

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tereza Mrázková

**Vyhledávání a výběr pracovníků v personálně poradenské
společnosti**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Tereza Mrázková

**Searching and selection of employees in a selected recruitment
company**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. 2. 2017

Tereza Mrázková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Jurajovi Eiselovi, Ph.D. za věnovaný čas, ochotu, cenné rady a doporučení, které mi velmi pomohly při psaní diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá lidskými zdroji, moderním přístupem k jejich řízení, personální prací a personálními činnostmi, zejména vyhledáváním a výběrem pracovníků. Věnuje se metodám užívaným v těchto oblastech a jejich využití v personálně poradenské společnosti. V praktické části je pomocí kvalitativního šetření podrobně popsán proces vyhledávání a výběru pracovníků v konkrétní personálně poradenské společnosti, následně je tento proces zhodnocen, a společnosti je doporučeno zavedení konkrétních opatření. Praktická část se zabývá také metodami vyhledávání a výběru pracovníků, a zkoumá jejich užití a funkčnost v konkrétní personálně poradenské společnosti.

Klíčová slova

Assessment centre, inzerování, personálně poradenská společnost, pohovor, social networking, testování uchazečů, výběr pracovníků, vyhledávání pracovníků.

Annotation

Diploma thesis is dedicated to Human Resources, modern approach of managing them, personnel work and personnel activities, predominantly searching and selection of workers. It discusses the methods applied in these areas, and their use in recruitment agencies. In the practical part of thesis, by applying a qualitative research method, the process of searching and selection of workers in a particular recruitment agency is described. Consequently, this process is evaluated and specific recommendations for this company are presented. The practical part also deals with methods of searching and selection of workers, and investigates their application and functionality in a particular recruitment agency.

Keywords

Advertising, assessment centre, interview, recruitment agency, searching for candidates, selection of candidates, social networking, testing of candidates.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
1.1 Definice základních pojmů.....	11
1.1.1 Lidské zdroje	11
1.1.2 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.1.3 Personální práce	12
1.1.4 Personální činnosti	13
1.2 Získávání zaměstnanců jako jedna z personálních činností.....	14
1.3 Výběr zaměstnanců jako jedna z personálních činností.....	16
1.4 Vyhledávání a výběr pracovníků a andragogika	18
2 PERSONÁLNÍ SPOLEČNOSTI	19
2.1 Outsourcing personálních činností.....	19
2.2 Rozdělení společností poskytujících služby v oblasti lidských zdrojů.....	21
2.2.1 Agentury práce	22
2.2.2 Personální agentury	22
2.2.3 Personálně poradenské společnosti	23
3 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	25
3.1 Přípravná fáze na straně organizace	25
3.1.1 Plánování lidských zdrojů	26
3.1.2 Popis a specifikace pracovního místa.....	26
3.1.3 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů.....	27
3.2 Přípravná fáze na straně personálně poradenské společnosti.....	29
3.2.1 Formulace nabídky zaměstnání.....	31
3.3 Volba metod vyhledávání pracovníků	32
3.3.1 Inzerování	33
3.3.2 E-recruitment.....	34
3.3.3 Social networking	35
3.3.4 Databáze uchazečů.....	35
4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	37
4.1 Specifikace požadavků na pracovníka a kritéria výběru.....	38
4.2 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	39

4.3 Volba metod výběru pracovníků	39
4.3.1 Hodnocení životopisu	40
4.3.2 Výběrový pohovor	40
4.3.3 Testování uchazečů	41
4.3.4 Assessment centre	42
4.3.5 Zjišťování referencí.....	43
PRAKTICKÁ ČÁST	
5 VÝZKUM: PROCES VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	45
5.1 Cíl průzkumu	45
5.2 Výzkumné otázky	45
5.3 Metodika šetření.....	46
5.4 Časový harmonogram	46
6 VLASTNÍ ŠETŘENÍ	48
6.1 Charakteristika společnosti A a služeb, které poskytuje.....	48
6.2 Struktura společnosti A a popis zodpovědností jednotlivých pozic.....	48
6.3 Proces vyhledávání pracovníků ve společnosti A	50
6.4 Metody vyhledávání pracovníků ve společnosti A.....	54
6.5 Proces a metody výběru pracovníků ve společnosti A.....	58
6.6 Funkčnost metod užívaných ve společnosti A	62
6.6.1 Funkčnost metod vyhledávání pracovníků.....	63
6.6.2 Funkčnost metod výběru pracovníků	67
6.7 Shrnutí praktické části a akční plán	72
ZÁVĚR.....	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....	81

ÚVOD

Téma vyhledávání a výběru pracovníků je v současné době velmi aktuální. Autorka pracující v oblasti lidských zdrojů je každodenně v kontaktu s mezinárodními společnostmi působícími v různých oblastech a pracovníky zajišťujícími personální záležitosti. Aktuální situace na pracovním trhu způsobuje, že se toto téma stává dokonce naléhavým, a to z důvodu nedostatku pracovníků, respektive pracovníků kvalitních, splňujících potřeby a požadavky společností. Organizace pochopily, že zaměstnanci jsou v současné době jejich zásadní konkurenční výhodou. Vývoj personalistiky a řízení lidských zdrojů směřuje k tomu, že se personální útvary stávají součástí vedení společností, a z administrativního charakteru práce v minulosti se stává velmi strategický a koncepční model personálního řízení v současnosti.

Aby společnost mohla se svými zaměstnanci začít pracovat a tvořit jejich prostřednictvím konkurenční výhodu, je třeba tyto pracovníky nejdříve získat. K tomu vede právě vyhledání a výběr pracovníků, což jsou oblasti, které jsou ústředním tématem této práce. Personální společnosti, o nichž text také pojednává, se vyhledávání a výběru pracovníků věnují velmi podrobně vzhledem k tomu, že jsou na tyto konkrétní personální činnosti specializovány, a proto i metody, které využívají, mohou být časově náročné, a vyhledávání pracovníků detailní. Služby těchto společností jsou vyhledávány většinou v případě specifických, důvěrných, či manažerských pozic proto, že jsou tito zaměstnanci klíčovými pro organizaci a její fungování, a je třeba, aby se vyhledávání a výběru, respektive odborné podpoře při výběru, věnoval specialista. V mezinárodním prostředí je spolupráce se společnostmi poskytujícími služby v oblasti lidských zdrojů rozšířená, lze dokonce říci běžná, ve společnostech s českým vlastníkem je naopak stále neobvyklá. To může vycházet i z nedůvěry vůči těmto společnostem, která je způsobena zejména nedostatkem informací. Proto si tato práce kromě hlavních cílů vytyčila i cíl dílčí, a to nastínit fungování personálně poradenské společnosti v praxi a přiblížit proces vyhledávání a výběru pracovníků v takové společnosti. Věnuje se tedy fungování, aktivitám, službám a způsobu práce vybrané personálně poradenské společnosti a metodám, které jsou při vyhledávání a výběru využívány.

Teoretická část je rozdělena na čtyři kapitoly. První z nich se věnuje základním pojmům spojeným s řešenou problematikou, jako jsou lidské zdroje, jejich řízení, personální práce a činnosti v organizaci, které jsou obecným úvodem do tématu jako

celku. Dále už se práce zaměřuje konkrétněji na personální činnosti vyhledávání a výběru pracovníků. V neposlední řadě je téma vymezeno jako téma andragogické.

Druhá kapitola vysvětluje outsourcing personálních činností, věnuje se společnostem poskytujícím služby v oblasti lidských zdrojů, dále se zabývá jejich rozdělením, službami, které poskytují, i rozdíly ve způsobu práce u jednotlivých uvedených typů.

Třetí kapitola se týká oblasti vyhledávání a získávání pracovníků obecně, tedy nastiňuje i některé procesy probíhající na straně organizace před samotným vyhledáváním pracovníků, dále se zaměřuje i na aktivity na straně personálně poradenské společnosti, a představuje a definuje metody vyhledávání pracovníků.

Tématu výběru pracovníků je věnována čtvrtá kapitola, kde je kromě charakteristiky jednotlivých metod výběru, přiblížena i fáze, která samotnému výběru předchází, a to specifikace požadavků na pozici a stanovení kritérií výběru.

Hlavním cílem této práce je zmapovat a popsat metody vyhledávání a výběru pracovníků v personálně poradenské společnosti A a poukázat na jejich funkčnost. Cíl naplňují vyjmenované kapitoly teoretické části v kombinaci s navazující částí praktickou.

Praktická část vymezuje dva hlavní empirické cíle, které vycházejí z uvedeného hlavního cíle celé práce, kdy prvním empirickým cílem je popsat proces vyhledávání a výběru pracovníků v personálně poradenské společnosti A a druhým cílem je prozkoumat metody vyhledávání a metody výběru pracovníků v personálně poradenské společnosti A a zjistit jejich funkčnost. Tato část vznikla na základě kvalitativního šetření v konkrétní personálně poradenské společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Definice základních pojmů

1.1.1 Lidské zdroje

Každá organizace využívá ke svému fungování zdroje, např. Průcha, Veteška (2014) uvádí materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Lidské zdroje definují jako jedince v pracovním procesu, kteří jsou schopni seberealizace ve vykonávané činnosti. Jsou považovány za nejcennější zdroj, a to z důvodu, že ovlivňují využívání ostatních zdrojů. Werther (1992) uvádí, že lidské zdroje, tedy lidé fungující v organizaci, přináší nové metody využívání ostatních zdrojů. Posouvá tak jejich důležitost v organizacích tím, že zdůrazňuje souvislosti mezi nimi a úrovní celé společnosti, jelikož uvádí, že mají přímý vliv na vytváření všech výrobků a služeb. Měrtlová (2014) tento vliv nazývá přidanou hodnotou ve výstupech organizace, která vede ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku na trhu. Barták (2011) upozorňuje na fakt, že není možné podlehnout označení lidí jako *zdrojů* ve smyslu, že lidi není možné řídit podle principů řízení zdrojů ostatních, ale přístup k nim by měl vycházet z *„respektu k nezaměnitelným schopnostem, vědomostem a dovednostem každého člověka a z cílevědomé snahy tento potenciál co nejefektivněji využít v zájmu organizace i jedince samého – uspokojováním jeho přirozených potřeb, očekávání a aspirací.“* (Barták, 2011, s. 9) Tento předpoklad je základním kamenem řízení lidských zdrojů v moderním pojetí a v jeho současných trendech. Měrtlová (2014) již mluví o lidských zdrojích také jako o lidském faktoru a lidském potenciálu, jehož rozvojem mohou organizace naplňovat svá poslání díky jeho lidskému, intelektuálnímu a sociálnímu kapitálu. Proto, aby byl lidský potenciál maximálně využíván, je nutné ho rozvíjet, řídit a vyvolávat v lidech potřebnou loajalitu a motivaci.

1.1.2 Řízení lidských zdrojů

Jako vývojový předstupeň řízení lidských zdrojů lze označit personální management (Průcha, Veteška, 2014), jehož hlavním účelem je *„vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace.“* (Werther, 1992, s. 21) Řízení lidských zdrojů se začalo formovat ve 20. století z potřeby reagovat na silící mezinárodní konkurenci, a to bylo možné pouze prostřednictvím lepšího

využívání lidského potenciálu v organizaci. Tak se personální management stává součástí řízení podniku a je nově chápán jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího zdroje organizace, tj. lidí, kteří v ní pracují a přispívají k dosažení jejích cílů.*“ (Barták, 2011, s. 10) Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je získat, rozvíjet a v neposlední řadě udržet si pracovníky, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní, loajální a motivovaní. (Průcha, Veteška, 2014) Barták (2011) tento účel nazývá posláním a vystihuje ho jako schopnost organizace zajistit správné lidi na správném místě tak, aby naplňovali cíle organizace. Těchto cílů je dosahováno prostřednictvím personální práce a personálních činností.

1.1.3 Personální práce

Dle Dvořákové (2012) je personální práce výrazem přístupu organizace k řízení a vedení lidí, nicméně vykonávání personální práce v organizaci automaticky neznamená, že zde funguje koncepce řízení lidských zdrojů. Její úroveň však má jednoznačný vliv na získávání pracovníků, i jejich následnou stabilizaci, motivaci, potažmo pracovní výkon. Koubek (2007b) uvádí konkrétní oblasti, ve kterých se může kvalitní personální práce pozitivně odrazit na fungování organizace, patří sem např.

- Omezení fluktuace pracovníků a s tím souvisejících nákladů vytvářením pozitivní pracovní atmosféry a mezilidských vztahů v organizaci.
- Rozvoj a vzdělávání pracovníků, který vede k zefektivnění činnosti pracovníků, dále pak ke kvalitnějším výrobkům a službám, potažmo snížení nákladů.
- Podstatná oblast pro tuto práci, a to získávání a výběr takových pracovníků, kteří jsou pro organizaci nejvhodnějšími jak z hlediska znalostí, zkušeností, dovedností, tak i vnitřně motivovaní pracovat pro organizaci s maximálním úsilím a jsou ochotni dále na sobě pracovat a rozvíjet se.
- Budování týmů a organizace práce vedoucí k vyšší produktivitě a kvalitě pracovní činnosti.
- Dobrá úroveň personální práce, tedy kvalitní způsob vykonávání personálních činností může ovlivnit také pověst organizace jako zaměstnavatele.

Tyto oblasti spolu úzce souvisí, protože dobrá pověst organizace souvisí s možností získat nové pracovníky a schopnost vybrat kvalitní pracovníky s ohledem na to, jak zapadnou do daného prostředí a týmu, či vhodné lídry a manažery. To dále velmi silně ovlivňuje mezilidské vztahy a atmosféru v organizaci a dále i ochotu se dále

vzdělávat a pracovat co nejefektivněji. V běžné praxi pojmem personální práce lze označit jako výkon personálních činností.

1.1.4 Personální činnosti

Personální činnosti lze definovat jako tzv. výkonnou (Průcha, Veteška, 2014) či administrativně-správní (Dvořáková, 2012) část personální práce. Personální činnosti dělí autoři věnující se této problematice do více či méně podobných skupin, jsou seřazeny podle toho, jak by na sebe v praxi měly navazovat. Tyto činnosti jsou metodicky a administrativně zastřešeny personálním oddělením, ale při realizaci je nutná spolupráce všech manažerů. (Měrtlová, 2014)

Definice těchto oblastí uvádí např. Měrtlová (2014) a Dvořáková (2012):

1. Analýza a vytváření popisu pracovních míst

Zjištění specifických potřeb daného pracovního místa – a to požadavky na schopnosti a kvalifikaci pracovníka působícího na tomto místě, a analýza povahy pracovních úkolů a podmínek.

2. Plánování lidských zdrojů

Předvídání budoucího vývoje, pokrytí potřeby pracovních sil a možnost reagovat na změny a měnící se podmínky. Týká se získávání nových pracovníků, i doplnění či změny kvalifikace těch stávajících. Plánování potřeby pracovníků co do počtu i struktury a plánování cest k pokrytí této potřeby.

3. Vyhledávání, získávání a výběr pracovníků

Vyhledávání pracovní síly pro pokrytí potřeb organizace, které není možné uspokojit z vnitřních zdrojů organizace. Nalézání cest k vyhledání těchto zdrojů. Vhodné metody výběru nejlepších uchazečů. O této oblasti bude podrobněji pojednáno v dalších částech práce.

4. Adaptace a rozmisťování pracovníků

Adaptace pracovníků po nástupu na nové pracovní místo, jejich rozmisťování dle schopností a zkušeností, motivací i kariérních ambicí.

5. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání nejen v oblastech rozvoje znalostí a dovedností, které potřebují na daném pracovním místě, ale i zvyšování flexibility a rozvoj kompetencí, které jim umožní pracovat na různých úkolech, či změnit zařazení v rámci organizace.

6. Hodnocení pracovního výkonu

Užívání metod a nastavení systému hodnocení výkonu pracovníků, který umožňuje poskytnout zpětnou vazbu pracovníkovi i nadřízenému, což by mělo pozitivně působit na pracovní výkon.

7. Odměňování

Nastavení a následná pravidelná revize mzdového systému a systému zaměstnaneckých výhod tak, aby byly konkurenceschopné na trhu práce a pro pracovníky dostatečně motivační.

8. Motivace pracovníků

Další oblastí motivace kromě odměňování je motivující práce ve smyslu uspokojivých pracovních podmínek, dostatečné rozmanitosti práce, volnosti při jejím výkonu a uznání za dobře odvedenou práci.

9. Komunikace, vytváření dobré pracovní atmosféry a mezilidských vztahů

Informovanost zaměstnanců o dění v organizaci. Sdílení strategie, cílů a hodnot organizace tak, aby posilovaly identifikaci zaměstnanců s organizací. Vytváření systému sociální práce, individuální přístup a řešení osobních problémů zaměstnanců, které mají souvislost s výkonem práce.

10. Další personální činnosti

Fungování personálního informačního systému a další personální administrativa, BOZP neboli bezpečnost a ochrana zdraví při práci a další.

1.2 Získávání pracovníků jako jedna z personálních činností

Koubek (2007b) dává do souvislosti proces získávání pracovníků a další personální činnosti a ukazuje, jak se navzájem ovlivňují. Následující výčet je doplněn o zkušenosti autorky práce.

1. Analýza a vytváření popisu pracovních míst

Pracovní podmínky daného místa a pracovní úkoly výrazně ovlivňují atraktivitu daného pracovního místa. V praxi je také velmi důležité porovnávat požadavky na pracovní místo s reálnou nabídkou pracovních sil na trhu práce. A v případě nedostatku odpovídající pracovní síly s požadovanou kvalifikací, zvažovat možnost přijetí méně zkušeného pracovníka, kterého si organizace pomocí **vzdělávání a rozvoje** vyškolí na požadovanou úroveň.

2. Plánování lidských zdrojů

Zjištěná potřeba pracovníků je pokryta jejich získáváním ať už uvnitř či vně organizace.

3. Výběr pracovníků

Získání dostatečného množství vhodných uchazečů se pozitivně odráží na výběru – jinak řečeno, je z čeho vybírat.

4. Adaptační a rozmístování pracovníků

Dobře zvládnutý adaptační proces a vhodné rozmístění dle odpovídajících zkušeností, znalostí, dovedností a kompetencí, snižuje pravděpodobnost odchodu pracovníka, a je tak vytvářen menší tlak na získávání dalších pracovníků.

5. Vzdělávání a rozvoj

Kromě výše uvedeného, možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci zpravidla zvyšuje její atraktivitu na trhu práce, a tím usnadňuje získávání pracovníků.

6. Hodnocení pracovního výkonu

Úroveň získaných pracovníků ovlivňuje pracovní výkon, a tím i jeho hodnocení, na druhé straně výkon nových pracovníků a jeho hodnocení ukazuje na efektivitu procesu získávání a výběru pracovníků.

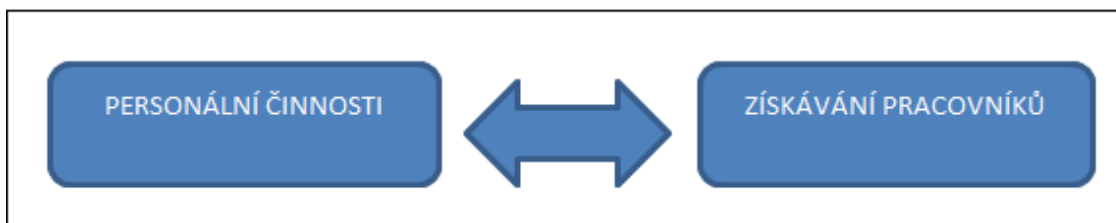
7. Péče o zaměstnance

Do této oblasti spadá téma odměňování pracovníků. Dostatek vhodných uchazečů na danou pozici může mít vliv na odměnu, nedostatek uchazečů může odměnu výrazně zvýšit, vzhledem k tomu, že potřeba obsadit danou pozici je akutní, a kandidát je v lepší vyjednávací pozici. Vstupuje sem také potřeba tzv. „přeplatit“ daného uchazeče, aby měl důvod pro změnu zaměstnání. Dále se péče týká i motivace pracovníků. Souvisí jak s motivací interně, tak i externě, jelikož dobré pracovní podmínky a zajímavá práce kromě stabilizace zaměstnanců, mohou motivovat nové pracovníky, aby měli zájem pro organizaci pracovat, a tím pozitivně ovlivňují získávání pracovníků.

