spolupráce. **Nevýhodou** je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, tedy nejedná se o operativní obsazování pracovních míst absolventů škol a učilišť během celého roku.

V poslední době je oblíbenou metodou získávání absolventů vysokých škol tzv. campus recruiting (dny kariéry), kdy se získávají absolventi přímo na půdě vysoké školy. Ve spolupráci se školou se připraví vhodné podmínky pro uskutečnění těchto dnů a zástupci společnosti se mohou setkat se studenty a uspořádat jakýsi předvýběr, při kterém studenti dostanou dostatečné informace o společnosti a volných pracovních místech, a zástupci společnosti si zase vytipují vhodné studenty. Následně nejperspektivnější studenty pozvou k návštěvě společnosti a následuje definitivní rozhodnutí o zaměstnání.

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce pomáhají jak nezaměstnaným lidem, tak společnosti získat vhodné uchazeče. Jedná se o velmi výhodné podmínky. **Výhodou** této metody je, že zprostředkování je bezplatné jak pro uchazeče, tak pro samotnou společnost, protože jsou náklady hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky nezaměstnanosti. Další výhodou je, že úřady práce dělají jakýsi předvýběr uchazečů. Za daných podmínek může i společnost zaměstnáním určitého pracovníka získat příspěvek, konkr. při zaměstnání osoby se změněnou pracovní schopností. **Nevýhodou**

je omezený výběr, neboť se jedná pouze o ty uchazeče, kteří jsou registrovaní na úřadu práce. A ty mívají zpravidla nižší kvalifikaci nebo jsou z nějakého důvodu obtížně zaměstnatelní. Ostatní nezaměstnaní, kteří nejsou registrovaní, si většinou hledají zaměstnání jinými způsoby nebo nemohou být registrovaní, protože nemají nárok na příspěvek v nezaměstnanosti, jestliže dostali odstupné.

Spolupráce se sdružením odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory

Vhodná, přesto málo používaná metoda získávání pracovníků. Používá se zpravidla pro získávání špičkových odborníků skrze informační systémy různých sdružení odborníků, stavovských organizací, vědeckých společností apod. **Výhodou** je jistota odbornosti vyhlédnutých uchazečů, relativně nízké náklady a dobrá spolupráce s institucemi. **Nevýhodou** je obtížnost získání odborných pracovníků, neboť většinou již pracují a pro společnost to znamená přijít s lepší nabídkou, výhodnějšími podmínkami a zajímavější prací. Spolupráci s odbory v rámci získávání pracovníků využíváme tam, kde je dlouhá odborová tradice a dobře organizované odborové svazy, které musejí mít vlastní, dobře fungující informační systém a fungující spojení na své členy, včetně momentálně nezaměstnaných. **Výhodou** je, že tato metoda podporuje dobré vztahy mezi organizací a odbory a zvyšuje jistotu, že uchazeč bude mít požadovanou kvalifikaci a znalosti. **Nevýhodou** je omezenost výběru a omezená kvalifikace pracovníků, zpravidla se jedná o dělnická povolání.

Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)

Poměrně levná a nenáročná metoda získávání pracovníků je uveřejňování pracovních míst prostřednictvím vývěsek. Ty mohou být umístěny ve společnosti na viditelném místě, zpravidla takovém, aby je viděli všichni zaměstnanci a mohli tak sami reagovat na uveřejněnou pracovní nabídku nebo skrze doporučení jiných uchazečů, nebo mohou být umístěny vně společnosti tak, aby k nim měla přístup i veřejnost. Vývěska obsahuje všechny potřebné informace o daném pracovním místě, tj. požadavky kladené na uchazeče, popis pracovního místa a pracovních podmínek, bývá uveden taktéž termín a informace, kam se mají případní uchazeči přihlásit. **Výhodou** jsou nízké náklady a podrobná informovanost uchazečů o daném pracovním

místě, která nám zaručuje, že sám uchazeč posoudí, zda se o místo ucházet či nikoliv. Tím se nám i redukuje počet nevhodných uchazečů. Metoda přináší i velký výběr mezi jednotlivými uchazeči. **Nevýhodou** je nízká informovanost o volném pracovním místě, protože si nabídky všimnou jen ti lidé, kteří se k ní dostanou. To nám přináší jistý omezený soubor uchazečů, a proto tato metoda není vhodná pro získávání kvalifikovaných odborníků s praxí. Nicméně vhodné je vyvěsit nabídku ve školách či v místech, která navštěvují studenti k získání čerstvých absolventů.

Letáky vkládané do poštovních schránek

Atraktivnější formou, než pomocí vývěsek, je získávání pracovníků prostřednictvím letáků, kdy lidé v určitém území jsou nuceni zaregistrovat nabídku o volném pracovním místě. **Výhody** jsou obdobného charakteru jako u vývěsek, nicméně dražšího charakteru, ale oslovují větší masu lidí daného území. **Nevýhodou** metody je získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci a efektivnost metody závisí na množství letáků, které člověk dostane, neboť při větším množství letáků si nabídky nemusí povšimnout.¹⁰⁶ Jako alternativu můžeme letáčky rozdávat na akcích, nebo použít různé plakáty nebo poutače.¹⁰⁷ Využít také můžeme inzerci zobrazené na automobilech, např. pokud společnost hledá řidiče nákladních vozů, může nabídku umístit na plášť automobilu.¹⁰⁸

Trendy v oblasti získávání pracovníků

Neměli bychom se spoléhat, jak už bylo řečeno, pouze na jednu metodu získávání, ale je potřeba využívat v optimální rovnováze všechny zdroje, ať už se jedná o pracovní portály a personální agentury, doporučení od zaměstnanců, ale také práci s absolventy. Při získávání talentů je nezbytné orientovat se na firemní kariérní stránky, která je spoluodpovědná za marketingový a komunikační nástroj. Velmi vhodné je doplnit ji o osobní charakter – videa, aktuální informace, popř. doplnění o stránku na Facebooku, která by měla mít interaktivní charakter. Společnost se může zúčastnit

¹⁰⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁰⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

veletrhu práce, vytvořit virtuální den otevřených dveří, umístit na kariérní stránky rozhovory se zaměstnanci, zástupce managementu či personálního oddělení. Velmi interaktivní charakter je vytvoření a umístění na kariérní stránky tzv. Recruit videa, které ukazuje reálné pracovní prostředí doplněné o informace o společnosti skrze generálního ředitele nebo některého ze zaměstnanců. Jako trend v oblasti získávání pracovníků, speciálně pro vyhledávání talentů, se začíná využívat tzv. Mobilní recruitment, kdy informace o pracovních pozicích dostávají uchazeči přímo do telefonu, nechybí ani existence aplikace, která umí zformátovat životopis do formátu mobilního telefonu a uchazeč tak může téměř okamžitě reagovat.¹⁰⁹

Vhodnou metodou pro malé a střední společnosti je oslovení svých známých, zda neví o vhodném uchazeči nebo doporučení od současných zaměstnanců společnosti. Oba typy společností mohou využívat také vývěsek a letáků. Často také tyto společnosti spolupracují s úřady práce, se vzdělávacími institucemi a dle finanční dostupnosti využívají služeb personálních agentur. Dalšími metodami, které mohou využívat, jsou internetová inzerce a kariérní stránky.¹¹⁰

3.5 Formulace pracovní nabídky a její uveřejnění

V úvodu efektivního procesu získávání jsme se zmínili o významu kvalitně zpracovaného inzerátu, který do určité míry určuje úspěšnost procesu získávání pracovníků. Personální inzerce vytváří vizitku společnosti, určité propojení mezi společností a potencionálním uchazečem. V současné době se s personální inzerací setkáváme spíše na internetu než v tištěných médiích. Jak personální agentury, tak společnosti upřednostňují umístění inzerátu na internetu z důvodu oslovení i zahraničních uchazečů. A protože uchazeč najde na internetových portálech mnoho nových pracovních nabídek, je potřeba inzerátem zaujmout, informovat co nejvýstižněji o pracovní pozici, tzn. o jejích podmínkách a požadavcích na uchazeče, informovat o společnosti. Za kvalitně zpracovaným inzerátem stojí také volba jeho designu, jazyku inzerátu, výstižný název pozice. Čeho je naopak potřeba se vyvarovat jsou pravopisné

¹⁰⁹ NOVÁK, M. Nové metody vyhledávání talentů. *HRM*. 2011, roč. VII., č. 4, s. 38-40. ISSN 1801-4690.

¹¹⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3823-9.

chyby a překlepy, neboť to značí o neprofesionalitě a nedostatečné pozornosti věnované náboru. Dále je potřeba se vyvarovat obecných frází, jako např. „dynamické pracovní prostředí, nadstandardní ohodnocení,“ špatně přeložených nabídek z mezinárodních kariérních stránek, jež jsou často psané formou kostrbatého českého jazyka, megalomanským výkřikům, jako např. „super, excelentní ohodnocení, neodolatelná nabídka.“ Uchazeči si pod tímto obsahem často představují podvodnou nabídku.¹¹¹ Koubek (2008) uvádí tendenci společností uvádět název pracovních pozic v anglickém jazyce bez bližšího vysvětlení, jejichž překlad je pak spíše zavádějící. Často se tak děje pro snahu držet se současných trendů, demonstrovat světovost, do jisté míry i odbornost.¹¹² Odlišit se můžeme např. tím, že se vžijeme do „cílové skupiny“ a nabídku volného pracovního místa cílové skupině šijeme na míru. Oslovit můžeme i detailním popisem pracovní náplně na dané pracovní pozici i popisem společnosti, můžeme využít inzerci v korporátním designu či přesměrování nabídky z internetového portálu na kariérní stránky dané společnosti. Největší podíl však vytváří pověst společnosti a budování atraktivní značky zaměstnavatele, tedy zaměstnavatele první volby, jež má na starosti personální marketing.¹¹³

Formulace pracovní nabídky závisí na zdrojích uchazečů, zda budeme oslovovat vnitřní či vnější zdroje. U vnitřních zdrojů můžeme předpokládat základní znalost o dané pozici, ale u zdrojů vnějších tomu tak není. Záleží také na povaze (pracovní náplně a podmínkách) nabízené práce, v případě, že se jedná o pracovní místo, které nevyžaduje příliš kvalifikovanou práci a je dostatečně známé, můžeme zde použít stručné informace, ale v případě, že se jedná o vysoce kvalifikovanou, vyžadující vzdělaného a úzce specializovaného uchazeče, kterých zároveň není na trhu práce mnoho, je potřeba o volném pracovním místě detailněji informovat a podpořit pracovní pozici např. uvedením zaměstnaneckých výhod. Při formulaci pracovní nabídky musíme opatrně postupovat, abychom zajistili optimální počet uchazečů a zároveň si zajistili přirozenou preselekcí (autoselekcí), tzn. abychom nevhodné odradili, či aby sami uchazeči zvážili svoji způsobilost vykonávat danou pracovní pozici.

¹¹¹ ŠULCOVÁ, T. Personální inzerce je také vizitkou firmy. *HRM*. 2010, roč. VI., č. 5, s. 17-18. ISSN 1801-4690.

¹¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹³ ŠULCOVÁ, T. Personální inzerce je také vizitkou firmy. *HRM*. 2010, roč. VI., č. 5, s. 17-18. ISSN 1801-4690.

Efektivní inzerát obsahuje podle Koubka (2008) následující náležitosti:

- název pracovní pozice,
- stručný popis práce a charakteristiku činnosti,
- místo, kde se bude vykonávat,
- název a adresu organizace,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- uvedení věku, pokud je to skutečně nezbytné a legální,
- pracovní podmínky (plat/mzda¹¹⁴, ostatní odměny a výhody, pracovní dobu, pracovní režim, apod.),
- možnosti vzdělávání a rozvoje,
- dokumenty vyžadované od uchazeče,
- informace o průběhu výběrového řízení, kontakt, a datum do kdy uchazeč může reagovat,
- nabídku ze strany společnosti.

Nezbytná je samotná prezentace pracovního místa, zejména preferovat realistický obraz o dané pozici namísto nejpříznivější prezentace, která společnosti sice zajistí velké množství uchazečů, ale přivodí si do budoucna problémy s velkým množstvím odmítnutých uchazečů. Srovnání tradičního (příznivého) a realistického způsobu prezentace nabídky najdeme v příloze F.

Formulaci pracovní nabídky přizpůsobujeme vybraným metodám získávání pracovníků, tzn., že jinou formulaci zvolíme v případě vývěsky (např. na prodejně) a jinou naopak v případě celostátního deníku či internetových stránek společnosti (např. kariérní stránky). Než uveřejníme pracovní nabídku, musíme si stanovit dobu, po jakou budeme nabídku uveřejňovat a dobu uzávěrky jednotlivých žádostí. Koubek (2008) uvádí, že by neměla být kratší než dva týdny. Ovšem musíme mít na paměti, že kvalitní pracovníci bývají zpravidla zaměstnaní, a proto jim zvažování nabídky nějaký čas potrvá. Stanovení doby uveřejnění pracovní nabídky proto musíme přizpůsobovat jak danému pracovnímu místu (vzhledem k nutnosti obsadit pracovní místo

¹¹⁴ Pozn. autora: Pojem plat najdeme u finanční odměny ve státní sféře, s pojmem mzda se setkáme u zaměstnanců ostatních.

co nejrychleji), tak uchazečům (vzhledem k pracovnímu trhu). Pro zvýšení úspěšnosti v procesu získávání pracovníků používáme dle možností společnosti více metod.¹¹⁵

Pravidla

Jak v rámci procesu získávání pracovníků, tak při samotném zpracování pracovní nabídky bychom měli dbát na jistá etická pravidla. O volných pracovních pozicích by měla zprvu informovat svoje zaměstnance a až v momentě, kdy není schopná volné pracovní místo pokrýt vlastními zdroji přejít na získávání ze zdrojů vnějších. Společnost by neměla nabízet zaměstnání anonymně – bohužel se s tímto setkáváme celkem často. Takto uveřejněná pracovní nabídka nebudí příliš důvěru u uchazečů. Společnost by také neměla nabízet něco, co nedokáže splnit a vyvolávat v uchazečích nereálné představy o dané práci. Společnost by měla dbát o úplnost informací daného volného pracovního místa a zároveň poskytovat uchazečům veškeré informace o potřebných dokumentech, o průběhu výběrového řízení a zejména poskytovat zpětnou vazbu v případě odmítnutí uchazeče.¹¹⁶ Ovšem tím nejzásadnějším pravidlem je zákaz přímé i nepřímé diskriminace, která je zároveň ukotvena v zákoně o zaměstnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti v ustanovení § 4 odst. 2). Jedná se o diskriminaci z důvodu pohlaví (včetně těhotenství nebo mateřství), sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinnosti k rodině, politického či jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích či organizacích zaměstnavatelů.¹¹⁷

¹¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹⁶ Tamtéž.

¹¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

4.1 Charakteristika

Výběr pracovníků je klíčová personální činnost, která přímo navazuje na získávání pracovníků, není-li jeho součástí. Cílem výběru pracovníků je posoudit a vybrat vhodného uchazeče s ohledem na požadovaná kritéria, která vycházejí z popisu obsazovaného místa. Při výběru přihlížíme nejenom k odborným znalostem a dovednostem uchazeče, ale také k charakterovým vlastnostem a k perspektivnímu využití uchazeče. Výběr pracovníků ovlivňuje kvalitu pracovníků (společně s procesem získávání) ve společnosti a z tohoto důvodu řadíme výběr do strategických personálních činností. Podílet se na výběrovém řízení by se měli jak personalisté (specialisté), tak vedoucí pracovníci (manažeři, linioví vedoucí), někdy také i externí odborníci (např. psycholog).¹¹⁸ Koubek (2008) používá v souvislosti s výběrem vhodného uchazeče slovo „pravděpodobně“ jímž vyjadřuje snahu vybrat uchazeče, který bude pravděpodobně vyhovovat jak požadavkům pracovního místa, tak současně:

- přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů nejen v týmu, ale i v organizaci,
- je schopen přijímat hodnoty daného týmu, oddělení (útvary) a celé společnosti,
- přispívá k vytváření žádoucí týmové i firemní kultury,
- je dostatečně flexibilní,
- vlastní rozvojový potenciál,
- a je schopný se přizpůsobit předpokládaným změnám jak na pracovním místě, tak v týmu a potažmo celé společnosti.

Slovem „pravděpodobně“ Koubek (2008) zároveň vyjadřuje, že neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by uměla spolehlivě vybrat mezi uchazeči skutečně toho nejlepšího, který by současně stoprocentně plnil zadané úkoly, vykazoval by požadované pracovní chování, jaké vyžaduje pracovní místo, tým i sama společnost.

Stejně jako proces získávání, se výběr pracovníků soustřeďuje jak na vnější, tak na vnitřní zdroje a uzpůsobuje jim metody výběru. Stále častěji se i v případě výběru

¹¹⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

z vnitřních zdrojů setkáme s výběrovým řízením, včetně povyšování zaměstnanců místo pouhého administrativního řízení, a to zejména ve vyspělých zemích.

Při vybírání pracovníků musíme brát na vědomí, že výběrové řízení není pouze jednostrannou záležitostí, ale oboustrannou, tzn., že nejenom společnost má rozhodující roli při výběru uchazeče o zaměstnání. Společnost si sice vybírá zaměstnance, ale i zaměstnanec si vybírá zaměstnavatele. Může se tak snadno stát, že pro nás nejvhodnější uchazeč naši nabídku nepřijme pod tíhou špatného jednání s představiteli společnosti apod.¹¹⁹ Musíme tedy dbát na správné zásady vystupování společnosti jako celku.

Jak už jsme v úvodu této kapitoly naznačili, proces výběru pracovníků, především jeho kvalita a přiměřenost metod, hraje rozhodující roli pro kvalitní pracovníky ve společnosti a společně se získáváním pracovníků představuje formování pracovní síly ve společnosti neboli staffing.

4.2 Proces výběru pracovníků

Ve výběrovém řízení nám jde především o posouzení uchazeče, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Abychom tak mohli učinit, musíme specifikovat kritéria výběru, která budou použita a zároveň určit metody, které by co neobjektivněji prokázaly vhodnost uchazeče na dané obsazované místo. Můžeme použít kritéria podle Lewise (1985), který rozděloval kritéria celopodniková, týmová a pracovního místa, nebo Pětistupňový Munro-Frazerův model (1954).

Kritéria podle Lewise (1985):

1. **Celopodniková kritéria:** vlastnosti, které společnost považuje za cenné a důležité, a které současně predikují jak úspěšnost uchazeče v organizaci, tak schopnost přijmout firemní hodnoty společnosti a dále je rozvíjet.
2. **Týmová kritéria:** vlastnosti nezbytné pro práci v určitém týmu či útvaru, tzn., že uchazeč by měl disponovat odbornými i charakterovými vlastnostmi tak, aby zapadl do daného týmu a akceptoval jejich hodnoty a nestal se tak cizorodým prvkem.

¹¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

3. **Kritéria pracovního místa:** vycházejí z požadavků pracovního místa. Ačkoliv toto kritérium tvoří velmi podstatnou a důležitou část výběrového řízení, nerozhoduje samo o sobě. Někdy je lepší vybírat pracovníka pro organizaci a pro tým než pro samotné pracovní místo.¹²⁰

Pětistupňový Munro-Frazerův model (1954):

1. vliv na ostatní (vzhled, tělesná stavba, mluva a způsoby),
2. získaná kvalifikace (vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti),
3. vrozené schopnosti (schopnost učit se, schopnost rychle věci pochopit),
4. motivace (osobní cíle, ambicióznost, úspěšnost plnění cílů),
5. emocionální ustrojení (stabilita - labilita, schopnost překonávat stres, empatie, schopnost vycházet s ostatními lidmi).¹²¹

V současné době můžeme využívat pro posouzení uchazeče přístup, který je založený na kompetencích (kompetenční model), které vycházejí z daného pracovního místa. Přístup je zaměřený spíše na danou osobu než na práci a pomáhá určit, jaká metoda bude vhodná pro zjištění potřebných informací od uchazeče.¹²²

V souvislosti s jednotlivými kritérii řešíme otázku jejich validity (platnosti) a reliability (spolehlivosti), a to v rámci předvídání úspěšného výkonu práce (tzv. prediktorů) a navazujících metod výběru pracovníků. Validita se „vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. [...] Jakékoliv kritérium použité při rozhodování o výběru pracovníka musí být validní, tj. takové, které ovlivňuje či může ovlivnit výkon práce na daném místě.“ Spolehlivost faktorů, jež slouží pro předvídání úspěšnosti, závisí na tom, do „jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivý prediktor vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. i při opakování.“ Spolehlivost např. testů můžeme posoudit na základě toho, že test opakujeme nebo použijeme dva a více testů, které prověřují tytéž schopnosti. Koubek (2008) uvádí, že způsobilost člověka vykonávat určitou práci

¹²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹²² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

se velmi špatně posuzuje (měří) a často dochází k rozhodnutí na základě nepřesných informací, jejichž zdrojem může být jak sám uchazeč, tak jiná osoba.¹²³ Ačkoliv si stanovíme kritéria pracovního úspěchu a disponujeme komplexním souborem metodologických pomůcek, vždy se bude jednat pouze o pravděpodobnostní predikci. Predikci ovlivňují okolnosti, které nejdou ovlivnit, jako je např. proměnlivost vlastností osobnosti v čase, měnící se motivace, proměnlivost nároků práce a pracoviště v důsledku změn – nová technologie, změna organizace, změna režimu práce, změna stylu řízení, apod.¹²⁴

Provázanost personálních činností získávání a výběru pracovníků dokazuje i fakt, že literatura považuje některé kroky z procesu výběru pracovníků (např. předvýběr) za součást procesu získávání a jindy za součást výběru pracovníků.¹²⁵ Proces výběru pracovníků se skládá z několika po sobě jdoucích kroků, jehož cílem je vybrat vhodného uchazeče na dané pracovní místo. Výběrový proces začíná v momentě, kdy se uchazeči ucházejí o pracovní nabídku a končí dnem přijetí vybraného uchazeče.¹²⁶ Proces výběru pracovníků rozdělujeme do dvou fází: předběžné a vyhodnocovací.

Předběžná fáze

Předběžná fáze se prolíná s procesem získávání pracovníků, zejména s potřebou obsadit volné či potenciálně volné pracovní místo. Tato fáze se zabývá charakteristikou pracovního místa (popis pracovního místa a jeho podmínek), definováním požadovaných kritérií (kvalifikace, praxe, znalosti, dovednosti, osobnostní profil) a jejich specifikací, jež často bývají v inzerované nabídce volného pracovního místa.

¹²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 171. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹²⁴ ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., K. RIEGEL a J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

¹²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 171. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹²⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Vyhodnocování fáze

Než nastane vyhodnocovací fáze, musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění vhodných uchazečů.¹²⁷ Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků – může se stát, že ale nepoužijeme kroky všechny s ohledem na zvolenou metodu výběru (např. můžeme použít jen jeden krok). V praxi se většinou používá kombinace dvou a více kroků (metod). Jednotlivé kroky mohou být následující:

- zkoumání dokumentů (životopis, dotazník, motivační dopis, referencí a další dokumenty předložené od uchazeče),
- předběžný pohovor (slouží pro zjištění dodatečných informací o uchazeči, může být jak formou face to face, tak telefonickou),
- testování uchazečů (např. online formou – zaslání testů, psychodiagnostika, testy pracovní způsobilosti, Assessment Centre),
- výběrový pohovor (interview),
- lékařské vyšetření (pokud je potřebné),
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí,
- vytvoření nabídky vybranému uchazeči.

Při volbě jednotlivých kroků zohledňujeme povahu pracovního místa a kladené požadavky na uchazeče a samozřejmě finanční a časovou dostupnost společnosti. Pokud zvolíme všechny zmíněné kroky, jedná se o komplexní posuzování uchazeče neboli kompenzační postup. Zvolit můžeme i přístup založený na vyřazovacím postupu, kdy po každém kroku vyřadíme nevyhovující uchazeče. Stále častěji se využívá přístup smíšený neboli hybridní, který se skládá jak z kompenzačního, tak vyřazovacího přístupu. Kompenzační část obsahuje výběrový pohovor a testy osobnosti, zpravidla proto, že se jedná o testy, které nejsou příliš validní ani spolehlivé a slouží spíše jako doplňkový zdroj informací než jako nástroj pro vyřazování kandidátů.¹²⁸ Jednotlivé kroky výběrového procesu přizpůsobujeme také zdrojům, tj. vnitřním či vnějším.

¹²⁷ Pozn. autora: Uchazeče si můžeme rozdělit do skupin, jak jsme se zmínili v podkapitole: Proces získávání pracovníků, na uchazeče velmi vhodné, vhodné a nevhodné.

¹²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

V případě vnitřních zdrojů budeme postupovat poněkud odlišně, neboť některé dokumenty (životopis, reference, apod.) může společnost již vlastnit.

Zpravidla bývají výběrová řízení více kolová – první kolo zajišťují personalisté (potažmo vedoucí či administrativní pracovník při absenci personálního útvaru), v dalších kolech bývají přítomni i bezprostřední nadřízený, interní/externí experti či psychologové. První kolo se zpravidla skládá z preselekce, tj. výběr vhodných a vyloučení nevhodných uchazečů, dále navázání kontaktů s vhodnými uchazeči. Další kolo obsahuje informace z analýzy jednotlivých testů (testy způsobilosti, testy osobnosti, aj.), z Assessment centra, z lékařského vyšetření, jsou zkoumány reference a probíhá pohovor, který může být předběžný nebo součástí výběrového řízení (metoda). Na toto kolo můžou navázat pohovory s přímým nadřízeným, s ředitelem daného úseku, s expertem a může být uchazeči předvedeno pracoviště. Proces výběru pracovníků se uzavírá nabídkou spolupráce.¹²⁹

Malé společnosti využívají kombinaci zkoumání dokumentů (převážně životopis) a pohovoru. Testy pracovních způsobilostí se používají zřídka, spíše se jedná o praktické ukázky, např. opravit předem připravenou věc či jen popsat postup. U středních společností se setkáme ve výběrovém řízení s psychologickými testy (testy osobnosti) i Assessment centry, nicméně to vyžaduje odbornost a mnohdy i pomoc ze strany odborníků.¹³⁰

Pravidla výběru pracovníků

Nejenom v procesu získávání pracovníků dodržujeme zásady etického chování, ale i v případě výběru pracovníků je nutné dodržovat politiku a zdravé zásady. Nejdůležitější zásadou je důsledné dodržování platných zákonů, zejména v oblasti diskriminace. Jednat s uchazečem jako s rovnocenným a rovnoprávným partnerem, protože i on si vybírá společnost. Vybírat si pracovníky na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na daném místě, namísto příbuzenských vztahů a sympatií. Nakládat s informacemi od uchazečů důvěrně. Volit přijatelné metody výběru tak, aby byly v souladu s lidskými právy a nedotýkaly se jejich důstojnosti. Samotný proces

¹²⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3823-9.

výběru by měl být dobře organizovaný, neměl by být příliš komplikovaný a administrativně náročný.¹³¹

4.3 Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků nám slouží k posouzení uchazečů s ohledem na požadavky daného obsazovaného pracovního místa. Jejich cílem je rozhodnout, který z uchazečů nejvíce odpovídá stanoveným kritériím. Jak už jsme se zmínili, neexistuje žádná metoda, která by nám zajistila 100% jistotu a úspěšnost vybraného uchazeče na dané pozici. Z tohoto důvodu je lepší kombinovat jednotlivé metody. Mezi metody výběru pracovníků řadíme:¹³²

- analýzu dokumentů (životopis, motivační dopis, dotazník, reference, lékařské vyšetření),
- pohovor,
- testy pracovní způsobilosti (výkonové testy, testy osobnosti),
- Assessment Centre,
- Psychodiagnostika (on-line),
- přijetí na zkušební dobu,
- videoprofilý,
- ostatní (grafologie, frenologické metody, astrologické metody, kamerové zkoušky, polygraf, testy integrity, drogové testy).

V praxi se nejčastěji setkáme s analýzou dokumentů, pohovorem, testy pracovní způsobilosti a Assessment Centrem a v současné době nabývá na významu on-line psychodiagnostika (on-line psychometrie). Analýzou dokumentů jsme se podrobně zabývali v kapitole: Získávání pracovníků, ostatním zmíněným metodám věnujeme jednotlivé podkapitoly. Ostatní metody si níže popíšeme, jedná se o přijetí na zkušební dobu a ostatní, do kterých jsme zařadili příliš nevyužívané metody jako je grafologie, kamerové zkoušky, polygraf, testy integrity a drogové testy.

¹³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Jedná se o přijetí dvou či více uchazečů na jedno pracovní místo, z nichž je po zkušební době vybrán ten, který se nejvíce osvědčil. Z názvu vyplývá, že se jedná o velmi časově i finančně náročnou metodu nejen pro organizaci samotnou, ale i pro samotné uchazeče, především po psychické stránce. Nutí je k soupeření, které může vést k negativnímu ovlivnění jejich jinak bezproblémového chování. Nehledě na nepříznivý dopad na klima v dané pracovní skupině. Vhodná může být tato metoda u prodejců, kteří pracují nezávisle na ostatních pracovnících a jejichž výkony jsou posuzovány na základě objemu prodeje.

Videoprofil

Videoprofil tvoří novinku v metodách výběru pracovníků, která šetří čas personalistům a eliminuje čas trávený pročítáním životopisů. Jedná se o 2-3 minutové video (profesionální videoprofil), kde uchazeč představí sebe a své pracovní zkušenosti. Profesionální videoprofil jsou vizuálně jednotné a strukturované. Zaměstnavatelé (personalisté) si tak mohou na základě videoprofilů, které jsou k dispozici na speciálním portálu, vybírat vhodné kandidáty pro osobní pohovor. Profesionální videoprofil nabízí řadu dalších funkcí, jako např. že si zaměstnavatel může zvolit několik otázek a uchazeč odpoví prostřednictvím videoprofilu v určeném čase. Tato metoda výběru se nazývá HeadHunter on-line. Využít můžeme i pohovory prostřednictvím Video Skype a videokonferenční aplikace.¹³³

Grafologie

Grafologie je metoda zaměřená na rozbor rukopisu. Jejím cílem je vyvodit určité osobnostní charakteristiky a předvídat úspěšnost pracovní role.¹³⁴ Metoda zkoumá sklon písma, tvar písma a vyžaduje delší rukopis psaný za běžných okolností.¹³⁵ Nicméně tato metoda bývá zpochybňovaná, je málo validní a málo spolehlivá, přesto je např. ve Francii velmi oblíbená.

¹³³ NOVÁK, M. Nové metody vyhledávání talentů. *HRM*. 2011, roč. VII., č. 4, s. 38-40. ISSN 1801-4690.

¹³⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³⁵ KOLMAN, L. CHÝLOVÁ, H., P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

Metoda výběru prostřednictvím **kamerových zkoušek** se využívá pro potřeby obsazení pracovního místa, kde se kladou vysoké nároky na prezentaci. Výjimečně se v našem prostředí vyskytnou metody výběru, jako je: **polygraf** (detektor lži), **testy integrity** (čestnosti) či **drogové testy**.¹³⁶ V zahraničí se můžeme setkat s metodami výběru, jako jsou: frenologické metody, které posuzují pracovní způsobilost na základě tvaru lebky, astrologické metody, metody založené na tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlani, aj.¹³⁷ Zobrazení metod na základě jejich validity najdeme v příloze G.

4.3.1 Pohovor

Pohovor patří mezi nejpoužívanější metodu výběru pracovníků a zároveň patří mezi metodu klíčovou, zvláště pokud je dobře připravený. Strukturovaný pohovor dosahuje také vysoké validity (podle tabulky uvedené v příloze G) v porovnání s ostatními uvedenými metodami (reference, nestrukturovaný pohovor, testy osobnosti, životopis, Assessment Centre, testy pracovní způsobilosti, praktická ukázka).

Pohovor přináší řadu výhod, které ostatní metody výběru nemohou poskytnout. Mezi **výhody** patří možnost pozorování nonverbálního chování uchazeče (zda je adekvátní, rychle se měnící nebo že je zbytečně důrazná) a rozpoznání komunikačního stylu. Naopak velkou **nevýhodou** pohovoru je vysoká míra subjektivního hodnocení, možnost působení antipatií a malá možnost vzájemného porovnávání.¹³⁸

Aby se v případě pohovoru nejednalo pouze o jakýsi rozhovor, musí pohovor sledovat určité cíle. Koubek (2008) uvádí čtyři hlavní cíle, které jsou následující:

1. **Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči** (jeho očekávání, pracovní cíle, ověření informací uváděné v písemných dokumentech).
2. **Poskytnout uchazeči informace o společnosti a práci v ní.**
3. **Posoudit osobnost uchazeče.**

¹³⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³⁸ EVANGELA, E. J. *Psychodiagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

4. **Založit/vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem**, vyvolat v uchazeči pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi (budování atraktivní značky zaměstnavatele, dobrá pověst zaměstnavatele).¹³⁹

Metoda pohovoru nám musí také odpovědět na otázky, zda může uchazeč vykovávat danou práci (tzn. má pro ni vyhovující schopnosti), zda uchazeč chce danou práci vykonávat (tzn. jakou má motivaci) a jak nám uchazeč zapadne do stávajícího týmu, potažmo celé organizace.¹⁴⁰

V praxi se setkáme s celou řadou typů pohovorů a jejich kombinací, literatura rozděluje jednotlivé typy pohovoru podle počtu účastníků (individuální pohovor, výběrový panel, postupný pohovor, skupinový pohovor) a podle obsahu a průběhu (nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný).

Pohovor podle počtu účastníků:

- **Individuální pohovor:**

Typ 1+1 – diskuse mezi čtyřma očima, kdy tazatel (personalista, vedoucí pracovník) navazuje úzký vztah s uchazečem. Jedná se o nejběžnější metodu. Nevýhodou této metody je subjektivní hodnocení jediného tazatele, eliminovat tuto nevýhodu můžeme do jisté míry tím, že se provádí série individuálních pohovorů.

- **Výběrový panel:**

Dva či více lidí na straně tazatele. Jedná se většinou o personalistu a potencionálního nadřízeného uchazeče (můžou být zastoupeni i kolegové či externí expert, psycholog). Výhodou tohoto typu pohovoru je sdílení postřehů a diskuse o uchazeči, nevýhodou je méně uvolněná atmosféra. Tento typ pohovoru je vhodný pro všechny obsazované pozice, ale nejvhodnější je pro obsazování náročnějších pracovních míst.¹⁴¹

¹³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- **Postupný pohovor:**

Tvoří sérii pohovorů 1+1 s různými tazateli. Cílem je zachovat výhody dvou výše zmíněných typů a eliminovat jejich nevýhody. Představuje však, především pro uchazeče, časové náročnější a únavnější typ pohovoru. S každým dalším pohovorem však dochází ke ztrátě spontánnosti odpovědí uchazeče, neboť má uchazeč čas promyslet si odpovědi.

- **Skupinový (hromadný) pohovor:**

Skládá se ze strany uchazečů a ze strany jednoho či více tazatelů. Používá se především pro posouzení chování uchazeče ve skupině. Výhodou je, že šetří čas a umožňuje lépe posoudit osobnost uchazečů. Nevýhodou je, že nezabezpečuje všestranné posouzení každého z uchazečů, je zde možnost uniknutí pozornosti u některého z uchazečů.

Pohovor podle obsahu a průběhu:

- **Nestrukturovaný (volně) plynoucí pohovor:**

Obsah, postup a časový rozvrh jsou utvářeny během pohovoru a cíle nebývají stanoveny zpravidla vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. Tato forma pohovoru není příliš vhodná, protože nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejnou šanci a umožňuje subjektivní posouzení uchazeče. Zároveň se mohou vyskytovat otázky (z důvodu nepřipravenosti), které zasahují do soukromí, jsou osobní a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Nestrukturovaný pohovor je náchylný na tzv. haló efekt, který spočívá v prvním dojmu, který uchazeč vyvolá, a který tak může ovlivňovat celou podobu pohovoru a celkově i posouzení uchazeče. Tazatel tak hledá kvality, které sám preferuje a na těchto kvalitách se také rozhoduje. Tato forma nepatří mezi validní a spolehlivé metody, nicméně výhodou je zjištění zajímavých skutečností o uchazeči a lepší posouzení jeho osobnosti.

- **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor:**

Obsah, pořadí otázek a čas, který věnujeme jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a naplánovány. Všem uchazečům jsou položeny stejné otázky a k posuzování odpovědí uchazečů jsou připraveny modelové odpovědi. Oproti

nestrukturovanému pohovoru je strukturovaný pohovor považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, neboť snižuje pravděpodobnost vynechání nezbytného posouzení uchazeče a snižuje rozdíly v hodnocení uchazečů. Zároveň zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně, bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Vyžaduje ovšem dokumentaci a jejich archivaci, aby se předešlo případným stížnostem. Nevýhodou je časová náročnost na přípravu a obtížnost posouzení osobnosti uchazeče.

- **Polostrukturovaný pohovor:**

Cílem tohoto typu pohovoru je spojit výhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru a eliminovat jejich nevýhody. Nezbytností je proškolení tazatelů, neboť je velmi náročný na jejich schopnosti. Existují dvě podoby: v první podobě je část pohovoru strukturovaná a část je volně plynoucí pohovor, kdy na sebe obě části navazují a každá má vymezený určitý část, ve druhé podobě jsou předem stanovené cíle pohovoru, k pohovoru však tazatel přistupuje pružně, musí ale dbát na splnění stanovených cílů.