8. Komunikace, vytváření dobré pracovní atmosféry a mezilidských vztahů

Může negativně, na druhé straně i pozitivně, působit na získávání zaměstnanců. Souvisí se jménem společnosti jako zaměstnavatele na trhu práce, které je tvořeno nejen komunikací společnosti směrem ven, ale i atmosférou ve firmě ovlivňující reference na zaměstnavatele od stávajících zaměstnanců. Trh v České republice je v tomto ohledu dostatečně malý na to, aby bylo možné zjistit, jak to v organizaci doopravdy funguje, ne jen jak se prezentuje navenek.

Obrázek 1 : Vztah personálních činností a získávání pracovníků



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

1.3 Výběr pracovníků jako jedna z personálních činností

Koubek (2007b) poukazuje na to, že i proces výběru pracovníků se vzájemně ovlivňuje s personálními činnostmi.

1. Analýza a vytváření popisu pracovních míst

Pokud jsou v této oblasti nedostatky (např. nekvalitně, či neaktuálně zpracované popisy pracovního místa, neaktuální požadavky) může to mít negativní dopad na výběr pracovníků. Pokud personální oddělení vyhledá kandidáta dle nedostatečně zpracovaného popisu pracovního místa, může dojít k tomu, že vedoucí, který má místo ve své zodpovědnosti, označí kandidáta jako nevhodného i přesto, že popisu pracovního místa a požadavkům na něj odpovídá, reálným nárokům však ne. Na druhé straně, pokud uchazeč projde výběrovým řízením na konkrétní pozici, nastoupí do společnosti, a následně obsah práce ani nároky na něj neodpovídají popisu pracovního místa, může dojít k nezvládnání pracovních povinností z důvodu nedostatečné kvalifikace, nebo k demotivaci z práce, která je jiná, než uchazeč očekával.

2. Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je ovlivněno zejména kritérii výběru, která určují jeho obtížnost. Pokud jsou kritéria nedostatečně definována, bude v procesu velké množství uchazečů, což zvyšuje náročnost i náklady výběrového procesu. Pokud jsou kritéria příliš podrobná, může dojít k takové obtížnosti získávání, že bude k dispozici velmi malý počet uchazečů, což se odrazí na kvalitě výběrového procesu a úspěšnosti nalezení správného člověka.

3. Adaptace a rozmístování pracovníků

Dobrá úroveň výběru pracovníků ovlivňuje možnost plánování pohybu zaměstnanců uvnitř organizace. Nekvalitně vedený výběr naopak zvyšuje

fluktuaci pracovníků (pozice neodpovídá schopnostem, dovednostem a zkušenostem pracovníka – ať už je příliš náročná, což vede ke špatnému pracovnímu výkonu, nebo naopak nedostatečně pracovníka motivuje a stimuluje, protože nevyužívá jeho potenciál).

4. Vzdělávání a rozvoj

V případě výběru uchazeče plně odpovídajícího požadavkům na dané pracovní místo, se minimalizuje potřeba jeho vzdělávání na aktuální rozvojové potřeby týkající se novinek v oboru apod., není nutné ho významně na místo zaškolovat. Na druhé straně, jak bylo zmíněno výše, možnost vzdělávání a rozvoje umožňuje přijmout i méně zkušeného pracovníka s potenciálem, kterého si organizace vychová pro své potřeby.

5. Hodnocení pracovního výkonu

Cílem je vybrat takové pracovníky, kteří nejlépe odpovídají požadavkům na daném pracovním místě, jsou tak dostatečně výkonní, a přispívají potažmo i k vysokému výkonu celé organizace. Hodnocení pracovního výkonu na druhé straně ověřuje správnost kritérií výběru a efektivitu výběrového procesu.

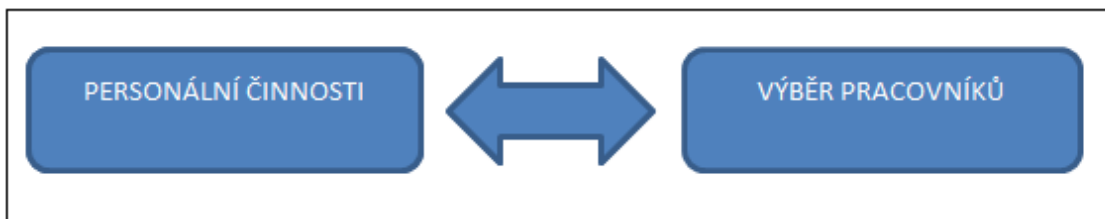
6. Odměňování

Pokud jsou kritéria výběru náročná, odrazí se to také na očekávání pracovníků na odměnu. Vyšší platy, než nabízí ostatní zaměstnavatelé, zvyšují atraktivitu, přilákají více uchazečů, kteří se zúčastní výběrového procesu, a zvýší se pravděpodobnost výběru kvalitního pracovníka.

7. Komunikace, vytváření dobré pracovní atmosféry a mezilidských vztahů

Všechny tyto personální činnosti jsou, jak již bylo uvedeno, důležité pro získání dostatečného množství kandidátů do výběrového procesu. Naopak metody výběru mohou ovlivnit pracovní vztahy – např. neobjektivní výběr pracovníka interně na vyšší pozici, může být snášen velmi negativně a tento poté není podřízenými přijímán, případně může odradit ostatní pracovníky pro společnost s takovými praktikami pracovat.

Obrázek 2 : Vztah personálních činností a výběru pracovníků



Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní zpracování

1.4 Vyhledávání a výběr pracovníků a andragogika

Oblasti vyhledávání a výběru pracovníků lze zařadit do oblasti tzv. personální andragogiky, o které se zmiňují Tureckiová (In: Lukáč, 2013), Veteška (2016) i Beneš (2008). Tureckiová (In: Lukáč, 2013) ji řadí mezi aplikované a hraniční disciplíny. Tato disciplína je někdy označována jako personální management. Znamená aplikaci andragogických teorií a metod do profesního prostředí. I proto se absolventi andragogických směrů pracovníčně uplatňují v oblasti řízení lidských zdrojů. (Veteška, 2016) Vzhledem k tomu, že andragogika se zabývá poradenstvím dospělých, andragogické metody a postupy jsou často využívány v personálně poradenské společnosti poskytující poradenské služby. Jedná se i o poradenství v rámci vyhledávání a výběru pracovníků, které by mělo být přidanou hodnotou personální společnosti. Tím, že pracovník personálně poradenské společnosti spolupracuje s různými organizacemi, získává přehled o pracovním trhu, možnostech, příležitostech i požadavcích těchto organizací. Tyto informace poté může poskytovat kandidátům v roli poradce. V praxi se poradenství poskytuje i kandidátům při pohovorech. Může navést na zlepšení sebeprezentace, upozornit na chyby, nedostatky v CV a poskytnout mu informace o pracovním trhu. Zde je naplněna další možná role andragoga: kariérní poradce, který „nabízí kariérní orientaci, tj. ukazuje jedinci, jak pracovat s informacemi o trhu práce, případně umožňuje poznání ve vztahu k vlastní osobě.” (Veteška, 2016, s. 187) Tímto poznáním může být zmíněné konstruktivní poskytnutí zpětné vazby a odborné rady v pracovní oblasti.

2 PERSONÁLNÍ SPOLEČNOSTI

Personální společnosti neboli organizace, které se zabývají poskytováním služeb v oblastech souvisejících s oblastí lidských zdrojů, se věnují různým druhům personálních činností, využívají k tomu rozdílné metody, mají jiný způsob práce, i zaměření. Jejich rozdělení bude uvedeno v této kapitole. Vzhledem k vykonávání odborné činnosti v oblasti lidských zdrojů, je vhodné, aby ve společnostech tohoto typu pracovali pracovníci se zkušeností z personalistiky, andragogického poradenství, či psychologové. Pokud tomu tak je, kvalita poskytovaných služeb narůstá a spolupráce s tímto typem společností je reálným přínosem.

2.1 Outsourcing personálních činností

Outsourcing je často užívaným a obecně známým výrazem, nicméně je důležité si tento pojem přesně vymezit. Vzhledem k tomu, že v češtině neexistuje vhodný ekvivalent, bude užívána anglická verze s českou příponou. Dvořáček a Tyl (2010) uvádí původ tohoto pojmu jako zkrácení výrazu *Outside Resource Using* neboli *používání vnějších zdrojů*. „Při outsourcingu se jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (výrobky, služby) nakupuje.“ (Dvořáček, Tyl, 2010, s. 2) Existuje však zásadní rozdíl mezi jednorázovým nákupem a outsourcingem. Jedná se zejména o vztah klienta a poskytovatele outsourcingu, který je dlouhodobý a spolupráce výrazně bližší. Staví poskytovatele do role nejen dodavatele, ale i partnera, a to i vzhledem k tomu, že tato úzká spolupráce musí být založena nejen smluvně, ale i na vzájemné důvěře. Poskytovatel má samozřejmě přístup k interním informacím, a to i co se týče například strategie organizace.

Koubek (2007b) uvádí, že outsourcing personální práce je novým trendem v provádění personální práce. Jeho důsledkem může být zmenšování personálních útvarů, ne však zmenšování jeho pravomocí. Naopak, co se týče outsourcingu personální práce, je dalším úkolem personálního oddělení vybrat vhodného externího dodavatele, nastavit podmínky a také s ním úzce spolupracovat, což je, jak již bylo naznačeno, důležitý moment, který může ovlivnit efektivitu tohoto řešení.

Důvody pro využití outsourcingu mohou být různé, Armstrong (2007) uvádí následující rozdělení:

1. Úspora nákladů - souvisí s možností zmenšit personální útvar, jednotlivé personální služby jsou levnější.
2. Koncentrace úsilí specialistů - interní pracovníci se mohou soustředit na své klíčové úlohy, ve kterých tkví jejich přidaná hodnota pro organizaci.
3. Získání odbornějších služeb - v určitých oblastech je specializovaná instituce zkušenější, a může nabídnout know-how, které není v organizaci dostupné.

Horálková (2003) kromě výše uvedených přidává zajímavou přednost externích poradenských služeb, která může hrát roli v rozhodování o jejich využití, a to, že externí poradci mohou mít větší přesvědčovací vliv, nebo je smysluplnější některá opatření v podniku prosazovat právě jejich prostřednictvím. Výhodou může být, že externí poradce není zatížen subjektivitou, a měl by být vnímán jako objektivní. Nicméně je nutné najít hranici, kam až své dodavatele organizace pustí, např. Koubek (2007b) upozorňuje, že outsourcing nelze chápat jako přenesení pravomocí rozhodování. Rozhodovací pravomoc by měla zůstat uvnitř organizace. Výsledkem spolupráce by mělo být pouze doporučení ze strany dodavatele.

Výhody a nevýhody outsourcingu uvádí Dvořáček a Tyl (2010). Byly vybrány ty, které souvisí s outsourcingem personálních činností, a byly doplněny o autorčiny postřehy z praxe:

Výhody:

- nové technologie bez vedlejších nákladů (V případě personálních činností a konkrétně vyhledávání pracovníků jde např. o náklady na registraci u profesních portálů, náklady na inzerci, placené účty na sociálních sítích zaměřených na pracovní oblast, moderní a funkční interní systémy pro práci s uchazeči, databáze uchazečů a další.),
- rychlejší přístup k novým technologiím (Specializovaná organizace se soustředí na konkrétní oblast zájmu, sleduje tedy novinky ve svém oboru, hledá nové možnosti, cesty, investuje mnoho času do zefektivnění činností, na které se specializuje, a výsledek svého snažení následně může nabídnout organizaci, se kterou bude spolupracovat.),
- rozložení nákladů, plateb (Dle domluvy s externí společností se odměna vyplácí v nastavených splátkách, na které vzniká nárok až po splnění určité části celého procesu či úkolu, organizace tedy platí až za odvedenou práci.),

- rozložení rizika mezi poskytovatele a organizaci (U dodavatelů personálních služeb lze zmínit např. garanci, kterou drží externí společnost za kandidáta, který nastoupí do společnosti. Pokud tento pracovní poměr skončí do určené doby, vrací poskytovatel část honoráře, nebo se zavazuje najít náhradu za tohoto pracovníka.).

Nevýhody:

- Organizace ztrácí úplnou kontrolu nad outsourcovaným procesem a činnostmi, externímu dodavateli zbývá pouze důvěřovat a nastavit vhodný kontrolní mechanismus jeho činnosti formou reportingu atd.
- Organizace se může stát v určitých oblastech závislá na dodavatelích, protože tím, že činnost dlouhodobě outsourcuje, nevytváří know-how interně, a nemá tedy možnost vykonávat ji pouze s vlastními zdroji.
- Rizika nízké úrovně služby, které lze minimalizovat vhodným výběrovým řízením na dodavatele, řízením procesu a udržováním úzké spolupráce.
- Je zde i riziko krachu poskytovatele.
- Tok interních informací mimo organizaci, který lze kontrolovat pouze do určité míry, a opět záleží na nastavení vztahu založeného na vzájemné důvěře.
- Přínosy jsou těžko měřitelné.

Outsourcovány bývají různé personální činnosti, Armstrong (2007) zmiňuje např. oblast vzdělávání, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, odborné poradenství v oblasti lidských zdrojů, různé administrativní činnosti, mzdová agenda, právní poradenství v personálních otázkách, a také vyhledávání a výběr zaměstnanců.

2.2 Rozdělení společností poskytujících služby v oblasti lidských zdrojů

Společnosti, které se zabývají poskytováním služeb v oblastech souvisejících s oblastí lidských zdrojů v organizacích, se dělí na několik druhů. Pochopení rozdílů mezi nimi je zásadní jak pro uchazeče, tak i pro organizace, které chtějí jejich služby využít. Každý z těchto typů má svá specifika a zaměřuje se na určité činnosti. Aby byla společnost spokojena a její očekávání byla naplněna, měla by nejdříve ze všeho vybrat dodavatele specializující se přímo na činnost, jež potřebuje pokrýt. Dle potřeb této práce autorka rozdělila společnosti zabývající se personální oblastí na tři hlavní skupiny, a to:

1. Agentury práce
2. Personální agentury

3. Personálně poradenské společnosti

2.2.1 Agentury práce

Agentura práce je: „*subjektem zaměstnávajícím zaměstnance a dočasně je přidělujícím k výkonu práce u uživatele.*” (Chládková, Bukovjan, 2015) Znamená to, že zaměstnavatelem pracovníků je daná agentura, a ta je poté “pronajímá” do organizací na smlouvanou dobu dle potřeby organizace. Její fungování je ukotveno v zákoně o zaměstnanosti. Tento zákon uděluje i podmínky pro udělení povolení takové agentuře. Součástí těchto podmínek je i souhlas Ministerstva vnitra. (Chládková, Bukovjan, 2015)

Výhodou takového zaměstnávání je pro organizaci zejména fakt, že agentura vede u zaměstnance personální agendu, účtuje mzdy, jedná se státními úřady, a odlehčí jí v procesech jako je nábor i propouštění zaměstnanců, archivace informací o nich i vyplacení případného odstupného. Nevýhodou, kterou zmiňují manažeři, je zejména nedostatek vztahu daného zaměstnance k této společnosti. Pracovník si odpracuje, co je mu určeno, a nepřináší velkou přidanou hodnotu pro organizaci nad rámec své určené pracovní činnosti. Motivace manažera věnovat čas těmto pracovníkům je nízká, protože u nich nevidí žádný vývoj v rámci společnosti. Tito zaměstnanci mohou být přiděleni za nějaký čas do jiné organizace a nahrazeni jiným pracovníkem.

2.2.2 Personální agentury

Personální agentury se zaměřují na hlavní úkol: recruitment neboli nábor. Zastřeší nejen vyhledávání vhodných uchazečů na pracovní místo dle zadaných kritérií, ale i jejich výběr, respektive předvýběr - posouzení uchazečů a prezentace organizaci těch vhodných. Personální agentura se může dozvědět o obsazovaném pracovním místě v dané organizaci různými způsoby, nejčastěji zaměstnanci agentury sledují inzerci různých společností a kontaktují je s nabídkou spolupráce ohledně dané pozice. Pokud společnost souhlasí, smluvně se zaváže v případě nalezení vhodného kandidáta uhradit smlouvaný honorář za službu. Agentura si potom v lepším případě vyžádá nejdůležitější doplňující informace k pracovnímu místu. Nepracuje však na zakázce sama, v praxi na dané pozici pracuje několik personálních agentur, které se předhánají, kdo rychleji nabídne organizaci vhodného kandidáta. Vzhledem k tomu,

že organizace platí pouze za úspěšně obsazenou pozici, zaměřují se tyto agentury na kvantitu. Kvalita systematického vyhledávání by pro ně byla příliš nákladná. Zkouší co nejrychleji posílat kandidáty organizaci a doufají, že předběhnou konkurenci. (Evangelu, Juříčka, 2013) Tím, že potřebují být co nejrychlejší, konají na úkor kvality, jelikož s kandidáty většinou nevedou ani pohovor, pouze přepošlou životopisy, které jsou dle základních požadavků vhodné. Nenavazují příliš úzké vztahy, jsou spíše dodavateli, než partnery. Tím, že organizaci znají povrchně, je pro ně těžší identifikovat vhodného kandidáta, který se hodí do dané firemní kultury.

2.2.3 Personálně poradenské společnosti

Hlavním kritériem zařazení do této kategorie je partnerská spolupráce s organizací a navazování dlouhodobých vztahů založených na důvěře. Dalším, spíše doplňujícím kritériem, může být i užší specializace na určité typy pozic nebo obory, která může znamenat větší zkušenosti a odbornost v určité oblasti. Do této kategorie autorka zařadila společnosti zabývající se odborným poradenstvím v personální oblasti a přímým vyhledáváním vhodných kandidátů na pracovní místa. Celkový status těchto společností je vyšší než u personálních agentur, a jejich přidaná hodnota je odbornost a způsob práce. Tyto společnosti často nabízejí různé kombinace služeb. Co se týče poradenské činnosti, Evangelu a Jiříčka (2013) jmenují poradenství v následujících oblastech:

- personálních auditů,
- manažerských auditů,
- talent managementu,
- personálního plánování,
- vzdělávacích plánů,
- vytváření popisů pracovních pozic a pracovních procesů,
- efektivity pracovních činností,
- Assessment a Development Center,
- outplacementu,
- interim HR managementu,
- odborných konzultací v oblasti personalistiky - pro firmy i jednotlivce.

U přímého vyhledávání pracovníků se jedná zejména o kategorie odborníků, specialistů, a pracovníků v oblasti středního a vrcholového managementu. Činnost společností zabývajících se tímto typem vyhledávání a výběru pracovníků je v odborné

literatuře často nazývána výrazem *headhunting* či *lovení mozků* (Evangelu, Juříčka, 2013) nebo *lovení hlav* (Armstrong, 2007). Pro účely této práce bude užíváno výrazu přímé vyhledávání pracovníků. Jejich způsob práce je založen kromě odbornosti na vysoce individuálním, proklientském přístupu, diskrétnosti a profesionálním jednání.

3 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V odborné literatuře někteří autoři např. Měrtlová, (2014), Dvořáková (2012), Šikýř (2014) a Koubek (2007) označují *vyhledávání pracovníků* pouze jako část procesu *získávání*, nicméně jiní autoři, např. Horalíková (2003) a Kociánová (2010) používají tyto pojmy tak, že jsou si rovny. Pro účely této práce budou tyto pojmy užívány druhým uvedeným způsobem, tedy jako rovnocenné označení pro tento proces. V literatuře se setkáváme také s pojmem *zabezpečování pracovníků* např. Armstrong (2007), Bláha (2013), kam je dále řazeno získávání, výběr, přijímání, a dokonce i adaptace. Armstrong (2007) se zmiňuje o získávání pracovníků také jako *přilákání uchazečů*, což vystihuje důležitý aspekt tohoto procesu.