Ať už zvolíme jakoukoli podobu pohovoru, je nezbytné se důkladně připravit. Důležité je zajistit, aby během pohovoru nedocházelo k rušení, např. vstupem nepovolaných osob do místnosti, telefonem nebo odvolávání představitelů organizace z místnosti.¹⁴² **Průběh pohovoru** by se měl skládat z šesti klíčových kroků:

1. Uvítání uchazeče a zahájení pohovoru představením tazatele a krátkým rozhovorem pro uvolnění atmosféry (téma o počasí, cestě, nalezení pozice).
2. Představit obsah pozice, stručně charakterizovat společnost, uvést důvod obsazování pozice, sdělit profil vhodného uchazeče a průběh pohovoru.
3. Pokládání profesních otázek, které se týkají zkušeností a vzdělání uchazeče s ohledem na danou pozici.
4. Zjišťování osobnostního profilu uchazeče prostřednictvím otázek, jejichž cílem je zjistit silné a slabé stránky uchazeče, a zároveň zjistit jeho schopnosti, povahové rysy, motivaci, apod.

¹⁴² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

5. Poskytnout uchazečovi prostor, aby se mohl doptat na otázky, které se vztahují k danému pracovnímu místu a společnosti jako takové.
6. Na závěr pohovoru uchazečovi poděkujeme za jeho zájem a sdělíme mu další postup ve výběrovém řízení či vyznění o výsledcích pohovoru.¹⁴³

Nezbytnou součástí průběhu pohovoru je dodržování časového plánu. Čím je obsazované místo odpovědnější, tím bývá i pohovor náročnější, a z toho vyplývá i časová náročnost. U méně kvalifikovaných pracovních míst se délka pohovoru pohybuje okolo cca 30 minut. Pohovor by ovšem neměl přesáhnout jednu hodinu, v případě potřeby je vhodné naplánovat více pohovorů. Tazatel by měl z 80% naslouchat, aby ve vymezeném čase získal co nejvíce informací o uchazeči. Tazatel by nikdy neměl demonstrovat svoji odbornou převahu, protože odpovědi uchazeče pak budou opatrné, váhavé a bude se mít na pozoru. Ke všem uchazečům by měl přistupovat stejně, i k těm méně vyhovujícím.

Existuje také celá řada typů jednotlivých otázek, které mohou zaznít u pohovoru. Jedná se o tyto typy otázek:

- **uzavřená otázka** - nedává prostor pro odpověď, předpokládá jednoduchou odpověď, odpověď ano/ne, usměrňuje průběh rozhovoru, slouží pro zjišťování dat, např. „Kdy u nás můžete nastoupit?“,
- **otevřená otázka** - volná odpověď, poskytuje prostor pro odpověď, např. „Řekněte mi něco o posledním projektu, který jste řídil?“,
- **krátká otázka** - reflektuje skutečnost, že čím méně slov otázka obsahuje, tím menší je pravděpodobnost, že uchazeč vytuší, co chce tazatel slyšet, např. „V jakém smyslu?, Jak to myslíte?“,
- **kontrolní otázka** - podoba otevřené otázky, ověřuje, zda nedošlo k chybě v komunikaci, např. „Pokud jsem dobře rozuměl, tak...“

Tradiční otázky, které obsahují dotazování se na zájem uchazeče, na vedení lidí, na poznání osobnostních kvalit a postojů uchazeče, na sebehodnocení, na obsazovanou pracovní pozici. Tradiční otázky vhodně doplňují **otázky doplňující**, které mají podobu

¹⁴³ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

otevřených otázek a více se na ní uchazeči rozhovoří než v případě otázky tradiční, např. „Mohl byste to blíže vysvětlit?“ Použít můžeme i **projektové otázky**, které se ale u pohovoru používají méně často. Jsou to otázky např. „Jak myslíte, že se cítí unavení lidé na konci směny, když jim nadřízený řekne, že budou muset ještě asi hodinu pracovat za někoho jiného?“ Projektové otázky slouží pro zjištění názoru na určité situace a současně skrývané tendence v chování. Otázky, které považujeme za velmi vhodné, jsou **situační otázky**, které zjišťují strategii zvládnání situací. Tazatel popíše situaci, která může nastat v pracovním procesu a vyzve uchazeče, aby popsal, jak by se zachoval v této situaci. Každá takto položená otázka sleduje určitou dimenzi, např. schopnost rozhodovat, připravenost ke spolupráci apod. Odpovědi uchazečů poskytují informaci o strategii, kterou uchazeč zvolí při zvládnání určitých situací. Tyto odpovědi se porovnávají s předem určenými stupnicemi chování a jsou skrze ně hodnoceny. Situační otázky jsou vytvořeny na základě pravděpodobného chování uchazeče (hypotetické). Dále existují **otázky behaviorální**, které zjišťují chování v minulosti. I zde se používá stejný postup a vyhodnocení jako v případě situačních otázek.

Kromě různých typů otázek můžeme použít různé typy pohovorů, např. pohovor podle kompetencí, behaviorální či stresový. **Pohovor podle kompetencí** vychází z kompetenčního modelu pracovního místa (pozice). Cílem tohoto typu pohovoru je klást takové otázky, aby uchazeči mohli prokázat své schopnosti. Výhodou tohoto typu pohovoru je tvrzení, že příklady v minulosti jsou nejlepšími ukazateli budoucího chování. **Behaviorální pohovor** se zaměřuje na chování uchazeče, uchazeč popisuje své chování v minulosti. Výhodou tohoto typu je větší objektivita, protože se uchazeč nemůže stylizovat do nepravdivé role a uvádět tak nepravdivé skutečnosti.¹⁴⁴ **Stresový pohovor** je založený na kladení obtížných a leckdy i velmi osobních otázek s cílem vyvést uchazeče z rovnováhy a udržovat ho pod stálým psychickým tlakem. Cílem je zjistit, jak se uchazeč chová ve stresových situacích, jak dokáže jednat a myslet. Tento typ pohovoru by se měl používat vzácně a s velkou rozvahou, neboť

¹⁴⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

jeho smysl může mít kontraproduktivní dopad, kdy nám vybraný uchazeč odmítne nabídku s tím, že pro takovou společnost pracovat nebude.¹⁴⁵

Při pohovoru bychom se také měli vyvarovat několika chyb, a to zejména: nepřipravenost tazatele (personalisty, vedoucího pracovníka), dále nesoustředěnost a rozptýlenost tazatele, ukončení pohovoru, aniž by si tazatel dělal poznámky, navádění k odpovědím, kladení příliš mnoho otázek najednou, přílišná dominance vedení pohovoru a nenaslouchání uchazečovi, hodnotitelské chyby (halo efekt, předsudky, předčasné závěry, osobní antipatie), kladení hypotetických otázek („Co by, kdyby“), tazatel neklade doplňující otázky, sklon vkládat do odpovědi uchazeče něco, co v ní nebylo obsaženo.¹⁴⁶

4.3.2 Assessment Centrum

Assessment Centrum představuje komplexní přístup k výběru pracovníků. Bývá půldenním, celodenním i vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost uchazečů. Tato metoda výběru pracovníků obsahuje soubor metod, které umožňují posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Velmi zásadní je samotné složení skupiny hodnotitelů, neboť jejich profesionalita, úroveň a volba metod pro Assessment Centrum má vliv na kvalitu jeho výstupů. Neopomenutelnou a významnou roli hraje moderátor. Cílem metod Assessment Centra je posoudit individuální pracovní předpoklady uchazečů, práci ve skupině (příp. manažerské předpoklady), získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech uchazečů ve vztahu k obsazovanému pracovnímu místu.¹⁴⁷ Účastníci Assessment Centra nemusí být nutně pouze z vnějších zdrojů (externí), ale můžeme přizvat i interní kandidáty. Výsledkem Assessment Centra by měl být ucelený náhled na uchazeče a obraz, nakolik splňuje či naplňuje kompetence potřebné vykonávat úspěšně danou pracovní pozici.¹⁴⁸ Nicméně cílem není vybrat toho nejlepšího uchazeče, ale toho nejvhodnějšího ze skupiny účastníků. A to především proto, že kdyby schopnosti

¹⁴⁵ KOLMAN, L. CHÝLOVÁ, H., P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

¹⁴⁶ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

¹⁴⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁴⁸ VASKOVÁ, V. Assessment Centrum? Ano – záleží ale na situaci. *HRM*. 2011, roč. VII., č. 5, s. 15. ISSN 1801-4690.

a ambice vybraného uchazeče přesahovaly možnosti pracovní seberealizace na daném pracovním místě, tak by s největší pravděpodobností odešel za jinou nabídkou, která bude odpovídat jeho schopnostem a představám.

Vekou výhodou Assessment Centra je možnost posouzení více uchazečů současně, což nám šetří čas oproti individuálním pohovorům.¹⁴⁹ Výhodou je také možnost obměny pro různé pozice, kdy přizpůsobujeme baterii testů jednotlivým pozicím, dále navození situací z praxe (modelové situace) a rozpoznání sociální angažovanosti. Nevýhodou je velká časová náročnost pro všechny strany, pro hodnotitele i uchazeče a také finanční náročnost.¹⁵⁰ Nevýhodou je také fakt, že mohou být značně znevýhodněni ti uchazeči, kteří mají v konkurenčních situacích sklon k zábránám. Ke zvážení patří i finanční stránka, tj. výše nákladů.

Metody Assessment Centra mapují různé oblasti, jako např. osobnost, schopnosti a dovednosti. Čím více je obsazovaná pozice náročnější, tím jsou náročnější i aktivity Assessment Centra. Využívají se metody, které jsou orientované na jednotlivce a metody zaměřené na skupinu, zároveň se využívají psychodiagnostické metody i dialogové metody, např. rozhovor dvou uchazečů nebo rozhovor uchazeče s moderátorem či hodnotitelem. Využívá se i kombinace individuálních a skupinových metod, kdy účastníci nejprve řeší úkol individuálně, poté ve skupině. Mezi individuální metody můžeme zařadit např. prezentaci řešeného úkolu (např. v powerpointu), případové studie, rolové hry, ukázky práce, testy osobnosti, testy znalostí a dovedností, individuální pohovor. Skupinové metody se orientují na sledování výkonových, interpersonálních a kognitivních charakteristik, můžeme do nich zařadit např. týmové hry, manažerské hry, různé výtvary (kresby, koláže), případové studie pro skupinu.¹⁵¹

4.3.3 Testy

Pracovní způsobilost bychom mohli definovat jako míru, v jaké uchazeč splňuje nároky na pracovní činnosti na určitém pracovním místě. Jedná se posuzování odbornosti jedince, jeho vzdělání, znalostí a dovedností (včetně měkkých dovedností),

¹⁴⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁵⁰ EVANGELA, E. J. *Psychodiagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

¹⁵¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

osobnostní charakteristiky a další způsobilosti jako např. morální či fyzické.¹⁵² Koubek (2008) rozděluje jednotlivé testy pracovní způsobilosti následovně:

- **testy inteligence** - slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.). Můžeme použít např. Wechslerův test paměti, Bourdonův test pozornosti, Amthauerův test inteligence, Guilfordův test tvořivosti,¹⁵³
- **testy schopností** - slouží k hodnocení existujících i latentních (potencionálních) schopností uchazeče a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny jak na mechanické a prostorové schopnosti, manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci, atd., tak na řadu duševních schopností.,
- **testy znalostí a dovedností** - slouží k prověření hloubky znalostí nebo ovládnutí odborných návyků, které si uchazeč osvojil ve škole nebo během přípravy na povolání,
- **testy osobnosti** - představují skupinu různě nastavených testů různého záběru. Slouží k ukázání různých stránek osobnosti uchazeče, základní rysy jeho povahy (extrovert/introvert, racionální/emotivní, společenský/uzavřený apod.). Rizikem bývá validita a spolehlivost těchto testů. K posouzení můžeme použít řadu testů, jako např. MBTI¹⁵⁴, Big-Five (pětifaktorový model osobnosti)¹⁵⁵ nebo např. Hoganův osobnostní dotazník¹⁵⁶,
- **skupinové metody výběru pracovníků** - simulace řešení nějakého praktického problému či hraní určité role. Uchazeči buď předkládají svá řešení, argumentují pro ně, obhajují je před ostatními uchazeči a podle toho jsou hodnoceni, nebo

¹⁵² Tamtéž.

¹⁵³ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

¹⁵⁴ Pozn. autora: MBTI neboli Myers-Briggs Type Indicator. Jedná se o typologii, která vychází z Jungova vidění osobnosti. Tato typologie je založena na základních dimenzích, mezi něž patří: extroverze (E) – introverze (I), myšlení (T) – cítění (F), intuice (N) – smysly (S), usuzování (J) – vnímání (P). Výsledkem je vznik šestnácti osobnostních typů. Více in: ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?* 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-85943-12-2.

¹⁵⁵ Pozn. autora: Big-Five obsahuje pět dimenzí: otevřenost vůči zkušenosti, svědomitost, extroverze, přívětivost a vyrovnanost. Více in: PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-1706-9.

¹⁵⁶ Pozn. autora: Hoganův osobnostní dotazník predikuje úspěšnost uchazeče na dané pracovní pozici. Více in: COACHING WORLD. *Osobnostní testy*. [online]. ©2013 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.coachingworld.cz/cs/osobnostni-testy>

v rámci skupiny, která musí v časovém limitu společně vyřešit nějaký problém, je jednotlivec posuzován podle příspěví k vyřešení problému.¹⁵⁷

4.3.4 On-line psychodiagnostika

Vývoj počítačových technologií a různých aplikací se promítl také do oblasti personální práce, konkrétně se jedná o využívání on-line psychometrie, který obsahuje psychodiagnostické nástroje – výkonové testy zaměřené na např. logické myšlení, koncentraci, paměť, numerické a verbální myšlení, dále obsahuje dotazníky, které měří kompetence a motivaci uchazečů. Vzhledem k různorodé nabídce on-line psychometrie se od personalistů vyžaduje schopnost rychlé orientace v této nabídce, současně také počítačová gramotnost a ochotu vydat se novou cestou. Výhodou psychometrie je eliminace halo efektu a administrativních chyb, které mohly hodnocení zkreslit.

Psychometrické nástroje (odborné dotazníky a testy) v podobě tužky a papíru se používají v personální práci již několik desetiletí. V 90. letech se začíná využívat elektronická podoba (v režimu offline), kdy se jednotlivé dotazníky a testy absolvovaly a spravovaly na počítači. S nástupem třetího tisíciletí a zrychlením internetu se začala využívat atraktivnější podoba on-line. Tato podoba zkrátila čas na zpracování a vyhodnocování dat, uchazeč může test či dotazník vyplnit v pohodlí domova (s připojením k internetu) a současně došlo k výraznému zvýšení kvality měření a přesnosti výsledků testování. Nevýhodou psychometrie je fyzická absence personalisty či vedoucího pracovníka při testování uchazeče, např. že si uchazeč bude vyhledávat informace (ale to se dá eliminovat např. časovým limitem) či že uchazeče někdo zastoupí. A samozřejmě je nutná počítačová gramotnost uchazeče. Nicméně při dodržení všech zásad práce s on-line nástroji představuje jejich použití významnou součást personální práce, zejména v oblasti získávání a výběru pracovníků, a do budoucna nezbytný doplněk k ostatním metodám výběru pracovníků.

Psychometrický dotazník obsahuje popis uchazeče, který přiřazuje limitovaný počet bodů (např. kuličky) několika tvrzením, které popisují jeho každodenní chování. Test není časově omezen a neobsahuje správné/špatné odpovědi. Některé moderní dotazníky (např. od společnosti cut-e) umožňují reagovat na uchazeče a v reálném čase

¹⁵⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

srovnávají odpovědi uchazeče s odpověďmi od ostatních osob, které dotazník vyplnily (normová skupina). Tím zajišťují objektivizaci jinak subjektivního hodnocení ze strany uchazeče. Je také možné vytvořit kompetenční či behaviorální profil, který může uchazeče porovnávat jak z hlediska normové skupiny, tak vůči vytvořenému profilu. Takto se odhalí silné a slabé stránky uchazeče pro výkon na dané pozici. **Psychometrické výkonové testy** jsou zaměřené vždy na jednu oblast, např. na logické myšlení, krátkodobou paměť, multi-tasking (souběžné zpracování úkolů), prostorová orientace, numerické a verbální myšlení. Existují i specializované testy např. na koordinaci zraku a rukou, testy pamatování si tváří a jmen, či testy práce s prioritami, řízení času, delegování aj. Jednotlivé testy jsou omezeny časovým limitem a jsou určeny správné/špatné odpovědi. Jedná se o zcela objektivní nástroje, kdy uchazeč prokazuje danou schopnost. Role personalisty spočívá ve výběru vhodných nástrojů měření, zadávání dotazníků a testů v souladu s kompetenčním modelem, podnikovou kulturou, s konkrétní situací a na základě konzultace s manažery, zároveň personalista interpretuje výsledky. Velký důraz je kladen na zabezpečení dat. V praxi on-line psychometrii využíváme převážně pro testování vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni na pohovor.¹⁵⁸

¹⁵⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VYMEZENÍ CÍLE

Jak již bylo uvedeno v předchozích částech, získávání a výběr pracovníků je velmi složitý proces, při kterém je možné využít mnoho metod, které celý proces zjednodušují. Při vybírání vhodné metody je nutné posoudit jaká metoda je pro konkrétní společnost výhodná. Toto rozhodnutí může být pro společnost velmi důležité. Nejen, že výběrem dobré metody je možné ušetřit finanční zdroje či snížit časovou náročnost, ale především jde o správný výběr potenciálního zaměstnance, jeho kvalitu a předpoklad, že svojí pracovní činnost bude vykonávat v souladu s firemními požadavky.

Primárním cílem praktické části bylo pomocí vícekriteriální analýzy ohodnotit běžně využívané metody získávání a výběru pracovníků. Pomocí numerického ohodnocení zvolených kritérií určíme, jaký je poměr mezi náročností provedení určité metody a jejím výsledným efektem. Tento výstup může být jedním z potenciálních zdrojů společností, které se rozhodují, zda je výhodné dané metody zavádět do firemních procesů.

Sekundárním cílem bylo zjistit, jaké metody využívají nadnárodní a české společnosti. Pro tyto účely byla vybrána nadnárodní společnost ABC a česká společnost XYZ.

V závěru praktické části porovnáme výsledky analyzovaných metod s metodami používanými v popsanych společnostech.

5.1 Formulace hypotéz

Hypotéza č. 1: Spolupráce s personálními agenturami je efektivnější než využití pracovních portálů.

Hypotéza č. 2: Metoda výběru pracovníků v podobě Assessment Centra poskytuje nejvyšší výstupní hodnotu.

Hypotéza č. 3: Metody využívané nadnárodními společnostmi kladou důraz především na výstupní efekt metody.

Hypotéza č. 4: Zástupce českých společností využívá metody s nejmenšími vstupy na realizaci metody.

5.2 Harmonogram

Harmonogram praktické části se skládal z:

a) Přípravná fáze

Jednotlivá kritéria byla zpracována na základě stanovených hypotéz a cílů, současně byla stanovena tak, aby popisovala dané metody pro získávání a výběr pracovníků. Kritéria byla rozdělena do dvou skupin, a to na vstupy a výstupy, aby mohla podat plastičtější obraz o dané metodě. Příprava se uskutečnila v říjnu 2012. Po předložení pilotní verze pracovní skupině a následné úpravě byla kritéria použita k realizaci.

b) Realizační fáze

Realizační fáze probíhala v lednu 2013, kdy se pracovní skupina setkala a prostřednictvím diskuse a metodou brainstormingu shodla na hodnotách, které byly zaznamenávány do vytvořeného archu.

c) Vyhodnocovací fáze

Získaná data byla následně zpracována za pomoci programu Microsoft Excel 2007 a vyhodnocena na základě hypotéz a cílů. Jednotlivé výsledky byly graficky znázorněny.

5.3 Použité metody, techniky a nástroje

V této podkapitole se zaměříme na obecný popis vícekriteriální analýzy a postup jejího řešení.

5.3.1 Vícekriteriální analýza

Rozhodování je každodenní součástí řízení společnosti a ne vždy je možné učinit rozhodnutí pomocí intuice. Většinou se jedná o rozhodnutí, která vyžadují posouzení více kritérií, a řešení nebývá na první pohled zřejmé. Řešením takových rozhodovacích situací se zabývá vícekriteriální analýza.

Rozhodnutím v podobě vícekriteriální analýzy je výběr optimální varianty ze všech možných variant. Volba optimální varianty je do jisté míry subjektivní, jelikož záleží na preferencích rozhodovatele. Tyto preference jsou vyjádřeny množinou kritérií, jejichž posouzením je vybrána optimální varianta, v našem případě metoda získávání a výběru pracovníků. V rámci rozhodovacího procesu můžeme definovat následující prvky:

Chceme-li dosáhnout určitého stavu, např. zvýšení výrobní kapacity či zvýšení podílu na trhu, stává se tento stav **cílem** našeho **rozhodování**. Hlavní cíl rozhodování může obsahovat i dílčí cíle, které mohou mít kvantitativní i kvalitativní charakter.

Kritéria hodnocení jsou volena tak, aby dostatečně posuzovala jednotlivé varianty. Můžeme rozlišit výnosová a nákladová kritéria. U výnosových kritérií jsou preferencí rozhodovatele vyšší hodnoty a u nákladových kritérií nižší.

Subjekt rozhodování neboli rozhodovatel je subjekt, který volí optimální variantu. Rozhodovatelem může být buď jednotlivec, nebo skupina lidí.¹⁵⁹

5.3.2 Odborná pracovní skupina

Do pozice rozhodovatele byla ustanovena skupina sestavená z pěti odborníků s teoretickými znalostmi i praktickými zkušenostmi z oblasti personalistiky a managementu. Úkolem pracovní skupiny bylo posoudit používané metody získávání a výběru pracovníků na základě zvolených kritérií. Toto posuzování bylo provedeno z pohledu společnosti, která by si měla vybrat určité metody k implementaci do firemních procesů.

5.3.3 Zvolená kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení byla rozdělena do dvou hlavních skupin – vstupy a výstupy. Vstupy zohledňují to, co musí společnost do metody vložit, aby mohla být úspěšně použita. Očekávaný přínos metody je označen jako výstup. Všechna kritéria jsou volena

¹⁵⁹ DOUBRAVOVÁ, H. *Vícekriteriální analýza a její aplikace v praxi*. [online]. České Budějovice, 2008. [cit. 2013-02-09]. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra aplikované matematiky a informatiky. Vedoucí diplomové práce: Jana Friebelová. Dostupné z: http://theses.cz/id/6citbe/downloadPraceContent_adipIdno_11361

z pohledu společnosti, která by si potenciálně vybírala novou metody získávání či výběru pracovníků.

Kritéria pro metody získávání pracovníků

Vstupní hodnotící kritéria:

a) Ekonomická náročnost

Kritérium ekonomické náročnosti, které je velmi důležité pro výběr metody, jsme definovali jako finanční nákladnost na přípravu, zajištění či zorganizování metody. Do tohoto kritéria můžeme zahrnout náklady na provozování internetových stránek, náklady spojené se spoluprací s externími společnostmi při zajišťování metody, náklady na uveřejňování inzerátů v periodikách, na vývěskách a spoluprací s personálními agenturami v případě, že si společnost vybere jimi nabízeného uchazeče, apod.

b) Časová náročnost přípravy

Příprava jednotlivých metod se různí v závislosti na její složitosti a tudíž je různá i časová náročnost přípravy. Toto kritérium zohledňuje čas potřebný k celkové přípravě dané metody.

c) Obtížnost přípravy

Organizace některých metod výběru pracovníků je velmi náročná. Časovou náročnost hodnotí předchozí kritérium. Toto kritérium se zaměřuje především na organizační schopnosti včetně navazování spolupráce, např. se vzdělávacími institucemi, personálními agenturami, externími společnostmi či úřady práce, a současně zahrnuje i zkušenosti pracovníka zodpovědného za přípravu dané metody.

d) Obtížnost pro hodnotitele

Jednotlivé metody získávání pracovníků mají různou náročnost vyhodnocení. Jedná se především o jednoduchost preselektce uchazečů na základě dostupných informací. Toto kritérium je zaměřeno na pracovníka, který musí na základě informací zjištěných určitou metodou rozhodnout, zda je možné uchazeče zařadit

do výběrového řízení. Například u metody „uchazeči se nabízejí sami“ je těžké posoudit uchazeče, neboť nemůžeme jednotlivé uchazeče porovnávat mezi sebou.

e) Administrativní obtížnost

Kritérium administrativní obtížnosti je spojeno s úkony nezbytnými pro vedení dokumentace nutné pro kvalitní a správné provedení dané metody. Jako příklad nám může posloužit spolupráce s personálními agenturami, kdy si společnost musí vést záznamy o každém uchazeči, aby předešla duplicitě uchazečů od různých personálních agentur, neboť se řídí nepsaným pravidlem, že pokud personální agentura kontaktuje uchazeče jako první, má přednostní právo s ním jednat.

f) Požadavky na technické vybavení

Různé metody mají jiné požadavky na kvalitu a množství technického vybavení. Pokud by společnost chtěla zavádět metody, které jsou náročné na technické vybavení, přineslo by to další ekonomickou zátěž.

Výstupní hodnotící kritéria:

a) Oslovovací účinnost

Každá metoda může být zaměřená jen na určitý okruh lidí. Toto kritérium určuje potenciální počet uchazečů, jinými slovy jak se informace o nabízené volné pozici šíří ve společnosti lidí.

b) Publikační rozsah inzerované nabídky

Nabídky volných pozic mohou být zveřejňovány různými způsoby. Toto kritérium určuje, jaký informační prostor daná metoda poskytuje. V případě, že společnost vyžaduje např. v periodiku umístění většího množství informací o dané pozici, znamená to další finanční zátěž pro společnost.

c) Platnost (validita)

Validita předpovídá, zda metoda poskytuje dostatek informací o uchazeči a umožňuje určit, zda má tento uchazeč předpoklady k dobrému zvládnutí pracovní

náplně spojené s nabízenou pracovní pozicí. Validita je jedním z nejdůležitějších výstupních kritérií.

d) Požadovaný profil uchazeče

Profil uchazeče je dalším důležitým kritériem, které zohledňuje, zda uchazeč splňuje definované požadavky, které vyplývají z popisu pracovního místa, respektive z inzerované nabídky pracovního místa, tzn., zda metoda dokáže zohledňovat požadovaný profil uchazeče.

Kritéria pro metody výběru pracovníků

Vstupní hodnotící kritéria:

a) Ekonomická náročnost

Stejně jako v ekonomické náročnosti metod získávání pracovníků, je u metod výběru pracovníků toto kritérium pro firmy také velmi důležité. Kritérium zohledňuje finanční náklady na zajištění, nakoupení, objednání či zorganizování metody.

b) Časová náročnost přípravy metody

Časová náročnost přípravy se odvíjí od složitosti metody. Jedná se především o čas věnovaný organizaci, zajišťování materiálů, přípravě místností apod.

c) Náročnost personálního zajištění

Personální zajištění metod výběru pracovníků je závislé nejen na složitosti metody, ale i na principu hodnocení. Některé metody vyžadují přítomnost pouze jednoho pracovníka, zatímco jiné metody vyžadují přítomnost více pracovníků, včetně přítomnosti potenciálního nadřízeného vybíraného pracovníka. Při vybírání metod je nutné posoudit toto kritérium důkladně, aby vlivem nedostatku personálního zajištění nedošlo k snížení kvality výběrové metody.

d) Časová náročnost průběhu metody

Kritérium časové náročnosti je důležitým vstupním požadavkem. Některé metody jsou velmi časově náročné, zatímco čas věnovaný jiným metodám je podstatně

kratší. Při vybírání metody je nutné zvážit, kolik času jsou pracovníci schopni dané metodě věnovat.

e) Obtížnost přípravy

Kritérium obtížnosti přípravy zohledňuje náročnost na schopnosti a zkušenosti pracovníka. Zároveň toto kritérium zohledňuje specifickou přípravu různých metod.

f) Obtížnost pro hodnotitele

Vyhodnocení některých metod klade vysoké nároky na zkušenosti, schopnosti a vzdělání personálních pracovníků. Toto kritérium zohledňuje, jaké relevantní informace hodnotitel z dané metody získá, na jejichž základě má rozhodnout, zda daný uchazeč je vhodný pro přijetí na nabízené místo.

g) Administrativní obtížnost

Administrativní úkony spojené s některými metodami jsou výrazně vyšší v porovnání s ostatními. Tento rozdíl zachycuje kritérium administrativní obtížnost. Administrativní kritérium obsahuje zpracování podkladů, evidenci uchazečů, komunikace s uchazeči, apod.

h) Požadavky na technické vybavení

Některé metody výběru pracovníků kladou důraz na technické vybavení. V tomto kritériu jsou zohledněny požadavky jak na kvalitu, tak na počet technického vybavení. Jedná se především o zajištění projektorů, počítačů pro hodnotitele, počítačů pro uchazeče a další vybavení.

i) Organizační obtížnost

Toto kritérium je zaměřeno na organizační náročnost průběhu metody. Kritérium obsahuje zorganizování průběhu zvolené metody (např. v průběhu Assessment Centra zajistit návaznost jednotlivých částí, průběžné vyhodnocování testů), komunikaci s hodnotiteli a s uchazeči, zajištění prostor pro průběh konání metody –

např. zajištění externích prostor v případě metody Assessment Centra, či rezervaci zasedací místnosti pro konání metody pohovoru, apod.

Výstupní hodnotící kritéria:

a) Platnost (validita)

Validita je jedním z nejdůležitějších výstupních kritérií. Zohledňuje, zda uchazeč bude dobře vykonávat své pracovní povinnosti.

b) Míra objektivnosti

Kritérium objektivnosti udává, zda metoda výběru je nezávislá na vlastním názoru hodnotitele.

c) Míra subjektivnosti

Míra subjektivnosti je opakem předchozího kritéria. Zohledňuje, zda do rozhodování hodnotitele zasahuje vlastní názor.

d) Kvalita uchazeče

Kvalita uchazeče je dalším velmi důležitým kritériem. Uchazeče nelze posuzovat pouze podle validity, ale toto kritérium ukazuje, zda metoda dokáže ohodnotit kvalitu uchazeče obecně.

5.3.4 Definování metod

Pro účely výzkumné části jsme zvolili metody získávání a výběru pracovníků, které se často používají v praxi. Všechny metody jsou uvedeny v teoretické části práce a je na čtenáři, kterou metodu zvolí adekvátně pro volnou pracovní pozici. Abychom předešli případným sporům a nejasnostem, si jednotlivé metody definujeme. Při hodnocení kritérií pracovní skupina vycházela z optimální varianty, tedy takové, aby daná hodnocená metoda odpovídala jejímu standardu. Metody, které jsou zobrazené v tabulce, jsou hodnoceny pro první zavádění do společnosti. Pracovní skupina si uvědomuje, že každá metoda může být provedena líp i hůř.

Metody získávání pracovníků

- a) Metoda získávání pracovníků pomocí metody „**uchazeči se nabízejí sami**“ byla pro účely hodnocení stavěna na myšlence, že společnost buď nevládní firemní kariérní stránky anebo nemá uveřejněnou žádnou volnou pracovní nabídku na těchto stránkách. Uchazeči se nabízejí sami bez ohledu na to, zda je či není vypsána pracovní pozice.
- b) Metoda získávání pracovníků pomocí **firemních kariérních stránek** pro účely hodnocení vycházela z uvědomění si, že uchazeči, kteří jsou úzce specializovaní, se budou primárně informovat skrze kariérní stránky jednotlivých společností spíše nežli ti, jejichž pracovní zkušenosti mají širokospektrální uplatnění.
- c) Metoda získávání pracovníků formou **doporučení** od stávajících zaměstnanců byla pro účely hodnocení vystavěna na tvrzení, že si stávající zaměstnanci nedovolí doporučit nevhodného uchazeče. Podpořit tuto aktivitu může společnost např. motivačním stimulem ve formě finančního či jiného příspěvku.
- d) Metoda získávání pracovníků prostřednictvím **executive search** se pro účely hodnocení zakládá na vyhledávání seniornějších pozic ve společnosti za účasti maximálního utajení a v rámci etického jednání prostřednictvím externí společnosti, která se touto formou vyhledávání pracovníků zabývá.
- e) Metoda získávání pracovníků prostřednictvím **vývěsek** pro účely hodnocení předpokládá umístění inzerátu tak, aby byl dostupný všem zaměstnancům v případě otevření interní pozice, a všem ostatním v případě otevření externí pozice, např. při vstupu do společnosti.
- f) Metoda získávání pracovníků prostřednictvím umístění inzerátu do **periodik** je pro účely hodnocení pracovní skupinou hodnocena jako v případě kariérních stránek. Pracovní skupina brala na vědomí, že se může jednat o periodika pro určitou oblast v regionu či periodika odborná.

- g) Metoda získávání pracovníků prostřednictvím **spolupráce se vzdělávacími institucemi** byla pro účely hodnocení hodnocena na základě navázání spolupráce se vzdělávacími institucemi a možnosti zadávat inzeráty o volných pracovních pozicích studentům.
- h) Metoda získávání pracovníků prostřednictvím **úřadu práce** pro účely hodnocení vychází ze standardní spolupráce, kdy se předpokládá registrace úzké skupiny uchazečů o zaměstnání.
- i) Při hodnocení metody získávání pracovníků pomocí **personálních agentur**, vycházela hodnotící skupina ze standardní spolupráce mezi společností a agenturou. Personální agentura zajišťuje získání pracovníků, vstupní pohovor a preselekcii na základě definovaných požadavků. Seznam vhodných uchazečů předkládá agentura společnosti.
- j) Metoda získávání pracovníků prostřednictvím **pracovních portálů** byla pro účely hodnocení použita standardní spolupráce, která nabízí kreditový systém a jednoduchou administrativu a zároveň předpokládá aktuální trend hledání práce skrze internetové portály.

Metody výběru pracovníků

- a) Metoda výběru pracovníků prostřednictvím **životopisu** předpokládá pro účely hodnocení zaslání životopisu jak v písemné tak elektronické podobě, nejčastěji ve strukturované formě.
- b) Metoda výběru pracovníků prostřednictvím **firemního dotazníku** vychází z vytvoření otázek, které jsou zaměřené na danou pozici (otázky zaměřené na vzdělání uchazeče, pracovní zkušenosti, jazyková úroveň a různé certifikáty). Společnost si dotazník sestavuje sama podle vlastních specifikací.

- c) Metoda výběru pracovníků prostřednictvím **referencí** vycházela pro účely hodnocení z možnosti kontaktovat osoby, které mohou podat reference (hodnocení) o daném uchazeči.
- d) Metoda výběru pracovníků prostřednictvím **strukturovaného pohovoru** byla pro účely hodnocení použita ve smyslu individuálního pohovoru (1+1), tedy za účasti personalisty a uchazeče konaného v prostorách společnosti.
- e) Metoda výběru pracovníků prostřednictvím **výkonových testů** byla pro účely hodnocení použita ve smyslu částečné koupi výkonových testů od externích dodavatelů a z části vlastní přípravy (např. případových studií, modelových situací apod.).
- f) Metoda výběru pracovníků prostřednictvím **testů osobnosti** byla pro účely hodnocení použita ve smyslu jejich koupení od externích dodavatelů, kdy si společnost následně sama vyhodnocuje jejich výsledky bez asistence externího dodavatele. Správné vyhodnocení je závislé na zaškolení hodnotícího personálu.
- g) Metoda výběru pracovníků prostřednictvím **Assessment Centra** byla pro účely hodnocení použita ve smyslu toho, že si jeho přípravu a průběh zajišťuje sama společnost.
- h) Metoda výběru pracovníků prostřednictvím využití **on-line psychodiagnostiky** byla pro účely hodnocení použita ve smyslu toho, že si společnost koupí jak testy osobnosti, tak výkonové testy od externího dodavatele, který se touto problematikou zabývá. Tyto společnosti nabízejí jednoduchou správu, ale nutné proškolení personálu pro vyhodnocování testů. Systém funguje na kreditové bázi.

5.4 Charakteristika společnosti ABC

Společnost ABC představuje jednu ze společností, které jsou součástí nadnárodní skupiny společností ABC s hlavním sídlem ve Spojených státech amerických. Společnost se zabývá výrobou a prodejem vlastní produkce, kromě toho je také

vlastníkem výrobních závodů po celé České republice, včetně výrobních závodů a poboček na Slovensku. Ředitelství společnosti ABC se nachází ve Středočeském kraji. Velikostí se společnost ABC řadí do kategorie velkých společností, kdy se počet zaměstnanců pohybuje nad 2000. Společnost ABC zaměstnává také zaměstnance jiné státní příslušnosti, kteří tvoří 5% zastoupení.

Společnost se silnou firemní kulturou dbá o péči svých zaměstnanců (tzn. z pohledu jejich rozvoje, vzdělávání, systému odměňování a benefitů, apod.) a klade velký důraz na personální marketing, tedy budování atraktivní značky zaměstnavatele. Podílí se na řadě charitativních akcí, sponzoringu a spolupracuje se vzdělávacími institucemi. Firemní kultura společnosti je tvořena logem, firemními barvami, dress code a různými rituály (firemní oslavy, teambuilding) a artefakty (výtvory). Společnost se řídí etickým kodexem a firemními hodnotami, na které je navázána také celková strategie společnosti. Ve společnosti vládne příjemná a přátelská atmosféra. Organizační struktura je liniově funkční, kdy jednotliví ředitelé za daná oddělení vytvářejí tzv. Top Management, jehož členem je také personální ředitel.