3.1 Přípravná fáze na straně organizace

Předtím, než organizace vyhledá služby personálně poradenské společnosti, probíhají procesy uvnitř organizace, do kterých tento poskytovatel více či méně, dle nastavení vztahů a spolupráce s klientem, vstupuje. Slouží jako konzultant, který přináší organizaci důležité informace o reálné situaci na trhu práce. *„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“* (Koubek, 2007b, s. 126) Pro to, aby byla naplněna tato definice, je potřeba:

1. Určit, jaká pracovní místa mají být obsazena.
2. Konkretizovat, co je dostatečné množství.
3. Stanovit kritéria, která musí uchazeč splnit, aby odpovídal.
4. Upřesnit náklady a termín.

Tato data získá organizace prostřednictvím plánování lidských zdrojů, analýzou pracovních míst, vytvořením jejich popisu a specifikace požadavků. Tyto kroky tak, jak po sobě následují, uvádí např. Dvořáková (2012):

1. plánování lidských zdrojů
2. analýza práce, identifikace požadavků na uchazeče - znalosti, schopnosti, dovednosti, osobnostní charakteristiky,
3. strategie získávání - určení zdrojů, metod, nákladů a vytvoření časového plánu,
4. výběr,

5. hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Další podkapitoly a kapitoly textu se věnují podrobněji právě těmto oblastem.

3.1.1 Plánování lidských zdrojů

Dle Armstronga (2007, s. 305) plánování lidských zdrojů neboli personální plánování „*stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů.*” Barták (2011, s. 33) tuto potřebu specifikuje a rozděluje ji na jednotlivá hlediska: „*Personální plánování je procesem, zabezpečujícím realizaci cílů firemní a personální strategie z hledisek kvantitativních, kvalitativních, finančních, časových, organizačních a dalších.*” Koubek (2007) dále konkretizuje tato vyjádření a uvádí, že personální plánování usiluje o to, aby lidské zdroje v organizaci byly nejen v současnosti, ale i v budoucnosti:

1. *„v potřebném množství (kvantita),*
2. *s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),*
3. *s žádoucími osobnostními charakteristikami,*
4. *optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,*
5. *flexibilní a připravené na změny,*
6. *optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,*
7. *ve správný čas,*
8. *s přiměřenými náklady.“* (Koubek, 2007, s. 93)

3.1.2 Popis a specifikace pracovního místa

Aby mohlo být stanoveno, co jsou potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti a osobnostní charakteristiky pracovníků, musí být v rámci společnosti analyzováno, co jednotlivá pracovní místa, která mají být obsazována, vyžadují. Tato analýza dle Koubka (2007) poskytuje informace o práci na pracovním místě, ale i o požadavcích na pracovníka, který bude práci vykonávat. Jejím cílem je vytvoření popisu pracovního místa a následně i odvození požadavků na dané pracovní místo, potažmo pracovníka. Dle Měrtlové (2014) jde o to zjistit, zaznamenat, uchovat a analyzovat všechny potřebné informace o pracovních místech, a to zejména o úkolech, odpovědnostech a podmínkách na těchto místech. Z toho se pak odvozuje tzv. specifikace požadavků, která se využívá při získávání nových zaměstnanců a rozvoji těch stávajících. Popis pracovního místa je velmi důležitý jak pro správné zacílení při vyhledávání pracovníků,

tak i z druhé strany pro oslovené kandidáty, kteří si díky němu mohou udělat obrázek o nabízeném pracovním místě.

Koubek (2007b) upozorňuje na současný trend, kterým je odklon od tohoto systému vzhledem k jeho strnule, často i dlouhodobě definovaným úkolům. V dnešní době, kdy dochází k neustálým změnám, je nutné velmi rychle na tyto zvraty reagovat a není možné se držet striktně stanovených úkolů a postupů. To vytváří i jiné požadavky na kandidáty, organizaci by měla zajímat hlavně flexibilita a připravenost na změny, schopnost řešit přicházející problémy a situace. V tomto novém pojetí je nahrazováno pracovní místo pracovními rolí, která „*vyjadřuje specifické formy chování potřebné k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samých.*” (Koubek, 2007b, s. 45)

Specifikaci požadavků nahrazuje profil role, který se zaměřuje na požadavky na schopnosti jak odborné (způsobilost, kvalifikace), tak i požadavky žádoucího chování. Barták (2011) toto žádoucí chování chápe jako způsobilosti sociální a osobnostní, a také zmiňuje pojem *energetizace* neboli schopnost a ochotu využívat tento svůj potenciál v zájmu organizace. Soustředěním se na uvedené způsobilosti lze naplnit požadavek na dostatečně motivované zaměstnance, s požadovanými osobnostními charakteristikami a s žádoucím poměrem k práci, jak bylo výše uvedeno. Tyto nové přístupy kladou nové nároky i na personální pracovníky, jelikož by se neměli držet pouze striktně daných požadavků a odborných způsobilostí, ale měli by se zaměřit právě na sociální způsobilosti, jelikož odborné znalosti lze doplnit jednodušeji. Barták (2011, s. 57) posouvá tyto myšlenky ještě dál a ukazuje na nutnost změny v personálním přístupu ve smyslu: „*nepodřizovat kandidáta (pouze) požadavkům pracovního místa, ale modifikovat popis pracovního místa a zejména specifikaci pracovní činnosti tak, aby bylo možné nadstandardního potenciálu kandidáta co nejúčelněji využít.*”

3.1.3 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Organizace může obsadit volné pracovní místo jak z vnitřních, tak i vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje patří dle Šikýře (2014) zaměstnanci:

- kteří nejsou již využití z důvodu technického vývoje,
- uvolnění kvůli organizačním změnám,
- připraveni vykonávat náročnější práci nebo ochotni změnit pracovní zařazení.

V rámci podniku Měrtlová (2014) rozlišuje 3 druhy pohybu zaměstnanců, a to vertikální pohyb směrem nahoru - povyšování, horizontální pohyb - převedení na jinou práci, a přeřazení na nižší pozici. Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se dle Šikýře (2014) užívá následujících metod:

- inzerce v interním informačním systému (intranetu), nebo fyzicky v prostorách, kam má přístup většina zaměstnanců např. na nástěnce,
- informace o interním výběrovém řízení rozeslané elektronickou poštou,
- přímé oslovení zaměstnance v organizaci, který by mohl být na dané pracovní místo vhodný.

Autoři zabývající se touto oblastí vyjmenovávají výhody a nevýhody získávání pracovníků jak z vnějších, tak i vnitřních zdrojů, přehledně je shrnuje např. Bláha (2011, s. 97):

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

1. organizace zná lépe uchazečovi silné a slabé stránky,
2. uchazeč zná lépe organizaci, prostředí, pracovní procesy, postupy, což může velmi zjednodušit adaptaci na nové pracovní pozici,
3. zvyšuje se motivovanost pracovníků z důvodu možného rozvoje a postupu,
4. zvyšuje se návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

1. omezená možnost nových podnětů od pracovníků zvenku, z jiného prostředí,
2. lidé mohou být povyšováni až do té chvíle, kdy už nejsou schopni úspěšně plnit úkoly,
3. nepřiměřená rivalita mezi pracovníky z důvodu snahy o povýšení.

Při hledání pracovníků vně organizace se nabízí pracovníci z následujících kategorií, které uvádí např. Dvořáková (2012):

- absolventi škol,
- ženy, které se vrací do pracovního procesu z mateřské a rodičovské dovolené,
- uchazeči o zaměstnání z evidence úřadu práce,
- občané s handicapem,
- občané v důchodovém věku,
- zahraniční lidské zdroje.

Organizace při získávání pracovníků z vnějšího trhu práce užívá nejrůznějších metod, některé z nich uvádí např. Kociánová (2010):

- inzertování v médiích,
- využívání externích služeb,

- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- spolupráce se sdružením odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory,
- doporučení uchazeče,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky, letáky.

Každá metoda má jiný účinek a je nutné vybrat vhodnou metodu vzhledem k pozici, kterou organizace obsazuje a dalším okolnostem. O tom se bude zmiňovat blíže podkapitola *Volba metod vyhledávání pracovníků*.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů uvádí také Bláha (2011, s. 97):

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

1. přijetí pracovníků s novými nápady, schopnostmi, myšlenkami,
2. větší možnost výběru,
3. šance získání vysoce kvalifikovaných či vedoucích pracovníků s mnohem nižšími náklady než v případě jejich vychování v organizaci.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

1. delší doba na zapracování nově příchozího pracovníka,
2. demotivace vlastních pracovníků uvnitř organizace, kteří se cítili kvalifikovaní pro výkon dané pozice,
3. vyšší náklady na přilákání a ohodnocení uchazečů zvenku.

V praxi organizace využívají získávání jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů, Měrtlová (2014) se v tomto kontextu zmiňuje o tzv. kombinované formě získávání pracovníků. Pokud nenajde organizace dostatek vhodných kandidátů na pracovní místo uvnitř, pokusí se poté oslovit uchazeče z vnějších zdrojů. Pokud naopak po zorientování se na trhu práce zjistí, že na některou pozici není dostatek vhodných zájemců, případně jsou např. finančně nákladní, protože mají vysoká očekávání odměny, může se následně rozhodnout pro přípravu interního pracovníka na dané pracovní místo. Tyto zdroje jsou tedy využívány operativně dle konkrétního pracovního místa, situace na trhu práce i uvnitř organizace.

3.2 Přípravná fáze na straně personálně poradenské společnosti

Předtím, než začne personálně poradenská společnost vyhledávat pracovníky, je vhodné velmi podrobně probrat pozici se zadavatelem. Jak bylo vysvětleno výše,

tento postup není standardem ve všech personálních společnostech, a je zásadním momentem v celém procesu. Jak vyplývá z předchozího textu, pro proces vyhledávání je nutná interně v organizaci analýza pracovního místa a vytvoření jeho popisu a specifikace požadavků. A to ze zřejmého důvodu - je potřeba získat co nejvíce informací o pracovním místě, které má být obsazeno. Když se jedná o roli externího dodavatele služby vyhledávání pracovníků, mělo by být prvním krokem seznámit se podrobně s tímto pracovním místem a očekáváním organizace na jeho obsazení. Kromě toho, že pracovník dodavatelské společnosti potřebuje získat dostatek informací, aby mohl identifikovat vhodné kandidáty, potřebuje jim také sdělit, co konkrétně společnost nabízí, a o jaké pracovní místo se jedná. K tomu, aby tyto informace získal, musí mít k dispozici popis pracovního místa a specifikaci požadavků, ale i další informace. Pokud je nezíská od pracovníka personálního oddělení, měl by se snažit spojit s případným nadřízeným pracovního místa, které obsazuje. Může s ním kromě požadavků na odbornou kvalifikaci diskutovat i potřebné informace o očekávání na sociální a osobnostní stránky kandidáta, které poté využije při procesu výběru, respektive předvýběru.

Pracovník dodavatelské společnosti by měl získat informace:

1. o pracovním místě, hlavních úkolech a odpovědnostech, jeho zařazení ve struktuře, počtu podřízených (přímo i nepřímo), dalších možnostech rozvoje či kariérního postupu do budoucna apod.,
2. o požadavcích (odborných, sociálních a osobnostních) na hledaného pracovníka,
3. o nabídce a možnostech organizace, tedy finančním ohodnocení, benefitech a bonusech,
4. organizačního charakteru - tedy kdy je očekávaný termín nástupu pracovníka do organizace, jak bude probíhat výběrové řízení, s kým a v jakém časovém horizontu se setká apod.

Když disponuje všemi těmito informacemi, přichází velmi důležitá úloha, kdy může zjistit, že pracovníků podle představy organizace, je na trhu nedostatek, jejich finanční požadavky jsou vyšší, než očekává organizace, nabídka není dostatečně konkurenční. Může narazit na tyto i jiné překážky, a v zájmu úspěšné spolupráce by měl tzv. „nastavit zrcadlo“ a podat informace o reálné situaci na trhu, konzultovat požadavky se zástupcem zadavatelské společnosti a případně provést úpravy v požadavcích a představě zadavatele. Intenzivní komunikace a modifikace by měla probíhat v průběhu celého procesu vyhledávání (a následného výběru) pracovníků. Dodavatel by měl mít dostatečný nadhled a při vyhledávání moderně přistupovat

k potenciálním kandidátům jako k „*nezaměnitelným, originálním lidským bytostem disponujícím specifickými schopnostmi a dovednostmi, které je třeba identifikovat, využít a rozvinout.*“ (Barták, 2011, s. 57) Jelikož „*je přeceněné lpění pouze na splnění standardních požadavků kandidátem. Naopak docenění a využívání specifických nezaměnitelných a jedinečných schopností a dovedností kandidátů může přinášet organizaci prospěch.*“ (Tamtéž, s. 57) Jen ve velmi úzké spolupráci s klientem lze dosáhnout očekávaných výsledků a zprostředkovat pracovníka, který bude přínosem týmu i organizaci. Ujasnění zadání poté umožňuje nabídku správně formulovat.

3.2.1 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání je prostředkem navázání kontaktu s případným zájemcem o pracovní místo. Měla by mu přinést jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci. Měla by informovat o možnostech, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Nabídka by měla být správně formulována, protože podle ní se potenciální zájemce rozhoduje, zda se bude ucházet o dané pracovní místo či nikoliv. (Šikýř, 2014) Pokud budou v nabídce uvedeny příliš striktní požadavky a vysoké nároky, je velká pravděpodobnost, že se přihlásí méně uchazečů, a bohužel může odradit i uchazeče, kteří sice neodpovídají stoprocentně požadavkům, ale mohli by být zajímaví jinými zkušenostmi a potenciálem. Na druhou stranu příliš neurčitá formulace požadavků může způsobit obrovské množství neodpovídajících reakcí, a odradit naopak kandidáty, kteří mají požadované zkušenosti. Popis pracovního místa by měl vystihovat podstatu, hlavní úkoly a smysl pozice. Měl by být zajímavý, ale neměl by vzbuzovat přehnaná očekávání, v takovém případě by se totiž mohlo stát, že dojde posléze ke zklamání z odlišné reality.

Dle Koubka (2007) by měla formulace obsahovat: (doplněno autorkou o informace z praxe)

1. **Název práce/pracovního místa**, který by měl být formulován tak, aby práci co nejlépe vystihl, protože i název by mohl uchazeče odradit. V praxi se osvědčuje nazvat pracovní místo ve formulaci nabídky zaměstnání tak, jak je všeobecně známé, a to i v případě, že je v organizaci užíván speciální název. Toto pravidlo platí o to více, pokud je poté formulace nabídky zveřejněna například na profesních serverech, kde uchazeči mohou vyhledávat pozice dle klíčových slov, a mohlo by dojít k tomu, že by tuto nabídku nenašli kvůli názvu.
2. **Stručný popis práce** (pracovního místa) a charakteristika činnosti organizace.

3. **Místo**, kde se bude práce vykonávat.
4. **Název a adresu organizace**, není to však pravidlem, v případě personálně poradenské společnosti málokdy figurují tyto informace v nabídce, jsou sděleny kandidátovi až při bližším kontaktu.
5. **Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče**, u kterých by mělo být odlišeno, které jsou podmínkou, či výhodou, aby některé méně podstatné požadavky neodradily jinak vhodné uchazeče.
6. **Požadavky na věk uchazeče** - jedná se o diskriminaci a současné trendy toto jasně odmítají.
7. **Pracovní podmínky, tj. mzda/plat**, ostatní odměny, výhody, pracovní doba a pracovní režim nemusí být vždy uvedeny, u některých pozic jsou velmi široce nastaveny možnosti na odměňování dané pozice, dle zkušeností kandidáta, a uveřejnění částky by mohlo kandidáty navést k vyšším očekáváním.
8. **Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec**. V dnešní době, kdy je na flexibilitu a přizpůsobování se rychle se měnícím podmínkám velký tlak, je podpora ze strany zaměstnavatele v oblasti vzdělávání a rozvoje častou podmínkou toho, aby se uchazeč o pozici zajímal.
9. **Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání** jsou důležitým podkladem pro další posouzení uchazeče. Pokud se jedná o strukturovaný životopis, je dobré specifikovat, v jakém jazyce je požadován.

Způsob uveřejnění nabídky zaměstnání je potřeba zvolit dle pracovního místa, které je obsazováno. Důležité je také to, zda má oslovit uchazeče uvnitř organizace či mimo ni. Dle toho je samozřejmě nutné zvolit i místo uveřejnění. Pokud se jedná o vnitřní zdroje, lze uveřejnit nabídku na interní síti, či v prostoru organizace, pokud o vnější, užívají se portály k tomu určené či jiná média.

3.3 Volba metod vyhledávání pracovníků

Metoda získávání či vyhledávání zaměstnanců je „*specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.*“ vysvětluje Šikýř (2014, s. 98) a dodává, že vhodná metoda záleží na mnoha okolnostech:

1. typ pracovního místa, které organizace obsazuje,
2. požadavky a podmínky na tomto pracovním místě,
3. aktuální situace na pracovním trhu,

4. zájem uchazečů o takové pracovní místo,
5. pověst organizace jako zaměstnavatele,
6. časové a finanční možnosti.

Tyto okolnosti vstupují do rozhodování o metodě užitě pro konkrétní pracovní místo. Pokud se snaží personálně poradenská společnost obsadit pracovní místo, o kterém ví, že je na pracovním trhu rozšířené a běžné, tedy požadavky na něj nejsou velmi speciální, může zvolit metodu inzerování, jejíž výhoda dle Koubka (2007) je oslovení velkého počtu uchazečů najednou. Pokud se však jedná naopak o místo, které je velmi specifické, těžko obsaditelné nebo je na trhu práce situace taková, že je nedostatek odborníků v dané oblasti, a navíc pověst organizace, pro kterou má vhodného kandidáta najít, není nejlepší, je vhodné volit jiné speciální metody. Například takové, při kterých se identifikují na trhu práce vhodní potenciální kandidáti a přímo se osloví s pracovní nabídkou. Více o takových metodách bude uvedeno v praktické části, kde budou podrobně popsány, nicméně základní rozdělení metod vyhledávání pracovníků na straně personálně poradenské společnosti, bude uvedeno již v následujících podkapitolách.

3.3.1 Inzerování

Armstrong uvádí, že inzerování je „*nejjobvyklejší metodou přilákání uchazečů.*” (Armstrong, 2007, s. 348) Inzerát by měl obsahovat všechny body, které byly uvedeny v podkapitole Formulace nabídky zaměstnání. Dle Koubka (2007) by měla být v inzerátu vždy uvedena společnost, jež pracovní místo nabízí, a podmínky ohodnocení pozice. Toto však v praxi není možné u pozic, u kterých organizace z nějakého důvodu oficiálně uvádět tyto informace nemůže. Jde o situace, kdy se hledá kandidáta na místo ještě obsazené, avšak s pracovníkem jsou problémy, a plánuje se jeho výměna, nebo jde o místo, které je nově vytvořené, souvisí s nějakou strategickou změnou v rámci organizace, jenž bude zaměstnancům komunikována až po nalezení vhodných uchazečů. Dalším důvodem může být, že organizace nechce, aby se po pracovním trhu šířila informace o hledání nějakého klíčového pracovního místa. Armstrong (2007) radí v případě zájmu o anonymitu využít služeb zprostředkovatele či poradce. Zvolením hledání takového pracovního místa prostřednictvím personálně poradenské společnosti dosáhne organizace významného snížení počtu lidí, kteří se tuto informaci dozvědí, jelikož je název společnosti sdělen až ve fázi, kterou organizace sama určí.