Personální práci je vyčleněn personální útvar, který zastává funkci podpůrnou, metodologickou, odbornou, organizační, usměrňovací, kontrolní a v současné době také plní funkci „být blíže k byznysu“, kdy se očekává, že se personalisté budou více podílet na firemní strategii a budou rozumět problematice byznysu daného odvětví. Personální strategie vychází a je navázána na celkovou firemní strategii. V rámci efektivních procesů je personální útvar rozdělen na dvě části, a to na tzv. front office a back office.¹⁶⁰ Front office je dále rozdělen do několika úseků, které se zabývají úzkou specializací, např. na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, na získávání a výběr pracovníků (recruitment) a v rámci Back office systému odměňování. Problematice získávání a výběru pracovníků se věnuje několik zaměstnanců současně ve spolupráci s vedoucími pracovníky. V případě uvolnění či vytvoření nové pracovní pozice společnost ABC upřednostňuje získávání z vlastních zdrojů (i v rámci řízení kariéry – následnictví), k získávání pracovníků z vnějších zdrojů přistupuje tehdy,

¹⁶⁰ Pozn. autora: Front office má přidělený určitý počet oddělení (či středisek výroby a služeb) a zajišťuje první kontakt jejich vedoucích pracovníků a zaměstnanců s personalisty ve front office. Personalisté ve front office zajišťují komplexní operativní personální služby. V případě, že se jedná o specializované služby, které spadají do back office, personalisté kontaktují příslušné zástupce v back office. Back office se stará o personální administrativu, je zde také soustředěná veškerá problematika ohledně mzdové agendy, benefitů a systému odměňování, také docházkový systém a vedení (příprava a aktualizace) příslušných směrnic společnosti.

pokud není schopna pokrýt pracovní místo svými zdroji. Často také využívá ve výběrovém řízení kombinaci obou zdrojů.

Při vzniku potřeby obsadit volné pracovní místo (po zvážení alternativ a zrušení pracovního místa) se na základě popisu pracovního místa (job description¹⁶¹) vytvoří inzerát¹⁶², který se elektronicky pošle (prostřednictvím e-mailu) všem zaměstnancům. Inzerát obsahuje požadavky na profil uchazeče a pracovní náplň, a obsahuje informaci, do kdy se mohou interní uchazeči přihlásit do výběrového řízení. Inzerát také obsahuje nabídku na možnost využít metody doporučení od stávajících zaměstnanců. Podle charakteristiky pozice (tzn. jejich požadavků a situaci na trhu práce) se přikračuje k volbě metod získávání pracovníků. Kromě metody doporučení využívá společnost ABC předně spolupráci s personálními agenturami (výjimkou není ani metoda executive search v případě seniornějších pracovních pozic) v kombinaci s pracovními portály. Uchazeči se také mohou obracet na kariérní stránky společnosti, kde jsou zobrazeny aktuální volné pracovní pozice. I zde se společnost setkává s metodou, že se uchazeči nabízejí sami, kdy společnosti přicházejí žádosti o možnosti volných pracovních pozic po celý rok, bez toho aniž by byla daná pozice vyvěšená na kariérních stránkách. Kromě výše zmíněných metod společnost využívá spolupráce se vzdělávacími institucemi k získávání studentů a absolventů a účastní se také veletrhu práce. Společnost zatím nevyužívá metody vývěsek, letáků a umístování inzerátu o volných pracovních místech do periodik. Po zvolení adekvátních metod získávání pracovníků, včetně jejich kombinace, přichází na řadu další krok, kdy se volí, jaké informace bude společnost od uchazečů vyžadovat. Nejčastěji se jedná o strukturovaný životopis uchazeče a motivační dopis. Společnost také využívá možnosti využít reference a u určitých pozic také výpis z trestního rejstříku. Po té přechází k formulaci inzerátu a jeho uveřejnění, kdy se doba trvání uveřejnění pracovního místa odvíjí od situace na trhu práce. O uchazeče se starají pracovníci z úseku pro recruitment a ti dbají na etická pravidla a poskytování zpětné vazby tak, aby nepoškozovali jméno společnosti a přispívali tak k budování atraktivní značky zaměstnavatele. Proces získávání

¹⁶¹ Pozn. autora: Pokud se ovšem pozměnily pracovní činnosti a podmínky na daném místě, provede se aktualizace popisu pracovního místa ve spolupráci s vedoucím pracovníkem a vytvoří se nový popis pracovního místa.

¹⁶² Pozn. autora: Inzerát obsahuje popis činností pracovního místa, požadovaný profil uchazeče, tzn. požadavky na vzdělání, zkušenosti, znalosti a dovednosti a také jsou vytyčené klíčové kompetence.

pracovníků je ukončen sestavením seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení.

Výběrové řízení společnosti ABC je vícekolové a skládá se z prvního kontaktování možného uchazeče formou strukturovaného pohovoru již v procesu získávání pracovníků. Pohovor zajišťuje buď personální agentura anebo sama společnost, kdy je přítomen pouze personalista. Podle charakteristiky daného obsazovaného pracovního místa společnost volí adekvátní metody výběru. Společnost upřednostňuje výběrové řízení prostřednictvím Assessment Centra, jehož přípravu a průběh si připravuje sama. Assessment Centrum poskytuje detailnější obraz o samotném uchazeči a hodnotitelé mohou uchazeče vidět v různých úhlech. Ačkoliv je metoda v porovnání s ostatními velmi náročná, jeví se jako velmi efektivní. Assessment Centrum zahrnuje případové studie, hraní rolí, modelové situace, výkonové a osobnostní testy, pohovor za účasti personalisty a přímého nadřízeného a někdy také kolegů. Vybraní uchazeči dále absolvují finální pohovor s ředitelem daného oddělení. Nicméně Assessment Centra nevyužívá pro seniornější pozice, zde využívá metody přímého oslovení prostřednictvím executive search od společností, které se touto formou výběru pracovníků zabývají. Pokud se nejedná o seniornější pozici a počet uchazečů je z důvodu trhu práce nedostatečný, přistupuje k metodě pohovoru formou výběrového panelu, jehož představitelé jsou personalista a přímý nadřízený. Vybraní uchazeči jsou následně pozváni k finálnímu pohovoru s ředitelem daného oddělení, který rozhodne po dohodě s personalistou, zda daný uchazeč bude přijat či nikoli. V případě, že ano, potenciálnímu pracovníkovi se nabídne volné pracovní místo a pokud i daný potenciální uchazeč danou nabídkou přijme, nastává proces přijímání pracovníků.

5.5 Charakteristika společnosti XYZ

Společnost XYZ představuje zástupce pro ryze českou společnost s dlouholetou tradicí. Společnost XYZ se řadí svou velikostí do kategorie středních společností. Počet jejich zaměstnanců se pohybuje okolo 250. Jedná se o společnost výrobního a prodejního charakteru. Společnost XYZ vlastní několik poboček po celé České a Slovenské republice, kdy hlavní sídlo je umístěno ve Středočeském kraji. Společnost XYZ zaměstnává pracovníky s jinou státní příslušností ve výši 10%.

V rámci firemní kultury společnost pečuje o své zaměstnance (systém odměňování, firemní benefity, vzdělávání a školení pro vybrané skupiny zaměstnanců). Firemní kultura vznikla v průběhu existence firmy přirozenou cestou. Společnost se podílí na charitativních akcích, sponzoruje několik sportovců a to i v oblasti handicapovaných sportovců. Firemní kultura je zastoupena logem společnosti, firemními barvami a různými rituály v podobě pravidelných akcí (vánoční večírek, letní garden party). Společnost nevlastní etický kodex v podobě písemného materiálu, zaměstnanci se řídí právy a pravidly, které jsou definovány závazným pracovním řádem společnosti. Ve společnosti vládne příjemná pracovní atmosféra. Organizační struktura je liniově funkční, kdy každé oddělení je vedeno ředitelem. Jednotliví ředitelé společně tvoří tzv. Top Management společnosti, včetně personálního ředitele. Personální strategie se odvíjí od strategie společnosti, na které se podílí i personální ředitel.

Personální práci zajišťuje v tomto případě malý personální útvar, který je veden personálním ředitelem, který spolupracuje se dvěma odbornými asistentkami. Personální útvar zastává funkci operativní, náborovou, mzdovou a kontrolní. Problematice získávání a výběru pracovníků se věnuje personální ředitel osobně ve spolupráci s jednou odbornou asistentkou, a zároveň při užším výběru pracovníků spolupracuje s jednotlivými řediteli útvarů, pro které je daný pracovník vybírán. V případě vytvoření či uvolnění pracovní pozice společnost nejprve zjišťuje, zda je schopna pokrýt tuto potřebu přesunem pracovníků z vlastních zdrojů, v případě že nikoli, přistupuje k získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Při formulaci nabídky volného místa se vytváří inzerát¹⁶³, ve kterém je obsažena charakteristika náplně práce, požadavky na profil uchazeče, platové podmínky a podmínky dané pozice. Informace, které od uchazečů společnost nejčastěji vyžaduje, jsou: strukturovaný životopis, motivační dopis, doklad o vzdělání, doklad o absolvovaném školení či jiném vzdělání.

Společnost využívá svých kariérních stránek pro zadávání inzerátu o volných pracovních pozicích a současně uchazeči mají možnost reagovat sami na uvedený mail, bez toho aniž by byla uveřejněna nabídka volných pracovních míst. V rámci metody doporučení od stávajících zaměstnanců se společnost potýká spíše s nevhodnými kandidáty. Tento problém by mohl být do budoucna vyřešen např. motivačním stimulem (finanční či jiná odměna) za vhodného a přijatého kandidáta. Společnost také

¹⁶³ Pozn. autora: Společnost nevlastní popis pracovních míst, při vytváření inzerátu vychází z aktuální pracovní náplně dané pozice a z klíčových kompetencí, které jsou součástí společnosti.

využívá k získávání pracovníků možnost uveřejnění inzerátu v místních periodikách, využívá spolupráce s úřady práce a pracovními portály. Společnost nevyužívá možnosti spolupráce se vzdělávacími institucemi či personálními agenturami, ani nevyužívá vývěsky či letáky.

Výběrové řízení společnosti je vícekolové a zahrnuje první kontakt možného uchazeče formou strukturovaného pohovoru a vyplnění firemního dotazníku, který má dvě části: první obsahuje představy uchazeče o vykonávané práci a představy o platových požadavcích, druhá část obsahuje test osobnosti, výkonový test ze znalosti PC (word, excel, powerpoint) a cizího jazyka. Následně uchazeči absolvují pohovor formou výběrového panelu za účasti personálního ředitele a ředitele daného oddělení. Druhého kola se zúčastní uchazeči, kteří splnili podmínky kladené na vybíranou pozici a kterým byla zadána případová studie. V rámci druhého kola opět formou pohovoru je zhodnoceno zpracování případové studie a na základě porovnání výsledků práce jednotlivých uchazečů je vybrán vhodný uchazeč. Pokud vybraný uchazeč přijme nabízenou pozici včetně pracovních podmínek pro něj stanovených, nastává proces přijímání pracovníků.

5.6 Zpracování praktické části

V této části diplomové práce se zaměříme na postup zpracování vícekritériální analýzy, její vyhodnocení a potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

5.6.1 Postup ohodnocení metod

Odborná skupina se zaměřila na jednotlivé metody podle jejich definicí, které jsou uvedeny v předchozí části diplomové práce. Pomocí brainstormingu a výsledné názorové shody, skupina numericky ohodnotila metody do rozhodovacího archu (vyplněný rozhodovací arch je uveden v příloze H a I). Hodnotící stupnice začíná číslem 1 (kritérium nevýznamné) a končí číslem 9 (kritérium nejvýznamnější). Hodnota 0 odpovídá kritériím, která se pro dané metody nedají použít.

5.6.2 Analýza dat

Analýzu dat provedeme na základě numerického součtu vstupních a výstupních kritérií ohodnocením jednotlivých metod. Vstupy a výstupy graficky znázorníme a určíme vlastnosti jednotlivých metod.

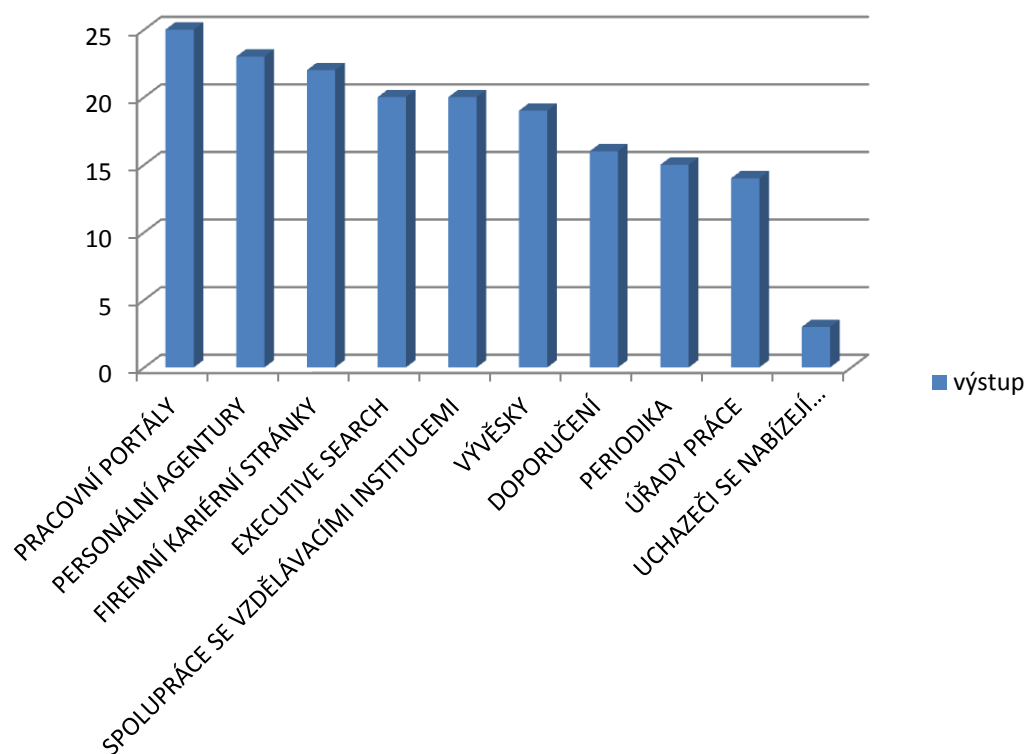
Metody získávání pracovníků

Z vyplněného archu (příloha H a I) můžeme jednoduše odvodit vstupy a výstupy jednotlivých metod a na základě součtu hodnot můžeme určit jaká metoda získávání pracovníků je výhodnější v porovnání s ostatními.

Pokud svoji pozornost zaměříme pouze na výstupy, můžeme metody seřadit v následujícím sestupném pořadí (od nejpřínosnější po nejméně přínosnou metodu):

1. Pracovní portály.
2. Personální agentury.
3. Firemní kariérní stránky.
4. Executive search; Spolupráce se vzdělávacími agenturami.
5. Vývěsky.
6. Doporučení.
7. Periodika.
8. Úřady práce.
9. Uchazeči se nabízejí sami.

Graf 1: Přehled výstupů metod získávání pracovníků

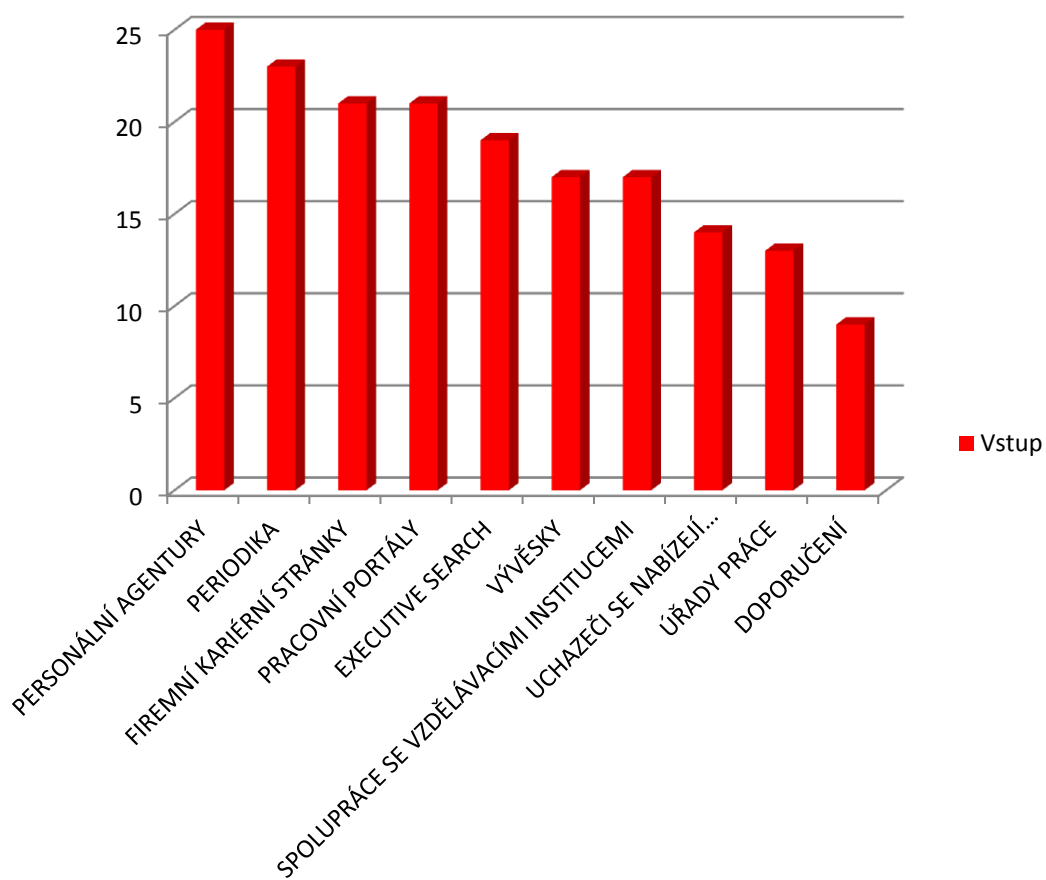


Zdroj: Autor práce

Metody můžeme seřadit i podle vstupů (od nejnákladnější po nejméně nákladnou):

1. Personální agentury.
2. Periodika.
3. Firemní stránky; Pracovní portály.
4. Executive search.
5. Vývěsky; Spolupráce s vzdělávacími agenturami.
6. Uchazeči se nabízejí sami.
7. Úřady práce.
8. Doporučení.