Inzerovat lze na profesních portálech k tomu určených, nejznámější v České republice je jobs.cz a jeho druhá doména prace.cz, kde mohou registrovaní uživatelé za poplatek inzerovat pracovní pozice. Nabízí také nejrůznější balíčky, které cenu jednotlivého inzerátu snižují. Dalším místem, kde je možné inzerát vystavit jsou tisk, ať už jde o běžné noviny, nebo odborné časopisy, jejichž zaměření může pomoci oslovit správnou cílovou skupinu. Využití regionálních médií zase pomůže zacílit na případné uchazeče ve správné lokalitě. Dalšími využívanými médii jsou rozhlas a televize, kde musí být formulace nabídky upravena do lákavé podoby a výrazně zkrácena oproti psané verzi. Spíše jde o zaujetí velkého počtu potenciálních uchazečů, a poskytnutí návodu, kde mohou najít více informací. Tohoto typu inzerce využívají především velké společnosti, které nabírají v jedno období mnoho pracovních pozic. Hojně se také využívá v případě nových závodů či poboček společností.

3.3.2 E-recruitment

E-recruitment vysvětluje Šikýř (2014) jako elektronické získávání pracovníků prostřednictvím sítě internet. Armstrong (2007) uvádí i další vžitý název - *online recruitment*, kdy organizace nebo personálně poradenské společnosti uveřejňují nabídku zaměstnání na svých webových stránkách. Jako výhody tohoto způsobu oslovování potenciálních uchazečů uvádí autoři např. nízké náklady v porovnání s tradičními metodami, snadnou aktualizaci dat (Armstrong, 2007), možnost okamžité reakce uchazeče, možnost ověření počítačové gramotnosti (Šikýř, 2014) a množství informací, které lze na webu uvést (Bláha, 2013). Jako hlavní nevýhodu uvádí Armstrong (2007) vysoký počet reakcí, které neodpovídají požadavkům pracovního místa. Koubek (2007b) upozorňuje na to, že okruh uživatelů internetu nepokryje stejnou mírou všechny kategorie pracovníků. V praxi se bude jednat např. o nesespecializované práce, se kterými souvisí i nižší požadavek na vzdělání, a tím i pravděpodobnost nižší počítačové gramotnosti. Současný trend je však zvyšování počtu uživatelů internetu, proto pokrývá tento způsob stále více potenciálních uchazečů.

3.3.3 Social networking

Social networking je novým trendem v oblasti vyhledávání pracovníků pomocí internetu. Zmiňuje ho např. Šikýř (2014) a dává ho do souvislosti s rozvojem

sociálních sítí jako např. Facebook, Myspace nebo LinkedIn. Vysloveně profesní sociální sítí je právě LinkedIn, kam lidé vkládají namísto osobních své profesní údaje a mohou zde uvést to samé, případně i více, než v životopisu. Dle určitého systému lze na této síti vyhledávat a přidávat si do své sítě pracovníky z nejrůznějších firem a oblastí. LinkedIn má verze, které jsou poskytovány zdarma, ty jsou dostačující pro běžné uživatele, nicméně pro pracovníka společnosti, jenž chce vyhledávat potenciální uchazeče, je potřebná placená verze účtu, která neustálé vyhledávání umožňuje. U neplacené verze dochází k zablokování některých profilů při vyhledávání.

Výhodou tohoto způsobu vyhledávání je možnost okamžitě posoudit, zda by daný pracovník mohl dle uvedených zkušeností odpovídat pracovnímu místu, a v případě zájmu ho lze přímo oslovit. I zde platí, že tato metoda je užitečná zejména u manažerských pozic a určitých oblastí, kde je očekávána vyšší využívanost internetu, jako např. oblast IT. Ne ve všech profesích jsou tyto sítě pracovníky využívány pravidelně, proto je zde i pravděpodobnost, že nedojde k reakci na oslovení. Na druhou stranu poskytují mnoho údajů o uchazeči, které lze dále využít v kombinaci s jinou metodou. Dalším nedostatkem je i neúplné či matoucí vyplnění některých profilů. Je zde však možnost s případným kandidátem navázat kontakt a doptat se na tyto informace. I přes všechny nedostatky a nevýhody poskytují jednoznačně sociální sítě typu LinkedIn obrovský prostor pro vyhledávání a přímé oslovování kandidátů s nabídkou zaměstnání.

3.3.4 Databáze uchazečů

Lze rozdělit na veřejně dostupné a interní. Nejrozšířenější veřejně dostupnou databází uchazečů v ČR je specializovaný portál *jobs.cz*. Na svém webu uvádí, že poskytuje přístup k více než třiceti tisícům profilů. Profily jsou přístupny bez některých informací, např. osobních údajů uchazeče a názvu posledního zaměstnavatele a odkrytí těchto údajů je placenou službou, která se pohybuje od 60 Kč za 1 profil. Jobs.cz samozřejmě svým klientům nabízí nejrůznější kombinace balíčků pro odkrývání životopisů uchazečů. (*Aktuální ceny služeb – Jobs.cz*. [online]. © 1996-2016 [cit. 2016-12-02])

Databázi uchazečů si může personálně poradenská společnost vytvořit i interně. (Evangelu, Juříčka, 2013) Nechá si naprogramovat na míru systém, do kterého lze ukládat profily kandidátů a v ideálním případě v nich vyhledávat dle určených kritérií či klíčových slov. Může fungovat i jako zdroj informací, jakým

způsobem bylo s kandidátem komunikováno. Při další komunikaci s kandidátem působí profesionálně, pokud má pracovník představu o předchozím jednání s tímto kandidátem. Pokud lze ke kandidátům přidávat i důležité poznámky, jako například požadavek finančního ohodnocení, znalost jazyka, či preference lokality, lze se vyvarovat nepříjemným situacím, kdy je kandidát dotčen, že byl osloven s podobnou nabídkou, jakou již několikrát odmítl, např. právě kvůli výši ohodnocení, či nepreferované lokalitě. Tato činnost samozřejmě vyžaduje administrativu při ukládání všech zajímavých profilů do této databáze.

4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

„Cílem výběru je zjistit, zda má uchazeč schopnosti, zkušenosti, motivaci a osobnostní charakteristiky potřebné k tomu, aby mohl úspěšně vykonávat určitou pracovní činnost, zastávat určitou funkci a zjistit, jaké jsou potenciální možnosti uchazeče pro změnu charakteru činnosti nebo změnu funkce v budoucnosti...“ (Horalíková, 2003, s. 56) Koubek (2007b, s. 166) ve své definici neopomíná velmi důležitý rozměr, protože úkolem výběru pracovníků je dle něj navíc vybrat uchazeče, který *„přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru i organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury...“* Z definic vyplývá, že výběr pracovníků je velmi náročný proces a klade velké nároky na osobnost, zkušenost a odbornost člověka, který ho provádí. Pokud tato osoba působí uvnitř společnosti, firemní kulturu i atmosféru jednotlivých oddělení a týmů zná, nicméně pokud se jedná o člověka z externí společnosti, je nutné, aby si zjistil co nejvíce informací o fungování ve společnosti i daném oddělení, do kterého bude spadat obsazované pracovní místo. Jen tak bude moci doporučit vhodné kandidáty.

Horalíková (2003) uvádí podmínky pro výběr těch nejvhodnějších kandidátů:

1. Mít z čeho vybírat - závisí na úspěšnosti procesu vyhledávání pracovníků.
2. Stanovení kritérií výběru, dle kterých bude prováděn výběr - záleží na správné analýze pracovních míst a vytvoření popisu pracovního místa a specifikace požadavků, jak bylo popsáno v předchozí kapitole.
3. Stanovení metod, které mají prokázat, do jaké míry uchazeč stanoveným kritériím vyhovuje.

Koubek (2007b) vytvořil seznam základních kroků výběru zaměstnanců:

1. zkoumání dokumentů od uchazečů,
2. předběžný pohovor - doplnění a verbální ověření informací uvedených v dokumentech,
3. testování uchazečů, např. assessment centre, testy pracovní způsobilosti,
4. pohovor,
5. zkoumání referencí,
6. lékařské vyšetření (pokud souvisí a je podstatné pro výkon práce),
7. rozhodnutí o výběru,
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

Měrtlová (2014) ještě doplňuje zabezpečení organizační stránky výběru, tedy stanovení postupu, jakým se bude při výběru postupovat.

4.1 Specifikace požadavků na pracovníka a kritéria výběru

Na základě utvořeného popisu pracovního místa a specifikace požadavků lze určit kritéria výběru - to znamená vybrat ty požadavky, které jsou zásadní pro vykonávání práce na daném pracovním místě. Barták (2011) uvádí rozdělení kritérií do několika skupin:

1. vědomosti a explicitní znalosti (možno je slovně vyjádřit),
2. tacitní znalosti - soubor dovedností a návyků nezbytných k praktickému využití vědomostí a znalostí,
3. specifické schopnosti a vlastnosti (odolnost vůči stresu, volní vlastnosti),
4. povahové a postojevé charakteristiky (podstatné pro výkon dané práce, ale i pro posouzení, zda se pracovník osobnostně hodí do firemní kultury, oddělení či týmu, ve kterém bude působit).

Dále je také vhodné si pro výběr uchazečů dle těchto požadavků ujasnit, co je k výkonu práce nutné, a bez čeho uchazeč nebude schopen práci vykonávat. Tedy co jsou požadavky spíše okrajové, které se lze doučit při výkonu práce. Na ty je dobré se při výběru zaměřit jen tehdy, pokud je k dispozici dostatek uchazečů splňujících základní požadavky, a cílem je vybrat toho nejvhodnějšího z nich. Možnost takového roztřídění požadavků uvádí Koubek (2007b):

1. nezbytné požadavky - jsou nutné a nepostradatelné pro práci na daném pracovním místě, není možné z nich slevit či nahradit je,
2. žádoucí - nejsou bezvýhradně vyžadované, napomáhají však dobrému výkonu práce na daném pracovním místě, lze je doplnit firemním vzděláváním a rozvojem pracovníka,
3. vítané - také nejsou naprosto nevyhnutné, ale pokud je pracovník splňuje, zvyšují potenciál pro další práci s ním v rámci organizace a jeho flexibilitu,
4. okrajové - je jednoduché je nahradit, doplnit, či jinak zajistit, proto nejsou striktně vyžadované.

Jak ale upozorňuje Koubek (2007b), pouze dobře stanovená kritéria nejsou zárukou úspěšného výběru. I Vajner (2007) zdůrazňuje, že je potřeba podniknout další

kroky - nejdříve získat o uchazečích maximum informací, a ty následně různými způsoby ověřovat a doplňovat. Těmto oblastem se budou věnovat následující podkapitoly.

4.2 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Na tom, jaké dokumenty jsou od uchazečů vyžadovány, záleží množství informací, které budou k dispozici pro další kroky. Armstrong (2007) zmiňuje životopis, motivační dopis a podnikový dotazník. Upozorňuje, že podnikový dotazník může pomoci v případech, kdy životopis není vypovídající, je špatně uspořádaný, nepřehledný, či dokonce neúplný. Obecně se životopis doporučuje při obsazování vyšších funkcí, kde se již předpokládá, že bude dobře vytvořený. Informace ze životopisu lze verifikovat tak, že pokud je na pozici nezbytným požadavkem určité dosažené vzdělání, bude mezi požadovanými dokumenty uvedena kopie diplomu apod. Měrtlová (2014) uvádí také možnost vyžádat certifikáty a osvědčení, či jiné doklady neformální kvalifikace, které mohou dotvářet celkový dojem získaný ze životopisu.

4.3 Volba metod výběru pracovníků

Metoda výběru zaměstnanců je způsob posuzování uchazečů a jejich způsobilosti vykonávat určitou práci. Mezi běžné metody patří: hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centre a zkoumání referencí. (Šikýř, 2014) Dalšími mohou být dle Kociánové (2010) školní výsledky, grafologická expertiza či zkušební doba. Tyto metody však nejsou tak často využívány vzhledem ke své nízké validitě (první dvě zmíněné) či vysokým nákladům a časové náročnosti (zkušební doba). *„Volbu vhodné metody výběru ovlivní řada interních faktorů, jakými jsou velikost organizace, její organizační struktura, výběr z interních nebo externích zdrojů uchazečů. Mezi externí faktory, které mají vliv na systém výběru pracovníků lze zařadit velikost pracovního trhu, ekonomickou, sociální a politickou situaci v příslušném regionu.”* (Bláha, 2013, s. 98) V následující části práce budou uvedeny základní informace o jednotlivých metodách výběru pracovníků využívané v personálně poradenské společnosti, nicméně podrobně budou popsány v praktické části.

4.3.1 Hodnocení životopisu

Šikýř (2014) uvádí hodnocení životopisu jako jednu ze základních metod výběru zaměstnanců. Jedná se o metodu, pomocí které lze udělat první předběžný výběr vhodných uchazečů, respektive vyřazení těch nevhodných. Tento krok je velmi podstatný, jelikož umožňuje jednoduše snížit množství uchazečů, kterým poté věnujeme více času. Při hodnocení životopisu se porovnávají nezbytné požadavky na výkon dané pozice s rozhodnými údaji v životopise, které potvrzují nebo vyvracejí, že je daný uchazeč splňuje. Pokud neodpovídá uchazeč požadavkům, které byly určeny jako nezbytné, nebude schopen plnohodnotně vykonávat práci na daném pracovním místě, proto ho lze ihned vyřadit. Při hodnocení životopisu se hledají odpovědi na otázky jako např.

- Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?
- Jaké školy a obory studoval?
- V jakých společnostech uchazeč pracoval?
- Jaké činnosti vykonával?
- Jaké znalosti a dovednosti získal v průběhu své pracovní dráhy? (Šikýř, 2014)

Na základě hodnocení životopisu je možno roztřídit uchazeče na následující skupiny:

1. velmi vhodní - odpovídající požadavkům na dané pracovní místo,
2. vhodní - na hranici přijatelnosti (tak nazývá tuto skupinu Armstrong, 2007), tedy některé požadavky splňují, některé ne,
3. nevhodní - nesplňují nezbytné požadavky na pracovní místo. Platí zásada, že všichni zamítnutí uchazeči, mají být slušnou formou informováni o této skutečnosti. (Kupkovič a kol., 2003)

Informace z životopisu a dalších dokumentů lze následně telefonicky ověřit a doplnit v tzv. „předpohovoru“, na základě kterého následuje další třídění předběžně vybraných uchazečů.

4.3.2 Výběrový pohovor

Měrtlová (2014) uvádí, že výběrový pohovor je nejvhodnější a nejužívanější metodou. Siegel (2012) vidí jeho smysl v tom, že posílí nebo zpochybní vhodnost kandidáta na danou pracovní pozici. Šikýř (2014, s. 103) definuje pohovor jako *„osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele s vhodnými uchazeči*

o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky pro výkon práce.” Anglická verze slova se ujala i v České republice, a pohovor bývá nazýván také pojmem interview.

Jako hlavní cíle pohovoru uvádí Měrtlová (2014):

1. získání hlubších informací o uchazeči a ověření dosud získaných informací,
2. poskytnutí informací uchazeči o pracovním místě a společnosti,
3. posouzení osobnosti uchazeče,
4. založení přátelských vztahů mezi organizací a uchazečem.

Tyto cíle kladou samozřejmě nároky na vedení pohovoru. Ten, kdo pohovor vede, by si měl připravit, co bude uchazeči sdělovat, jaké otázky bude pokládat, a také by měl být dostatečně zkušený na to, aby uchazeč odcházel s příjemným pocitem, a tak i pozitivním názorem na jednání ve společnosti.

V literatuře se objevují různé typy pohovoru, např. Bláha (2013) uvádí standardizovaný, nestandardizovaný a polostandardizovaný, a dále je dělí také podle toho, kolik osob je pohovoru přítomno, na individuální (typu 1 +1), pohovorové panely, či pohovor před výběrovou komisí. Lorenz a Rohrschneider (2005) podrobněji vysvětlují rozdíly mezi jednotlivými typy. U standardizovaného pohovoru jsou pevně dány otázky, které jsou připraveny předem, pořadí otázek je jednotné a jsou pokládány stejné otázky všem uchazečům. Polostandardizovaný pohovor je veden s pomocí kontrolního seznamu, hlavní témata, která je potřeba probrat, jsou dána předem, ale znění otázek a pořadí jejich kladení, není pevně stanoveno. Tento typ pohovoru má určitou strukturu, ale je zároveň flexibilní. Nestandardizovaný pohovor není předem připraven, je velmi flexibilní, ale zároveň je často subjektivní, záleží na zkušenostech, schopnostech, i stylu tazatele.

Důležité pro úspěšné vedení pohovoru je zejména naslouchat tázanému, a sledovat nejen obsah, ale i způsob, jakým skutečnosti sděluje, neverbální komunikaci, a další projevy, které mohou pomoci objasnit uchazečovu osobnost. (Evangelu, 2008)

4.3.3 Testování uchazečů

Dle Průchy a Vetešky (2014, s. 272) se testem rozumí: *„diagnostický a výzkumný nástroj, kterým se zjišťují některé vlastnosti subjektů, jejich znalosti, dovednosti, kompetence nebo výkony v zadaných úlohách.”* Aby testy dobře sloužily svému účelu, musí splňovat následující základní metodologické požadavky:

1. Objektivita - podmínky pro práci s testem musí být pro všechny stejné, a to platí i pro způsob vyhodnocování, výsledky testů nesmí být závislé na osobě, která je zadává a vyhodnocuje, musí být jednotné. Dalším požadavkem je, aby nemohla záměrně zkreslit výsledky testu sama testovaná osoba. Z tohoto důvodu se do testů přidávají i pomocné škály tzv. lži skóre, které mají za úkol zjistit pravdivost odpovědí. Ani tak se však nelze spoléhat na to, že daná osoba odpovídala pravdivě a výsledky nezkreslila. (Svoboda, 1999)
2. Reliabilita – *„při opakovaném měření za podobných podmínek, musí vykazovat shodné výsledky.“* (Průcha, Veteška, 2014, s. 272)
3. Validita - měří to, k čemu byl vytvořen, tedy testy inteligence měří inteligenci apod. (Armstrong, 2007)
4. Musí být přizpůsobeny kulturním specifikům vyšetřované skupiny. (Průcha, Veteška, 2014)

Evangelu (2008) řadí do kategorie testování uchazečů nejen testy, ale i dotazníky. Rozlišuje je tak, že test měří dovednosti a schopnosti, kdežto na osobnost se zaměřuje dotazník, který zjišťuje povahové charakteristiky člověka. Existuje mnoho druhů testů a dotazníků a různých způsobů jejich dělení. Hroník (1999) je dělí na dvě základní skupiny - výkonové testy a testy osobnosti (dotazníky, objektivní testy osobnosti a další). Výkonové testy se dle Svobody (1999) zaměřují na měření výkonu a jeho porovnávání s výkonem jiných osob, objektivní testy osobnosti se podobným způsobem věnují zkoumání osobnosti jedince. Metoda dotazníku se také zabývá osobností, nicméně vyšetřovaná osoba subjektivně popisuje své city, vlastnosti, postoje, názory a způsoby reakce v určitých situacích.

Novým trendem v oblasti testování uchazečů je online psychometrie, kdy jsou testy a dotazníky vyplňovány a zpracovávány pomocí internetu. Testy jsou při výběru využívány k zjištění motivací, hodnot a postojů, identifikaci silných a slabých stránek, či kompetencí. (Dvořáková, 2012)

4.3.4 Assessment centre

Vajner (2007, s. 12) vysvětluje AC jako *„množství různých situací, které se víceméně blíží reálným situacím a kromě kandidátů se ho účastní více nezávislých pozorovatelů.“* Užívají se různé úkoly, které simulují práci na daném pracovním místě, zahrnují hraní rolí či skupinové úkoly, součástí mohou být ale i testy či pohovor. (Armstrong, 2007) Posuzuje se chování účastníka v těchto simulovaných situacích

a předpokládá se, že jeho chování v reálné situaci bude mít podobné tendence. Průcha a Veteška (2014, s. 46) vysvětlují AC následovně: „*Moderní metoda založená na komplexním přístupu a efektivní struktuře metod výběru pracovníků...., při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče, řídicí schopnosti a jeho rozvojový potenciál. Největší pozornost je proto věnována sledování chování při plnění rozmanitých úkolů, které zachycují a simulují hlavní aspekty práce na pracovním místě.*“ Z definice vyplývá, že je tato metoda využívána právě proto, aby bylo kandidátovo jednání vloženo do kontextu s potenciálním pracovním místem a typem práce a úkolů. Testuje se nejen způsobilost uchazeče vykonávat určité činnosti, ale i případný rozvojový potenciál (Koubek, 2007b)

Charakteristické pro Assessment Centre (AC) je dle Hroníka (1999) interaktivní pojetí a zaměření se na testování chování. Aby tyto charakteristiky naplňovalo, mělo by dle Vajnera (2007) splňovat následující:

- předem stanovit charakteristiky, které budou u kandidátů sledovány,
- ke zjištění těchto charakteristik použít různé metody,
- AC se bude účastnit více pozorovatelů neboli hodnotitelů, kteří jsou vyškoleni,
- závěrem hodnocení bude komplex získaných výsledků od všech zúčastněných hodnotitelů.

4.3.5 Zjišťování referencí

Reference z předchozích zaměstnání mohou být využity k verifikaci informací o pracovníkovi, lze ověřit dobu, po kterou uchazeč ve společnosti pracoval, na jaké pozici, ale i jeho pracovní nasazení, přístup k práci, chování v týmu, vztahy s ostatními zaměstnanci, či důvod odchodu. (Bláha, 2013) K referencím z předchozích zaměstnání v psané formě je nutné přistupovat objektivně a pečlivě. (Měrtlová, 2014) S tímto souhlasí i Vajner (2007) a upozorňuje na případy, kdy mohou neurčité výroky v referencích ve skutečnosti znamenat něco jiného, či zjemňovat negativní stránky pracovníka. Nelze se vždy dozvědět, jaký vztah měl člověk, který referenci psal, k pracovníkovi, reference pak může být neobjektivní, a může zkreslit představu o uchazeči. Vajner (2007) dále doporučuje reference telefonicky ověřovat, verbální projev a dobře kladené otázky mohou mnoho vysvětlit, či odhalit. Bláha (2013) radí získat reference alespoň ze dvou společností, kde byl

uchazeč zaměstnán, pokud je to možné. Na těchto základních informacích lze stavět, nicméně je nutné je nadále podpořit dalšími kroky v procesu výběru pracovníků.

Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy související s lidskými zdroji v organizaci, jejich řízením, personální prací a personálními činnostmi. Dále se práce věnovala outsourcingu těchto činností, rozdělila společnosti poskytující tyto služby na jednotlivé druhy, které následně charakterizovala. Přinesla přehled metod v oblasti vyhledávání i výběru pracovníků, jejichž užití vysvětlila, čímž byl zároveň splněn vytyčený cíl v teoretické části práce. Podrobněji se těmto metodám bude věnovat část praktická, kde bude na základě kvalitativního šetření ve vybrané personálně poradenské společnosti zjišťována jejich funkčnost. Zároveň se praktická část bude zabývat procesem vyhledávání a výběru pracovníků tak, aby byl naplněn dílčí cíl práce, a to nastítnit fungování personálně poradenské společnosti v praxi a přiblížit proces vyhledávání a výběru pracovníků v personálně poradenské společnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUM: PROCES VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

5.1 Cíl průzkumu

Hlavní motivací realizovat tento průzkum je, že autorka sama pracuje v personálně poradenské společnosti A vnímá potřebu prozkoumat a systematizovat procesy, které se v dané organizaci vykonávají spíše intuitivně. Tato systematizace jednotlivých kroků procesu by mohla najít možná zlepšení procesu, a poskytnout východisko pro nově příchozí pracovníky, kterým by napomohla v prvotní orientaci v činnosti. Další motivací byl i zájem zjistit funkčnost užívaných metod a případné návrhy na zlepšení této oblasti. S autorčíným dlouhodobým působením ve společnosti souvisí i její pozice při výzkumu, kdy rozumí problematice vyhledávání a výběru pracovníků a zároveň zná prostředí firmy i její procesy. Z této výchozí pozice si vytyčila dva hlavní cíle empirické části:

- prvním cílem je popsat proces vyhledávání a proces výběru pracovníků v personálně poradenské společnosti A.
- druhým cílem je prozkoumat metody vyhledávání a metody výběru pracovníků v personálně poradenské společnosti A a zjistit jejich funkčnost.

Výsledky průzkumu pomohou zmapovat procesy vyhledávání a výběru pracovníků, odhalit nedostatky, a napravit je a dále mohou sloužit jako doporučení pro využívání metod vyhledávání a výběru tak, aby byly co nejfunkčnější.

5.2 Výzkumné otázky

1. Jak probíhá proces vyhledávání a výběru pracovníků v personálně poradenské společnosti A?
2. Jaká je funkčnost metod vyhledávání pracovníků využívaných v personálně poradenské společnosti A?
3. Jaká je funkčnost metod výběru pracovníků využívaných v personálně poradenské společnosti A?

5.3 Metodika šetření

Pro naplnění cílů praktické části se autorka rozhodla využít kvalitativní šetření, jelikož je vhodné k hlubšímu prozkoumání situace. Pro tyto účely byla využita metoda případové studie, která vedla k popisu stávajícího stavu a byla podpořena metodou pozorování. Případová studie byla využita proto, že se jedná o zkoumání jednoho či několika málo případů či situací a slouží ke hloubkovému zkoumání současných fenoménů ve skutečném kontextu tak, aby došlo k jejich důslednému porozumění, a tím naplňuje potřeby tohoto výzkumu. (*Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku*. [online]. [cit. 2017-01-10].) Velmi výstižná je také definice z webu enovation.cz, která uvádí, jak je možné užít případovou studii. Je v souladu s pojetím v této práci, protože definuje případovou studii jako: „studii, která mapuje v konkrétním zrealizovaném projektu všechny činnosti a aktivity. Primárně se zaměřuje na proces samotné realizace jednotlivých kroků a úspěšnost daného postupu.“ (Slovník pojmů. [online]. © 2007-2017 [cit. 2017-01-10].) Pozorování vysvětluje Hartl a Hartlová (2000) jako metodu založenou na sledování chování či činností a okolností těchto činností. Pozorování se dělí na nezúčastněné, kdy pozorovatel není v kontaktu s ostatními osobami, a zúčastněné, kdy je výzkumník členem pozorované skupiny. (Průcha, Veteška, 2014) V této práci bylo využito pozorování zúčastněné, jelikož autorka, která provedla pozorování, je zaměstnancem společnosti A a součástí týmu.

5.4 Časový harmonogram

Autorka si stanovila harmonogram pro realizaci průzkumu s časovým plánem. Kvalitativní šetření probíhalo od srpna do listopadu 2016.

- pozorování, účast na projektu, shromažďování dat pro případovou studii: 1. 8. - 18. 11. 2016
- zpracovávání výsledků: 23. 11. 2016 - 31. 12. 2016

Fáze přípravy

Na začátku byly stanoveny 2 hlavní cíle průzkumu, a to popsat proces vyhledávání a výběru pracovníků v personálně poradenské společnosti A a prozkoumat metody vyhledávání a výběru pracovníků užívané v personálně poradenské společnosti A a zjistit jejich funkčnost. Byly stanoveny 3 výzkumné otázky, na které by měly výsledky výzkumu odpovědět. Vedení společnosti souhlasilo s účastí na realizaci projektů s cílem shromažďování dat pro účely studie. S pomocí odborné

literatury byly dále prozkoumány jednotlivé metody vyhledávání a výběru pracovníků užívané ve společnosti A byly tak připraveny podklady ke zjištění jejich funkčnosti.

Fáze realizace a vyhodnocení

Autorka analyzovala získaná data - vzhledem k tomu, že jedním z cílů je popis procesu vyhledávání a procesu výběru pracovníků, byla metoda pozorování podpořena i osobní realizací projektů vyhledávání a výběru pracovníků, kdy byly zaznamenány jednotlivé kroky daného procesu. Ty byly nakonec uspořádány, slovně vysvětleny a zhodnoceny, díky čemuž byly zodpovězeny výzkumné otázky a stanovena doporučení, která budou poskytnuta vedení společnosti A a bude navržen akční plán pro zhodnocení jejich naplnění. Propojením poznatků z odborné literatury, pozorování a realizace projektů byla zjištěna funkčnost jednotlivých metod vyhledávání a výběru pracovníků ve společnosti A. Pro zvýšení funkčnosti byla také navržena doporučení, která budou součástí vytvořeného akčního plánu.

6 VLASTNÍ ŠETŘENÍ

6.1 Charakteristika společnosti A a služeb, které poskytuje

Vzhledem k tomu, že předmět činnosti společnosti je z podstaty důvěrný, došlo k souhlasu jednatelky společnosti s vypracováním této práce pouze pod podmínkou, že nebude figurovat název společnosti, jména pracovníků, klientů ani kandidátů. Namísto jména společnosti figuruje v této práci pouze velké písmeno A.

Společnost A je personálně poradenskou společností, která působí na českém trhu téměř 20 let. Zabývá se personálním poradenstvím a přímým vyhledáváním, jejími klienty jsou velké nadnárodní společnosti zejména z oblasti výroby v automobilovém průmyslu, v menším množství jsou to společnosti z jiných výrobních oblastí a rychloobrátkového zboží neboli FMCG. Je členem mezinárodní sítě, která sdružuje personální společnosti napříč Evropou. Hlavní službou, kterou poskytuje, je přímé vyhledávání pracovníků, a to nejčastěji na pozice v top managementu, dále poté střední management, a specialisté - odborníci.

V oblasti personálního poradenství poskytuje služby jako kariérové poradenství, personální audity a outplacement. Kromě České republiky, spolupracuje i se společnostmi v Německu, na Slovensku, či Polsku, převážně se jedná o pobočky společností, se kterými spolupracuje v ČR. Vedení si zakládá na dlouhodobých vztazích s klienty založených na důvěře, kvalitních nadstandardních službách a osobním přístupem.

6.2 Struktura společnosti A a popis zodpovědností jednotlivých pozic

Jelikož se jedná o malou společnost, organizační struktura je velmi jednoduchá a plochá. Vedení společnosti představuje jednatelka a majitelka společnosti, která přímo vede tým devíti zaměstnanců – Asistentka společnosti, pět pracovníků na pozici Talent sourcer a tři pracovníky na pozici Researcher/Administrative support. Pracovníci na pozici Talent sourcer mají na starosti především kompletní zpracování zakázek a komunikaci s klienty a uchazeči, zastřešují tedy celý proces vyhledávání a výběru pracovníků. Zaměstnanci na pozici Researcher/Administrative support se zabývají přímým vyhledáváním potenciálních kandidátů pomocí telefonického kontaktování.

Hlavními zodpovědnostmi pracovníka na pozici Talent sourcer neboli "vyhledávač talentů" je vedení jednotlivých projektů, kterými jsou vyhledání a výběr

kandidáta na určitou pracovní pozici. Zároveň zodpovídají za komunikaci se zadavatelem neboli klientem a konzultaci ve všech fázích projektu. Vzhledem k zaměření společnosti především na oblast automobilového průmyslu se od pracovníka vyžaduje alespoň obecná znalost oboru, jednotlivých pozic a odborností, které jsou vyžadovány k jejich výkonu. Jeho přidanou hodnotou pro klienta by měla být také znalost situace na trhu práce v daném segmentu a dané lokalitě, což může často pomoci předejít zklamáním z neúspěšného obsazování pozic, které nejsou na pracovním trhu konkurenceschopné např. ohodnocením apod. Od pracovníka na této pozici se tedy vyžadují nadstandardní komunikační dovednosti pro komunikaci jak s klienty, tak s odborníky i na nejvyšších pozicích v organizacích, kde se již vyžaduje velmi vysoká úroveň jednání. Další podmínkou jsou organizační dovednosti, systematičnost a spolehlivost, a to z důvodu zodpovědnosti za organizaci veškerých pohovorů jak s pracovníkem samotným v první fázi, tak i prezentací u klienta, kde často musí být přítomno několik osob, jejichž časové možnosti jsou velmi omezené, a je proto nutné jednat velmi flexibilně a přesně a snažit se dosáhnout spokojenosti jak na straně klienta, tak i kandidáta. Velmi důležitá je flexibilita tohoto pracovníka vzhledem k tomu, že pracuje často se zaměstnanými kandidáty, je nutné se jim časově přizpůsobit už od prvního telefonického kontaktu a nabídky pracovní příležitosti, tak i s dobou pohovoru a další komunikací, která často probíhá ve večerních hodinách.

Segment automotive, tedy oblast automobilového průmyslu, je všeobecně vnímán ze své podstaty jako extrémně náročné a dynamické prostředí, které klade obrovské nároky nejen na své interní procesy, ale i na flexibilitu dodavatelů a jejich schopnost rychlé reakce na zadání, a očekává odpovídající výsledky. Tato skutečnost kromě již zmíněného vyžaduje u pracovníka na pozici Talent sourcer odolnost vůči stresu, zejména schopnost efektivně a rychle pracovat pod tlakem, jak časovým, tak psychickým. Pracovníci na této pozici potřebují ke své úspěšnosti spolupráci kolegů na další popsané pozici, a přestože vůči nim nejsou v nadřazené pozici, musí si najít systém, jak jejich práci kontrolovat a vést je tak, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků.

Jak i z názvu vyplývá, pozice Researcher/Administrative support zahrnuje dvě základní složky. Jako Researcher "průzkumník" má pracovník na starosti identifikaci a přímé telefonické oslovování potenciálních kandidátů ve vytipovaných společnostech. Je pravou rukou Talent sourcera v průběhu procesu vyhledávání, jeho úkolem je sehnat telefonický nebo alespoň emailový kontakt, tedy najít cestu ke

kandidátovi. Podrobněji bude metoda přímého oslovení kandidátů popsána níže. Tato pozice vyžaduje vysokou míru kreativity ve smyslu nalézání různých cest, jak se ke kontaktům dostat, či jak kandidáta identifikovat, což souvisí také s příjemným a zároveň přesvědčivým stylem komunikace, zejména po telefonu. Vyžaduje také odolnost, aby se pracovník nenechal rozhodit negativními reakcemi při získávání informací. Druhá část, nazvaná Administrative support, tedy "administrativní podpora", zahrnuje práci s interní databází společnosti, a naplňuje tak podpůrnou funkci pro fungování celé společnosti. Zadává všechna data o kandidátech, firmách a projektech, se kterými se intenzivně pracuje. Napomáhá tedy sdílení informací ve společnosti A ulehčuje práci Talent Sourcerům, kteří tak mají více času na zpracovávání projektů.

6.3 Proces vyhledávání pracovníků ve společnosti A

Proces vyhledávání a výběru v personálně poradenské společnosti A nelze od sebe oddělit, jelikož jednotlivé kroky probíhají dle potřeby, ne vždy na sebe striktně navazují apod. Na základě pozorování, podpořeného realizací projektů byly utříděny jednotlivé kroky celého procesu vyhledávání a výběru, které budou v této části práce popsány a slovně vysvětleny.

1. Přebírání projektu od zadavatele

Popis současného stavu

Když se klient rozhodne zadat pozici společnosti A, sehraje důležitou úlohu nejdříve jednatelka společnosti, která zastřeší smluvní záležitosti, a podmínky spolupráce. Forma spolupráce společnosti A je téměř vždy (kromě výjimek, které není potřeba zmiňovat) taková, že se podpisem smlouvy klient zavazuje dodržet exkluzivitu vyhledávání, tedy neosloví žádné jiné společnosti k vyhledávání kandidátů na tuto pozici. Zároveň je smluvně dáno pokrytí nákladů na systematické vyhledávání, což znamená, že je určitá procentuální část očekávaného honoráře vyfakturována již při podpisu smlouvy nebo je smluvně dáno, že pokud vyhledávání pozice zastaví zadavatel z důvodů na jeho straně - např. obsadil pozici z jiných povolených zdrojů (vlastní inzerce, doporučení, interní zdroje), nebo se rozhodl pozici nakonec neobsazovat vůbec, je povinen zaplatit danou část očekávaného honoráře. Součástí smlouvy bývá i specifikace pozice, která obsahuje popis pozice a požadavky na dané pracovní místo, pokud tomu tak není, je ihned po zadání vyžádána. Ve specifických případech může dojít i k situaci, že společnost specifikaci k dispozici nemá, a její

vytvoření je prvním úkolem společnosti A, která je na základě zkušeností v oboru schopna dodat základní osnovu, kterou poté klient doplní.

Pozitivní stránky

Majitelka společnosti výborně zastřešuje organizační a právní záležitosti ohledně zadání pozice, je zkušeným a respektovaným partnerem na trhu, proto komunikaci s ní klienti vyhledávají. Oproti jiným personálně poradenským společnostem má výhodu zejména v tom, že jejím kontaktem není člověk na úrovni personalisty - specialisty, který běžně zadává zakázku mnoha personálním společnostem, ale jejím kontaktem jsou členové vedení společnosti, ať už se jedná přímo o jednatele a ředitele společností či jednotlivých poboček, nebo personální manažery v první manažerské linii, kteří zastřešují veškeré personální procesy včetně vyhledávání a výběru pracovníků. Tato výhoda spočívá v tom, že má partnera pro vyjednávání o podmínkách a formě spolupráce, který může rozhodnout a domluvu ovlivnit. Dále také proto, že veškeré eskalace problémů při výběrovém řízení, či v případě potíží s obsazením pracovní pozice projednává s kompetentním partnerem, proto ve většině případů po konzultacích a společné snaze, dojde k úspěšnému uzavření projektu a obsazení pozice.

Vysledované nedostatky v tomto kroku

Majitelka společnosti má na sebe navázané téměř všechny klíčové kontakty u klientů, proto dojde často k zadání přímo jí, telefonicky přebere několik základních informací, podstatné informace neobdrží, nebo při své vytíženosti vytěsňuje, zároveň již ze své role nevidí do hloubky jednotlivých projektů a pozic. Následně dojde k problému při předání pracovníkovi, který má projekt zpracovávat, protože nemá potřebné informace, které následně musí opět zjišťovat, což je zbytečný čas nejdříve majitelky, poté pracovníka, a také může působit neprofesionálně, že došlo k přebrání projektu, aniž by bylo zcela pochopeno zadání.

Návrh na zlepšení

Doporučení je následovné: majitelka by měla zastřešovat organizační a právní stránku věci, měla by však přenechat zjišťování potřebných informací na zpracovatelích projektů, případně domluvit společný telefonický hovor, či schůzku k pozici, kde by majitelka byla v roli seniora a partnera, kterého očekávají, zároveň by však zpracovatel projektu měl možnost zjistit všechny potřebné informace, které jsou poté klíčové v komunikaci s kandidáty. Pokud má Talent sourcer dostatek informací, je výrazně přesvědčivější, odezva kandidátů je pozitivnější a celé oslovení působí mnohem profesionálněji, než tomu je bez informací.

2. Přidělení pozice

Popis současného stavu

Po zadání od klienta dochází k přidělení projektu majitelkou konkrétnímu pracovníkovi. Talent sourceři nejsou specializováni dle segmentů nebo pozic, projekt je přidělen podle několika kritérií - dle toho, kdo zpracovával v poslední době podobnou pozici ve stejné lokalitě, nebo alespoň pozici podobného zaměření v lokalitě jiné. Důvodem je, že je zde vyšší pravděpodobnost hlubšího porozumění vzhledem k technické složitosti a specifičnosti obsazovaných pozic, ale i využití již jednou odvedené práce a navázaných kontaktů.

Pozitivní stránky

Talent sourcerům ulehčí práci, pokud již podobnou pozici hledali, vzhledem k tomu, že mají síť kontaktů v této oblasti, a zároveň je zde výrazná výhoda pochopení již jednou zpracovávané pozice.

Vysledované nedostatky v tomto kroku

Majitelka nemá často přehled o tom, kdo má kolik pozic a přidělí v dobré vůli pozici jen podle zmíněných kritérií. Dochází však často k tomu, že jsou poté nerovnoměrně rozložené projekty, jeden pracovník je zbytečně přetížený, což způsobuje, že je výrazně méně efektivní, protože na kvalitní zpracování jednotlivých zakázek je nutné mít čas a prostor, a určité množství projektů již není téměř možné plnohodnotně zpracovat, zatímco další pracovník má výrazně méně projektů a čas a prostor by měl.

Návrh na zlepšení

I přes časový tlak, ve kterém se majitelka společnosti vzhledem k náročnosti své role nachází, by měl být prostor na posouzení kapacity daného pracovníka, kterému chce zakázku zadat. Jako řešení vidím dotázání se daného pracovníka, zda je schopen pozici zpracovat, nebo je ochoten vpustit do oblasti svého nedávného působení raději jiného pracovníka, než aby projekt nebyl zpracovaný dobře. Dalším návrhem je vytvoření tabulky, která by byla přístupná na sdíleném serveru všem pracovníkům, a ve které by bylo jasně viditelné, kdo zpracovává jaké projekty a kolik. Došlo by tak k rovnoměrnějšímu a efektivnějšímu rozdělení práce.

3. Přípravná fáze

Popis současného stavu

Po přebrání projektu si každý Talent sourcer projde specifikaci a dostupné informace, a sestaví si doplňující dotazy, které k pozici vyplynou. Pokud se jedná o klienta, který komunikuje výhradně s majitelkou, musí předat dotazy jí, a poté čekat na odpovědi. Ne vždy však dostane uspokojivé odpovědi. Vyžádá si tedy propojení s odpovědnou osobou za pozici, což bývá ve většině případů personalista, který často zjišťuje informace přes další pracovníky, např. nadřízeného atd. Není vytvořen žádný stabilní seznam otázek pro klienta, operativně se vše přizpůsobuje situaci. V případě, že v průběhu projektu vytanou další dotazy od kandidátů, je nutné opět konzultovat s klientem. Na základě získaných informací je poté vytvořena verze specifikace, se kterou se nadále pracuje v komunikaci s kandidáty. Jde o úpravy pro potřeby personálně poradenské společnosti - tzn. odstranění údajů, ze kterých by bylo možné ihned identifikovat společnost (eliminuje se tím situace, kdy by se kandidát po obdržení specifikace raději obrátil přímo na společnost), v případě potřeby zjednodušení formulací, doplnění potřebných informací, layout (vzhled dokumentu, design) personálně poradenské společnosti namísto layoutu klienta, uvedení kontaktu konzultanta, uvedení několika motivačních bodů, které by měly kandidáta nalákat a ukázat pozici jako atraktivní. Dále si pracovník připraví tabulku v programu MS Office - Excel, do které poté zaznamenává informace o kandidátech ze všech zdrojů tak, aby je měl přehledně na jednom místě. V tabulce jsou následující informace: Příjmení a jméno kandidáta, zdroj, společnost, pozice, lokalita, datum oslovení, potvrzení kontaktu, zaslání specifikace, email, telefonní kontakt, kontrolní sloupec pro CV - je k dispozici kandidátův životopis či nikoliv, datum pohovoru v personálně poradenské společnosti, datum prezentace u klienta, důležité poznámky.

Pozitivní stránky

Při přebírání projektu se pracovníci snaží zjišťovat co nejvíce informací, aby mohly co nejlépe zacílit při vyhledávání a výběru vhodných kandidátů. Je zadán jasný vzhled dokumentů, obecně se mezi konzultanty ví, jak má specifikace vypadat, jaký typ písma má být použit, kde naleznou logo apod., ze společnosti jsou odesílány dokumenty v jednotném stylu. Tabulka přehledu kandidátů také velmi napomáhá přehlednosti projektu, umožňuje mít pod kontrolou komunikaci s kandidáty, zpětné vazby, rychle nalézt kandidáty, kteří mají zájem, jsou v procesu, nemají zájem, neodpovídají požadavkům apod.

Vysledované nedostatky v tomto kroku

Zejména novější pracovníci nemají k dispozici žádné podklady, neví jak formulovat dotazy a na co se ptát. I zkušenějšímu pracovníkovi se však stane, že zapomene zjistit podstatnou informaci. Sdílení informací se řeší tak, že pracovník osloví kolegu, který již pracoval na podobné pozici, a snaží se zjistit co nejvíce informací od něj, což je časově neefektivní, protože tím bere poměrně významný čas dotazovanému. Navíc získané informace nejsou úplné, protože daný pracovník mohl mnoho opomenout atd. Tento celkový nedostatek informací má negativní dopad na zpracování projektu a může v komunikaci s klientem působit neprofesionálně. Než všechny potřebné informace zjistí, zabere mu to mnoho času, který mohl již věnovat činnosti směřující k výsledku. Informace o tom, jaké náležitosti má splnit specifikace jsou sice obecně známy a dodržovány, nicméně opět nejsou nikde zaznamenány.

Návrh na zlepšení

V tomto kroku by autorka navrhovala vytvoření seznamu základních dotazů na klienta na začátku projektu, který by byl přístupný všem pracovníkům na sdíleném serveru a kterého by se mohli držet při prvním kontaktu s klientem. Dále doporučuje ve sdíleném dokumentu doplnit vždy při každé zpracovávané pozici nový seznam dotazů souvisejících přímo s výkonem konkrétní pozice.

Dále navrhuje vytvoření sdíleného dokumentu, kde by bylo povinné u každé zpracovávané pozice zaznamenat poznámky ze zjišťování detailů o této pozici, měly by se zde shromažďovat odborné termíny a jejich vysvětlení, technické specifikace a požadavky. Toto sdílení by opět mělo mít pozitivní dopad na efektivitu práce, zkrátilo by čas na porozumění pozici a pracovník by působil profesionálněji i vůči klientovi, protože s těmito informacemi by mohl pokládat cílenější a odbornější dotazy. Dalším návrhem je dokument, kde by byly jasně formulovány náležitosti a formální požadavky na specifikaci.

6.4 Metody vyhledávání pracovníků ve společnosti A

V této podkapitole bude popsáno, jak jsou metody vyhledávání pracovníků užívány ve společnosti A. Z autorčiných zkušeností, pozorování a účasti na realizaci projektů bylo zjištěno, že k vyhledávání kandidátů je ve společnosti A téměř vždy využita kombinace následujících metod:

1. inzerce,
2. vyhledávání kandidátů v interní databázi společnosti,

3. social networking
4. přímé telefonické vyhledávání.

Obecně byly první tři metody popsány v teoretické části, proces jejich užití však bude popsán zde. V teoretické části nebyla vysvětlena metoda přímého telefonického vyhledávání proto, že se jedná o velmi specifickou metodu, která se v literatuře ve formě, jakou je realizována ve společnosti A, neobjevuje. Proto se autorka rozhodla zařadit popis tohoto postupu do této části práce, kde se věnuje přímo konkrétním procesům ve společnosti A.

1. Inzerce

Na začátku samotného vyhledávání volí pracovníci společnosti A vystavení inzerátu na servery jobs.cz a prace.cz, kde je společnost registrována. Inzerát vystaví v co nejdiskrétnější formě, tedy nezmiňují společnost, pro kterou se pracovní pozice hledá. Zejména kvůli již výše zmíněnému předpokladu, že by se kandidát obrátil raději přímo na společnost, jež pozici obsazuje. Pokud již proběhne kontakt s Talent sourcerem, který mu vysvětlí roli personální společnosti ve výběrovém řízení, získá k tomuto postupu v naprosté většině případů důvěru a souhlasí s další prezentací do společnosti prostřednictvím personálně poradenské společnosti A. V inzerátu se uvádí všechny základní informace, tedy popis pracovního místa, požadavky, které má kandidát splnit, zaměření společnosti, pro kterou je pozice obsazována, přibližná lokalita místa výkonu práce a pár bodů, které činí nabídku atraktivní.

2. Vyhledávání kandidátů v interní databázi společnosti

Společnost A má k dispozici interní databázi, která byla navržena a naprogramována přímo na míru jejím konkrétním potřebám ve spolupráci s pracovníky společnosti v roce 2010. Od té doby prošla již několika zásadními úpravami vzhledem ke změněným potřebám a k pro zefektivnění a rozšíření možností jejího využití. Takovou změnou bylo například vyhledávání kandidátů dle klíčových slov. V tuto chvíli má tedy společnost vytvořenou databázi tisíců kandidátů z nejrůznějších lokalit a odvětví, které lze filtrovat podle preferované lokality, pracovních pozic, které vykonávaly v posledních letech, oboru společnosti, ve které působili a znalosti určitého jazyka. Samozřejmě lze také vyhledávat podle jména a příjmení. K dispozici jsou k jednotlivým kandidátům i poznámky, které zadávají pracovníci. Lze zjistit, v jakých projektech byl kandidát nominován a jak skončila jeho

účast v daném projektu. Všechny tyto informace jsou velmi cenné a podstatné pro další práci s kandidátem.

Z pozorování a účasti na realizaci projektů lze konstatovat, že Talent sourceři nejdříve vyfiltrují kandidáty v odpovídající lokalitě, se zkušeností z požadovaného oboru, se znalostí požadovaného jazyka a dle názvu pozice. Z daného seznamu postupně opět vybírají kandidáty, kteří i po přečtení všech informací a posouzení CV odpovídají zadané pozici. Tyto zadají do tabulky, aby věděli, že s nimi budou dále pracovat. Vzhledem k tomu, že mají k dispozici telefonický kontakt a email, v první fázi zašlou emailem specifikaci pracovní pozice, kde navážou na kontakt s kandidátem v minulosti. Pokud se kandidát do několika dnů neozve s odpovědí, kontaktují ho telefonicky, často se totiž stává, že kandidáti změň email, nebo se jim zpráva označí jako nevyžádaná. Pokud odpovídající kandidáti projeví zájem i po telefonickém upřesnění detailů o pozici a společnosti, vstupují do procesu výběru.

Tvorba cílové listiny z interní databáze společnosti

Velmi důležitou vedlejší funkcí interní databáze je databáze firem, kterou neustále doplňují pracovníci na pozici Administrative support. V této databázi se nachází zejména výrobní společnosti vzhledem k hlavnímu segmentu, ve kterém společnost A působí. Dle potřeb jednotlivých zakázek však zadávají i společnosti mimo výrobní segment. Společnosti lze potom dle jednotlivých kritérií (okres, kraj, zaměření a počet zaměstnanců) filtrovat a zadávat do tzv. cílové listiny, se kterou Talent sourceři dále pracují při vyhledávání kandidátů. Do této listiny patří firmy, v nichž se pravděpodobně budou nacházet zaměstnanci, kteří by mohli odpovídat hledané pozici. V první fázi se vyfiltrují společnosti se zaměřením, z jakého má pracovník pocházet (např. výrobní společnost působící v oblasti automobilového průmyslu), s odpovídající velikostí (např. nad 300 zaměstnanců) a lokalitou (dojezdová vzdálenost od společnosti, pro kterou hledáme pracovníka, např. do 60 km). Takto nám vznikne cílová listina firem, ve kterých jsou poté ostatními metodami identifikováni zaměstnanci na odpovídajících pozicích (tedy předpokládají se u nich odpovídající zkušenosti).

3. Social networking

V rámci této metody společnost A využívá profesní sociální síť LinkedIn, která v posledních letech zásadním způsobem změnila způsob vyhledávání pracovníků. Jak bylo popsáno v teoretické části, poskytuje obrovský nový prostor, kde

jsou koncentrovány profily zaměstnanců z nejrůznějších společností a oblastí i s informacemi, se kterými lze efektivně pracovat. Základem užívání LinkedIn je založení vlastního profilu s informacemi o své osobě. K tomuto profilu si následně uživatel vytváří síť kontaktů. Konkrétně ve společnosti A Talent sourceři užívají různé postupy k vyhledání maximálního počtu profilů odpovídající hledané pozici:

- I. filtrování dle pozic - zadání názvu či části názvu hledané pozice, většinou je nutné vyzkoušet mnoho způsobů, pozice nemusí mít v každé společnosti stejný název, existují české i anglické verze názvu pozice atd., zároveň se filtruje dle lokality
- II. filtrování dle společností - procházení všech profilů pracovníků dle jednotlivých firem v cílové listině, které se zadají do filtru "společnost"
- III. podobné profily - procházení profilů, které se zobrazují na stránce u právě otevřeného uživatele jako podobné - většinou odpovídají pozicím i lokalitou

Tím, jak se rozšiřuje síť, rozšiřuje se i počet profilů, které jsou uživateli viditelné. Když Talent sourcer najde odpovídající nebo pravděpodobně odpovídající profil, požádá uživatele o přidání do sítě a k této žádosti přidá krátkou slušnou zprávu s informací o pracovní příležitosti, o které by ho rád informoval. Do tabulky si poznamená dostupné informace. Pokud uživatel žádost do několika dní nepotvrdí, nebo žádost přijme, ale na zaslání specifikace již nereaguje, je potřeba využít kombinaci s přímým telefonickým vyhledáváním, které bude popsáno níže, kdy Researcher sežene kontaktní údaje na tohoto uživatele, a lze ho tedy oslovit jinou cestou než přes LinkedIn.

4. Přímé telefonické vyhledávání pracovníků společnosti A

Metoda přímého telefonického vyhledávání pracovníků ve společnosti A začíná prací s databází, pomocí které je vytvořena výše zmíněná cílová listina firem. V první fázi jsou vyhledány pouze nejvíce vyhovující firmy tak, jak bylo popsáno (počtem zaměstnanců, vzdáleností od místa potenciálního nového pracoviště, zaměřením). S touto cílovou listinou začne pracovat souběžně s Talent sourcerem i Researcher, který má ve vytištěné formě k dispozici potřebné základní údaje, tedy název firmy, telefonní číslo, případně více telefonních čísel a lokalitu, kde se firma nachází. Lokalita se označuje nejen konkrétním městem či obcí, ale i okresem pro snazší a rychlejší orientaci, kde se firma nachází. Další informace má Researcher k dispozici v interní databázi společnosti, kde jsou u každé firmy sdíleny informace o předchozích hovorech a identifikovaných pracovnících v rámci telefonického vyhledávání. Často

jsou mu tyto informace navíc podporou při prvním kontaktu s recepcí společnosti. V tomto prvním kontaktu se totiž snaží diskrétně identifikovat osobu působící na pozici, kterou má zadanou, a zjistit jeho jméno a telefonní číslo. Na recepci však často nemohou informace o zaměstnancích sdělovat bezdůvodně, a tak lze využít již dříve identifikovaných osob uvedených v databázi. Pokud se potřebné údaje podaří Researcherovi získat, předá je buď Talent sourcerovi, který daného pracovníka kontaktuje, nebo toto oslovení vykoná sám.

V tom případě se spojí telefonicky s osobou, ověří si její totožnost, a krátce, stručně a výstižně ji seznámí s nabízenou pracovní příležitostí. Požádá ji o emailový kontakt, kam by mohl zaslat nezávazně informace k pozici, a tím hovor končí. Nepochází k žádnému přesvědčování, pokud kontaktovaný nemá o nabídku zájem. I fakt, že nezvažuje změnu, je důležitá informace z trhu. Na získaný email se zašlou slíbené informace i s návrhem dalšího postupu a kontaktem na Talent sourcera, který pozici zastřešuje, a pokud na zprávu není odpovězeno do několika dnů, kontaktuje se telefonicky daná osoba znovu pro kontrolu, zda obdržela informace a zda by měla zájem o další kroky. Všechny informace jsou sdíleny s Talent sourcerem v již zmiňované tabulce k projektu.

6.5 Proces a metody výběru pracovníků ve společnosti A

Jak bylo zmíněno výše, procesy vyhledávání a výběru pracovníků se ve společnosti A prolínají. Tzv. předvýběr zmíněný v teoretické části probíhá již od prvního kontaktu s kandidátem. Kandidát je posuzován ve všech fázích a v průběhu všech metod výběru, které jsou v procesu využívány. Ve společnosti A jsou užívány různé kombinace následujících metod výběru, které již byly obecně popsány v teoretické části:

1. Hodnocení životopisu

Po obdržení CV z jakéhokoliv zdroje, následuje jeho posouzení - a rozdělení na kategorie:

- I. Vhodní - stažení CV a uložení k odpovídajícímu projektu, zápis kandidáta do tabulky, tel. kontakt s těmito kandidáty, jejich informování o detailech pozice, případně doplnění potřebných informací o kandidátovi, domluva dalších kroků.
- II. Záloha - stažení CV a uložení k odpovídajícímu projektu, zápis kandidáta do tabulky - aby se Talent sourceři mohli rozhodnout později a nezapomněli kandidáta informovat o zamítnutí nebo dalších krocích.

- III. Nevhodní, ale využitelní v budoucnu na jinou pozici - přeposlání CV na administrativního pracovníka k založení do databáze, informování kandidáta, že neodpovídá představě klienta na tuto konkrétní pozici, ale bude do budoucna kontaktován v případě vhodné pozice.
- IV. Nevhodní - slušné definitivní zamítnutí kandidáta.

2. Výběrový pohovor

Dalším krokem po zhodnocení životopisu bývá domluva pohovoru, který může být realizován osobně, ale vzhledem k mnoha rozdílným lokalitám, kde se klienti (potažmo kandidáti) společnosti A nacházejí, je někdy nutné v rámci efektivity a časových možností využít videopohovor. I tato forma pohovoru se však jeví jako dostačující. Ve společnosti A užívají všichni pracovníci na pozici Talent sourcer podobný typ výběrového pohovoru, a to pohovor polostrukturovaný. Jak bylo popsáno v teoretické části, jsou předpřipravena témata, kterých je potřeba se držet, nicméně nejsou striktně dané otázky, od nichž není možné vybočit. Kladeny jsou otevřené otázky vzhledem k tomu, že cílem je získat o kandidátovi maximum informací a zároveň sledovat jeho vyjadřovací schopnosti a reakce. Pohovor je zaměřen především na zkušenosti kandidáta, pochopení jeho pozice ve struktuře organizace i jeho role v týmu, hlavní zodpovědnosti, jeho způsob řešení nejrůznějších typů situací, či styl vedení lidí. I přesto, že se Talent sourcer cíleně snaží jít do detailu, aby odhalil, zda mu kandidát sděluje pravdivé informace, je důležité, aby nastolil pozitivní atmosféru, a aby kandidát odcházel z pohovoru s dobrým pocitem.

Při výběrovém pohovoru se ve společnosti A klade důraz kromě zjišťování pracovních zkušeností i na sledování sociálních kompetencí. Smékal (1995) sociální kompetenci definuje jako *„obratnost a efektivitu v jednání s lidmi v sociálním styku, založenou na respektu k lidské důstojnosti a na vyspělé kultuře vlastní osobnosti.“* Jelikož se kompetence projevují v chování, je třeba ho pozorovat už od prvního kontaktu s kandidátem a zejména při osobní schůzce. Dále je lze zjišťovat tak, že jsou pokládány otázky týkající se chování kandidáta v různých situacích v minulosti. Ze zkušenosti lze říci, že k získání alespoň prvotní představy o sociálních kompetencích kandidáta je dobré, aby konzultant požádal o popis nějaké konkrétní situace v zaměstnání, velmi pozorně sledoval a následně se doptával na podrobnosti, na úlohu a roli kandidáta v dané situaci, na jeho reakce, pocity, na výsledek situace, či jakou mírou přispěl k řešení právě kandidát apod.

Výběrový pohovor je hlavní výběrovou metodou ve společnosti A. Pokud po pohovoru vyhodnotí Talent sourcer kandidáta jako vhodného, zasílá se rovnou k prezentaci klientovi. Tento postup je vzájemně odsouhlasen i s klienty, na personálně poradenskou společnost totiž navazuje v procesu výběru ještě vlastní interní proces organizace, a není proto efektivní kandidáta podrobit dalším výběrovým procedurám. Může totiž dojít k tomu, že při první prezentaci ve společnosti bude kandidát vyřazen jen proto, že nebude osobnostně vyhovovat potenciálnímu nadřízenému. Pokud je společnost A požádána o odborné zastřešení finálního výběru, jsou užity i ostatní metody, kdy je pověřena testováním uchazečů, organizací Assessment Centre či zjištěním referencí. Na těchto procesech se však účastní ve spolupráci se zástupci klienta, a poté odborně interpretuje výsledky.

3. Testování uchazečů

Společnost A se zabývá i testováním uchazečů a interpretací výsledků použitých testů a dotazníků. K tomuto účelu využívá psychodiagnostiky cut-e, jež je dostupná online na webových stránkách www.cut-e.cz. Pro přístup k testům a jejich hodnocení je služba zpoplatněna. Někteří Talent sourceři prošli sadou školení, které společnost cut-e přímo poskytuje. Z nabídky testů a dotazníků cut-e nejčastěji společnost A využívá kompetenční dotazník, dotazník motivačního chování, dále testy práce s informacemi, logického, numerického a verbálního myšlení.

Kompetenční dotazník sleduje 4 oblasti kompetencí: Interaktivní, Operativní, Intelektuální a Emocionální, kde sleduje základní klíčové kompetence: Vliv, Networking, Management, Rozvoj lidí, Efektivní komunikace, Konstruktivní týmová práce, Vytváření obchodních příležitostí, Zaměření na zisk, Exekutiva, Systematický přístup, Vize a strategie, Organizační povědomí, Analýza a úsudek, Profesní odbornost, Inovace, Iniciativa a odpovědnost, Stabilita, Vlastní rozvoj. Všechny dotazníky a testy jsou rozlišeny dle konkrétních diagnostikovaných skupin (absolventi, administrativní pracovníci, pracovníci ve službách, prodejci, obchodníci, odborníci, vedoucí pracovníci, vrcholový management).

Tyto testy a dotazníky vyplní testovaný online, a hotové si je poté Talent sourcer vygeneruje na webových stránkách. Na tyto výsledky je ve společnosti A nahlíženo velmi komplexně, nehodnotí se každý nástroj zvlášť, ale hledají se mezi nimi souvislosti. Připraví se zpráva, které se poté hodnotitel drží i při prezentaci klientovi. Vždy jsou tyto výsledky nejdříve konzultovány s testovaným, mnohokrát se při tom přijde na okolnosti, které měly vliv na vyplňování testů (např. způsobily jejich pomalejší

vyplnění), a mohou být následně doplněny do zprávy pro klienta. U jednotlivých výsledků se dává prostor testovanému k vyjádření souhlasu, či nesouhlasu s naměřenými hodnotami. Tato další práce s testy a dotazníky dotváří obrázek o kandidátovi, otevře v komunikaci mnoho nových témat a lze také velmi dobře sledovat jeho reakce. Toto slovní vyhodnocení s kandidátem trvá průměrně 30-45 minut při zmíněné sadě testů. Následně jsou výsledky testů spolu se slovním vyhodnocením interpretovány a prezentovány klientovi.

4. Assessment Centre

Jak je v teoretické části popsáno, při Assessment Centre (AC) se sleduje způsob plnění úkolů, jejichž prostřednictvím je simulována pracovní náplň na daném pracovním místě. Společnost A v rámci AC simuluje náročné prostředí, práci pod tlakem a různé situace, kde se kandidát musí projevit. Tyto jsou přizpůsobeny konkrétní pozici, na kterou je AC realizováno, a to tak, že jsou vytipovány jednotlivé úkoly spadající do náplně práce na tomto pracovním místě. Po domluvě s klientem je určeno několik hodnotitelů ze společnosti A i ze strany klienta (většinou jde o zástupce personálního oddělení, zástupce vedení společnosti a potenciálního přímého, případně i nepřímého nadřízeného), kteří dostanou různé role, a aktivně se tak zapojují do průběhu AC. Je přítomen i pozorovatel, odborník v personálním poradenství posuzující celkové chování účastníka, ale i jednotlivé proměnné, které jsou předem společně s klientem identifikovány jako podstatné pro výkon dané pozice. Společnost A jasně definuje jednotlivé role, připraví podklady k jednotlivým úkolům, a ty má každý účastník k dispozici. Tyto podklady jsou pro každou osobu jiné vzhledem k rozdílným rolím. Po ukončení AC jsou společně diskutovány a vyhodnoceny jednotlivé sledované proměnné a společnost A zpracuje výsledné vyhodnocení.

5. Zjišťování referencí uchazečů

Ve společnosti A dochází ke zjišťování referencí až na žádost klienta. V tuto chvíli je úkolem Talent sourcera vyžádat od kandidáta několik referenčních osob, jedná se vždy minimálně o dvě, ideálně o tři kontakty. Společnost dává většinou požadavek, aby šlo o jednoho nadřízeného, jednoho podřízeného (pokud se jedná o vedoucí pozici), a jednoho pracovníka na stejné úrovni. Pokud kandidát pracoval ve více společnostech, vyžádá si reference z několika společností. Talent sourcer referenční osoby následně postupně kontaktuje, informuje je o účelu hovoru, a vzhledem

k tomu, že se jedná o časově náročnější požadavek - přibližně 20 minut, je vhodné na tento fakt upozornit, a domluvit se na čase, který vyhovuje oběma stranám. Poté dochází ke zjišťování informací týkajících se působení vybraného kandidáta na daném pracovišti a zkušeností referenční osoby s ním. Zjišťování referencí vždy společnost provádí telefonicky, aby bylo možné vysledovat spontánní reakci a způsob odpovědí, zároveň se detailněji doptat na vybrané oblasti apod.

6.6 Funkčnost metod užívaných ve společnosti A

Následující podkapitola se bude věnovat zjišťování funkčnosti jednotlivých metod užívaných ve společnosti A tak, jak byly výše popsány. Tohoto zjištění bude dosaženo prostřednictvím identifikace silných a slabých stránek, neboli výhod a nevýhod těchto metod s podporou odborné literatury. Funkčnost metod se však týká konkrétní společnosti, proto budou nalezené informace pouze vodítky, která budou následně doplněna, okomentována a zhodnocena dle výsledků pozorování a aktivní účasti na projektech.

Jedním z podkladů vhodných pro orientaci, jak jsou hodnoceny metody v odborné literatuře, je tabulka, kde Kociánová (2010) uvádí predikční validitu jednotlivých výběrových metod, která vlastně udává v pojetí této práce, jaká je funkčnost této metody, co se týče předvídání vhodnosti kandidáta na určitou pozici. V tabulce jsou zvýrazněné ty metody, které jsou užívány ve společnosti A.

Tabulka 1: Členění metod výběru dle jejich predikční validity

<u>Metody výběru s nižší predikční validitou</u>	<u>Metody výběru s vyšší predikční validitou</u>
dokumenty uchazeče (0,14)	test inteligence (0,27-0,61)
nestrukturovaný rozhovor (0,14)	multimodální rozhovor (0,27-0,51)
test osobnosti (0,15)	životopisný dotazník (0,37)
školní známky (0,15)	strukturovaný rozhovor (0,4)
grafologická expertiza (0,2)	zkušební doba (0,44)
posudky a reference (0,26)	Assesment centre (0,45)
	výkonový test (0,45)

Zdroj: Kociánová, 2010, s. 127

Tuto tabulku je však nutné brát s určitou rezervou, samozřejmě je zde mnoho dalších vlivů, které zvyšují či snižují validitu a funkčnost metod, je to zejména odborné zvládnutí té které metody daným personalistou či andragogem.

6.6.1 Funkčnost metod vyhledávání pracovníků

1. Inzerce

Některé výhody a nevýhody uvádí Koubek (2007a, s. 142):

Výhody:

- relativně nízká cena,
- operativnost,
- možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, podmínkách, požadavcích na pracovníka,
- umožňuje provádět i další činnosti elektronicky.

Nevýhody:

- Okruh uživatelů a internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků, popřípadě je nezahrnuje stejnou mírou.

Ve společnosti A to dále jsou:

Výhody:

- Získání uchazečů, které není možné získat ostatními metodami - jsou to například kandidáti, kteří nemají LinkedIn, nepůsobí momentálně v žádné společnosti z cílové listiny, přesto, že jejich profil požadavkům odpovídá. Dále lze získat kandidáty, kteří pracovali v zahraničí, v jiné lokalitě v ČR či v jiném segmentu, a chtějí se vrátit do dané lokality či oblasti působení, absolventy, uchazeče po rodičovské dovolené, po zdravotní pauze apod.

Nevýhody:

- Společnost A se sice zaměřuje na okruh lidí, kteří internet využívají a umí s ním pracovat, nicméně na druhé straně, vyhledává převážně velmi specifické pozice s mnoha odbornými požadavky na uchazeče. Nestává se příliš často, že takto specifický kandidát se na inzerát právě v době hledání pozice přihlásí.
- Výrazným limitem je nutnost aktivní reakce ze strany kandidáta, znamená totiž neobsazení potenciálních uchazečů, kteří aktivně práci nehledají, což je většina z cílové skupiny.
- Nevýhodou je také množství neodpovídajících reakcí, které je nutné prohlédnout a zamítavě na ně odpovědět.

Zhodnocení/Doporučení:

Nevýhoda, kterou uvádí Koubek, není pro společnost A relevantní, protože obsazuje pozice, kde je samozřejmostí, že daná osoba je běžným uživatelem internetu, což dnes patří na vyšších odbornějších pozicích mezi základní požadavky. Tento fakt tedy funkčnost užívané metody nesnižuje. Přesto, že funkčnost metody užitá na pozici ve společnosti A je diskutabilní z důvodu, které byly uvedeny jako nevýhody, je podstatným doplňkem k ostatním metodám, a to právě z důvodu nutnosti pokrytí všech zdrojů, tedy i tohoto.

Potenciál inzerce je ve společnosti A dostatečně využit, je inzerováno na nejnavštěvovanějších serverech, inzerát má svou podobu a formu. Co se týče nevýhod, které snižují funkčnost, nemá společnost A velkou možnost je nějakým způsobem ovlivnit vzhledem k tomu, že obsazování specializovaných pozic je jejím hlavním zaměřením, které nemá v úmyslu měnit. Doporučení je tedy nadále inzerci využívat jako podpůrný prostředek. Bylo by chybou tuto metodu vyřadit vzhledem k uvedeným výhodám, zejména proto, že pokrývá část uchazečů, kterou není možné identifikovat jinak.

2. Vyhledávání kandidátů pomocí interní databáze

Vzhledem k tomu, že každá organizace i personálně poradenská společnost má velmi rozlišnou interní databázi využívanou pro uchovávání profilů kandidátů a jejich následné vyhledávání, nebude tu využito odborné literatury k nalezení výhod a nevýhod, ale bude se vycházet ze zkušeností s užíváním konkrétní databáze ve společnosti A.

Výhody:

- Výhodou je rychlý přístup k možným potenciálním kandidátům s danými zkušenostmi.
- Kontaktní údaje jsou snadno dostupné, a existuje tedy možnost ihned informovat kandidáty o pracovní příležitosti.
- Databáze obsahuje i poznámky z předchozího jednání společnosti s uchazečem, což znamená, že je na co navázat, nebo naopak rovnou zjistit negativa kandidáta v předchozí spolupráci, a ušetřit tak čas, který by Talent sourcer strávil při kontaktu s ním.

Nevýhody:

- Profily kandidátů nejsou vždy aktuální, zkušenosti už zastaraly, takže Talent sourcer tráví čas kontaktováním potenciálních kandidátů, kteří již neodpovídají profilu.
- Databáze stále není natolik rozsáhlá, aby pokryla různorodost lokalit, oborů, a pozic, na které se kandidáti hledají.
- Nenabízí nové kandidáty.
- Hledání pomocí klíčových slov není dokonalé, vždy může dojít k nevyhledání kandidáta, který by byl na pozici vhodný, ale neodpovídá právě zadanému klíčovému slovu - vyhledávání totiž neprobíhá v životopisech a jiných přiložených dokumentech, ale podle slov, která k uchazeči do systému zadají pracovníci na pozici Administrative support.
- Zadávání profilů do databáze je časově náročné a tuto činnost vykonávají pracovníci na pozici Administrative Support vedle dalších svých činností (Researcher), často tedy informace v databázi nejsou úplně aktuální.

Zhodnocení/doporučení:

Vyhledávání v interní databázi společnosti je velmi přínosnou metodou vzhledem ke všem uvedeným výhodám, nicméně časová náročnost, která je s vytvářením databáze spjata, není vedením společnosti doceněna a není jí věnován dostatek prostoru. Aby mohla databáze ještě lépe a funkčněji poskytovat zdroj pro vyhledávání, bylo by vhodné přístup změnit, a poskytnout některému z pracovníků více času na tuto aktivitu, a na jiné činnosti zaměstnat dalšího pracovníka. Autorka důrazně nedoporučuje na tuto činnost přidělit nového pracovníka vzhledem ke složitosti zadávaných profilů, při kterých je nutná znalost pozic i prostředí, v nichž se kandidáti pohybují. Zaškolení na tuto činnost probíhá postupně, a ze začátku musí být všechna data pečlivě kontrolována zkušenějším pracovníkem.

3. Social networking

Některé obecné výhody a nevýhody této metody byly zmíněny v teoretické části. Společnost A využívá k social networkingu síť LinkedIn, funkčnost využití této metody pro společnost A bude posouzena v tomto odstavci.

Výhody:

- Na LinkedIn je dostupné velké množství profilů kandidátů, na které se společnost A zaměřuje (specialisté, střední a vyšší management).

- Profily zde mají i kandidáti, kteří aktivně nehledají, a proto by nebylo možné je získat inzercí.
- Pokud má kandidát profil vyplněný, slouží jako životopis, a od toho se odvíjí rozhodnutí oslovit kandidáta či nikoliv.
- LinkedIn nabízí možnost přímo oslovit kandidáty s nabídkou pracovní příležitosti.
- Je zde možnost budování sítě kontaktů, což otevírá přístup k dalším novým profilům.

Nevýhody:

- Je nutné počítat s tím, že některé profily nejsou aktuální.
- Profil, který umožňuje přístup ke všem uživatelům této sítě, je nákladný.
- Hledání na Linkednu je časově velmi náročné.
- Odpověď kandidáta není vynutitelná, poměrně velká část oslovených nereaguje na oslovení.

Zhodnocení / Doporučení:

Tato metoda je funkční v případě, že je poskytnut dostatek času na systematickou práci. Vzhledem k objemu práce, který ve společnosti A Talent sourcer má, se často stává, že nemá čas na systematické hledání. Dále je ke zvýšení funkčnosti této metody a omezení negativa nevynutitelnosti odpovědi nutné kombinovat oslovení s telefonickým kontaktováním uchazečů, kteří neodpovědí na oslovení na LinkedIn, či zaslanou specifikaci.

4. Přímé telefonické vyhledávání pracovníků společnosti A

Výhody:

- Je přímou komunikací s potenciálním uchazečem, která nabízí možnost na něj ihned zapůsobit či získat vyjádření.
- Jediná metoda, jež poskytuje možnost identifikovat uchazeče, kteří nemají profil na sociální síti, nejsou uloženi v interní databázi společnosti, a nereagovali na inzerát.
- Lze ji využít i k oslovení kandidátů identifikovaných na LinkedIn, kteří na žádost nereagovali.

Nevýhody:

- Velmi náročné na psychiku Researchera i na jeho komunikační dovednosti. Není mnoho pracovníků, kteří by tuto činnost chtěli vykonávat.

- Časová náročnost, která souvisí s vyčerpáním pracovníků na pozicích, na něž se společnost A zaměřuje, proto je problematické se s nimi telefonicky spojit.

Zhodnocení/Doporučení:

Metoda je velmi náročná pro pracovníka, který ji vykonává. Dle pozorování ze společnosti jsou tito pracovníci demotivováni nedostatečným ohodnocením za tuto náročnou činnost. Autorka by doporučovala lépe ohodnotit pracovníky na této pozici, protože metoda je klíčová pro způsob vyhledávání společnosti A, jak vyplývá z uvedených výhod. Navíc, kromě samotné telefonické identifikace, se jedná i o doplňkovou metodu social networkingu, jejíž funkčnost výrazně zvyšuje.

6.6.2 Funkčnost metod výběru pracovníků

1. Hodnocení životopisu

Výhody:

- Poskytuje možnost prvotního posouzení, zda uchazeč odpovídá požadavkům, či nikoliv, a vyřazení neodpovídajících uchazečů.
- Časová nenáročnost

Evangelu (2008) uvádí dále:

- Poskytuje dostatek času na posouzení.
- Umožňuje posoudit psaný projev a úpravu.
- Umožňuje porovnat profily jednotlivých kandidátů.

Nevýhody:

- Nelze bez kombinace s další metodou ověřit pravdivost uvedených informací.
- Metoda je pouze doplňková, autoři odborné literatury jako například Šikýř (2014), ji uvádí jako metodu vhodnou k předvýběru uchazečů pro další kroky výběrového procesu.
- Evangelu (2008) upozorňuje na fakt, že je nutné se naučit posuzovat životopisy, protože uchazeči mohou v životopisech přehánět o svých zkušenostech a neuvádí přesné informace.

Koubek (2007b) pro zvýšení funkčnosti této metody doporučuje vyžadovat jasnou strukturu a obsah životopisu, aby poskytoval všechny potřebné informace, a bylo tedy možné ho posoudit. Z tabulky č. 1 vyplývá, že metoda hodnocení dokumentů uchazeče sama o sobě vykazuje nízkou validitu. Proto, aby byla metoda funkční, musí být kombinováno s jinou metodou s vyšší validitou. To potvrzuje

i pozorování vykonané autorkou. Z běžného strukturovaného životopisu uchazeče nelze odhadnout osobnost, chování ani kompetence, které jsou velmi podstatné při výběru pracovníků. Není vhodné se řídit pouze informacemi uvedenými v životopise, je nutné se následně doptat na podrobnosti, ověřit, zda jsou data pravdivá atd.

Zhodnocení/doporučení:

V podkapitole 6.5 jsou uvedeny kroky, které by měl každý pracovník ve společnosti A vykonat při hodnocení životopisu. Je nutné tyto kroky dodržet, aby tato metoda napomohla i při plnění interní databáze uchazeči, kteří neaktuálně obsazované pozici neodpovídají, ale mohou být zajímaví pro jiné pozice. Autorka při pozorování zjistila, že přirozeně tyto kroky více či méně Talent sourceři používají, nicméně nejsou nikde jasně dané. Doporučuje tak tento postup jasněji nastavit jako součást procesu výběru tak, aby se ho drželi všichni pracovníci společnosti. Tímto se zvýší využitelnost a přidaná hodnota, tedy funkčnost. Tato metoda je užívána ve společnosti A pouze pro předvýběr uchazečů, a následují po ní další výběrové metody, čímž jsou eliminovány její nevýhody, a opět tak sílí její funkčnost.

2. Výběrový pohovor

Ve společnosti A je užíván, jak bylo již výše zmíněno, polostrukturovaný výběrový pohovor.

Výhody:

- Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková (2008) nazývají tento druh pohovoru *kombinovaným*, jehož výhodou je možnost předem připravenými tématy či otázkami zajistit objektivní porovnání kandidátů, a zároveň nepřipravené otázky přináší oživení a akčnost rozhovoru, což může vést k hlubšímu poznání jednotlivých uchazečů.

Nevýhody:

- Evangelu (2008) uvádí, že pohovor je časově náročný, záleží samozřejmě na pozici, ale pro typy pozic ve společnosti A je trvání pohovoru přibližně 45 minut na pozice specialistů odborníků, pro manažerské pozice je to 60 minut. Společně s přípravou na pohovor se jedná o metodu, která je ve vybrané společnosti náročná na čas.
- Hodnocení je ovlivněno vysokou mírou subjektivního hodnocení, což souvisí i s působením antipatií. (Evangelu, 2008)

Zhodnocení/Doporučení:

Pracovníci společnosti A jsou proškoleni na vedení pohovorů, zpětné vazby od kandidátů jsou vesměs pozitivní. Pohovory se nesou spíše v příjemném duchu. Zároveň úspěšnost této metody není problematická, kandidáti vybraní pracovníky společnosti A prezentovaní klientovi, nejsou ve velké většině hodnoceni jako nevhodní, pokud jsou zamítnuti, jedná se spíše o důvody osobnostního charakteru jako nesympatie s nadřízeným, než odborné nedostatky. K tomu, aby bylo možné využít uvedenou výhodu polostrukturovaného rozhovoru, a zvýšit tak funkčnost metody, autorka doporučuje zlepšit strukturovanou část pohovoru. Navrhuje vytvoření jednotného podkladu k pohovoru, který by naváděl položit některé konkrétní otázky, či otevřít daná témata u každého pohovoru.

3. Testování uchazečů

Tabulka 2 : Výhody a nevýhody testů

Výhody	Nevýhody
přesně hodnotitelné výsledky	nezachytí individuální rozpoložení testovaného
rychlé vyhodnocení	neinformují, zda jsou předpoklady rozvinuty a používány v praxi
možnost zjistit aktuální úroveň dovedností a předpokladů	časová náročnost při vytváření
časová úspora pro obě strany	

Zdroj: Evangelu, 2008, s. 42

Co se týče online psychometrie, kam patří i diagnostika cut-e, uvádí Hroník (2007) následující výhody:

- Nejsou vázané na místo, stačí, aby bylo dostupné stabilní připojení k internetu.
- Uchazeč je může vykonat v čase, který mu vyhovuje.
- Interpretaci lze vykonat také na jakémkoliv místě.
- Metoda nezastarává, protože data pro normy jsou získávána průběžně.
- Uchazeč nevyplňuje testy pod dohledem, což vede k větší upřímnosti při odpovídání.

Dvořáková (2012) uvádí nevýhody:

- Kandidát se může stylizovat.
- Tato metoda může vyvolávat obavy u společností a personalistů, takže tento trend nechtějí využít.

Zhodnocení/Doporučení:

Společnost A plně využívá flexibility online testování, které vyhovuje testovaným i klientům, a šetří čas pracovníkům, kteří testy zadávají a interpretují. Zároveň jako důležité pozitivum vnímá autorka řádné proškolení pracovníků pro interpretaci těchto testů a dotazníků, což výrazně zvyšuje funkčnost této metody. Funkčnost zvyšuje i sdílení a diskutování výsledků s kandidátem, které bylo popsáno výše, a přináší mnoho dalších poznatků, ale také prostřednictvím lidského přístupu a vysvětlení výsledků, vytváří pozitivní názor kandidátů. Autorka pozitivně hodnotí, že je k testování přistupováno jako k jedné části výběrového procesu, a není na něj kladen přílišný důraz.

I přesto, že jsou testované osoby předem upozorněné, že jakékoliv vyrušení při vyplňování testů může způsobit výrazné zkreslení výsledků, stává se, že jsou testy vyplňovány v pracovním procesu nebo neklidném prostředí. Testy jsou poté neinterpretovatelné, nebo je lze interpretovat pouze částečně. To samozřejmě výrazně snižuje funkčnost této metody. Autorka doporučuje připravit dokument o vyplňování testů, který zašle testovanému před jejich vyplňováním, aby byla zdůrazněna důležitost situace. V tomto dokumentu bude uvedeno, že nebude přihlíženo na chyby na straně testované osoby, pokud byl při testování vyrušen, nebo se nacházel v neklidném prostředí, a test nebude interpretován, což může způsobit kandidátovi znevýhodnění ve výběrovém řízení.

4. Assessment Centre

Výhody:

- Přináší ucelený pohled na kandidáta.
- Je zde simulována reálná situace a lze sledovat, jak se v ní hodnocený zachová. Je možné situaci různě modelovat.
- Metoda je zajímavá pro účastníky, hodnotitele i management (Vajner, 2007)
- Různé zdroje (např. Armstrong, 2007; Kociánová, 2010; Vajner, 2007) uvádí v porovnání s ostatními metodami výběru vysokou spolehlivost a platnost.

- Evangelu (2008) přidává ještě možnost obměny pro různé pozice a možnost posoudit úroveň intelektu.

Nevýhody:

- AC je značně náročné na přípravu a jeho realizace je nákladná. (Vajner, 2007)
- Kromě toho je také celé AC velmi časově náročné pro všechny strany.
- Možnou nevýhodou je také riziko nejednotného hodnocení.

Zhodnocení/Doporučení:

Z uvedeného vyplývá, že vzhledem k velké náročnosti časové, finanční, nutnosti účasti mnoha osob, a podrobné interpretaci by nebylo funkční využívat Assessment Centre u každého uchazeče, ale je vhodné využít jej teprve u finálních kandidátů, kteří prošli jinými fázemi výběru, byli posuzováni ostatními metodami, a byli vyhodnoceni jako vhodní. Pokud je AC užito takto (a ve společnosti A tomu tak je), funkčnost metody je vysoká, může odhalit mnoho aspektů, které nemohou být odhaleny žádnou jinou metodou užívanou v této společnosti. Zejména se jedná o chování daného kandidáta v různých situacích, např. pod tlakem. Tento moment může být velmi překvapivý a ukázat na nevhodné chování jedince, přístup k podřízeným, když se nechovají podle jeho představ, a tím odhaluje i manažerské dovednosti. Bohužel tato metoda není užitá vždy. Ze zkušeností je však její přínos natolik velký, že by bylo vhodné nabízet tento produkt aktivněji a i vzhledem ke garanční době, kterou drží společnost A nad obsazenými kandidáty, tak zvýšit pravděpodobnost vhodného výběru, a tedy i úspěchu kandidáta na pracovní pozici.

Pozitivum ve společnosti A při užití této metody, a tedy její zvýšená funkčnost, je řešení uvedené nevýhody - nebezpečí nejednotného hodnocení. Společnost A se snaží toto riziko eliminovat pomocí vypracovaných hodnotících archů, které má každý hodnotitel k dispozici s ostatními materiály.

5. Zjišťování referencí uchazečů

Výhody:

- Lze ověřit objektivní informace, které poskytl kandidát, jako jsou povaha zaměstnání, doba působení ve společnosti, důvod odchodu apod.

Nevýhody:

- Co se týče oblastí chování pracovníka, je tato informace velmi subjektivní, bývá buď pozitivnější než realita (Armstrong, 2007), nebo může kandidáta zbytečně poškodit v případě, že se jedná o nějakou osobní antipatii.

Zhodnocení/Doporučení:

Validita metody je dle Armstronga (2007) a Kociánové (2010) nízká, což spolu s uvedenou nevýhodou výrazně snižuje její funkčnost. Je proto pozitivně hodnoceno, že je ve společnosti A využívána pouze jako doplňková. Dalším zvýšením funkčnosti je i fakt, že se reference zjišťují telefonicky, jak bylo uvedeno výše.

6.7 Shrnutí praktické části a akční plán

V praktické části bylo použito kvalitativní šetření, kdy byla využita metoda případové studie, prostřednictvím které byl zkoumán proces vyhledávání a výběru pracovníků ve společnosti, a byla podpořena metodou pozorování a aktivní účastí autorky práce na realizaci projektů. Na základě cílů praktické části, tedy popsat proces vyhledávání a proces výběru pracovníků ve společnosti A a prozkoumat metody vyhledávání a metody výběru pracovníků ve společnosti A a zjistit jejich funkčnost, byly stanoveny výzkumné otázky, na které bylo prostřednictvím šetření odpovězeno.

První část šetření byla zaměřena zejména na charakteristiku personálně poradenské společnosti A, jejích služeb, struktury, a rozdělení zodpovědnosti dle pozic. Autorka se zabývala i otázkou, zda bylo využito poradenského aspektu, a dle šetření na ni lze odpovědět pozitivně. Talent sourceři užívají andragogických poradenských postupů zejména na pohovoru, kde se dostanou do bližšího kontaktu s kandidátem, a poskytují mu informace z trhu práce, zpětnou vazbu na kandidátovu písemnou (životopis) i osobní prezentaci. Také se věnují doporučením pro zlepšení sebe prezentace do budoucna, v některých případech i kariérnímu poradenství.

Dále byl proces vyhledávání pracovníků rozdělen na jednotlivé kroky, a ty byly popsány, čímž bylo odpovězeno na výzkumnou otázku č. 1: „*Jak probíhá proces vyhledávání a výběru pracovníků v personálně poradenské společnosti A?*“. Byly nalezeny jejich pozitivní stránky i nedostatky, na základě jejichž zhodnocení byla vypracována doporučení pro zlepšení tohoto procesu, která jsou shrnuta v akčním plánu uveřejněném níže.

Druhá část šetření se zaměřila na proces a metody vyhledávání a výběru pracovníků, bylo zkoumáno jejich užití ve společnosti A, byly zjištěny výhody a nevýhody, na základě čehož došlo ke zhodnocení, a byla navržena doporučení ke zvýšení funkčnosti jednotlivých metod. Tím bylo zodpovězeno na výzkumné otázky č. 2: „*Jaká je funkčnost metod vyhledávání pracovníků využívaných v personálně*

poradenské společnosti A?“ a č. 3: „Jaká je funkčnost metod výběru pracovníků využívaných v personálně poradenské společnosti A?“

Doporučení na zavedení opatření z obou částí praktické části byly zpracovány do akčního plánu, kde jsou rozepsána na jednotlivé úkoly. Je vždy určen odpovědný pracovník dle pozice ve společnosti A. V určeném termínu bude zkontrolováno, zda byla jednotlivá opatření zavedena, či nikoliv a proběhne k tomuto účelu i další pozorování.

Tabulka 3: Akční plán - doporučení zavedení opatření

AKČNÍ PLÁN - DOPORUČENÍ ZAVEDENÍ OPATŘENÍ	Odpovědný pracovník	Kontrola zavedení ano/ne
Cíl: zlepšení funkčnosti procesu vyhledávání a výběru pracovníků a užívaných metod dle podkapitoly 6.3, 6.5 a 6.6		
Zlepšení předávání informací talent sourcerům při zadání projektu	Jednatelka	
Kontrola kapacity daného pracovníka před zadáním nového projektu ke zpracování	Jednatelka	
Vytvoření tabulky na sdíleném serveru o přehledu aktivních projektů a jejich zpracovatelů	Admin. support	
Vytvoření dokumentu se seznamem dotazů na klienta, obsahující seznamy dotazů k jednotlivým pozicím, které budou obsazovány	Talent sourceři	
Vytvoření tabulky s odbornými termíny, detaily o specifikách pozic	Talent sourceři	
Vytvoření dokumentu s formulací náležitostí a formální úpravy specifikací	Admin. support	
Pokračování používání inzerce jako metody vyhledávání	Jednatelka	

Pověření jednoho zkušenějšího Administrative supportera intenzivní prací na doplňování databáze, poskytnutí dostatku času na tuto činnost	Jednatelka	
Nepřetěžování Talent sourcerů množstvím projektů, poskytnutí dostatku času na efektivní systematické vyhledávání na LinkedIn	Jednatelka	
Kombinování social networkingu s telefonickým kontaktováním	Talent sourceři	
Lepší ohodnocení pracovníků na pozici Researcher, kteří vykonávají přímé telefonické kontaktování tak, aby nedocházelo k demotivaci	Jednatelka	
Jasně nastavení postupu – kroků při hodnocení životopisů	Talent sourceři	
Vytvoření jednotného podkladu k polostrukturovanému pohovoru tak, aby byla posilněna jeho strukturovaná část	Talent sourceři	
Před zadáním testů zaslání testovaným osobám upozornění na důležitost dodržení pravidel testování	Talent sourceři	
Aktivněji nabízet AC klientům jako podpůrnou metodu výběru pracovníků, jejíž funkčnost je velmi vysoká	Jednatelka	
termín plnění: do 30. 9. 2017 kontrola plnění: kontrola zavedení opatření, která byla navržena – splnění – ano / ne – kontrolou a pozorováním, které proběhne v říjnu 2017		

Zdroj: autorka práce, 2016, vlastní šetření

ZÁVĚR

Téma práce *Vyhledávání a výběr pracovníků v personálně poradenské společnosti* je autorce velmi blízké z důvodu, že několik let sama v takové společnosti pracuje. Po dobu svého působení se snaží maximálně zefektivnit svou činnost, a procesy ve společnosti celkově. Stávající stav je z velké části výsledkem snahy týmu v posledních letech a došlo k výrazné systematizaci procesu. Vzhledem k tomu, že jde o malou společnost, nejsou procesy a postupy striktně nastaveny, a proto je nutné na tomto i nadále společně pracovat. Motivací bylo najít mezery v nastavených procesech a prostor pro jejich zlepšení. Zároveň autorku zajímalo, zda jsou metody vyhledávání i výběru pracovníků využívané ve společnosti funkční a zda by mohlo dojít ke zvýšení jejich funkčnosti, a tak i zlepšení výsledků.

V první kapitole teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s lidskými zdroji, byl zde zdůrazněn jejich význam pro fungování společnosti, který souvisí i s jejich řízením. Dále byly dle odborné literatury objasněny oblasti personální práce a personálních činností s důrazem na oblasti relevantní pro tuto práci, tedy vyhledávání a výběr pracovníků ve vztahu k ostatním činnostem.

Druhá kapitola se v jedné části zaměřila na outsourcing personálních činností obecně, důvody jeho využívání, a také výhody a nevýhody tohoto v poslední době rozšířeného trendu. Druhá část kapitoly se věnuje rozdělení společností poskytujících služby v oblasti lidských zdrojů a charakteristice jednotlivých typů těchto společností a služeb, které poskytují.

Třetí kapitola se hlouběji zaměřila na proces vyhledávání pracovníků, kde jsou popsány aktivity na straně organizace, které probíhají před samotným vyhledáváním pracovníků. Patří sem plánování lidských zdrojů a jejich budoucích potřeb, vytvoření popisu a specifikace pracovního místa a zvažování různých cest k jeho obsazení. Taková přípravná fáze před započítím vyhledávání probíhá i na straně personálně poradenské společnosti, a její jednotlivé kroky jsou zde také rozebrány. Další části kapitoly se již věnují samotnému vyhledávání pracovníků a metodám k tomu využívaným.

Poslední kapitola teoretické části, která je čtvrtou v pořadí, se týká činností, jež jsou vykonávány před samotným výběrem, jako jsou specifikace požadavků na danou pozici a stanovení kritérií výběru. Dále obecně charakterizuje jednotlivé metody výběru pracovníků.

Praktická část práce tematicky navazuje na teoretickou a zabývá se procesem a metodami vyhledávání a výběru pracovníků ve vybrané personálně poradenské společnosti, která je zároveň pracovištěm autorky. V této části práce byly vytyčeny hlavní empirické cíle, a z nich vycházející výzkumné otázky, na něž bylo úspěšně odpovězeno prostřednictvím výsledků kvalitativního šetření. To vycházelo jednak z dlouhodobého působení autorky práce v dané společnosti, která tedy měla základnu znalostí a zkušeností ve zkoumané oblasti, zároveň byla provedena případová studie pro zjištění stávajícího stavu, podpořena pozorováním a realizací projektů ve společnosti.

V první části šetření bylo odpovězeno na výzkumnou otázku č. 1: *„Jak probíhá proces vyhledávání a výběru pracovníků v personálně poradenské společnosti A?“*. Průběh tohoto procesu byl popsán, rozdělen na jednotlivé kroky, které byly zhodnoceny, a byla navržena opatření pro zlepšení. Na výzkumné otázky č. 2: *„Jaká je funkčnost metod vyhledávání pracovníků využívaných v personálně poradenské společnosti A?“* a č. 3: *„Jaká je funkčnost metod výběru pracovníků využívaných v personálně poradenské společnosti A?“* odpověděly další části šetření. Ty charakterizovaly proces a způsob aplikace jednotlivých metod, následně byly metody posouzeny a byla zjišťována funkčnost jejich užití. Výsledkem byla doporučení pro zavedení opatření.

Výstupem celé praktické části je akční plán, kde jsou vymezena opatření, která by měla být realizována ve stanoveném časovém období. Dosažení zlepšení bude měřeno pomocí opětovného pozorování a kontrolou splnění zavedení jednotlivých doporučených opatření. Tento akční plán bude předán vedení společnosti.

Zpracování práce bylo kromě úspěšného naplnění cílů i osobním přínosem pro autorku, která pronikla hlouběji do problematiky, díky praktické části zjistila oblasti, na kterých je možné pracovat, a také tím přispěla k systematizaci práce své a svých kolegů. Dále je přínosem pro společnost, jelikož byly identifikovány oblasti, ve kterých je možné stav zlepšit, a zvýšit tak kvalitu poskytovaných služeb, a také pro pracovníky společnosti vzhledem k tomu, že se věnovala i jejich úloze v tomto procesu, a navrhla vedení kroky, jež by mohly vést k větší spokojenosti zaměstnanců. Pokud budou zavedena doporučení z akčního plánu, získá společnost i podklady pro nově příchozí pracovníky, které mohou ulehčit pochopení procesu a metod ve společnosti užívaných.

Jak bylo zmíněno, mnoho personalistů a členů vedení různých organizací v České republice ještě stále nemá dostatek informací o fungování personálně

poradenských společností, o jejich službách ani způsobu práce, což vedlo autorku ke stanovení dílčího cíle práce, a to nastítnit fungování personálně poradenské společnosti. Ten byl naplněn nejen prostřednictvím teoretické části, ale i popisu procesů v konkrétní společnosti v části praktické, a přináší tak další informace k této dosud nepřiliš odborně prozkoumané oblasti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

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

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁČEK, J. a TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

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

EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2607-6.

EVANGELU, J. E. a JUŘIČKA, O. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.

HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Credit, 2003. ISBN 80-213-0646-7.

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

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

CHLÁDKOVÁ, A. a BUKOVJAN, P. *Personalistika: Dvanáctero správného vedení personální agentury; podle zákoníku práce od 1. 1. 2015*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-692-1.

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

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007a. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007b. ISBN 978-80-7261-168-3.

LORENZ, M. a ROHRSCHEIDER, U. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1406-X.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

PRŮCHA, J. VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4407-0.

SMĚKAL, V. *Sociální kompetence (Sociálně psychologická způsobilost) a její rozvíjení*. Brno: Psychologický ústav FF MU, 1995.

SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-327-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-212-9.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

WERTHER, W. B. a KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O. a JONIAKOVÁ, Z. - Personální manažment, Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7.

KUPKOVIČ, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo: komplexný pohľad na podnik*. Bratislava: Sprint vfra, 2003. ISBN 978-80-888-4871-4.

LUKÁČ, M. *Edukácia človeka - problémy a výzvy pre 21. storočie*. Prešov: Prešovská univerzita, 2013. ISBN 978-80-555-0825-2.

Seznam použitých internetových zdrojů

Aktuální ceny služeb – Jobs.cz. [online]. © 1996-2016 [cit. 2016-12-02].
Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

OLECKÁ, I. a IVANOVÁ, K. *Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku*. [online]. [cit. 2017-01-10].
Dostupné z: <http://ceskakinantropologie.cz/hendl/metodologie/pdfwww/oleckacasestudy/clanek.pdf>

Slovník pojmů. [online]. © 2007-2017 [cit. 2017-01-10].
Dostupné z: <http://www.enovation.cz/slovník-pojmu>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah personálních činností a získávání pracovníků 16

Obrázek 2: Vztah personálních činností a výběru pracovníků..... 18

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění metod výběru dle jejich predikční validity 62

Tabulka 2: Výhody a nevýhody testů 69

Tabulka 3: Akční plán - doporučení zavedení opatření 73

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Mrázková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované

Název práce: Vyhledávání a výběr pracovníků v personálně poradenské společnosti

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 69

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.