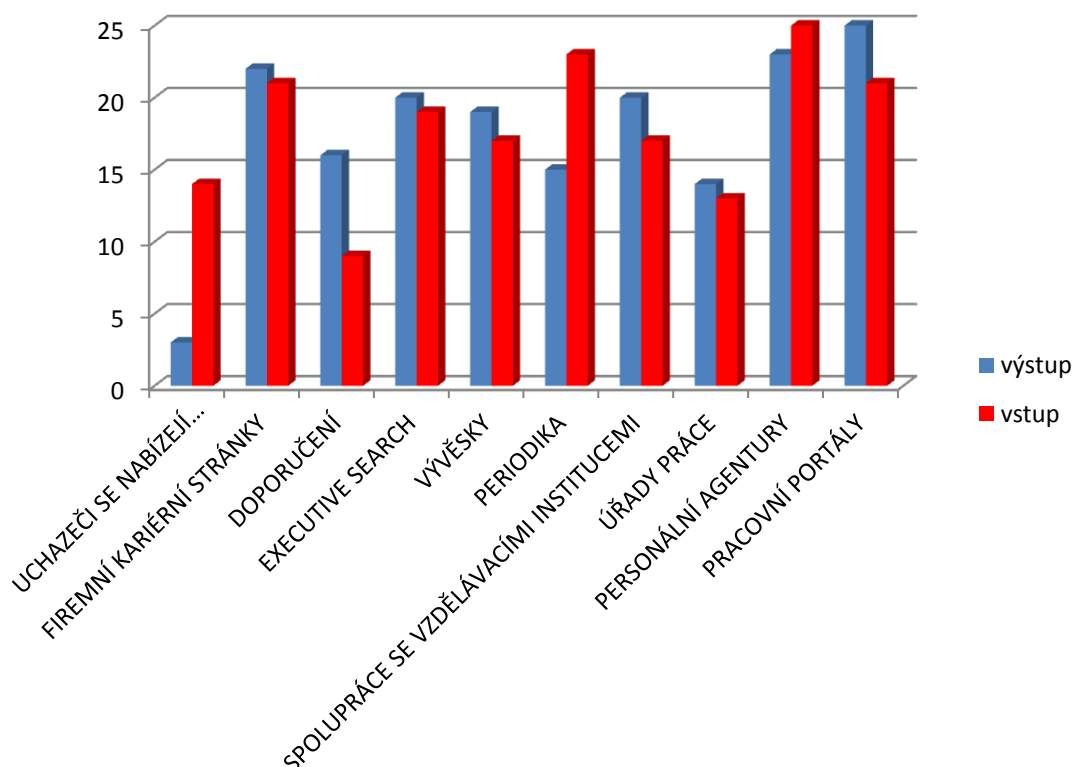
Graf 2: Přehled vstupů metod získávání pracovníků



Zdroj: Autor práce

Pokud porovnáme vstupy a výstupy jednotlivých metod získávání pracovníků, dostaneme celkový obraz efektivnosti metody, který je zobrazený v grafu 3.

Graf 3: Přehled výstupů a vstupů metod získávání pracovníků



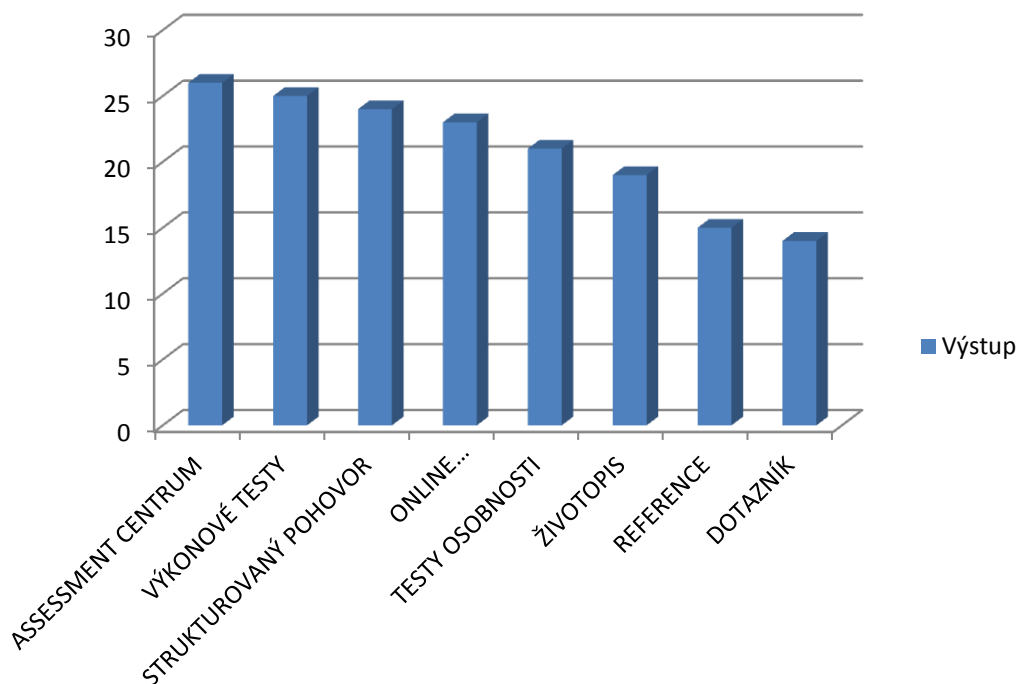
Zdroj: Autor práce

Metody výběru pracovníků

Podobně jako v předchozí části, můžeme metody výběru pracovníků seřadit sestupně podle výstupů metody:

1. Assessment centrum.
2. Výkonové testy.
3. Strukturovaný pohovor.
4. Online psychodiagnostika.
5. Testy osobnosti.
6. Životopis.
7. Reference.
8. Dotazník.

Graf 4: Přehled výstupů metod výběru pracovníků



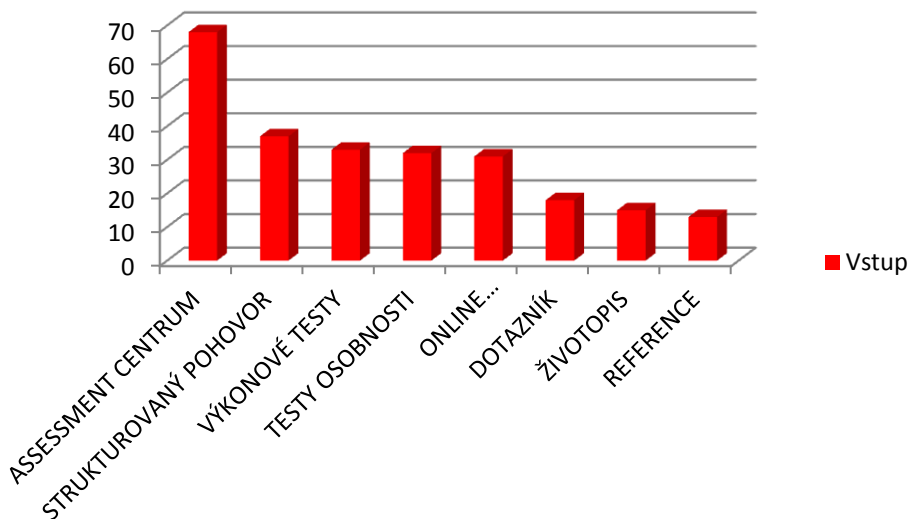
Zdroj: Autor práce

Podle vstupů je sestupné pořadí metod výběru pracovníků následující:

1. Assessment centrum.
2. Strukturovaný pohovor.
3. Výkonové testy.
4. Testy osobnosti.
5. Online psychodiagnostika.
6. Dotazník.
7. Životopis.
8. Reference.

Zmíněné metody výběru pracovníků jsou zobrazené v grafu 5.

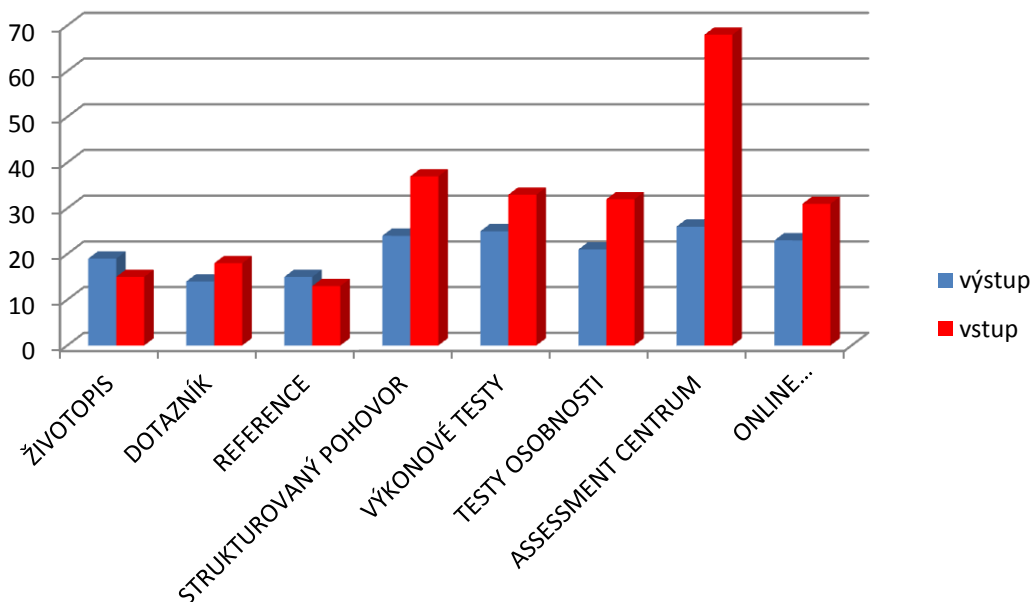
Graf 5: Přehled vstupů metod výběru pracovníků



Zdroj: Autor práce

Porovnáním výstupu a vstupu metod výběru pracovníků dostaneme grafické znázornění efektivity jednotlivých metod, které je zobrazeno v grafu 6.

Graf 6: Přehled vstupů a výstupů metod výběru pracovníků



Zdroj: Autor práce

5.6.3 Vyhodnocení analýzy dat

Hypotéza č. 1:

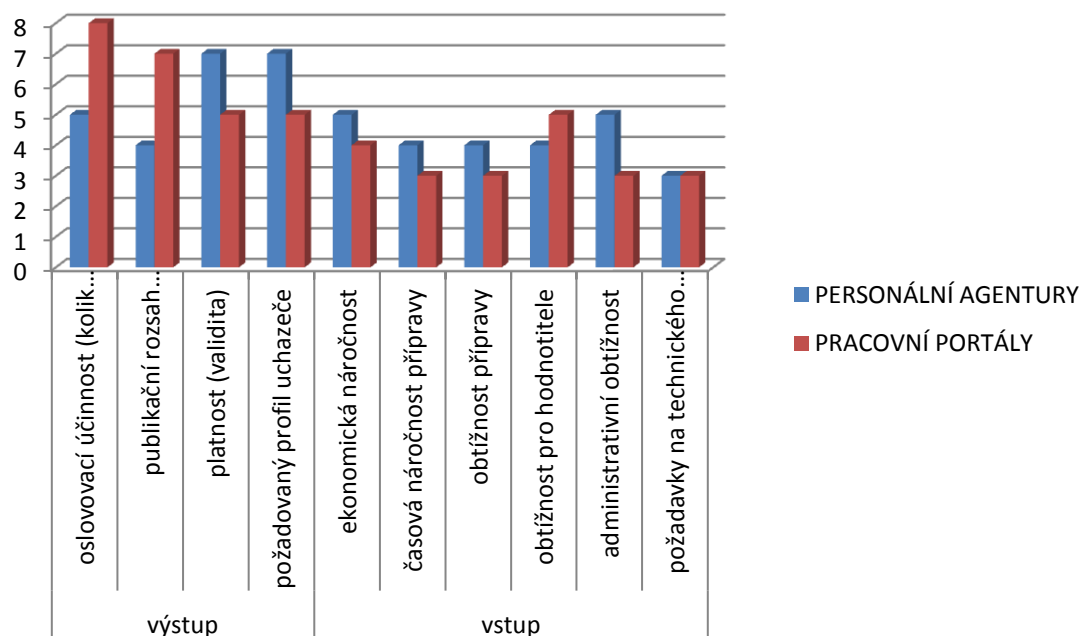
Spolupráce s personálními agenturami je efektivnější než využití pracovních portálů.

Pokud porovnáme výstupy obou metod, dojedeme ke zjištění, že vyšší přidaná hodnota je u metody pracovní portály. Zároveň u této metody odborná skupina ohodnotila vstupy menší hodnotou než u využití personálních agentur. Ačkoliv jsou výstupy metod téměř stejné (personální agentury 23, pracovní portály 25), vstupy (personální agentury 25, pracovní portály 21) dělají z využití personálních agentur méně efektivní metodu.

Na základě zjištěných hodnot můžeme hypotézu č. 1 vyvrátit a tvrdit, že využití pracovních portálů je efektivnější než spolupráce s personálními agenturami.

Následující graf znázorňuje poměry mezi jednotlivými kritérii pro metody personální agentury a pracovní portály.

Graf 7: Poměr mezi personálními agentury a pracovními portály z hlediska vstupů a výstupů



Zdroj: Autor práce

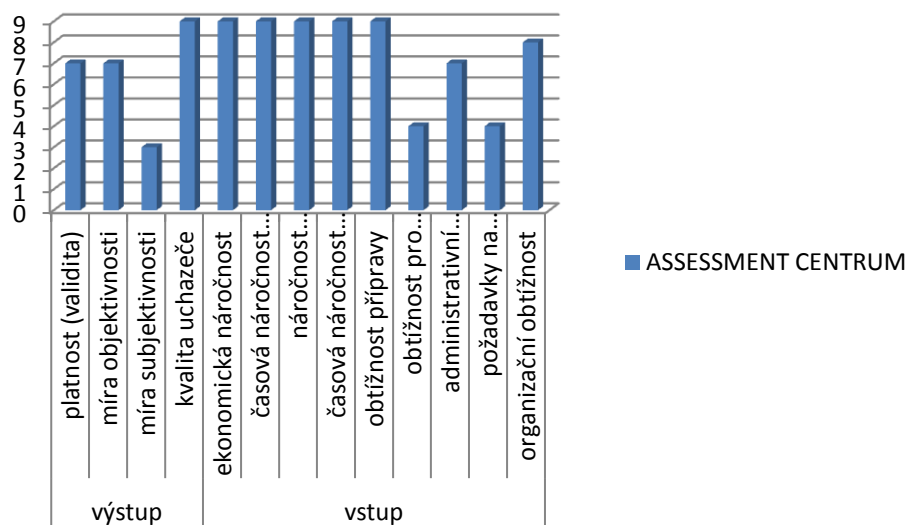
Hypotéza č. 2:

Metoda výběru pracovníků v podobě Assessment Centra poskytuje nejvyšší výstupní hodnotu.

Výstupy metody Assessment centra dosáhly hodnoty 26. Vysokého hodnocení tato metoda dosáhla především proto, že byla tři ze čtyř výstupních kritérií považována za nadprůměrně důležitá. Kritérium validity odborná skupina ohodnotila číslem 7, míru objektivnosti hodnotou 7 a důležité kritérium kvality uchazeče bylo ohodnoceno číslem 9, což je maximální přípustná hodnota. Na základě tohoto vyhodnocení můžeme potvrdit hypotézu č. 2: Metoda Assessment Centrum poskytuje nejvyšší výstupní hodnotu.

Následující graf 8 znázorňuje hodnoty kritérií metody Assessment Centra. Assessment Centrum dosahuje vysokých hodnot v oblasti výstupů, na druhé straně však významnou roli hrají i vstupy. Vstupy u metody Assessment Centra jsou nejvyšší ze všech metod. Poměr mezi výstupy a vstupy ukazuje Assessment centrum jako nejméně vhodnou metodu. Tento fakt omezuje použití metody u malých firem, které nedisponují dostatečnými možnostmi k zajištění vstupů, ovšem společnosti s dostatečnými zdroji jak finančními, časovými, tak personálními zohlední především významné výstupní hodnoty této metody.

Graf 8: Přehled výstupů a vstupu Assessment Centra



Zdroj: Autor práce

Hypotéza č. 3:

Metody využívané nadnárodní společností kladou důraz především na výstupní efekt metody.

V následujících tabulkách 3 a 4 jsou uvedeny metody získávání a výběru pracovníků. Ve dvou sloupcích jsou proti sobě postaveny metody, které využívá nadnárodní společnost a metody seřazené podle výstupů.

Z první tabulky jasně vyplývá, že firma ABC využívá šest metod získávání pracovníků s nejvyšším výstupním ohodnocením. Zbylou metodu, kterou firma ABC využívá, ohodnotila odborná skupina menším výstupním součtem. Používání této metody firmy nemůže ovlivnit, jelikož uchazeči o zaměstnání kontaktují společnost z vlastní iniciativy. Je na pracovnících personálního oddělení, jestli daného uchazeče evidují či nikoliv.

Z druhé tabulky, která se věnuje metodám výběru pracovníků, vyplývá, že společnost ABC využívá všechny metody, které odborná skupina považuje za výhodné či nadprůměrné. Firma ABC prozatím nevyužívá metodu online psychodiagnostiky.

Ze zjištěných poznatků můžeme potvrdit hypotézu č. 3: Nadnárodní společnost zastoupená firmou ABC klade důraz především na výstupy. Jasným potvrzením

hypotézy je, že firma využívá metody Assessment Centra (metoda s nejvyššími výstupy), navzdory nelichotivé hodnotě vstupů.

Tabulka 3: Porovnávání metod získávání pracovníků společnosti ABC

Porovnání metod získávání pracovníků	
Společnost ABC	Metody podle výstupů
Pracovní portály	Pracovní portály
Personální agentury	Personální agentury
Firemní kariérní stránky	Firemní kariérní stránky
Executive search	Executive search
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	Spolupráce se vzdělávacími institucemi
Doporučení	Vývěsky
Uchazeči se nabízejí sami	Doporučení
	Periodika
	Úřady práce
	Uchazeči se nabízejí sami

Zdroj: Autor práce

Tabulka 4: Porovnávání metod výběru pracovníků společnosti ABC

Porovnání metod výběru pracovníků	
Společnost ABC	Metody podle výstupů
Assessment centrum	Assessment centrum
Výkonové testy	Výkonové testy
Strukturovaný pohovor	Strukturovaný pohovor
Testy osobnosti	Online psychodiagnostika
Životopis	Testy osobnosti
Reference	Životopis
	Reference
	Dotazník

Zdroj: Autor práce

Hypotéza č. 4:

Zástupce českých společností využívá metody s nejmenšími vstupy na realizaci metody.

V následujících tabulkách 5 a 6 jsou uvedeny metody získávání a výběru pracovníků. Ve dvou sloupcích jsou proti sobě postaveny metody, které využívá střední česká společnost a metody seřazené podle vstupů.

Porovnání v první tabulce ukazuje, že firma XYZ využívá tři nejméně náročné metody, ovšem na druhé straně další tři metody byly odbornou skupinou ohodnoceny jako nadprůměrně náročné metody. Tuto skutečnost můžeme přisoudit několika vlivům. Prvním vlivem je, že společnost XYZ, jako zástupce středních firem, disponuje dostatečnými zdroji pro uskutečnění metody, avšak pokud zvolí náročnější metodu, požaduje, aby hodnota výstupu byla nadprůměrná. Tomu odpovídá použití metod pracovní portály a firemní kariérní stránky, které obě jsou mezi třemi metodami s největší hodnotou výstupů. Poslední metoda uvedená v první tabulce je využití periodik. Odborná skupina ohodnotila tuto metodu jako velice náročnou, ale jak je uvedeno v definici metod v předchozích částech této práce, můžeme rozlišovat různou úroveň periodik. Společnost XYZ využívá místní periodika, která mají velmi malou ekonomickou náročnost a tím pádem pozitivně ovlivňují výsledný výstup metody.

Porovnání v druhé tabulce jasně ukazuje, že metody využívané firmou XYZ jsou v souladu s názorem odborné skupiny.

Na základě uvedených skutečností můžeme potvrdit hypotézu č. 4: Česká společnost zastoupená firmou XYZ využívá metody s nejmenšími nároky na vstupy.

Tabulka 5: Porovnávání metod získávání pracovníků společnosti XYZ

Porovnání metod získávání pracovníků	
Společnost XYZ	Metody podle vstupů
Doporučení	Doporučení
Úřady práce	Úřady práce
Uchazeči se nabízejí sami	Uchazeči se nabízejí sami
Pracovní portály	Spolupráce se vzdělávacími institucemi
Firemní kariérní stránky	Vývěsky
Periodika	Executive search
	Pracovní portály
	Firemní kariérní stránky
	Periodika
	Personální agentury

Zdroj: Autor práce

Tabulka 6: Porovnávání metod výběru pracovníků společnosti XYZ

Porovnání metod výběru pracovníků	
Společnost XYZ	Metody podle vstupů
Reference	Reference
Životopis	Životopis
Firemní dotazník	Dotazník
Testy osobnosti	Online psychodiagnostika
Výkonové testy	Testy osobnosti
Strukturovaný pohovor	Výkonové testy
	Strukturovaný pohovor
	Assesment Centrum

Zdroj: Autor práce

5.7 Závěr praktické části

V rámci praktické části jsme si stanovili dva cíle. Primárním cílem bylo pomocí vícekritériální analýzy ohodnotit běžně využívané metody získávání a výběru pracovníků. Sekundární cíl byl zaměřen na popis metod nadnárodní a české společnosti s následným porovnáním využívaných metod s názorem odborné skupiny.

V rámci uskutečnění primárního cíle jsme definovali relevantní kritéria, následně sestavili odbornou skupinu a pomocí brainstormingu ohodnotili jednotlivé metody. V rámci analýzy získaných dat zapsaných do archu jsme vytvořili grafy potřebné pro další vyhodnocovací fáze. Ze dvou hypotéz stanovených pro první cíl jsme jednu vyvrátili a druhou potvrdili.

K uskutečnění sekundárního cíle bylo nejprve nutné popsat nadnárodní a českou společnost a určit používané metody, které byly následně porovnány s hierarchicky uspořádanými metodami na základě stanovených hypotéz. K porovnání metod byl využit tabulkový zápis pro lepší propojení používaných a ohodnocených metod. Hypotézy stanovené v rámci sekundárního cíle byly potvrzeny.

Z pohledu sekundárního cíle je nutné uvést, že analýza dat ukázala zájem nadnárodní společnosti využívat metody s převažujícími výstupy bez ohledu na požadavky vstupů. Na druhé straně se také ukázalo, že střední společnost jeví zájem především o metody na vstupy nenáročné, popřípadě na metody, které vzhledem k požadovaným vstupům poskytují nadprůměrné výstupy.

Z celkového počtu čtyř stanovených hypotéz jsme na základě analýzy dat jednu hypotézu vyvrátili a tři potvrdili.

Je zřejmé, že výběr metod je velmi náročný proces, který by se v zájmu ekonomické, časové a kvalitativní udržitelnosti neměl podceňovat. Vícekritériální analýza se ukázala jako vhodný nástroj, který umožní toto rozhodování zjednodušit. Samotná analýza je však pouze nástrojem, vhodná kritéria si musí společnost zvolit sama na základě svých potřeb. Neméně důležité je správně vybrat rozhodovatele v podobě osoby nebo odborné skupiny.

ZÁVĚR

Problematika získávání a výběru pracovníků s sebou nese i jistá rizika. Pokud personální práce spočívá v namátkových činnostech a není systematicky prováděna, ani personální činnosti získávání a výběru pracovníků nebudou prováděny kvalitně, což přináší řadu nepříjemných situací, jako je např. nespokojenost společnosti s pracovníkem, poškození jména společnosti v důsledku nespokojenosti pracovníka, snížení pracovní výkonnosti a produktivity, apod. Jak se již autorka práce zmínila v teoretické části práce, malé a střední podniky jsou v důsledku absence personálního útvaru, potažmo absencí odborníka na získávání a výběr pracovníků, vystaveni většímu riziku přijmutí nevhodného uchazeče spíše nežli společnosti velké, které personálním útvarem, potažmo odborníkem na získávání a výběr pracovníků, disponují. Z tohoto důvodu je potřeba věnovat velkou pozornost personálním činnostem získávání a výběru pracovníků, neboť se podílejí na formování pracovní síly ve společnosti. Ačkoliv je cílem získávání a výběru pracovníků vyhledat a vybrat nejvhodnějšího uchazeče jak po stránce odborné s ohledem na volné pracovní místo, tak po stránce charakterové, aby zapadl do týmu i společnosti, ne vždy je vhodné přizpůsobovat daného uchazeče pouze pracovnímu místu. Pokud spatříme v uchazeči potenciál a touhu se dále rozvíjet, můžeme naopak modifikovat pracovní místo. Posláním řízení lidských zdrojů je zdůraznění významu člověka v pracovním procesu a přístup k lidem jako k neopakovatelným a originálním bytostem, které disponují různými znalostmi a dovednostmi. Díky lidským zdrojům dosahuje společnost svých cílů, prosperity a konkurenceschopnosti.

Na získávání a výběr pracovníků navazuje řada dalších personálních činností, které oba procesy usnadňují a zefektivňují. Jedná se především o personální plánování a popis pracovního místa, které se spolupodílejí na kvalitě obou procesů. Důležitou činností je personální marketing, který napomáhá budovat značku společnosti a získávat kvalitní pracovní sílu. Do oblasti výběru pracovníků se začíná projevovat řada trendů, převážně technologického pokroku. Nejvýraznějším trendem je online psychodiagnostika, ve které autorka práce vidí metodu budoucnosti, neboť šetří čas i práci personalistům a přináší jim nástroj pro objektivní posouzení uchazeče jak po osobnostní charakteristice a jeho motivaci, tak po stránce odborné. Další předností zmíněného nástroje je jeho rychlost a díky internetu je nezávislý na místě a času.

Bez ohledu na to o jakou společnost se jedná, jestli o ryze českou či nadnárodní, malou, střední či velkou, je potřeba věnovat velkou pozornost personálním činnostem získávání a výběru pracovníků, neboť to, jaké bude mít daná společnost pracovníky, určuje, zda bude dosahovat svých cílů, zda dokáže být úspěšnou a prosperující a hlavně ustát v dnešním globalizovaném světě boj s konkurencí.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část práce byla vytvořena na základě studia odborné literatury, praktická část práce se zabývala hodnocením běžně využívaných metod získávání a výběru pracovníků na základě vícekriteriální analýzy. Výsledkem bylo vytvoření zdroje informací o běžně využívaných metodách, který může sloužit společností jako další možný zdroj při volbě metod získávání a výběru pracovníků. Současně se praktická část zabývala popisem metod získávání a výběru pracovníků, které se používají v nadnárodním a českém prostředí, jehož součástí byla také charakteristika společností a procesů získávání a výběru pracovníků. Pro tyto účely si autorka práce zvolila společnost ABC pro zástupce nadnárodní společnosti a společnost XYZ pro zástupce české společnosti. V praktické části se autorka práce také zabývala porovnáním výsledků z analýzy metod prostřednictvím vícekriteriální analýzy s metodami používanými ve výše zmíněných společnostech. Z předem stanovených hypotéz (4) byly tři potvrzeny a jedna vyvrácena.

Personální činnosti získávání a výběr pracovníků představují velmi náročné procesy, kterým je nutno věnovat zvýšenou pozornost, především volbám metod u obou procesů, neboť ty ve výsledku určují, jaké pracovníky bude společnost mít. Metoda vícekriteriální analýzy se ukázala jako vhodná metoda, která umožňuje zjednodušovat a zefektivňovat toto rozhodování. Jako další podnět ke zkoumání a dokreslení celkového pohledu problematiky získávání a výběru pracovníků, především z pohledu metod získávání a výběru pracovníků, autorka práce vidí v analýze zástupce malých společností, které by dokreslily oba zmíněné personální procesy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

MONOGRAFIE:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?* 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-85943-12-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELA, E. J. *Psychodiagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.

FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. České Budějovice: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

KOLMAN, L. CHÝLOVÁ, H., P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-1706-9.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

SILLAMY, N. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. ISBN 80-244-0249-1.

STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., K. RIEGEL a J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

PERIODIKA:

KAZDOVÁ, A. Sociální sítě v pracovním procesu. *HRM*. 2011, roč. VII., č. 3, s. 12-14. ISSN 1801-4690.

KAZDOVÁ, A. Video profily: novinka, která šetří čas personalistům. *HRM*. 2011, roč. VII., č. 4, s. 60. ISSN 1801-4690.

KREJČOVÁ, M. Očekávání Generace Y versus HR. *HRM*. 2012, roč. VIII, č. 4, s. 10. ISSN 1801-4690.

NĚMEC, Z. Investice do náboru a její návratnost. *HRM*. 2010, roč. VI., č. 5, s. 3. ISSN 1801-4690.

NĚMEC, Z. Zamítnutí uchazeči – skrytý poklad v náboru. *HRM*. 2011, roč. VII., č. 6, s. 10-11. ISSN 1801-4690.

NOVÁK, M. Nové metody vyhledávání talentů. *HRM*. 2011, roč. VII., č. 4, s. 38-40. ISSN 1801-4690.

PLÁTEK, J. Digitální generace: Proč si nerozumíme? *HRM*. 2012, roč. VIII., č. 4, s. 15. ISSN 1801-4690.

BERNARD R. a A. MALACHOVÁ. EUROPASS může být dobrým pomocníkem personalistů. *HRM*. 2010, roč. VI., č. 5, s. 44-45. ISSN 1801-4690.

ŠULCOVÁ, T. Personální inzerce je také vizitkou firmy. *HRM*. 2010, roč. VI., č. 5, s. 17-18. ISSN 1801-4690.

VASKOVÁ, V. Assessment Centrum? Ano – záleží ale na situaci. *HRM*. 2011, roč. VII., č. 5, s. 15. ISSN 1801-4690.

KVALIFIKAČNÍ PRÁCE:

DOUBRAVOVÁ, H. *Vícekritériální analýza a její aplikace v praxi*. [online]. České Budějovice, 2008. [cit. 2013-02-09]. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra aplikované matematiky a informatiky. Vedoucí diplomové práce: Jana Friebelová.

Dostupné z: http://theses.cz/id/6citbe/downloadPraceContent_adipIdno_11361

WEBOVÉ ZDROJE:

APROFES. *Vzor motivačního dopisu*. [online]. ©2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.aprofes.cz/vzor-motivacniho-dopisu/>

COACHING WORLD. *Osobnostní testy*. [online]. ©2013 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.coachingworld.cz/cs/osobnostni-testy>

EUROPASS. *Co je europass?* [online]. ©2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.europass.cz/co-je-europass/>

EUROPASS. *Životopis*. [online]. ©2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.europass.cz/co-je-europass/>

ČERVENKOVÁ, A. *Personalistika dnes: méně peněz i kompetenci?* [online]. ©2013 [cit. 2013-01-7]. Dostupné z:

<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/personalistika-dnes-mene-penez-i-kompetenci/>

HR FORUM. *Vliv demografických změn na pracovní trh.* [online]. ©2013 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/vliv-demografickych-zmen-na-pracovni-trh/>

KATALOG NSP. *Manažer první linie.* [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101743&kod_sm1=1

KATALOG NSP. *Personalista.* [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102138&kod_sm1=2

KATALOG NSP. *Specialista nábory pracovních sil.* [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102145&kod_sm1=2

MALÝ, L. *Péče o talenty.* [online]. ©2013 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/pece-o-talenty/>

NSP. *Národní soustava povolání.* [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: [http:// info.nsp.cz/default.aspx](http://info.nsp.cz/default.aspx)

PŮDA, I. *HR jako konkurenční výhoda.* [online]. ©2013 [cit. 2013-01-3]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/hr-jako-konkurencni-vyhoda/>

ROWNTREES. *About Rowntree's.* [online]. ©2011 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: http://rowntrees.co.uk/#rowntrees/modal_about.aspx?content=1177

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Temperamentové typy dle Eysencka	30
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Přehled výstupů metod získávání pracovníků	104
Graf 2: Přehled vstupů metod získávání pracovníků	105
Graf 3: Přehled výstupů a vstupů metod získávání pracovníků.....	106
Graf 4: Přehled výstupů metod výběru pracovníků	107
Graf 5: Přehled vstupů metod výběru pracovníků	108
Graf 6: Přehled vstupů a výstupů metod výběru pracovníků.....	108
Graf 7: Poměr mezi personálními agentury a pracovními portály z hlediska vstupů a výstupů.....	109
Graf 8: Přehled výstupů a vstupu Assessment Centra	111

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů	46
Tabulka 2: Výhody a nevýhody vnějších zdrojů	47
Tabulka 3: Porovnávání metod získávání pracovníků společnosti ABC.....	112
Tabulka 4: Porovnávání metod výběru pracovníků společnosti ABC.....	113
Tabulka 5: Porovnávání metod získávání pracovníků společnosti XYZ.....	114
Tabulka 6: Porovnávání metod výběru pracovníků společnosti XYZ.....	115
Tabulka 7: Personalista - Měkké kompetence 1. část	I
Tabulka 8: Personalista - Měkké kompetence 2. část	II
Tabulka 9: Personalista - Obecné dovednosti	III
Tabulka 10: Personalista - Znalosti a dovednosti	IV
Tabulka 11: Specialista náboru pracovních sil - Měkké kompetence	V
Tabulka 12: Specialista náboru pracovních sil - Znalosti a dovednosti	VI
Tabulka 13: Manažer - Měkké kompetence 1. část	VII
Tabulka 14: Manažer - Měkké kompetence 2. část	VIII
Tabulka 15: Manažer - Obecné dovednosti	IX

Tabulka 16: Manažer - Znalosti a dovednosti	IX
Tabulka 17: Validita metod výběru pracovníků	XV

SEZNAM PŘÍLOH

Seznam příloh:

Příloha A - Personalista.....	I
Příloha B - Specialista náboru pracovních sil	V
Příloha C – Manažer.....	VII
Příloha D - Vzor strukturovaného životopisu	X
Příloha E - Vzor motivačního dopisu	XII
Příloha F - Důsledky tradiční a realistické prezentace	XIV
Příloha G - Validita metod výběru pracovníků	XV
Příloha H - Hodnotící arch získávání pracovníků	XVI
Příloha I - Hodnotící arch metody výběru pracovníků	XVII

Příloha A - Personalista

V národní soustavě povolání¹⁶⁴ je uvedena pracovní pozice personalista, která obsahuje nejaktuálnější informace o náplni práce, potřebných znalostech a dovednostech, kvalifikačních požadavcích a zdravotních podmínkách. Následující tabulka obsahuje jednotlivé kompetence potřebné pro výkon personalisty a současně obsahuje jejich úroveň.¹⁶⁵ Pro přehlednost uvádíme i příklady jednotlivých zmíněných kompetencí v následujících tabulkách, uvedené příklady jsou dle našeho uvážení.¹⁶⁶

Tabulka 7: Personalista - Měkké kompetence 1. část

Měkké kompetence					
Název kompetence:	Úroveň kompetence:				Popis kompetence:
<i>Efektivní komunikace</i>					aktivně naslouchá ostatním, dokáže prezentovat před skupinou, vyžaduje zpětnou vazbu
<i>Kooperace</i>					aktivně spolupracuje, sdílí a nabízí informace, respektuje druhé
<i>Kreativita</i>					aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské příležitosti, má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů resp. „zlepšováků“
<i>Flexibilita</i>					změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává, je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti, je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat
<i>Uspokojování zákaznických potřeb</i>					dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby, snaží se získat zpětnou vazbu, zná svou firmu/produkt/zákazníky
<i>Výkonnost</i>					jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení, orientuje se na výkon a na výsledek (přínos), konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje
<i>Samostatnost</i>					dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky, při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit, rychle a pružně se rozhoduje

Zdroj: KATALOG NSP. *Personalista*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102138&kod_sm1=2

¹⁶⁴ Pozn. autora: Národní soustava povolání je otevřená a všem dostupná databáze povolání, monitorující požadavky trhu práce zastoupeným zaměstnavateli sdruženými v sektorových radách. Více in: NSP. *Národní soustava povolání*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <http://info.nsp.cz/default.aspx>

¹⁶⁵ Pozn. autora: Každá kompetence obsahuje jednotlivé úrovně. Tyto úrovně jsou uvedeny a popsány od úrovně 0 až po úroveň 5.

¹⁶⁶ Pozn. autora: Více in: KATALOG NSP. *Personalista*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102138&kod_sm1=2

Tabulka 8: Personalista - Měkké kompetence 2. část

Měkké kompetence						
Název kompetence	Úroveň kompetence				Popis kompetence	
<i>Řešení problémů</i>						dokáže definovat příčiny a následky problému, využívá jak analytické, tak kreativní myšlení, umí pracovat s prioritami
<i>Plánování a organizování práce</i>						plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí, plánuje potřebné zdroje a čas, vyhodnocuje naplňování plánů
<i>Celoživotní učení</i>						vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe, aktivně se vzdělává, umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb
<i>Aktivní přístup</i>						je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti
<i>Zvládání zátěže</i>						v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži, je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost, je schopen požádat o pomoc
<i>Objevování a orientace v informacích</i>						informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací, srovnává, posuzuje a ověřuje si informace, získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil
<i>Ovlivňování ostatních</i>						cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů, zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou

Zdroj: KATALOG NSP. *Personalista*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102138&kod_sm1=2

Tabulka 9: Personalista - Obecné dovednosti

Obecné dovednosti						
Název kompetence	Úroveň kompetence				Popis kompetence	
<i>Počítačová způsobilost</i>						ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů) používá nové aplikace, využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)
<i>Numerická způsobilost</i>						používá běžné aritmetické a geometrické operace (např. trojčlenka, procenta, zlomky, výpočty objemů a ploch) orientuje se v měrových jednotkách a dokáže je převádět (např. ary na hektary, litry na decilitry apod.)
<i>Ekonomické povědomí</i>						orientuje v ekonomických pojmech, orientuje se v běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, příjemka apod.), orientuje se v tvorbě kalkulací, vytvoří jednodušší rozpočty a pracuje v souladu s nimi
<i>Právní povědomí</i>						má právní povědomí, aplikuje znalosti zákonů a legislativy běžně ve firemní praxi využívané (obchodní zákoník, občanský zákoník,..)
<i>Jazyková způsobilost v angličtině</i>						B1, B2

Zdroj: KATALOG NSP. *Personalista*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102138&kod_sm1=2

Tabulka 10: Personalista - Znalosti a dovednosti

Znalosti a dovednosti	
Odborné znalosti	Odborné dovednosti
Hodnoticí a motivační systémy zaměstnanců	Orientace v pracovně právní a další příslušné legislativě
Kategorizace prací	Využívání prostředků výpočetní techniky
Zákon o zaměstnanosti	Tvorba a spravování dokumentů v administrativně personální činnosti
Svět práce, povolání, profesní skupiny, odvětví	Vedení agendy povinných lékařských prohlídek, BOZP a PO ve firmě
Základy pracovního práva, zákoník práce	Organizování vzdělávání zaměstnanců
Údaje o vzdělávací nabídce, jejich posuzování	Zajišťování náborových činností
Personalistika a mzdy (platy), mzdové (platové) předpisy, formy odměňování	Tvorba a používání systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců
Metody a techniky hodnocení výkonu	Organizování kolektivního vyjednávání
Postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení	
Kolektivní vyjednávání	
Kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání	

Zdroj: KATALOG NSP. *Personalista*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102138&kod_sm1=2

Příloha B - Specialista náboru pracovních sil

Národní soustava povolání uvádí také v katalogu povolání pracovní pozici: Specialista náboru pracovních sil. Od pracovní pozice: Personalita se zmíněná pracovní pozice liší v následujících skutečnostech uvedené v tabulce:

Tabulka 11: Specialista náboru pracovních sil - Měkké kompetence

Měkké kompetence					
Název kompetence	Úroveň kompetence				Popis kompetence
<i>Kooperace</i>					aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, významně přispívá k dosahování skupinových cílů, je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti
<i>Kreativita</i>					neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy, rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat
<i>Řešení problémů</i>					přístupuje k řešení problému aktivně a samostatně, v případě potřeby dokáže řešit problém týmově, dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů
<i>Celoživotní učení</i>					definuje své budoucí vzdělávací potřeby, aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe, umí se motivovat ke vzdělávání
<i>Ovlivňování ostatních</i>					své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit, jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače, téma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní

Zdroj: KATALOG NSP. *Specialista náboru pracovních sil*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102145&kod_sm1=2

Obecné dovednosti má tato pracovní pozice stejné jako v případě pracovní pozice: Personalista. Potřebné odborné znalosti a dovednosti specialisty náboru pracovních sil uvádíme v následující tabulce:¹⁶⁷

Tabulka 12: Specialista náboru pracovních sil - Znalosti a dovednosti

Znalosti a dovednosti	
Odborné znalosti	Odborné dovednosti
Kategorizace prací	Identifikování personálních potřeb firmy
Zákon o zaměstnanosti	Využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců
Svět práce, povolání, profesní skupiny, odvětví	Řízení adaptačního procesu
Kvalifikační a další požadavky povolání a pracovišť	Přijímání zaměstnanců
Základy pracovního práva, zákoník práce	Propouštění zaměstnanců
Stanovy a základní organizační normy společnosti	
Postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení	
Plánování lidských zdrojů v podniku	

Zdroj: KATALOG NSP. *Specialista náboru pracovních sil*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102145&kod_sm1=2

¹⁶⁷ Pozn. autora: Více in: KATALOG NSP. *Specialista náboru pracovních sil*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102145&kod_sm1=2

Příloha C – Manažer

Pro porovnání s pracovními pozicemi personalisty a specialisty náboru pracovních sil uvádíme i profil kompetencí pracovní pozice: Manažer první linie. Následující tabulky uvádí měkké kompetence, obecné kompetence – včetně jejich úrovní a také odborné znalosti a dovednosti.¹⁶⁸

Tabulka 13: Manažer - Měkké kompetence 1. část

Měkké kompetence					
Název kompetence	Úroveň kompetence				Popis kompetence
<i>Efektivní komunikace</i>					aktivně naslouchá ostatním, dokáže prezentovat před skupinou, vyžaduje zpětnou vazbu
<i>Kooperace</i>					aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, významně přispívá k dosahování skupinových cílů, je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti
<i>Kreativita</i>					aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské příležitosti, má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů resp. „zlepšováků“
<i>Flexibilita</i>					změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů, je schopen přijímat nové myšlenky, uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům
<i>Výkonnost</i>					změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává, je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti, je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat
<i>Samostatnost</i>					změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává, je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti, je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat
<i>Řešení problémů</i>					dokáže definovat příčiny a následky problému, využívá jak analytické, tak kreativní myšlení, umí pracovat s prioritami
<i>Plánování a organizování práce</i>					plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí, snaží se svůj výkon neustále zlepšovat, rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým

Zdroj: KATALOG NSP. *Manažer první linie*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101743&kod_sm1=1

¹⁶⁸ Pozn. autora: Více in: KATALOG NSP. *Manažer první linie*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101743&kod_sm1=1

Tabulka 14: Manažer - Měkké kompetence 2. část

Měkké kompetence					
Název kompetence	Úroveň kompetence				Popis kompetence
<i>Celoživotní učení</i>					vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe, aktivně se vzdělává, umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb
<i>Aktivní přístup</i>					je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti
<i>Zvládání zátěže</i>					v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži, je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost, je schopen požádat o pomoc
<i>Objevování a orientace v informacích</i>					informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací, srovnává, posuzuje a ověřuje si informace, získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil
<i>Vedení lidí (leadership)</i>					chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní, efektivně vede porady, definuje společné cíle, využívá formální autoritu a moc správným způsobem
<i>Ovlivňování ostatních</i>					cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů, zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou

Zdroj: KATALOG NSP. *Manažer první linie*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101743&kod_sm1=1

Tabulka 15: Manažer - Obecné dovednosti

Obecné dovednosti					
Název kompetence	Úroveň kompetence				Popis kompetence
Počítačová způsobilost					ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet), ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání).
Numerická způsobilost					používá běžné aritmetické a geometrické operace (např. trojčlenka, procenta, zlomky, výpočty objemů a ploch) orientuje se v měrových jednotkách a dokáže je převádět (např. ary na hektary, litry na decilitry apod.)
Ekonomické povědomí					orientuje v ekonomických pojmech, orientuje se v běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, příjemka apod.), orientuje se v tvorbě kalkulací, vytvoří jednodušší rozpočty a pracuje v souladu s nimi
Právní povědomí					zvládá posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů přípustné a co nikoliv), zvládá práci s informacemi v oblasti práva (kde nalézt informace, na jaké instituce se v případě potřeby obrátit), orientuje se v základech obchodně-smluvní problematiky (např. nákup, prodej a převody nemovitostí)

Zdroj: KATALOG NSP. *Manažer první linie*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101743&kod_sm1=1

Tabulka 16: Manažer - Znalosti a dovednosti

Znalosti a dovednosti	
Odborné znalosti	Odborné dovednosti
hodnotící a motivační systémy zaměstnanců	Rozvrhování pracovních činností
ekologie obecně	Koordinace výkonu pracovních činností
management obecně	Kontrola plnění uložených pracovních úkolů
zásady vedení pracovního kolektivu	Volba řídicích zásahů do vývoje pracovní činnosti
management pro nižší manažery	Stanovování standardů pracovního výkonu
ekonomický (finanční) management, controlling	Sumarizace dosahovaných pracovních výsledků
management kvality	Zpracování a kontrola rozpočtu
sociální psychologie	Posuzování osobních schopností a dovedností jedince
	Stanovení potřeb dalšího vzdělávání

Zdroj: KATALOG NSP. *Manažer první linie*. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101743&kod_sm1=1

Příloha D - Vzor strukturovaného životopisu



Europass životopis

Osobní údaje

Jméno / Příjmení

Adresa

Telefon

Fax

E-mail

Státní příslušnost

Datum narození

Pohlaví

Požadované zaměstnání / profese

Pracovní zkušenosti

Období

Povolání nebo vykonávaná funkce

Hlavní pracovní náplň a oblasti
odpovědnosti

Název/jméno a adresa
zaměstnavatele

Obor činnosti či odvětví

Vzdělání, odborná příprava a školení

Období

Dosažená kvalifikace

Hlavní předměty / profesní
dovednosti

Název a typ organizace, která
poskytla vzdělání, odbornou přípravu
či kurz

Úroveň vzdělání v národní nebo
mezinárodní klasifikaci

Zde vložte fotografii. Nehodící se řádky vymažte. (viz instrukce)

Jméno Příjmení

Ulice, číslo domu, PSČ, město, stát

Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce) Mobilní telefon: (nehodící se vymažte, viz instrukce)

Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Uvedte samostatnou položku pro každou vykonávanou pozici počínaje nejaktuálnější. Nehodící se řádky vymažte. (viz instrukce)

Uvedte samostatnou položku pro každé absolvované vzdělávání či školení počínaje nejaktuálnějším. Nehodící se řádky vymažte. (viz instrukce)

Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Schopnosti, znalosti a dovednosti

Mateřský jazyk

Další jazykové znalosti

*Sebehodnocení**Evropská úroveň (*)***Jazyk****Jazyk**

Sociální schopnosti a dovednosti

Organizační schopnosti a dovednosti

Technické znalosti a dovednosti

Počítačové znalosti a dovednosti

Umělecké schopnosti a dovednosti

Další schopnosti, znalosti a dovednosti

Řidičský průkaz

Doplňující informace**Přílohy**Strana 2 - Životopis
Křestní jméno Příjmení**Uvedte mateřský jazyk** (popř. druhý mateřský jazyk)

Porozumění		Mluvení		Psání
Poslech	Čtení	Ústní interakce	Samostatný ústní projev	Písemný projev

() Společný evropský referenční rámec pro jazyky*

Nahradte tento text popisem těchto schopností a dovedností a uveďte, kde byly získány. Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Nahradte tento text popisem těchto schopností a dovedností a uveďte, kde byly získány. Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Nahradte tento text popisem těchto schopností a dovedností a uveďte, kde byly získány. Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Nahradte tento text popisem těchto schopností a dovedností a uveďte, kde byly získány. Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Nahradte tento text popisem těchto schopností a dovedností a uveďte, kde byly získány. Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Nahradte tento text popisem těchto schopností a dovedností a uveďte, kde byly získány. Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Uveďte zda vlastníte řidičský průkaz a pokud ano, pro jaké kategorie vozidel. Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Zde uveďte všechny další relevantní informace, např. kontaktní osoby, reference, apod. Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Uveďte seznam všech příloh. Vymažte řádek, pokud se nehodí. (viz instrukce)

Více informací o Europass: <http://europass.cedefop.eu.int/>

© Evropská společnost, 2003

Příloha E - Vzor motivačního dopisu

APROFES s.r.o.

K rukám Mgr. Ivety Sigmundové

Příkop 2a

602 00 Brno

V Brně dne 30.11.2010

Asistentka, ref. č. 007

Vážená paní Sigmundová,

ráda bych se zúčastnila výběrového řízení na výše uvedenou pozici, kterou Vaše společnost inzerovala na internetových stránkách.

Již druhým rokem zastávám pozici asistentky jednatele společnosti zabývající se nabídkou volných pracovních míst a personálním servisem. Z důvodu reorganizace a stěhování sídla společnosti do Prahy si nyní hledám zaměstnání podobného charakteru v Brně.

Mohu nabídnout především:

- velice dobré komunikační a organizační schopnosti,
- zkušenosti z oblasti pracovně-právní problematiky,
- aktivní znalost anglického jazyka slovem i písmem (v roce 2003 jsem ukončila několikaleté studium Státní všeobecnou jazykovou zkouškou a nadále navštěvuji hodiny, ve kterých se zdokonaluji v odborné konverzaci).

Práce v administrativě mě baví a naplňuje. Považuji se za člověka aktivního, systematického, kterému se daří vycházet s lidmi.

Do nového pracovního poměru mohu nastoupit od 1.03.2013. Ráda bych získala platové ohodnocení okolo 15 000,- Kč.

Uvítám příležitost setkat se s Vámi osobně.

V případě Vašeho zájmu mne, prosím, kontaktujte na níže uvedeném tel. čísle nebo e-mailem.

S pozdravem a přáním pěkného dne

Ing. Jana Nováková

Příkop 2a

602 00 Brno

Tel.: 605 215 386

E-mail: aprofes@aprofes.cz¹⁶⁹

¹⁶⁹ APROFES. *Vzor motivačního dopisu*. [online]. ©2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.aprofes.cz/vzor-motivacniho-dopisu/>

Příloha F - Důsledky tradiční a realistické prezentace

Tradiční způsob	Realistický způsob
Vyvolat příliš vysoká počáteční očekávání uchazeče o zaměstnání	Snažit se vyvolat realistická očekávání uchazeče o zaměstnání
↓ Uchazeč považuje práci a pracovní místo za atraktivní	↓ Práci a pracovní místo uchazeč může nebo nemusí považovat za atraktivní, to závisí na jeho postoji a potřebách
↓ Vysoká míra akceptování nabízené práce uchazeči	↓ Někteří uchazeči akceptují nabízenou práci, někteří ji odmítají
↓ Zkušenosti s vykonáváním práce na pracovním místě nepotvrzují očekávání	↓ Zkušenosti s vykonáváním práce na pracovním místě vcelku potvrzují očekávání
↓ Pracovník není spokojen s prací a dochází k poznání, že práce nevyhovuje jeho představám a potřebám, je zklamán a cítí se podveden	↓ Pracovník v plné míře nebo většinou pocítuje uspokojení z práce, práce odpovídá jeho představám a potřebám
↓ Nespokojenost, nižší stabilita pracovníků, časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, ztráta motivace, celkově negativnější postoje k práci a organizaci, nedůvěra k vedoucím pracovníkům	↓ Převážně spokojenost, vyšší stabilita pracovníků, méně časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, vyšší míra motivace, celkově pozitivnější postoje k práci a organizaci, více důvěry k vedoucím pracovníkům

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 150. ISBN 978-80-7261-168-3.

Příloha G - Validita metod výběru pracovníků

V 70. a 80. letech se prováděl výzkum ve Velké Británii, následně v 90. letech v USA a výsledky jsou shrnuté v následující tabulce:

Tabulka 17: Validita metod výběru pracovníků

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopis	0,40
Assessment Centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 184. ISBN 978-80-7261-168-3.

Tabulka obsahuje metody výběru pracovníků a jejich validitu, která se počítala pomocí korelačního koeficientu. Za validní metodu považujeme tu, u níž výsledný korelační koeficient dosáhl alespoň hodnoty 0,40. Z tabulky vyplývá, že za nejvhodnější metodu výběru můžeme považovat strukturovaný pohovor, ukázkou práce, test schopností, Assessment Centre a životopis.¹⁷⁰

¹⁷⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3823-9.

Příloha H - Hodnotící arch získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků		UCHAZEČI SE NABÍZEJÍ SAMI	FIREMNÍ KARIÉRNÍ STRÁNKY	DOPORUČENÍ	EXECUTIVE SEARCH	VÝVĚSKY	PERIODIKA	SPOLUPRÁCE SE VZDĚLÁVACÍMI INSTITUCEMI	ÚŘADY PRÁCE	PERSONÁLNÍ AGENTURY	PRACOVNÍ PORTÁLY
výstup	oslovovací účinnost (kolik lidí se osloví)	1	5	1	2	3	5	3	2	5	8
	publikační rozsah inzerované nabídky	0	9	0	0	9	3	8	6	4	7
	platnost (validita)	1	4	8	9	4	4	5	3	7	5
	požadovaný profil uchazeče	1	4	7	9	3	3	4	3	7	5
vstup	ekonomická náročnost	1	3	1	9	2	5	1	1	5	4
	časová náročnost přípravy	1	4	1	2	2	4	4	1	4	3
	obtížnost přípravy	1	3	1	4	2	4	3	3	4	3
	obtížnost pro hodnotitele	8	5	4	1	6	6	4	4	4	5
	administrativní obtížnost	2	3	1	2	3	3	3	2	5	3
	požadavky na technického vybavení	1	3	1	1	2	1	2	2	3	3
VÝSTUPY CELKEM		3	22	16	20	19	15	20	14	23	25
VSTUPY CELKEM		14	21	9	19	17	23	17	13	25	21
ROZDÍL		-11	1	7	1	2	-8	3	1	-2	4

Zdroj: Autor práce

Příloha I - Hodnotící arch metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků		ŽIVOTOPIS	DOTAZNÍK	REFERENCE	STRUKTUROVANÝ POHOVOR	VÝKONOVÉ TESTY	TESTY OSOBNOSTI	ASSESSMENT CENTRUM	ONLINE PSYCHODIAGNOSTIKA
výstup	platnost (validita)	6	5	4	9	8	5	7	7
	míra objektivnosti	3	5	2	6	8	8	7	8
	míra subjektivnosti	7	2	8	3	1	1	3	1
	kvalita uchazeče	3	2	1	6	8	7	9	7
vstup	ekonomická náročnost	0	1	0	2	3	4	9	7
	časová náročnost přípravy metody	0	4	1	3	5	3	9	2
	náročnost personálního zajištění	1	2	1	4	3	2	9	3
	časová náročnost průběhu metody	3	2	1	8	5	6	9	7
	obtížnost přípravy	0	3	0	5	7	6	9	2
	obtížnost pro hodnotitele	8	2	7	6	2	3	4	5
	administrativní obtížnost	1	2	1	3	4	4	7	2
	požadavky na technické vybavení	1	1	1	2	2	2	4	1
	organizační obtížnost	1	1	1	4	2	2	8	2
VÝSTUPY CELKEM	19	14	15	24	25	21	26	23	
VSTUPY CELKEM	15	18	13	37	33	32	68	31	
ROZDÍL	4	-4	2	-13	-8	-11	-42	-8	

Zdroj: Autor práce

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Michaela Rybínová

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční studium

Název práce: Získávání a výběr pracovníků z pohledu české a nadnárodní společnosti

Rok: 2013

Počet stran bez příloh: 126

Celkový počet stran příloh: 17

Počet titulů české literatury: 34

Počet internetových zdrojů: 13

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartošová