

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra psychologie

**Etika nboru a vbyru zamstnanců – postupy a
zkušenosti zamstnavatelů**

**Ethics during the employee recruitment and
selection process – procedures and experiences
of the employers**



Magisterská diplomová práce

Autor: **Ondřej Zíma**

Vedoucí práce: **PhDr. Martin Seitl, Ph.D.**

Olomouc

2015

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Etika náboru a výběru zaměstnanců – postupy a zkušenosti zaměstnavatelů*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 7. dubna 2015

.....
Ondřej Zíma, v. r.

Poděkování

PhDr. Martinu Seitlovi, Ph.D.

za čas, který věnoval této diplomové práci.

Oddělením lidských zdrojů všech společností participujících na této diplomové práci,

za vstřícnost při provádění dotazníkového šetření.

Obsah

ÚVOD	5
1 ETIKA.....	6
1.1 ZÁKLAD A OBECNÁ VÝCHODISKA ETIKY	8
1.2 ETIKA V PODNIKÁNÍ	10
1.3 ETIKA POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍ.....	12
1.3.1 <i>Etika v psychologii</i>	14
1.3.1.1 Etika psychologie práce a organizace	16
2 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....	19
2.1 KATEGORIE ORGANIZACÍ DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ	20
2.2 ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ	21
2.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI	23
2.3.1 <i>Plánování lidských zdrojů</i>	25
2.3.1.1 Nábor a výběr zaměstnanců	29
2.3.1.1.1 Nábor zaměstnanců.....	29
2.3.1.1.2 Výběr zaměstnanců	35
3 ETIKA NÁBORU A VÝBĚRU	41
3.1 ZÁKONY UPRAVUJÍCÍ NÁBOR A VÝBĚR.....	42
3.2 ETIKA NÁBORU.....	43
3.2.1 <i>Komunikace (forma)</i>	43
3.2.2 <i>Sdělování informací (obsah)</i>	43
3.3 ETIKA VÝBĚRU	45
3.3.1 <i>Diskriminace</i>	45
3.3.2 <i>Informovanost uchazeče</i>	46
3.3.3 <i>Testové metody</i>	46
3.3.4 <i>Zpětná vazba</i>	48
3.3.5 <i>Specifické kategorie etiky při výběru</i>	48
3.3.6 <i>Syntéza dosavadních zjištění</i>	50
3.4 VYBRANÉ VÝZKUMY TÝKAJÍCÍ SE ETIKY NÁBORU A VÝBĚRU.....	52
4 DESIGN VÝZKUMU.....	59
4.1 POPIS VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU, VÝZKUMNÉ CÍLE	59
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	61
4.3 ETIKA.....	62
4.4 POUŽITÉ METODY	63
4.4.1 <i>Metody získávání a analýzy dat</i>	63
4.5 ZÁKLADNÍ A VÝBĚROVÝ SOUBOR	64
5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT	68
5.1 SOUHRN VÝSLEDKŮ KE STANOVENÝM VÝZKUMNÝM OTÁZKÁM.....	112
6 DISKUZE.....	117
7 ZÁVĚRY	124
8 SOUHRN	125
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY	128
SEZNAM PŘÍLOH.....

Úvod

Je to již více než čtvrt století, kdy se naše země vydala vstříc kapitalismu. Během tohoto období prošlo podnikání v České republice značnou obměnou ruku v ruce s tím, jak se podnikatelé úspěšně snaží přejmout hodnoty nejen západní Evropy, případně jak se v naší zemi postupně etablojí západní společnosti. Vyvíjíme se a stejně tak se stále vyvíjí obor a jeho zaměření, o kterém pojednává tato diplomová práce – nábor a výběr zaměstnanců. Zde nalézáme uplatnění psychologie práce a organizace, která zkoumá fungování lidské psychiky v pracovním prostředí a zaměřuje se na praktická řešení jednotlivých oblastí, mezi které také spadá právě nábor a výběr zaměstnanců. Současný dlouhodobý trend na trhu práce vede k úsporám. Tento způsob myšlení se odrazil také v náboru a výběru zaměstnanců. Společnosti se dlouhodobě snaží nalézt úspory během tohoto procesu, což může mít negativní vliv na jeho etickou stránku. Cíle této práce můžeme dělit na primární a sekundární. Primární cíle jsou dva. Prvním z nich je zmapovat v Olomouckém kraji současnou etickou stránku náboru a výběru ze strany větších společností. Zaměříme se ale také na druhou stranu mince a naším druhým primárním cílem tedy bude zmapovat ve stejném kraji zkušenosti zaměstnavatelů s uchazeči o zaměstnání v jejich společnostech, respektive jejich zkušenosti s tím, jak eticky se tito uchazeči v procesu náboru a výběru chovají. Sekundárním cílem této diplomové práce je nábor a výběr zaměstnanců více přiblížit čtenáři.

Teoretická část diplomové práce

1 Etika

Někteří autoři rozlišují pojmy *morálka* a *etika* a také je od sebe významově oddělují, jiní naopak nikoliv. Rozhodl jsem se přiklonit k první skupině autorů, tyto pojmy také rozdělit a soustředit se především na etiku, která z morálky vychází.

Je tudíž nezbytné si pojmy *morálka* a *etika* oddělit. Výstižný je přístup Fuchse (2003), který uvádí dvě různé funkce morálky a přiřazuje je oběma pojům:

morálka: souhrn způsobů jednání jednotlivců ve společnosti a předpisy tohoto jednání – vyjadřuje tedy všechny zvyky, obyčeje, normy, zákony, tedy vše, co má lidský život jednak zjednodušovat předem danými schématy rozhodování a jednání a jednak regulovat způsob života jednotlivce ve společnosti. Tento pojem tedy ukazuje na regulační funkci morálky.

etika: uvažování o správnosti morálky a jejích předpisů – řeší tedy zejména oprávněnost požadavků morálky v různých situacích a oblastech, což vyjadřuje její legitimační funkci.

Zatímco *morálka* předkládá normy, *etika* řeší, zda a za jakých podmínek jsou jejich požadavky oprávněné, spravedlivé a ospravedlnitelné. *Etika* ve vztahu k morálce je u Fuchse filozofickou disciplínou, která morálku zkoumá.

Jankovský (2003, s. 22) etiku chápe jako „*filozofickou vědu o správném způsobu života, vycházející z racionálních přístupů a snažící se nalézt, popřípadě i zdůvodnit, společné a obecné základy, na nichž morálka (předmět etiky) stojí. Lze tedy říci, že je etika vlastně teorií morálky, filozofickou disciplínou zkoumající morálku, popřípadě morálně relevantní chování a jeho normy*“.

Etika má nespočet definicí a výkladů, například Vaněk (2010, s. 9) chápe etiku „*jako nauku o lidských záměrech, jednáních a vztazích z hlediska jejich*

dobrých nebo zlých důsledků pro člověka jako jedinečnou osobnost, pro společnost jako celek i pro veškerou skutečnost, s níž je člověk v kontaktu“.

Etika je součástí tradiční filozofie. Usiluje o poskytnutí pravidel a norem lidského chování a jednání. Etika reflektuje morálku a táže se na její založení, zdůvodnění, legitimizaci a legalizaci (Filozofický slovník, 2002).

Etika je jedna z nejstarších teoretických disciplín. Objektem jejího zkoumání je morálka (Filozofický slovník, 1989).

„Etika je ve vlastním smyslu filozofická disciplína, jejímž předmětem jsou hodnotící soudy, které se týkají rozlišování dobrého a zlého. Etika je obecně teoretická a zpravidla spojená s metafyzickým zkoumáním, čímž se liší od aplikované morálky“ (Durozoi & Roussel, 2003, s. 73).

Bakešová (2009) uvádí etiku jako filozofickou disciplínu, která se rozvíjí již od Řeků a v novověku dosahuje svého vrcholu. Jedná se o praktickou část filozofie, která se týká lidského jednání vzhledem k mravním požadavkům. Předpokladem je vždy svoboda a mravní odpovědnost jedince v situaci, ve které se nachází.

Popkin & Stroll (1993) definují etiku jednoduše jako kodex nebo soubor principů, podle nichž lidé žijí.

Etika vychází z řeckého ethos – mrav. Jedná se o filozofickou disciplínu, která už stovky let provází lidstvo a která z části činí meritum nejen této diplomové práce, ale i lidské společnosti jako takové. Ve výše předložených tvrzeních si můžeme všimnout, že se často ani samotní autoři neshodují v názlehu na etiku, kdy ta je pro některé teoretickou a pro jiné praktickou částí filozofie. Je to dáno, mimo jiné, tím, že etika samotná se může dále dělit a tím pádem dochází k její různé interpretaci. Toto dělení, respektive obecná východiska etiky, je více přiblíženo v následující kapitole.

1.1 Základ a obecná východiska etiky

Etika vychází z filozofie a je tedy na místě začít historii etiky právě na filozofických základech. Název „filosofie“ vzniká z řeckého „filía“ a „sofia“. „Filía“ má význam ve smyslu lásky, přátelství. „Sofia“ znamená moudrost, vědění. Pokud dáme dohromady tato dvě slova, vzniká nám láska k vědění, moudrosti. Právě toho se snaží dosáhnout antičtí filozofové, neboť není většího životního cíle, než moudrosti. *„Podle legendy užil prý poprvé termínu „filosofos“ Pythagoras. Jiná zpráva mluví o Herakleitovi z Efesu. Proč právě „filosofos“ a ne „sofos“? Protože člověk nemůže být moudrý, je pouze tím, kdo moudrost hledá. Jen bůh je moudrý, říká Sokratés“* (Herzogová, 1998, s. 17).

Historie

Zatímco morálku nelze přesně datovat a ta se zdá být stará, jako lidstvo samo, etika se vyvíjela postupně jako nesdílňná součást filozofie. Mezi významné myslitele v oblasti etiky patřil například Thalés, který jako první naznačoval (i když nevyslovoval) otázky typu „Jaký princip způsobuje dění ve světě, odkud všechno pochází, z čeho všechno vzniká?“ a díky tomuto naznačování bývá považován za zakladatele filozofie (Herzogová, 1998). Gluchman (2003) souhlasí s Thalésem jako prvním filozofem, nicméně dodává, že by se dalo mnohem více důvodů pro takové označení uplatnit na Anaximandra, od nějž máme zachován i první přímý zlomek textu. Další významní myslitelé nacházejí uplatnění v dobách antického Řecka, například Hérakleitos, ale především nejznámější trojice této doby, tedy Sokrates, Platón a Aristoteles. Ve vztahu filozofie k etice vnímá Rádl (1998) Sokratovu etiku jako „mravní mužnost“, u Platóna naopak považuje etiku za nejslabší stránku jeho učení a u Aristotela vnímá jeho zájem o etiku pouze jako učenecký. V dobách křesťanského pohledu na svět, který měl významný vliv na formování etiky, je nutné zmínit myslitele jako Tomáš Akvinský, který etiku rozvinul na základě přirozeného zákona - *lex naturalis* (Thompson, 2004). Významní myslitelé novověku, jsou například Thomas Hobbes – cestou k vytvoření norem má být dohoda mezi vládcem a jedinci, nebo John Locke – potřeba společenské smlouvy jako základ morálky, kde moc není v rukou vládce, ale spíše státních institucí. Dále Immanuel Kant, podle kterého lidé vědí, co znamená mravní

závazek a také věří, že se má něco dělat nezávisle na tom, jaké důsledky to pro nás může mít, Nietzsche, který byl, oproti svým četným předchůdcům, velice radikální a se svým termínem „Bůh je mrtev“ se totálně oprostil od křesťanství. Mezi významné myslitele musíme zařadit také Kierkegaarda, Heideggera a další.

Obecná východiska etiky

Každý autor má vlastní dělení etiky a často se stane, že nalezneme stejné dělení, jen pod jiným názvem, či naopak. Například níže zmíněná „*metaetika*“ u Brázdy (2010) je totožná s „*analytickou etikou*“ u Anzenbachera (1994). Právě zmíněný Brázda (2010) má dělení následující:

- a) *Deskriptivní etika* – zaměřuje pozornost na morální prvky, právní řády a jiné, popisuje je, zkoumá jejich vznik a jejich roli ve společnosti, srovnává odlišné morální systémy nebo uspořádání hodnot, aniž by při tom činila normativní výpovědi.
- b) *Metaetika*– nejde zde o vyjadřování konkrétních soudů (např. potraty jsou špatné), ale o to, jak těmto soudům porozumět a co znamenají pojmy, které se v nich vyskytují (např. co znamená „špatné“, „správné“, ...).
- c) ***Normativní etika*** – jde o metodické zhodnocení a kritiku morálních norem, jejich zdůvodnění, praktická oblast etiky. Na rozdíl od etiky deskriptivní hledá odpovědi na to, zda je něco morálně správné či nikoli. **Normativní etika je, pokud bereme v potaz rozdělení Brázdy, této diplomové práci nejblíže a tato práce z ní také vychází.**
- d) *Aplikovaná etika* – zabývá se událostmi spojenými s počátkem života, se společným životem a jeho kvalitou a s koncem či ukončením života.

Podobné prvky s Brázdou můžeme najít i u Freye & Wellmana (2003), kteří etiku rozdělují primárně do dvou částí – *metaetiku a normativní etiku*, kterou dále dělí na *normativní teorii a aplikovanou etiku*.

1.2 Etika v podnikání

Etika v podnikání, neboli „Business Ethics“, je etická disciplína, která se zaměřuje na oblast podnikání a která obsahuje různé nástroje a instrumenty, kterými pomáhá etiky v tomto odvětví dosahovat. Robert C. Solomon (2002, s. 403, cit. Kmec & Pribula, 2009, s. 67) se zmínil o období vzniku tohoto odvětví: „*etika v podnikání byla na začátku pouze útokem na kapitalismus s motivem zisku. Dnes je veden konstruktivní výzkum základních práv a způsob jejich použití*“.

Vliv etiky v podnikání můžeme rozdělit na různé úrovně. Je zde určitá základní úroveň – *mikro*, kdy se jedná o vliv samotných jednotlivců mezi sebou a ve firmě, o vztahy nadřizený – podřizený, obsazování pracovních míst, atd. Zdůrazním, že především na tuto úroveň se zaměřuje tato diplomová práce. Dále *mezo* – úroveň, kde se bavíme o vlivu firmy, jako takové, především o jejím vztahu k zákazníkům a k dodavatelům a poslední je *makro* – úroveň, kde jde o etické otázky celého ekonomického systému (Vaněk, 2010).

K dosažení etického chování v oblasti podnikání můžeme použít různé metody, či nástroje. Jedním z nejvýznamnějších a také nejužívanějších nástrojů je etický kodex.

Etický kodex je výsledkem systematického zpracování norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity. Pokud vezmeme v úvahu první kapitolu, je zde významný vztah mezi etickým kodexem a morálkou. Jedná se o soubor, který poskytuje následné detailnější rozpracování a konkretizaci morálních zásad a jejich použití v praxi. Etické kodexy můžeme dělit na dvě základní skupiny: *podnikové* a *profesní*, kde *podnikové* platí pro určitou organizaci, případně část organizace a *profesní* kodexy platí pro různá sdružení, asociace.

O vlivu zavedení etického kodexu do praxe v současnosti pravděpodobně neexistuje nosný výzkum, nicméně díky náznakům z literatury a především ze zkušeností pracovníků, kteří se o zavedení etického kodexu ve své organizaci zasadili, je patrné, že se po jeho zavedení dá hovořit o zlepšených etických podmínkách na daném pracovišti (Seitl, M., osobní sdělení 18. srpna 2014).

Seknička (1997) se zmiňuje ve své knize o přelomu osmdesátých a devadesátých let, kdy probíhaly četné diskuse o etice podnikání. Mnoho společností zveřejnilo své nové postoje v této otázce a sepsalo je do jistých dokumentů. Jednalo se například o firemní kréda, deklarační hodnoty a také (dalo by se říci, že nejvýše postavené) etické kodexy. Seknička (1997) specifikuje etické kodexy jako druh etických prohlášení, které obsahují detailnější diskuzi etických postojů. Dále je v jeho publikaci zmíněno, že více než 90% amerických společností má své etické kodexy a například ve Velké Británii má etický kodex čtvrtina až polovina větších společností. Pro srovnání u Armstronga (2002) můžeme nalézt zmínku o britském Institute of Business Ethics (Ústav pro etiku v podnikání) který uvádí, že v roce 1995 měla více než třetina velkých podniků etické kodexy, zatímco v roce 1987 to bylo pouze 18% podniků. O důvodech tohoto nižšího rozšíření kodexů v Evropě se Armstrong nerozepisuje. Pokud bychom mluvili o morálce, je nezbytné zmínit důležitý doplněk etických kodexů, kterým bývají sankce. Ve chvíli, kdy určitá osoba nemá morálně volní vlastnosti, vede pak *„nedostatek vhodných donucovacích prostředků k „bezzubosti“ kodexů a může vyústit v obvinění, že kodexy jsou hlavně určeny pro public relations“* (Seknička, 1997, s. 115).

Šroněk (1995) se zmiňuje o zásadách podnikatelské etiky, kdy by měla mít morálka přednost před vlastní podnikatelskou činností. To znamená vyloučení lhaní, podvádění, krádeže, vraždy, nátlak, fyzické násilí a další nezákonné činy. Jako základ podnikatelské etiky vidí Šroněk poctivost a spravedlnost.

1.3 Etika pomáhajících profesí

Pomáhající profese definují Hartl & Hartlová (2010, s. 445) jako souhrnný název pro ty profese, „*kteřé se zaměřují na pomoc druhým; pomáhají řešit nesnáze, problémy, zdravotní potíže druhých lidí; používají k tomu metody a techniky jednotlivých profesí; patří sem lékařství, zejména psychiatrie, dále psychologie, sociální práce, speciální pedagogika, fyzioterapie, rehabilitace; společnými znaky jsou mimořádná psychická zátěž, odpovědnost a rizika pro vlastní duševní zdraví osob, které tyto profese vykonávají*“.

Etika pomáhajících profesí v mnohém navazuje na etiku obecnou, má ovšem své specifické odlišnosti. Jednou z těchto odlišností může být například úprava vztahu sociálního pracovníka x klienta, který se ze zřejmých důvodů v obecné etice nenachází a který zaujímá nezanedbatelnou část etického kodexu.

Společnost sociálních pracovníků má svůj vlastní kodex, který je relativně obsáhlý. Matoušek (2013) onen kodex zeštíhlil a zmiňuje například následující body, které jsou pro nás relevantní:

- Služby sociálního pracovníka musí být na nejvyšší odborné úrovni. Musí dávat přednost profesionální odpovědnosti před svými soukromými zájmy.
- Sociální pracovník má určité závazky ke svému zaměstnavateli a odpovědně plní povinnosti vyplývající z těchto závazků.
- Sociální pracovník se v organizaci, která ho zaměstnává, snaží vytvářet takové podmínky, které umožní sociálním pracovníkům v ní zaměstnaným přijmout a uplatňovat závazky, vyplývající z tohoto kodexu.
- Sociální pracovník se snaží nabídnout co nejvyšší úroveň služeb poskytovaných klientům a za tímto účelem se snaží ovlivňovat sociální politiku, pracovní postupy a jejich praktické uplatňování v organizaci, která ho zaměstnává.
- Sociální pracovník se má snažit zabránit tomu, aby odbornou sociální práci prováděl nekvalifikovaný pracovník bez patřičného vzdělání.

- Sociální pracovník je zodpovědný za své soustavné celoživotní vzdělávání a výcvik. Tyto body jsou základem pro udržení stanovené úrovně odborné práce a schopnosti řešit etické problémy a dilemata.

Novosad (2000) zmiňuje následující etické zásady v poradenství a dalších pomáhajících profesích. Dodává, že tyto vnější etické hranice doplňuje každý poradce svými vlastními vnitřními etickými normami.

1. Kritičnost k oboru i k vlastní osobě, schopnost sebereflexe

Zde je pro nás zajímavá zmínka týkající se psychodiagnostických testů, kde Novosad zmiňuje příklad běžného lehkovážného zacházení s psychologickými testy, kdy si začínající odborníci mnohdy věří, že zvládnou techniky, vyhodnocení a interpretaci těchto testů. Neuvědomují si, že pouze zkušení odborníci dokážou testy vyhodnocovat a interpretovat v kontextu s dalšími relevantními okolnostmi, jež se do těchto testů promítají.

2. Obětavost pod kontrolou

Ochota a snaha klientovi v co nejvyšší míře pomoci je záslužná, nesmí ale přesáhnout určitou mez, kdy je pak zainteresovaná osoba přesvědčena, že je jediná, kdo klientovi může (a tedy musí) porozumět a tudíž pomoci. Následně totiž může hrozit například potlačování vlastních zájmů terapeuta, což může vést až k syndromu vyhoření a také může dojít k „tunelovému vidění“, což následně vede k přecenění vlastních kompetencí a možností.

3. Odborný zájem versus osobní zájem klienta

Nutné zachytit a vyvarovat se okamžiku, kdy se odborný zájem dostává do rozporu se zájmem klienta. Podobná situace může nastat například ve chvíli, kdy poradce uspokojuje svoji zvědavost i přes to, že klient by už po určitý časový úsek nemusel být ve statusu klienta.

4. Zabezpečení citových potřeb terapeuta či poradce a ochrana klienta

Poradenská činnost poskytuje možnost saturovat řadu jak vědomých, tak nevědomých potřeb. Je tedy nutná poradcová opatrnost, případně sebereflexe osobních sympatií, či antipatií, ke klientovi. V případě zjištění nedostatků ve vztahu s klientem mu nabídnout jiného odborníka.

5. Kolegialita a otevřenost

Základní předpoklady profesionální solidarity jsou kolegiální vztahy, názorová pluralita, vzájemná úcta a respektování zkušeností, ale i poskytování úplných, nezkrácených informací. Neznamena to ale, že lze kolegiálně krýt chyby, kterých se jiný odborník dopustil.

6. Respekt k důvěrnosti informací a údajů

Mlčenlivost, profesionální tajemství jsou základní předpoklady úspěšné práce s klientem a jsou plně v jeho zájmu. Můžeme narazit na takové situace, kdy klient nesouhlasí s předáním informací dalšímu subjektu, i když je toto předání informací v jeho zájmu. Právo volby klientovi nelze odepřít a je tedy pouze na něm, jaké řešení a s jakými riziky přijme.

1.3.1 Etika v psychologii

V oblasti etiky v psychologii mají dle Fuchse (2003) nejdůležitější přínos ty práce, které se zabývají morálním rozvojem osobnosti. Zmiňuje výzkumy Jeana Piageta (1896-1980), odborníka na dětskou psychologii, který se soustředil na mravní úsudek dětí. Tyto výzkumy vyústili v nové chápání morálky, která není dána napořád, ale vytváří se nepřetržitě v průběhu celé lidské existence, souběžně s rozvojem inteligence.

V současné době máme v psychologii nespočet kodexů, závisejících na jednotlivých státech a organizacích, zajišťujících dostatečnou a kvalitní péči o pacienta/klienta. Principem těchto kodexů není vést psychologa krůček po krůčku cestou, kterou se vydal, ale ukázat mu, jak je ona cesta široká, kde začíná a kde končí, neboť není možné pojmut všechny možné praktické situace a začlenit je do přehledného a stručného textu. Níže je vyjmenováno pár kodexů, které jsou pro nás relevantní.

Kodex Americké Psychologické asociace (APA) je rozhodně tím nejrozšířenějším, nejznámějším a současně často aktualizovaným (poslední rozšíření v roce 2010) kodexem¹. Můžeme zde najít například preambuli, obecné principy (integrita, zodpovědnost, spravedlnost, ...) a deset kapitol etických standardů, jako třeba kompetence, soukromí a důvěrnost, výzkum a publikace,

¹ Ke stažení dostupné zde: <http://www.apa.org/ethics/code/principles.pdf>.

psychodiagnostická činnost a další. Honzák ve své kapitole (Weiss, 2011) ke kodexu APA zmiňuje následující body:

- úvod shrnuje smysl a cíle dokumentu, strukturu organizace APA, procedurální postupy a rámec etického kodexu,
- preambule a obecné principy jsou shrnutím požadavků na ideální etické chování, tyto jsou určitým (až nedostižným) vzorem a všichni by měli usilovat o jeho dosažení, tyto požadavky nejsou vymahatelné, měli by ale členům APA být základní směrnici,
- kodex dále zmiňuje etické standardy, ty už jsou výstižně vyjádřené a měly by být závazné jak pro členy APA, tak pro všechny psychology v zemi a dokonce i pro studenty psychologie,
- tyto standardy jsou psány pro celé spektrum zařazení psychologů (pedagogové, soudní znalci, kliničtí psychologové, ...) a nejsou tedy formulovány vyčerpávajícím způsobem pro každou situaci, ale jejich zásady a principy zůstávají striktní. To, že není zmíněn nějaký detail, neznamená, že může být automaticky považován za etický.

V Evropě funguje, stejně jako v Americe, sdružení psychologů a to pod zkratkou EFPA (European Federation of Psychologists Associations). EFPA je ve srovnání s APA (založena cca o sto let dříve) relativně novým sdružením, nicméně v Evropě se jedná o etablovanou společnost zabývající se psychologií. I EFPA má svůj Metakodex², z něhož vychází a doplňuje jej pro jednotlivá specifická odvětví v psychologii. Tento Metakodex si získal značný vliv, protože všechny členské asociace EFPA mají zajistit, aby jejich vlastní etické kodexy byly ve shodě s Metakodexem nebo aby s ním alespoň nebyly v rozporu (Geoff, 2010).

V současné době je z důvodu sjednocování norem v Evropě zavedena certifikace „Europsychologa“ – The European Certificate in Psychology. Rozlišuje se na čtyři specializační obory, mezi kterými je i psychologie práce a organizace a jsou zde určité podmínky pro jeho udělení. V první řadě je to řádné studium (180 kreditů bakalářského + 120 kreditů navazující magisterského), rok praxe pod supervizí a respektování etických standardů pro psychology. Podmínkou udělení tohoto certifikátu je i podepsání písemného slibu o dodržování principů profesního

² Dostupný zde: <http://ethics.efpa.eu/meta-code/>.

jednání, což jsou právě etické principy výkonu povolání psychologa. Platnost certifikátu je sedm let. Každá členská organizace EFPA musí vypracovat příslušný etický kodex, který vychází z kodexu EFPA a držitel certifikace Europsycholog musí tento etický kodex dodržovat, jinak může o certifikaci přijít (Wagnerová, 2011).

V České republice je největší společností, která sdružuje osoby s psychologickým vzděláním, Českomoravská psychologická společnost (ČMPS). Ta se také věnovala zavedení psychologického kodexu v České republice, jehož výsledný text vznikl roku 1998. Současně je nutné zmínit u nás roku 2007 vydaný etický kodex psychologa ministerstva vnitra, který se týká obecných zásad výkonu práce psychologa, zásad jednání s klientem, či jednání psychologa v pracovních vztazích včetně střetu zájmů (Wagnerová, 2011).

1.3.1.1 Etika psychologie práce a organizace

V USA je Society of Industrial/Organizational Psychology sekcí APA a tudíž se řídí jejím etickým kodexem. V Evropě se hojně využívá etický kodex z Velké Británie - Guidelines for Professional Practice and Conduct for Occupational Psychologists, který je určitým minimálním standardem chování psychologa.

Dle Wagnerové (2011) je kodex Britské psychologické společnosti jedním z nejpropracovanějších, alespoň co se týče psychologické profesní etiky, na světě a je vhodné z něj vycházet. Dokument vychází z toho, že psychologové práce a organizace si cení osobní integrity, čestnosti a respektu ke klientům a kolegům a snaží se zavést nejvyšší etické standardy své práce. Psycholog musí zajistit, aby jeho schopnosti a zkušenosti odpovídaly požadavkům a nárokům práce. Psycholog má povinnost vůči společnosti a své profesi udržovat a zvyšovat svoji kvalifikaci, nesmí uvádět odbornosti, či vzdělání, které nezískal. Psycholog musí věnovat čas tomu, aby se průběžně seznamoval s relevantní psychologickou literaturou, účastnil se konferencí a udržoval profesní vztahy s kolegy (souvisí se zvyšováním kvalifikace). Psycholog nesmí poskytovat služby, které nejsou na odborné úrovni. Pokud prezentuje své výsledky, má se vyhnout přehnaným a zveličeným tvrzením, honbě za senzacími a povrchnosti.

V České republice v době psaní této diplomové práce neexistuje jednotný etický kodex pro psychology práce a organizace. O jeho zavedení se postupně snaží Česká asociace psychologů práce a organizace (ČAPPO), která prozatím vychází z výše zmíněného kodexu Britské psychologické společnosti (BPS) Guidelines for Professional Practice and Conduct for Occupational Psychologists, případně z kodexů platných obecně pro psychologii (Metakodex EFPA, kodex ČMPS a další). Koubek (2014) zmiňuje, že pro tuto chvíli je možno převzít alespoň základní body právě ze zmíněného kodexu Českomoravské psychologické společnosti:

1. Způsobilost, zodpovědnost

Psycholog se musí snažit zajistit, udržet a rozvíjet svou profesionální kompetenci a současně si uvědomovat a zachovávat hranice vlastních kompetencí. Má působit pouze v té oblasti svého oboru, pro který absolvoval příslušnou přípravu a získal kvalifikaci. Nemá-li odborné kompetence, odkáže na jiného kvalifikovaného pracovníka. Musí zajistit, aby jemu podřízení (pokud jsou) tyto zásady dodržovali také.

2. Text

Psycholog dodržuje zásadu práce s klienty za jejich souhlasu, výjimkou jsou neodkladné situace a výjimky ze zákona. Pokud osoba není schopná souhlasu, může poskytnout souhlas zákonný zástupce.

3. Psycholog musí zajistit ochranu všech informací získaných v souvislosti s profesní činností.

Zachovává v souladu se zákonem povinnou mlčenlivost a to i ve vztahu k jiným odborníkům. Informace jim smí poskytnout pouze se souhlasem klienta. Pokud chce tyto situace využít, musí garantovat anonymitu osobních údajů. Opět musí zajistit, aby jemu podřízení (pokud jsou) tyto zásady dodržovali také.

4. Psycholog se chová a vystupuje tak, aby nepoškodil zájmy svých klientů a nenarušil důvěru psychologické veřejnosti k psychologické profesi.

Ve chvíli, kdy jeho fyzický či psychický stav může negativně ovlivnit schopnost jeho profesionálního přístupu, nevykonává odbornou činnost. Nesmí zneužít vztahu důvěry. Zajistí, aby nikdo bez příslušného vzdělání neměl přístup k psychologickým testům, psychodiagnostickým pomůckám a záznamům z vyšetření. Nesmí připustit ovlivnění své profesionální odpovědnosti k sobě a ke klientovi (např. z rasových důvodů, politické příslušnosti, ...). Přistupuje ke svým kolegům v duchu stavovské a profesionální kolejality. Pokud má podezření na neprofesionální přístup některého kolegy, upozorní jej na to vhodným způsobem, pokud se i poté nic nezmění, informuje radu ČMPS.

5. Závaznost Etického kodexu psychologické činnosti

Daný Etický kodex je závazný pro všechny členy ČMPS. Členové jsou povinni se s kodexem neprodleně seznámit a svým podpisem se zavázat jej dodržovat.

Koubek (2014) k těmto zásadám přidává ještě jednu převzatou z kodexu Britské psychologické společnosti: ukončit poradenský vztah, když není klientovi prospěšný.

2 Nábor a výběr zaměstnanců v organizaci

Tato kapitola pojednává o náboru a výběru zaměstnanců v České republice, případně ve střední Evropě. Pokládám za nezbytné oddělit nábor a výběr u nás a nábor a výběr například v USA, či jiných zemích, neboť druhy náborů a výběrů jsou zde diametrálně odlišné. Tato diplomová práce nemá tendenci srovnávat náborovo-výběrové praktiky v různých zemích, ale popsat praktiky náboru a výběru tak, jak probíhají u nás v České republice. Kapitola je členěná deduktivním systémem, postupuje se od obecnějších, nadřazených, pojmů ke konkrétním.

2.1 Kategorie organizací dle počtu zaměstnanců

Ve výzkumné části odděluji organizace dle počtu zaměstnanců. Dělení organizací se vyskytuje i v ostatních výzkumech, zaměřených na podobná témata (např. Brodský & kol., 2005) a je nezbytné jej zohlednit. Jednotlivé státy a instituce používají pro definici kategorií různá kritéria, já pro potřeby této diplomové práce vycházím z častého dělení, které je dáno v rámci Evropské unie³ a které zohledňuje jak počet zaměstnanců, tak roční obrat/roční bilanční sumu. Z tohoto dělení ovšem vypouštím roční obrat/roční bilanční sumu a soustředím se především na počet zaměstnanců:

mikropodnik: 1- 9 zaměstnanců

malý podnik: 10 – 49 zaměstnanců

střední podnik: 50 – 249 zaměstnanců

velký podnik: 250 + zaměstnanců

³ Ke stažení dostupné zde: <http://bookshop.europa.eu/cs/nov-definice-mal-ch-a-st-edn-ch-podnik--pbNB6004773/>.

2.2 Organizační chování

Organizační chování (nebo také OB z anglického organization/al behavior) je teoretická vědní disciplína zabývající se studiem chování lidí v organizacích. Tato věda se snaží vysvětlit problém z širší perspektivy, než by dokázaly jednotlivé dílčí disciplíny, jako například management, teorie řízení, sociologie práce a organizace, nebo psychologie práce a organizace. Dle Tureckiové (2009) lze datovat počátky OB jako vědní disciplíny do poloviny 20. století. Oproti tomu například Bělohlávek (1994) datuje vznik OB do 70. let 20. století, kdy se rozvíjejí nové koncepce práce s lidmi v organizacích.

Tureckiová (2009, s. 7) definuje organizační chování *„jako vědeckou disciplínu zabývající se studiem (identifikací a analýzou) a popisem vztahu mezi rozhodujícími faktory organizační výkonnosti, respektive efektivitou procesů probíhajících v organizaci, a mezi členy organizace, kteří svým chováním (v širokém smyslu jedna z určujících determinant pracovního výkonu) tuto výkonnost a efektivitu výrazně ovlivňují“*.

Podobně vnímají organizační chování například i Cejthamr & Dědina (2010). Ti se zmiňují o kumulaci teoretických poznatků získaných především díky empirickým výzkumům. Tyto poznatky se týkají mnoha odvětví, příkladem může být existence lidí v organizacích, podstata chování jedince a skupin, stres, motivace, etika, uplatňování moci a síly a další.

Brooks (2003, s. 2) označuje organizační chování *„studiem lidského chování v kontextu organizace, se zaměřením na individuální a skupinové procesy a jednání. Zahrnuje tudíž zkoumání organizačních a manažerských procesů v dynamickém kontextu organizace a primárně se zabývá lidskými aspekty takovéto činnosti“*.

V České republice se organizačním chováním zabývá také František Bělohlávek, který tomuto tématu věnoval celou knihu (1994), zde se zmiňuje o následujícím: chování jednotlivců v organizaci je ze značné míry určováno různými proměnnými. Z části lidé ve své organizaci využívají své vlastní povahové prostředky, nicméně je nutné dbát i na to, že k tomu přiléhají i další aspekty. Jedny

z příčin změny chování jsou například organizační vztahy, organizační systém, vztahy v organizaci, povaha úkolů, organizační struktura, kultura, klima, způsob vedení a motivování. Vysvětlením a nalezením těchto příčin se zabývá právě organizační chování.

Cílem organizačního chování, jako vědní disciplíny, je zvýšení efektivity a úspěšného fungování organizace na základě poznání chodů uvnitř organizace a dalších vlivů. Tureckiová (2009) tento proces rozděluje do následujících čtyř kroků („4P“): poznat, pochopit, predikovat a proměnit. Studování projevů chování členů organizace může probíhat na třech úrovních:

Mikroúroveň – jednatel, jeho struktura osobnosti a intrapersonální procesy,

Mezoúroveň – obvykle pracovní skupina, její struktura a sociálně-psychologické procesy v ní,

Makroúroveň – organizace, sociální projevy uvnitř organizace, vliv organizační struktury a kultury organizace.

Z předešlého je patrné, že organizační chování je tvořeno jak jednotlivci, kteří v dané organizaci působí, tak přístupem organizace k chování svých pracovníků a obecně vnitřním uzpůsobením dané organizace. V případě studia organizačního chování by si měl odborník uvědomit, že je nezbytné se zaměřit i na vlivy, které se na organizačním chování podílí a nemusí být na první pohled zjevné. Nestačí se tedy pouze zastavit například u toho, jaká je ve společnosti organizační kultura a jak se díky tomu zaměstnanci chovají, ale je vhodné zjistit také to, co se na této organizační kultuře dominantně podílí, na což odkazuje i Tureckiová u kroku „Poznat“. Příkladem jednoho z vlivů, které nemusejí být zjevné na první pohled, může být například vliv kulturní (myšleno národnostně), který nemusí záviset pouze na tom, v jaké zemi daná organizace působí, ale také na tom, z jaké země pochází, kde má mateřskou společnost, případně ze které země pochází její nejvyšší vedení.

2.3 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Vedení lidí je složitý a komplexní proces, který využívá znalostí napříč obory. V předchozí kapitole bylo přiblíženo organizační chování. Řízení lidských zdrojů v organizaci je jednou z dílčích disciplín, které do organizačního chování spadají.

Definice a dělení řízení lidských zdrojů

Armstrong (2002, s. 27) řízení lidských zdrojů definuje jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“

Koubek (2012) zmiňuje různé termíny, se kterými se v praxi i v literatuře v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme. Mezi tyto termíny patří **personální práce**, **personalistika**, **personální administrativa** (správa), **personální řízení** či **řízení lidských zdrojů**. Bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. „*Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace*“ (Koubek, 2012, s. 14).

- **Personální administrativa** (správa): historicky nejstarší pojetí personální práce, kde je této přisuzována vyloženě pasivní role formou služby spočívající převážně v administrativních pracích a procedurách spojených se zaměstnáváním lidí, práci s dokumenty a informacemi týkajícími se zaměstnanců a jejich činnosti. Bohužel toto pojetí personální práce přežívá v některých organizacích až do současnosti a význam personální práce v nich tedy bývá nedoceňován.
- **Personální řízení**: tato koncepce personální práce se začala objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích dynamických,

zaměřených na expanzi, eliminaci konkurence. Vedení těchto podniků si začalo uvědomovat potenciál lidské pracovní síly a zaměřilo se na něj. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tedy skutečné personální řízení. Personální práce se postupně profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů. Nicméně stále zůstávala orientována převážně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou a nezabývala se tolik dlouhodobému vedení lidí. Personální práce v této době měla spíše povahu operativního řízení.

- **Řízení lidských zdrojů:** je dle Koubka nejmodernější trend personální práce, který se začal vyvíjet ve vyspělejších zemích v průběhu 50. a 60. let. Oproti původní „pomocné“ funkci personální administrativy je řízení lidských zdrojů činné s výraznou řídicí složkou. Stává se jedním z nejdůležitějších základů organizací a spolu se svým vzestupem také klade důraz na člověka, lidskou pracovní sílu, jakožto nejdůležitější složku v organizaci (Koubek, 2012).

Armstrong (2002) odděluje především pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení. Cena řízení lidských zdrojů dle něho spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Oproti tomu personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné, než vedoucí pracovníky.

Ulrich (2009) zmiňuje novou, moderní roli personalisty a to roli strategického partnera. Současná realita je taková, že se společnosti více a více musí soustředit na konkurenceschopnost a každý jednotlivý zaměstnanec by se měl snažit tomuto cíli přiblížit. Personalisté, jakožto bojovníci za konkurenceschopnost, by se tedy měli zaměřit na přínosnost své práce, než na to, dělat svou práci lépe. Musejí zdůrazňovat svoji roli z hlediska vytvořené hodnoty, musejí se naučit posuzovat výsledky z hlediska konkurenceschopnosti podniku, než z hlediska pohodlí pracovníků a ve chvíli, kdy je třeba, aby v podniku došlo k obratu, měli by se personalisté snažit spíše o transformaci kultury, než o realizování konsolidace, zeštíhlování, či reengineeringu. Společně s touto

myšlenkou strategického partnera určil Ulrich čtyři klíčové role personálního útvaru a personální práce ve vytváření konkurenceschopné organizace:

- **Strategické řízení lidských zdrojů:** zaměřuje se na propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií. Plněním této role personalisté zvyšují schopnost podniku uskutečňovat své strategie a tím pádem i cíle. Metaforou pro tuto roli je „*strategický partner*“, kterým se personalisté stávají právě ve chvíli, kdy se zúčastňují procesu definování podnikové strategie a vytvářejí postupy, které jsou propojeny s touto podnikovou strategií.
- **Řízení firemní infrastruktury:** a také její vytváření. Personalisté vytvářejí infrastrukturu tím, že neustále zkoumají a zlepšují personální procesy a činnosti. Přínosem této role je administrativní výkonnost a efektivnost, pokud k tomuto dochází, demonstrují tím personalisté svou roli „*administrativních expertů*“, což je současně i metafora pro tuto roli.
- **Řízení přínosu pracovníků:** znamená zapojení personalistů do každodenních problémů, starostí, potřeb pracovníků, být téměř agresivní při boji za pracovníky a tím zvyšovat jejich celkový přínos. Metafora této role je tedy „*bojovník za pracovníky*“.
- **Řízení transformace a změny:** kde transformace znamená fundamentální změnu kultury v organizaci (personalista je jak strážce, tak katalyzátor kultury) a změnu můžeme chápat jako schopnost organizace zlepšit podobu a realizaci iniciativ a zkrátit dobu cyklu u všech aktivit. Metaforou této role je „*agent (iniciátor, prosazovatel) změny*“, manažeři lidských zdrojů mají sloužit jako partneři podniku tím, že pomáhají pracovníkům opustit starou a přijmout novou kulturu.

2.3.1 Plánování lidských zdrojů

Cílem plánování lidských zdrojů je mít ve správný čas na správném místě dostatečný počet zaměstnanců, kteří jsou schopni a ochotni vykonávat požadovanou činnost (Hroník, 1999).

Koubek (2012) se o plánování lidských zdrojů zmiňuje, nicméně u sebe tento pojem nazývá „**strategické řízení lidských zdrojů**“ (pojem nadřazený), případně dále „**personální plánování**“ (pojem podřízený).

Strategické řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkající se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“ (Armstrong, 2002, s. 51).

Jde o komplexní systém, jehož cílem je formovat strategickou schopnost organizace tím, že jsou zabezpečováni kvalifikovaní, oddaní a dobře motivovaní pracovníci, kteří jsou zapotřebí k dosahování trvalé konkurenční výhody.

Koubek (2012) pokládá určité otázky, které si musí strategické řízení lidských zdrojů položit nejdříve:

- „1. Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce organizace v budoucnosti dosáhnout?*
- 2. Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?*
- 3. Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky?*

Tyto otázky se v průběhu strategických úvah konkretizují na následující:

- „1. Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?*
- 2. Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v organizaci i mimo ni?*
- 3. Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v organizaci?“* (Koubek, 2012, s. 25).

Tyto otázky při vytváření strategie lidských zdrojů nás vedou k nezbytnosti zabývat se nejen vnitřními podmínkami organizace, ale především podmínkami

vnějšími, jako například populačním vývojem, vývojem trhu práce, nezaměstnaností, změnami technologií, politickým vlivem a dalšími.

Personální plánování

Personální plánování má svoje časové dimenze, můžeme hovořit o:

- **dlouhodobém**, neboli **strategickém** plánování,
- **střednědobém**, neboli **taktickém** (též manažerském) plánování a
- **krátkodobém**, neboli **operativním** plánování.

Pro Koubka (2012) je primárním nástrojem strategického řízení lidských zdrojů **strategické (dlouhodobé) personální plánování**, které slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

„Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebném množství (kvantita)*
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),*
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami,*
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,*
- e) flexibilní a připravené na změny,*
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,*
- g) ve správný čas a*
- h) s přiměřenými náklady.*

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“ (Koubek, 2012, s. 93).

Hroník (2007) zdůrazňuje, že plánování lidských zdrojů je součástí kompetence každého manažera, shodně jako celé řízení lidských zdrojů. To koresponduje se Seitlem, který pokládá plánování lidských zdrojů na úrovni jednotlivých oddělení za nejčastější formu plánování a to i v malých organizacích (osobní sdělení 24. ledna 2014).

Werther & Davis (1992) upozorňují, že k plánování v personální oblasti dochází nejčastěji u velkých organizací a to z více důvodů: lepší využití zaměstnanců, přizpůsobení budoucích činností personální oblasti budoucím cílům organizace, dosáhnout hospodárnost při příjmu zaměstnanců a další. Podobné výhody se dají očekávat také v malé organizaci, ovšem mnohem méně efektivní, protože situace zde není tak komplikovaná. „*Výhoda personálního plánování pro malé firmy nemůže ve skutečnosti vynahradit čas a náklady nezbytné na jeho provedení*“ (Werther & Davis, 1992, s. 111).

Metody odhadu budoucí potřeby lidských zdrojů

Koubek (2012) vytvořil schéma, kde popsal jednotlivé fáze personálního plánování:

Rozepsání plánovaných úkolů → odhad celkové potřeby lidských zdrojů → odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly → porovnání dvou předchozích odhadů a navazující odhad tzv. čisté potřeby lidských zdrojů (počet a struktura) → vypracování plánů personálních činností (vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů)

Nejobtížnější fází tohoto schématu je bezesporu odhad celkové potřeby lidských zdrojů. K tomuto můžeme použít jak metody intuitivní, tak kvantitativní. Mezi metody intuitivní můžeme řadit tzv. *delfskou metodu*, *kaskádovou metodu*, či *metodu manažerských odhadů*. U kvantitativních metod je nutnost dostatečného množství dat, což v praxi často znamená i zdražení odhadu a tudíž častějšího preferování metod intuitivních. Jak intuitivní, tak kvantitativní metody se užívají i v některých dalších výše uvedených fázích. Stejně dělení nalezneme v publikaci Hroníka (2007), který dále rozvádí kvantitativní metody na metodu *extrapolování*, *indexování*, *počítačové analýzy* a *počítačové modelování*.

Weather & Davis (1992) se také zmiňují o nutnosti předpovědí v personální oblasti. Metody těchto předpovědí dělí na odborné, předpovědi pomocí vyznačení

minulých tendencí a další předpovědní metody (např. počítačové modely). Odborné metody se zde překrývají s intuitivními u Koubka. Mezi předpovědi pomocí vyznačení minulých tendencí řadíme *extrapolaci* – využití poměrných hodnot, vyjadřujících změny v minulosti pro budoucnost a *indexování* – budoucí potřeby v přijímání odhadujeme prostřednictvím porovnání tempa růstu počtu zaměstnanců s nějakým indexem, ukazatelem. Předpovědi pomocí vyznačení minulých tendencí jsou shodné s kvantitativními Hroníka s tím rozdílem, že ten do kvantitativních zařazuje i zde oddělené „další předpovědní metody“.

Armstrong (2002) se ve své publikaci zmiňuje o metodě *založené na úsudku manažerů (expertní)*, která je totožná s metodou manažerských odhadů u Koubka. Dále o metodě *analýzy vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků* – „analýza založena na zkoumání dosavadního vývoje poměru mezi například počtem výrobních dělníků a pomocných a obsluhujících dělníků ve výrobním závodě a s přihlédnutím k možným změnám v organizaci či metodách práce předpovídá budoucí poměr“. Metoda *založená na časových studiích* – použijeme ve chvíli, kdy dokážeme vypočítat, jak dlouho by měly jednotlivé operace trvat a kolik budou vyžadovat pracovníků. Poslední metodou je *prognózování potřeby dovedností a schopností* – podobná metodě založené na úsudku manažerů, nicméně tento úsudek by v tomto případě měl být založen na pečlivější a detailnější analýze vlivu předpokládaného vývoje na trhu výrobků, zavádění nové technologie a dalších informací.

2.3.1.1 Nábor a výběr zaměstnanců

2.3.1.1.1 Nábor zaměstnanců

Ač se termíny nábor zaměstnanců a získávání pracovníků mohou jevit jako totožné, Koubek (2012) je odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená v moderní teorii řízení lidských zdrojů zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků rozšiřuje tyto činnosti a snaží se především o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace. Ve své další knize (2007) zmiňuje ještě dva rozdílové body mezi nábořem a získáváním pracovníků: nábor vyhledává pracovníka na konkrétní místo, získávání pracovníků

se zaměřuje mimo konkrétního místa i na to, jestli se pracovník stane platným členem pracovního kolektivu a jestli do něj zapadne, nejde tedy jen o odborné znalosti a dovednosti (nábor), ale také o charakteristiky osobnosti a sociální dovednosti a schopnosti. V neposlední řadě se získávání pracovníků liší tím, že hledá jedince, jejichž zájmy se ztotožňují se zájmy firmy, snaží se za ní „dát duši“ a jsou jí loajální. Nicméně v naší praxi se pro tuto činnost, kterou Koubek označuje jako získávání pracovníků, vžil obecně termín nábor pracovníků/zaměstnanců a jako s takovým s ním budu dále pracovat.

„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...spočívá v rozpoznávání a vyhledávání pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2012, s. 126).

Bedrnová & Nový (1994) definují cíl náboru, kterým je dle nich *„získání odborně a profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro konkrétní pracoviště příslušné hospodářské organizace.“ (s. 85).*

V definici Weathera & Davise (1992) můžeme nalézt souvislost s definicí Koubka a to že by se organizace měla snažit nejen vyhledat, ale také nalákat schopné uchazeče o zaměstnání. Výsledkem náboru má být velké množství uchazečů, z nichž si organizace vybere. Ale nalezneme zde souvislost i s definicí Bedrnové & Nového, kdy tyto také zdůrazňují prospěšnost dobrého personálního plánu.

Bylo zmíněno, že získávat zaměstnance lze jak z vnějších, tak vnitřních zdrojů. Každá možnost má svoje pro a proti a je nezbytné zvážit, jaký druh výběru bude pro danou pozici nejvýhodnější. V tom se shoduje řada autorů, ale například Bedrnová & Nový (2007) preferují interní zdroje z důvodu jejich stimulačního prvku. V *Tabulce č. 1* jsou zmíněny výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů, platí zde často křížové pravidlo – co je pozitivem při jednom druhu náboru/výběru, je negativem při náboru/výběru druhém.

	Pozitiva	Negativa
Vnější zdroje	<ul style="list-style-type: none"> - velký výběr - pohled „zvenčí“ - nižší náklady na vyšší pozice (nemusíme školit) - přesné pokrytí potřeby 	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší náklady na nižší pozice (např. drahá inzerce) - nezbytný čas na adaptaci pracovníků - současní pracovníci se mohou cítit ukřivdění
Vnitřní zdroje	<ul style="list-style-type: none"> - známe silné a slabé stránky uchazeče - uchazeč zná naši organizaci - zvýšení motivace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - „tunelové vidění“ - soutěžení o povýšení může na pracovišti působit negativně

Tabulka č. 1

V kapitole týkající se plánování lidských zdrojů jsem se krátce zmínil o podmínkách získávání pracovníků ať už přímo v organizaci, nebo vně organizace. Na tyto podmínky je při náboru zaměstnanců nutné klást důraz a zahrnout je do náborového procesu, neboť do něj mohou významně zasahovat a ovlivňovat jej. Podmínky mohou být vnitřní (mohou souviset buď s konkrétním *pracovním místem*, nebo s *organizací*, která nabízí zaměstnání), či vnější (například demografické, ekonomické, ...).

Pokud chceme do své organizace získat kvalitního zaměstnance, je nezbytné dodržovat určitý **postup, který nám při náboru a výběru pomůže**. Koubek (2012) zmínil následující kroky:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků – nutné provést s dostatečným předstihem, probíhá ve spolupráci personalistů s liniiovými manažery.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – získáme informace o pozici, které nám následně pomohou například s volbou kritérií, metod, výběrového souboru.
3. Zvážení alternativ – pracuje se především se snížením nákladů, možnostmi jsou například zrušení pracovního místa, rozdělení práce

mezi více zaměstnanců, přesčasy, dočasný pracovní poměr a další. V případě, že žádná z těchto možností není vhodná, pokračujeme v procesu získávání pracovníků.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků – z bodu č. 2 máme obsáhlý dokument, který je třeba zpracovat a zkrátit. Rozhodneme tedy, jaké charakteristiky pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě. Uvedené požadavky na pracovníka bychom si následně měli rozdělit na: nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů – zde se rozhoduje, zda se při získávání pracovníků zaměříme na vnitřní, či vnější zdroje, či tyto zdroje zkombinujeme. U vnitřních zdrojů je identifikace jednodušší, v případě vnějších zdrojů je někdy nezbytné provést průzkum vnějšího lokálního trhu práce.
6. Volba metod získávání pracovníků – musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Volba metod závisí na řadě faktorů, jako například finance, situace na trhu práce, času a spoustě dalších. Oněch metod je velké množství, v *Tabulce č. 2* jsou stručně popsány ty nejběžnější.

<u>Náborová metoda</u>	<u>Popis metody</u>
Uchazeči se hlásí do organizace sami	Pasivní metoda, lidé se nabízejí sami. Platné u organizací s dobrou pověstí, výhodou jsou nulové náklady na inzerci, nevýhodou je upotřebitelnost kandidátů – nemusejí se vždy organizaci hodit, nicméně je nutné jim věnovat čas.
Doporučení současného pracovníka organizace	Opět výhoda nulové inzerce, patrná snaha zaměstnanců o doporučení opravdu té nejlepší osoby. Je nutné informovat pracovníky o pozici, na kterou chtějí doporučit. Nevýhodou omezená možnost výběru.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince	Vedoucí pracovníci často sledují odborný tisk a jiné informační kanály, následně jedince osloví. Výhodou je výběr kvalitního pracovníka, nevýhodou může být zostření vztahů s organizacemi, kterým se snažíme pracovníka odlákat.
Vývěsky	Pasivní metoda. Jedná se o vyvěšení nabídky pracovního místa ať už přímo v organizaci, nebo mimo ni. Výhodou nízké náklady, uchazeči mají dostatek informací, aby posoudili svoji způsobilost, nevýhodou je omezení metody pouze na osoby, které si vývěsek všimnou.
Letáky vkládané do poštovních schránek	Aktivní metoda. Výhodou je plošné pokrytí potenciálních zaměstnanců, nevýhodou je, že se tato metoda hodí spíše na méně kvalifikované pozice.
Inzerce ve sdělovacích prostředcích (mimo internetu)	Velmi rozšířená metoda. Výhodou je vysoké plošné pokrytí a relativně i rychlost, nevýhodou bývá cena inzerce.
Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi	V rámci této metody existují i různá stipendia, či dohody s uchazečem, který následně nastoupí k dané organizaci. Výhodou mohou být obsáhlé informace o budoucím pracovníkovi, škola často dělá určitý předvýběr vhodných pracovníků, nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů.
Spolupráce s úřady práce	Levná metoda. Úřady práce samy zajistí potřebné informace, případně předvýběr. Nevýhodou je omezený výběr z uchazečů, často se jedná osoby s nižší kvalifikací, případně o obtížně zaměstnatelné osoby.
Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů	Velmi častá metoda outsourcingu, kdy se nábor a výběr zaměstnanců z části přesune na bedra personálních agentur, nicméně je stále nutná úzká spolupráce organizace během náboru i výběru. Výhodou těchto agentur je výborná znalost trhu práce, často vlastní databáze jedinců, zkušenosti s distribučními kanály. Nevýhodami jsou vyšší cenová nákladnost, nižší znalost pracovního místa a nutných osobních charakteristik obsazované pozice.
Inzerce na internetu	S postupným rozšířením internetu se z tohoto distribučního kanálu stává zřejmě nejvyužívanější metoda náboru zaměstnanců, výhodou je minimální časové prodloužení od zadání inzerátu a jeho zobrazení potenciálním zaměstnancem, nevýhodou může být, že internet není v České republice tolik rozšířen u osob vhodných na nižší pracovní pozice. Příklady nejznámějších portálů u nás: jobs.cz, cvonline.cz, jobpilot.cz, práce.cz, sprace.cz.

Tabulka č. 2

Pro úplnost zmiňuji také Hroníka (2007), který do svého výčtu přidává firemní dny, přímé oslovení vytipovaných jedinců, pracovní snídání či oběd, dny otevřených dveří, bývalé zaměstnance, burzy práce, praxe a stáže, rekvalifikační střediska a odborové svazy.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů – nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, životopis, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu, případně průvodní dopis.
8. Formulace nabídky zaměstnání – zpracovává se individuálně podle popisu a specifikace pracovního místa, podle toho, jestli pracovníka získáváme vnitřním, či vnějším nábohem a dalších skutečností. Principem nabídky je navnadit vhodné uchazeče a nežádoucí odradit. Platí, že čím kvalifikovanější pozici chceme obsadit, tím více informací bychom měli doplnit. U nabídky je nejdůležitější její **obsah**, nesmíme ale také zapomenout na její **formu** a **umístění**. V obsahu uvádíme pouze pravdivé a realistické skutečnosti, pokud uchazeč o zaměstnání zjistí, že je realita jiná, než jak bylo inzerováno, odrazí se to v uchazečově důvěře v organizaci.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání – je vhodné nespoléhat pouze na jednu metodu nábory, ale kombinovat jich více. Trvání nábory by nemělo být kratší, než dva týdny, čím kvalifikovanější pracovník je třeba, tím delší by měl být nábor.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi - pokud do tohoto kroku zasahují představitelé organizace, potom by měli plnit spíše podpůrnou složku a uchazečům pomáhat, jinak hrozí jejich odrazení. Měla by se okamžitě kontrolovat úplnost informací a v případě potřeby neprodleně požádat uchazeče o doplnění.
11. Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací – čím kvalitněji specifikujeme povahu práce, požadavky na pracovníka a pracovní podmínky, tím méně práce budeme v tomto kroku mít, neboť se nám přihlásí méně nevhodných zájemců. Výsledkem předvýběru bývá zařazení do tří skupin – velmi vhodní, vhodní, nevhodní.

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám – samotné výběrové procedury jsou většinou dražší, než ty náborové, za ideální počet uchazečů do výběrového kola se považuje pět až deset na jedno pracovní místo. Při obsazování vedoucích funkcí, či vysoce kvalifikovaných specialistů je vhodnější pozvat k výběrovým procedurám větší počty uchazečů.

2.3.1.1.2 Výběr zaměstnanců

Po ukončení náboru zaměstnanců přecházíme k jejich výběru, což je poslední série kroků vedoucích k zaměstnání co nejvhodnější osoby. V případě výběru zaměstnanců se volí tzv. „trychtýřovitý přístup“, což je předem daný způsob redukce počtu uchazečů pomocí jednotlivých kol výběrového řízení (Hroník, 2007).

Bedrnová & Nový (2007) zmiňují cíle, obsah a podstatu výběru zaměstnanců. Cílem je získat odborně a profesně vhodné pracovníky v určitém čase a na konkrétní pracoviště. Obsahem je posouzení předpokladů konkrétního kandidáta – především kvalifikačních a osobnostních. Podstatou výběru je porovnání těchto předpokladů s nároky práce, kterou má vykonávat.

Weather & Davis (1992) definují výběrový proces jako sérii určitých kroků, které začínají ve chvíli, kdy uchazeč podá žádost o přijetí a končí ve chvíli, kdy je rozhodnuto o jeho přijetí. Tyto kroky mají za úkol pomoci odborníkům rozhodnout, který uchazeč je nejvhodnější k přijetí.

U Koubka (2012) se dočteme, že úkolem výběru je najít uchazeče, který bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa. Současně také *„přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci“* (Koubek, 2012, s. 166).

Z předešlého je patrné, že při výběru zaměstnanců klademe nejen důraz na jejich profesní způsobilost, ale také na osobnostní charakteristiky a schopnost

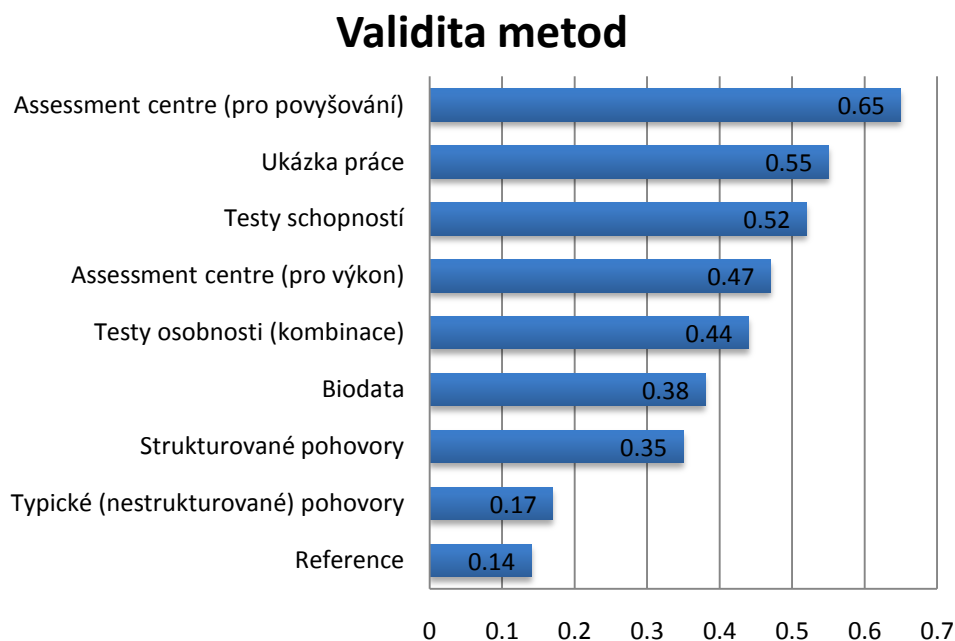
zapadnout do organizace. Kritéria, která budou použita při hodnocení, je nezbytné specifikovat a zvážit jejich validitu a spolehlivost pro předvídání budoucího úspěšného budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít metody, která tato kritéria u uchazeče co nejlépe a nejobjektivněji posoudí. Jak výběr kritérií, tak výběr metod musejí předcházet výběrovému řízení. Obojí musí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka.

Dle Koubka (2012) musíme dříve, než přistoupíme k vlastnímu výběru pracovníků, vyřešit několik problémů:

1. Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka – stupeň a obor školního vzdělání, délku praxe v oboru, ...
2. Stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat – maturitní vysvědčení, výuční list, doklady o absolvování kurzů, pracovní smlouvy, ...
3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě – požadované pracovní výsledky, požadované pracovní chování.
4. Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě – vzdělání, praxe, pracovní posudky, ...
5. Stanovit týmová (skupinová), útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka – vycházíme z povahy práce na pracovním místě a z povahy pracovních a sociálních kontaktů držitele pracovního místa s jinými lidmi.
6. Stanovit faktory a metody, které použijeme k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem (skupinou), útvarem a organizací.
7. Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací.

Ve chvíli, kdy už postoupíme k vlastnímu výběru pracovníků, užíváme různé metody, nejlépe kombinovaně. Dříve, než se rozhodneme pro nějakou metodu, měli bychom mít nějakou představu o její validitě, více viz *Graf č. 1* (Taylor, 1998,

in Armstrong, 2002, s. 373). Čím více metod uijeme, tím vyšší bude konečná validita výběru. Metoda „Grafologie, astrologie, předpovědi osudu (věštění)“ není v grafu zanesena, její validita činí – 0,06.



Graf č. 1

Nejužívanější **metody výběru pracovníků** jsou známé a jsou proto v *Tabulce č. 3* vysvětleny pouze stručně.

Dotazník	Každé organizaci „šitý“ na míru. Zpravidla se dále zakládá do osobního spisu pracovníka.
Životopis	Velice častá metoda. Existuje více forem, je žádoucí do inzerátu zadat, jakou formu jako organizace preferujeme.
Testy pracovní způsobilosti	Částí z nich jsou i psychologické testy. Bývají považovány za doplňkový nástroj výběru pracovníků. Patří sem testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnosti a další.
Assessment centre	Jedná se o dlouhodobější (min. půl dne), skupinovou metodu výběru, která v sobě obsahuje více výběrových metod a které dohlíží větší počet hodnotitelů. Jedná se o komplexní diagnostický program (může být i výcvikový).
Výběrový pohovor	Zřejmě nejužívanější metoda výběru, je nezbytná kvalitní a důsledná příprava rozhovoru, jinak výsledky ztrácejí validitu. Pohovory mohou být různé a to například v závislosti na počtu a struktuře účastníků, či obsahu a průběhu.

Zkoumání referencí	Rozšířené především v USA, u nás nejsou legislativně zaručeny pravdivé reference, tudíž může v posouzení pracovníka touto formou docházet k chybám.
Lékařské vyšetření	Na místě například ve chvíli, kdy by povaha práce mohla způsobovat zhoršování zdravotního stavu.
Přijetí pracovníka na zkušební dobu	Velice efektivní metoda, nicméně finančně, časově a organizačně náročná, tudíž není rozšířená.

Tabulka č. 3

Většina autorů zdůrazňuje, že by v každé organizaci měl mít výběr a přijímání pracovníků pevně stanovený postup s vymezením patřičné pravomoci a odpovědnosti manažera/personalisty. Každý autor zmiňuje vlastní **kroky výběrového procesu**, které považuje za ideální, nicméně většinou se tyto kroky výběrového procesu překrývají, nebo jsou totožné, následuje ukázka některých z nich.

Kupříkladu Weather & Davis (1992) zmiňují těchto osm kroků:

1. prvotní přijetí,
2. testy pro přijetí do zaměstnání,
3. přijímací pohovor,
4. doporučení a kontrola hlavních údajů,
5. hodnocení ze zdravotního hlediska,
6. pohovor s vedoucím,
7. předvedení práce v reálné podobě,
8. rozhodnutí o přijetí.

Bedrnová & Nový (2007) zahrnují šest kroků vlastního procesu výběru v organizaci:

1. úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
2. shromáždění a analýza potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace,
3. ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka (klíčová fáze – sestává se z jednotlivých metod a technik),
4. výběrový (přijímací) rozhovor (měl by se ho zúčastnit nadřízený pracovní potenciálního zaměstnance a měl by být hlavním tazatelem), výběrový

rozhovor je komplexní a náročná metoda výběru, nelze jej tedy konkretizovat, měly by ale být zmíněny následující body:

- popis předcházejícího zaměstnání, dosavadní profesionální dráha uchazeče a jeho hodnocení k ní,
 - důvody současné změny zaměstnání,
 - poznání postojů a sociálně psychologických charakteristik, pracovníka s ohledem k vhodnosti jeho zařazení do konkrétní pracovní skupiny,
 - úroveň sebehodnocení,
 - představy o budoucí práci,
 - předpoklady a zájem o odborný růst a
 - rodinné zázemí a osobní situace uchazeče.
5. Celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče a
 6. uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby.

Koubek (2007) zmiňuje osm bodů postupu výběru pracovníka:

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem (nezbytný krok).
2. Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech (nemusí se uskutečnit, někdy se odehrává již před uskutečněním předvýběru).
3. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo assessment centre (nemusí se uskutečnit, spíše doplňková metoda výběru).
4. Výběrový pohovor (nezbytný krok).
5. Zkoumání referencí (pozor na možnost subjektivního zkreslení informací).
6. Lékařské vyšetření (jen pokud je potřebné).
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

U *Weather & Davis* můžeme vidět, že jejich publikace není úplně aktuální a je spíše zaměřena na anglicky mluvící země. Pokud porovnáme Bedrnovou &

Nového s Koubkem, nalezneme zde pár na první pohled drobných, ale významných rozdílů. Bedrnová & Nový zmiňují jako první bod rozhovor s uchazečem a až následně shromáždění informací o uchazeči. Tento postup by mohl být časově (a tedy i finančně) náročnější vzhledem k tomu, že můžeme mít potřebu se uchazeče znovu na něco doptat po projití jeho osobních informací. Vhodnější a časově úspornější mi přijde postup Koubka, kdy ten nejdříve zajistí informace a až poté podnikne rozhovor s uchazečem, kde se může na případné nesrovnalosti rovnou doptat. Bedrnová & Nový považují třetí bod - ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka pomocí metod a technik – jako klíčový, Koubek spíše tíhne k výběrovému pohovoru jako ke klíčovému prvku výběru. Koubek oproti Bedrnové & Novému navíc zmiňuje zkoumání referencí, což může být (ale také nemusí) kvalitní zdroj informací o uchazeči. Téměř v každém z těchto kroků je prostor pro potenciálně neetické chování.

Je nutné pamatovat také na to, že výběrové řízení nekončí rozhodnutím o přijetí, či nepřijetí kandidátů, ale navazuje na něj ještě série kroků jako například zpětná vazba účastníkům (více v následující kapitole), péče o vybraného kandidáta, který ještě nenastoupil, či jeho adaptační proces.

3 Etika náboru a výběru

Cílem této kapitoly je syntéza předešlých poznatků a jejich uvedení do praxe.

Urban (2005) vidí jako cíl organizace v průběhu náboru a výběru, mimo respektování zákonných požadavků, také respektování a dodržování základních etických pravidel výběrového a přijímacího řízení. Opomíjení těchto etických pravidel může vést nejen k poškození image zaměstnavatele, ale také ke snížení motivace a loajality zaměstnanců, kteří byli do organizace přijati.

„K etičnosti celého procesu patří i to, že celé výběrové řízení je pojímáno partnersky. Kandidáti jsou předem obeznámení, podle jakého časového harmonogramu bude probíhat výběrové řízení, co bude obsahem jednotlivých etap, kol, co vše budou absolvovat, kdy bude uskutečněno rozhodnutí, jak bude nakládáno s veškerými získanými informacemi, kdo k nim bude mít přístup, zda budou součástí nějakého informačního systému, databáze. Kandidát má pochopitelně právo z výběrového řízení nejen odstoupit, ale i požadovat veškeré materiály, jejichž je autorem, zpět a vymínit si, že žádné informace o něm nebudou udržovány“ (Hroník, 2007, str. 105).

3.1 Zákony upravující nábor a výběr

Zákony, týkající se náboru a výběru, jsou brány jako primární normy, kterými se personalista musí řídit. Seitl (2014a) zmiňuje pět relevantních zákonů týkajících se náboru a výběru.

Nábor a výběr ve velké míře upravuje **Zákoník práce č. 262/2006 Sb.**, kde se ho týkají především pasáže věnované rovnému zacházení a zákazu diskriminace, vzniku pracovního poměru, ale také ustanovení týkající se bezpečnosti práce a další. V těchto pasážích nalezneme například vymezení údajů, které můžeme požadovat od účastníků výběrového řízení, jaká výběrová kritéria můžeme uplatnit, či podmínky rovného stanovení mzdy a platu.

Zákon č. **198/2009 Sb.**, neboli tzv. „**antidiskriminační zákon**“ se zabývá a rozpracovává pravidla týkající se zákazu. Diskriminace je zde srozumitelně vymezena a nalézt zde můžeme také ujednání o případech, postupech, kdy se o diskriminaci nejedná.

Zákon č. **101/2000 Sb.** je zákonem o **ochraně osobních údajů**. Určuje podmínky zpracování osobních informací a dále správci stanovuje podmínky, jak s těmito daty následně zacházet (sběr, uchování, další zpracování, ...). Definuje osobní a citlivé údaje a ukládá jednoznačné podmínky jejich zpracovatelům. Současně vymezuje práva subjektu ve vztahu k těmto osobním údajům, například možnost nesouhlasu s jejich dalším zpracováním.

Zákon č. **435/2004 Sb. – zákon o zaměstnanosti** stanovuje například práva a povinnosti zaměstnavatelů a uchazečů. Definuje klíčové pojmy (např. „nelegální práce“), upravuje působnost Úřadů práce, státní politiku nezaměstnanosti a další.

Specifický je předpis č. 361/2003 Sb. neboli **zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů**. Ten vymezuje a upravuje práva právě těchto příslušníků v rámci služebního poměru a odměňování (tarifní třídy). Jsou zde ustanoveny systematizace služebních míst, podmínky přijetí na tato místa a podobu výběrového řízení.

3.2 Etika náboru

3.2.1 Komunikace (forma)

Armstrong (2002) uvádí, že je důležité, abychom se k uchazečům eticky chovali během celého plánování a průběhu programu získávání pracovníků. Uchazeči mají právo na to, aby se s nimi jednalo s úctou. To samozřejmě zahrnuje i bezodkladné zaslání děkovného dopisu za jejich zájem o práci v podniku a posléze i zaslání informace o výsledcích jejich žádosti.

Hroník (2007) se zmiňuje o provázanosti oboru odmítnutého kandidáta s oborem, ve kterém společnost působí. Je tedy možné, že se společnost s kandidátem v budoucnu znovu setká a jeho předchozí zkušenost s takovou organizací bude mít vliv na kvalitu jejich spolupráce. Proto je třeba kandidáty připravovat na to, že mohou být odmítnuti. Je třeba zdůrazňovat, že není vybrán kandidát nejlepší, ale nejvhodnější. Samozřejmostí je pro něj odpověď každému, kdo projevil zájem, i když je na první pohled zjevné (například z úvodního písemného kontaktu), že nespĺnil požadovaná kritéria.

Koubek (2007) klade důraz na slušné jednání s uchazeči jako s rovnocennými partnery a ne jako s někým, kdo se něčeho doprošuje. Nezbytné také je u uchazečů vyvolat v průběhu získávání realistická očekávání. Současně se poměrně obecně zmiňuje o odmítnutých uchazečích a to tak, že by měli být včas a slušným způsobem informováni (nejlépe písemně). Důvod je u něj ale takový, že by nezdvořilost mohla vést k pokažení pověsti organizace a současně se nepříznivě projevit v odezvě na budoucí inzerování.

3.2.2 Sdělování informací (obsah)

Koubek (2007) tvrdí, že by se organizace měla postarat o to, aby byl každý uchazeč předem vyrozuměn o všech potřebných informacích, tedy například o základních charakteristikách volného pracovního místa, požadavcích na jeho pracovní schopnosti i o základních pracovních podmínkách spojených s pracovním místem. Organizace by se měla zároveň postarat o to, aby každý uchazeč byl průběžně informován, nebo alespoň mohl být kdykoliv na požádání

informován, o údajích týkajících se jeho náborového řízení. V každém případě by organizace měla po obdržení nabídky uchazeči neodkladně písemně potvrdit příjem nabídky, poděkovat mu za ni a sdělit mu hrubý časový plán, podle něhož bude proces získávání a výběru pracovníků probíhat. Současně s tím by měla nastínit, kdy může uchazeč očekávat další kontaktování, popřípadě konečné rozhodnutí. Dále by organizace neměla vědomě přehánět či klamat při inzerování volných míst, nebo by neměla slibovat to, co nechce, nebo nelze splnit.

Všechny informace poskytované uchazečem pro účely výběru by měly být organizací považovány za důvěrné a bez souhlasu uchazeče by neměly být komukoli zpřístupněny. Neúspěšným uchazečům by měly být všechny jimi předložené dokumenty vráceny. K tomu nemusí dojít v jediném případě a to pokud se organizace s neúspěšným uchazečem dohodne, že se na něj přímo obrátí v případě obsazování dalšího podobného místa.

Wagnerová (2011) se zmiňuje o vhodnosti zpětné vazby uchazeči v souvislosti s psychologickým principem *due diligence* (náležitá pečlivost). Zpětná vazba by měla být nabídnuta vždy a měl by ji citlivě, konkrétně a srozumitelně poskytnout kvalifikovaný jedinec.

3.3 Etika výběru

3.3.1 Diskriminace

Urban (2005, s. 33) se o diskriminaci zmiňuje jako o „*jakékoli praxi nerovného zacházení s uchazeči, opírající se o rozlišování mezi nimi na základě jejich společných charakteristik, které vede ke znevýhodnění určité skupiny osob před jinou. Zakázáno je i uplatňování diskriminačních forem náborem zaměstnanců, např. personální inzerce, požadující, aby kandidátem byli pouze např. muži, mladší osoby apod.*“.

Diskriminaci **můžeme primárně dělit na přímou a nepřímou**. V předpisu č. 198/2009 Sb., neboli tzv. „antidiskriminačním zákonu“ máme přímou i nepřímou diskriminaci definovanou. V § 2 odst. 3 je zakotveno, že se přímou diskriminací „rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru“. Oproti tomu nepřímou diskriminací (§ 3 odst. 1) se rozumí „takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné“.

Přímá diskriminace je tedy taková, kdy se výběrový proces nezakládá na objektivním posouzení osobních schopností a předpokladů, ale kdy se s jednotlivci jedná nepříznivěji z důvodu pohlaví, věku, rasy a dalších atributů. „**Nepřímá diskriminace** obvykle není záměrná a těžko se prokazuje. Dochází k ní ve chvíli, kdy zaměstnavatel aplikuje na uchazeče požadavky (např. výsledky testů), kterým jedna skupina (definovaná pohlavím/rasou) dokáže jen stěží vyhovět. To se označuje jako nepříznivý vliv“ (Arnold & kol. 2007, s. 184). Urban (2005) zmiňuje ještě **diskriminaci systémovou**, kterou vidí jako produkt dlouhotrvající přímé a nepřímé diskriminace. Tato diskriminace je společensky zakotvena natolik, že budí dojem „přirozeného pořádku“ a tudíž je jejím znakem především to, že její

důsledky přijímají jako přirozené i ti, kterých se týká. Má podobu sociálně a kulturně stereotypních soudů (toto je čistě „mužská“, „ženská“ práce) a jejím projevem je profesní segregace.

3.3.2 Informovanost uchazeče

Urban (2005) je přesvědčen, že musíme znát povahu a náplň obsazované pracovní pozice minimálně tak, aby uchazeči mohli získat úplné a objektivní informace. K etickým chybám dochází v tomto smyslu ve chvíli, kdy následně dojde k nedodržení domluvených podmínek ze strany zaměstnavatele a to například podmínek vztahujících se k náplni práce, platového ohodnocení, možnostem kariérního postupu a dalších.

Slováčková & kol. (2014) se zmiňují o informovanosti uchazeče při užívání psychodiagnostických metod. Základní etická pravidla jsou:

- účastník testování musí být obeznámen s tím, že jej budeme testovat,
- musí být také informován o tom, komu budou výsledky testování poskytnuty a s tímto předáním výsledků musí souhlasit,
- výsledky testování nesmí být bez svolení účastníka poskytnuty třetí straně,
- testovaná osoba má právo znát, jak bude nakládáno s výsledky testu.

3.3.3 Testové metody

Wagnerová (2011) uvádí, že zaměstnavatel, případně psycholog, musí být schopen prokázat validitu použitých metod pro rozhodnutí. Je zde ovšem problém – v soudním řízení by neobstály žádné populární metody (např. MBTI) a problém může nastat i ve chvíli, kdy jsou užity metody s desítky let starými normami (např. Ravenovy progresivní matice). V soudní praxi také nastaly problémy s kvalitním psychodiagnostickým testem administrovaným na okopírovaném formuláři. Jedná se totiž o porušení autorských práv a takový důkaz v soudním řízení nelze použít, přestože jeho obsah jasně dokládá důvodnost odmítnutí kandidáta.

Řada firem taktéž užívá testové metody, jež vytvořili sami zaměstnanci firmy a které se tváří jako validní psychologický test. Sama Wagnerová (2011) tyto

laicky vytvořené testy přirovnává časopisovým testům pro zábavu, které nemají s validním, standardizovaným psychologickým testem nic společného.

Je nezbytné zmínit také osobnost a kvalifikace testujícího. Abychom se vyhnuli jemně neetickému jednání v této oblasti (při interpretaci metod vzniká riziko projekce), měli by bezpodmínečně s metodami pracovat jedinci zralí, mající určitou moudrost a nadhled. V každém případě je nutné zdůraznit, že psychodiagnostické metody může využívat jen k tomu vyškolený jedinec. Kupříkladu Testcentrum rozděluje psychodiagnostické metody do několika kategorií: určené pouze pro jednooborové psychology s odborným zaškolením, určené pouze jednooborovým psychologům a metody určené psychologům a po zaškolení také absolventům dalších specifikovaných oborů. Vyhodnocování a interpretaci první skupiny metod by neměli provádět nedostatečně vyškolení jedinci. V praxi je ovšem možnost se setkat s případy, kdy interpretace testů prováděli například studenti psychologie (Kiriánová, 2001, in Wagnerová, 2011), což je naprosto nepřijatelné.

Arnold & kol. (2007) zmiňuje, že měření nesmí nespravedlivě diskriminovat členy jakékoli specifické podskupiny populace (např. etnické menšiny). Zároveň ale upozorňuje, na to, že test nelze vnímat jako nespravedlivý nebo zaujatý jenom proto, že členové různých podskupin v něm dosáhnou průměrného skóre. Dává i příklad mezi rozdílnou průměrnou výškou mužů a žen s komentářem, že toto neznamená, že by pravítka představovalo nespravedlivé měřící zařízení. Je však už nespravedlivé určit výšku jako výběrové kritérium pro práci, kterou může vykonávat osoba jakékoli výšky. Výběrová kritéria by měla souviset s prací. Normálně se míra, do jaké selekční metoda souvisí s danou prací, dá určit pomocí validačního průzkumu, jsou ovšem bohužel i takové situace, kdy se test jeví validní a přesto je zaujatý vůči některé podskupině. Je tedy nezbytné tyto situace identifikovat a vyvarovat se jich.

Koubek (2007) také připomíná, že je třeba použít kombinaci několika metod výběru a především testy nelze použít jako rozhodující metody, ale jako metody doplňkové.

3.3.4 Zpětná vazba

Ke konci určité náborové praktiky (často to bývá po rozhovoru) kandidátovi oznámíme, kdy může očekávat, že ho společnost vyrozumí o výsledcích výběru. Nedodržení pravidla, či dokonce slibu, že uchazeč dostane v rozumné době vyrozumění o výsledcích výběrového řízení (či že je dostane vůbec) patří k nejčastějším etickým prohřeškům týkajících se výběrového řízení (Urban, 2005).

3.3.5 Specifické kategorie etiky při výběru

Především v případě vyšších pozic je při interviewování kandidátů třeba dbát i na to, aby byla zajištěna odpovídající diskrétnost personálních rozhovorů, tj. aby se například přicházející a odcházející kandidáti vzájemně nepotkávali (Urban, 2005).

Z etického hlediska stojí za zmínku metoda **přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu**. Tato metoda výběru spočívá v přijetí pár vybraných uchazečů, jejich soustavném pozorování a monitorování jejich práce a následně výběru toho nejlepšího z nich, přičemž jsou ostatní propuštěni. Tato metoda je nekorektní k uchazečům, kteří nebyli vybráni, minimálně proto, že se v jejich životopise ocitne skutečnost, že byli propuštěni ve zkušební době, což je může poškodit v očích dalších možných zaměstnavatelů. Tato metoda je, i přes své etické hledisko, považována za jednu z nejefektivnějších, nicméně je organizačně a finančně nákladná, takže není ani výrazně rozšířená (Koubek, 2007).

Koubek (2007) zmiňuje, že kritéria výběru a jim odpovídající metody výběru musí být stanoveny a užívány přiměřeně k obsazovanému místu a povaze práce na tomto místě. Tyto metody musejí být také pro uchazeče přijatelné, nesmějí se dotýkat jejich důstojnosti a lidských práv. Toto se může týkat například výběru uchazečů z vnitřních zdrojů, kdy tito uchazeči mají za to, že způsobilost prokázali již konkrétní činnostmi v organizaci a proto jim některé z metod mohou přijít necitlivé.

I při **získávání referencí** je nutné dodržovat etické aspekty. V praxi je třeba prosazovat, aby byly reference získávány za vědomí a adresného souhlasu uchazeče. Je nutné zmínit, že se tím společnost vystavuje nebezpečí, že reference nebudou kvalitní, budou předpřipravené, domluvené. Nicméně adresný

souhlas je také velmi vhodný zdroj informací – vyslovil uchazeč nesouhlas se získáváním referencí od konkrétní osoby? V jakém vztahu k němu tato osoba byla – nadřízeném/podřízeném/...? Mohl mít nějaký jiný důvod? Je tedy patrné, že dodržování etických pravidel v tomto případě nemusí nutně znamenat ochuzení o informace a naopak se může jednat o doplněk k ostatním uvedeným referencím (Hroník, 2007).

I chyby v rozhovoru, které souvisí s **chybějící profesionalitou**, mohou mít negativní vliv na etický průběh výběrového řízení. Bělohlávek & kol. (2001) zmiňují chyby, kterých se tazatelé při rozhovoru, často nevědomky, dopouštějí:

- rozhodnutí se tazatele během několika minut a následné akceptování pouze těch informací, které toto rozhodnutí potvrdí,
- utvoření dojmu na základě neverbálního jednání uchazeče (oční kontakt, pohyby, ...)
- tazatel si lépe pamatuje informace ze začátku rozhovoru a z jeho konce, informace z prostřední části vynechávají,
- podléhání chybám vlastní sociální percepce, jako je například haló efekt (tendence nechat se ovlivnit významnými rysy, jako například koktavost, a opomenutí důležitějších informací), preferování uchazeče, který se tazateli podobá a další,
- hodnocení charakteristik, které se nevztahují k pracovnímu výkonu (způsob oblékání, fyziognomie atd.).

Nesmíme také opomenout **neetické chování uchazečů** o zaměstnání, kterému je také věnována část výzkumné práce. Toto chování obvykle způsobuje ztrátu jak finanční, tak časovou a můžeme se zde setkat například s:

- uváděním nepravdivých informací během výběrového řízení,
- přijetí pozvání na výběrové řízení a následné nedostavení se,
- odkládání přijetí nabídky z důvodu vyčkávání výsledků jiného výběrového řízení,
- přijetí pracovní pozice a nedostavení se k nástupu,

- předávání informací o obsahu výběrového řízení dalším uchazečům (Seitl, 2014b).

Koubek (2014) se zmiňuje k prvním bodu s tím, že je nezbytné z hlediska hodnocení kandidáta rozlišovat, jestli uchazeč informaci pouze zatajil (což je akceptovatelné), či vědomě uvedl nepravdivou informaci, což akceptovatelné není.

Pro doplnění zmíním také body, které můžeme nalézt v etickém průvodci vydaném na University of Notre Dame⁴:

- zkreslování minulosti, či dovedností v životopise, případně při rozhovoru,
- přijetí pozvání k pohovoru ve chvíli, kdy je přijetí nabídky k zaměstnání nepravděpodobné,
- zkreslování současného stavu při hledání zaměstnání (např. počet současných nabídek)
- neprofesionální chování (např. pohrdavé poznámky, „bratříčkování“ se s personalisty, případně nevhodné příspěvky na sociálních médiích),
- nedodržení přijetí nabídky zaměstnání – uchazeč může požádat o prodloužení této nabídky, případně rovnou odmítnout.

3.3.6 Syntéza dosavadních zjištění

Z předešlého je patrné, že v jednotlivých krocích náborového a výběrového řízení může a dochází k nedodržování etických norem. Na základě výše zmíněného považuji pro výzkumnou část této práce jako neetické jednání níže zmíněné skutečnosti.

Práce s informacemi - absence odpovědi (Hroník, 2007), či její bezdůvodné protahování, uchazeči, který se hlásí do výběrového řízení. V ideálním případě by odpověď uchazeči měla být bezodkladná (Armstrong, 2002). Absence informace, či její bezdůvodné protahování, o „nepostupu“ uchazeče v průběhu výběrového řízení (Koubek, 2007). Absence potřebných informací, tedy například o základních charakteristikách volného pracovního místa, požadavcích na pracovní schopnosti uchazeče, o základních pracovních podmínkách spojených s pracovním místem,

⁴ Dostupný zde:

http://ethicalleadership.nd.edu/assets/110978/ethical_recruiting_practices_guide_2ed_.pdf.

případně hrubého časového/obsahového plánu, podle kterého bude výběr probíhat (Koubek, 2007) a dalších. S absencí informací souvisí i neposkytnutí informací o výsledcích testových metod.

V souvislosti s partnerským přístupem (Hroník, 2007) považuji za mírně neetické ty situace, kdy společnost využije v průběhu komunikace s uchazečem nepersonifikovanou šablonu. Jako neetické jsou taktéž hodnoceny jakékoli diskriminační metody, či situace. Co se týče psychodiagnostických metod, pak je nezbytné, aby je využíval pouze k tomu vyškolený jedinec (Wagnerová, 2011). Za neetické je vnímáno také nadměrné zatěžování uchazečů, které není nezbytné vzhledem k obsazované pozici. Jako neetické je považováno získávání referencí bez vědomí uchazeče (Hroník, 2007).

Jako neetické ze strany uchazeče jsou vnímány skutečnosti, kdy uchazeč plýtvá časem personalisty, příkladem je situace, kdy se dostaví k rozhovoru, i když nechce přijmout nabídku zaměstnání, případně situace, kdy se uchazeč bez řádné omluvy nedostaví k výběrovému řízení. Jako neetické je hodnoceno také neprofesionální chování, mezi které se počítá například situace, kdy je uchazeč pod vlivem návykových látek. Jako neetické je současně vnímána nevhodná práce s informacemi ať už ve smyslu absence komunikace ze strany uchazeče, či uváděním nepravdivých informací. Za neetické je považováno také předávání informací o obsahu výběrového řízení.

3.4 Vybrané výzkumy týkající se etiky náboru a výběru

1. Brodský & kol., 2005

Výzkum se zabýval *etickými aspekty v řízení lidských zdrojů*. Dotazník byl určen pro vedoucí pracovníky zodpovídající za řízení lidských zdrojů.

Osloveno 200 organizací, návratnost 158 dotazníků, z nichž bylo 29 vyřazeno, konečný počet odpovědí použitých pro výzkum činil 129. 56 podniků mělo méně, než padesát zaměstnanců, 73 podniků mělo nad padesát jedna zaměstnanců. Nejvíce relevantní informace, v souvislosti s touto diplomovou prací, jsou následující:

- 56 organizací (43%) má zřízen útvar, jež lze označit jako „Personální oddělení“. Jednalo se pouze o organizace, které měly více, jak 50 zaměstnanců. Vyplývá z toho, že 77% organizací s více, jak padesáti zaměstnanci, mělo útvar „Personálního oddělení“.
- 57 respondentů (44%) zmínilo, že je v jejich organizaci zavedený etický kodex a vedoucí pracovníci vedou ostatní k jeho dodržování. Zajímavostí je, že existence etického kodexu nebyla v tomto výzkumu závislá na velikosti dané organizace, či existenci útvaru řízení lidských zdrojů.
- etiku výběru obsáhla otázka týkající se nároků zaměstnavatele na následující vlastnosti:
 - vzdělání,
 - pracovní zkušenosti,
 - fyzický vzhled,
 - zájem o práci, plánování kariéry,
 - věk, pohlaví,
 - psychologické poznatky – postoje, názory, inteligence,
 - verbální a neverbální vyjadřování
 - a jiné, blíže nespecifikované.

Za nejdůležitější (dle koeficientu 5 – maximum, 1 – minimum) považovaly oslovené organizace z výše zmíněných: **zájem o práci (4,08**

bodu), vzdělání (4,00 bodu), pracovní zkušenosti (3,62 bodu), verbální a neverbální schopnosti a vyjadřování (3,51 bodu) a psychologické poznatky, postoje, názory, inteligence (3,44 bodu).

Za nejméně důležité jsou považovány **věk a pohlaví (2,25 bodu) a vzhled (2,05 bodu)**. U těchto dvou proměnných byly ale zjištěny také tyto skutečnosti:

- věk a pohlaví považuje 5 respondentů za zásadní a 14 za důležitý faktor při přijímání zaměstnanců, 38 respondentů přiznává, že tento faktor je v některých případech pro ně, jako zaměstnavatele, důležitý,
- vzhled považují za zásadní 2 respondenti, 11 respondentů za důležitý faktor při přijímání a 31 respondentů za faktor, který je v některých případech důležitý.

Z uvedeného vyplývá, že pro 4 z 10 zaměstnavatelů zúčastněných v dotazníkovém šetření existují případy, kdy věk či pohlaví považují za proměnnou, která může určitým způsobem ovlivnit přijetí potenciálního zaměstnance. To samé platí pro každého třetího dotazovaného při fyzickém vzhledu.

2. Diskriminace v pracovní inzerci, Hubálek & Zamboj, 2007⁵

Projekt zaměřen na posuzování souladu nabídky pracovních míst se směrnicemi EU týkajícími se rovného zacházení a ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích a vnitrostátní legislativou upravující tuto problematiku – **v pracovní inzerci byla mapována četnost požadavků zaměstnavatelů, které lze označit za diskriminační.** Současně byl kladen důraz na posouzení přiměřenosti a oprávněnosti těchto požadavků a ve chvíli, kdy se požadavek ukázal jako podstatný a přiměřený pro výkon nabízeného zaměstnání, nebyl posuzován jako diskriminační.

Výzkum probíhal po dobu dvou měsíců v roce 2007, monitorována nabídka práce:

- na webových stránkách úřadů práce (Praha, Brno, Ostrava, Nymburk, Ústí n. Labem)
- v tištěných periodikách (MF-Dnes, Ústecký deník)
- na webových stránkách personálních agentur (Praha, Brno, Ostrava)

Sledováno bylo 29 669 inzerátů, 22 292 bylo z Úřadů práce, 7045 z tištěných periodik a 332 z webových stránek personálních agentur.

V inzerátech na webových stránkách Úřadů práce (22 292) byly zjištěny následující skutečnosti:

- 12 380 (**více než 50%!**) závadných – **nejčastější neoprávněný požadavek byl na pohlaví uchazeče (82% všech závadných inzerátů, resp. 46% všech zveřejněných inzerátů), dále požadavek na **restriktivní rejstřík bez záznamu (16%, resp. 9%)** a požadavek **nepřiměřeně dlouhé předchozí praxe (1%, resp. minoritní)** – zajímavostí je Praha, kde se v závadných inzerátech v daném městě objevil nejmenší podíl, co se týče pohlaví (což je poměrně očekávaná skutečnost), současně**

⁵ Dostupné zde:

http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.poradna-prava.cz%2Ffolder05%2Fdiskriminace_v_pracovni_inzerci.pdf&ei=SYD0VNvzOcP1UNGhgvAC&usq=AFQjCNEibadmubKCXITt308kx3N7pOGqA&bvm=bv.87269000,d.d24

má Praha ale nejvyšší podíl závadných inzerátů co se rejstříků trestů týče.

Pozn. trestní rejstřík bez záznamu by neměl být požadován na pozice, které nejsou spojeny s hmotnou odpovědností a pozice, u kterých to nevyžaduje zvláštní zákon (Hubálek & Zamboj, 2007).

- pouze 25 inzerátů (0,2% ze závadných) požadovalo určitý věk uchazeče a to především v podobě „do mladého kolektivu přijmeme...“. Zde se můžeme domnívat, že se závadnost tohoto požadavku dostává do povědomí veřejnosti a zaměstnavatelé jej raději vypouští.

V tištěných periodikách (7045) byly zjištěny následující skutečnosti:

- 3 123 (**téměř 50%**) závadných – nejčastěji **pohlaví** uchazeče (96% všech závadných inzerátů, resp. 43% všech zveřejněných inzerátů), dále požadavek **určitého věku** uchazeče (3%, resp. 1%), požadavek **nepřiměřeně dlouhé předchozí praxe** (minoritní) a požadavek na **trestní rejstřík bez záznamu** (minoritní).

V inzerátech na webových stránkách personálních agentur (332) byly zjištěny následující skutečnosti:

- 184 (**55%**) závadných – nejčastěji **pohlaví** uchazeče (96% všech závadných inzerátů), dále požadavek na **trestní rejstřík bez záznamu** (3%) a požadavek **nepřiměřeně dlouhé předchozí praxe** (1%).

Z celkového shrnutí vyplývá, že **podíl závadných nabídek zaměstnání činil téměř polovinu celkových nabídek zaměstnání**. Podobní podíl závadných nabídek mají jak Úřady práce, tak tištěná periodika, *ale i samotné personální agentury*. **Nejčastějším diskriminačním důvodem je požadavek na pohlaví uchazeče**. Hubálek & Zamboj (2007) tento jev zkoumají ještě blíže a docházejí ke zjištění, že v pracovní inzerci na pozice, vyžadující vyšší stupeň vzdělání, výrazně převažuje poptávka po mužích, naopak poptávka po ženách převažuje v nižších třídách klasifikace zaměstnání. Pozitivní je v pracovních inzerátech nízká četnost diskriminace na základě věku. Otázkou je, a skutečnost a praxe tomu naznačují, jestli uchazeči nejsou kvůli tomuto kritériu skrytě odmítnuti až následně u samotného přijímacího pohovoru.

3. HR pressured to breach ethics policies, says survey, 2003

Respondenty tohoto průzkumu byli manažeři lidských zdrojů, pod které spadá i nábor a výběr zaměstnanců (viz kapitola 2.3). Cílem průzkumu bylo zjistit míru dodržování etických standardů na pracovišti, případně důvod jejich nedodržování. Průzkumu se účastnilo 462 respondentů a zjištění byla následující:

- **52% respondentů cítilo alespoň nějaký tlak na určitý kompromis (snížení), co se etických standardů týče.** Nejčastější důvody tohoto kompromisu byly následující: následování pokynů nadřízeného (49%), příliš agresivní obchodní/finanční cíle (48%), snaha pomoci organizaci přežít (40%), tlaky na plány plnění (35%), snaha být týmovým hráčem (27%).
- 70% respondentů sdělilo, že úsek lidských zdrojů je primárním zdrojem etické politiky v jejich organizaci, ale celých **40% respondentů** se cítilo frustrováno tím, že **nejsou součástí „etické infrastruktury“**, ale bývají povoláni pouze tehdy, kdy je třeba „uklidit nepořádek“.

4. Etika náboru a výběru zaměstnanců – zkušenosti uchazečů, Kobzová, 2013

Tato diplomová práce a diplomová práce Stanislavy Gauchet Kobzové mají stejný základ – obě se snaží zmapovat etické postupy na trhu práce. Obě práce se ale odlišují ve výběrovém souboru – zatímco u Kobzové jsou to uchazeči o zaměstnání, v mém výběrovém souboru jsou obsaženi lidé na druhé straně – zaměstnavatelé. Obě práce jsou součástí širšího výzkumného projektu, do kterého časem přibudou i postupy a zkušenosti personálních agentur. Ve výzkumné části budou proto tyto dvě práce srovnávány podrobněji, zde nastíním pouze základní fakta.

Pro výzkum bylo použito 170 odpovědí respondentů, kteří se ucházeli o zaměstnání. Pro otázky týkající se výběru bylo použito 130 odpovědí respondentů, neboť zbylých 40 se výběru nezúčastnilo. Dotazování probíhalo na úřadech práce ve městech Kadaň, Chomutov a Žatec. *Jde o zkušenosti respondentů za poslední 3 měsíce před sběrem dat.*

Hodnocení etiky náboru z pohledu uchazečů:

- 53% respondentů se přihodilo, že se nábor uzavřel v průběhu (ne v uvedeném termínu),
- 39% uvedlo, že inzerát jasně neuváděl, co čeká zaměstnavatel od svého budoucího zaměstnance,
- 58% se setkalo s tím, že neobdrželi žádnou odpověď od zaměstnavatele nabízejícího volnou pozici,
- 61% respondentů dostalo pouze částečnou informaci o času a místě prvního kola výběrového řízení.

Hodnocení etiky výběru z pohledu uchazečů:

- 42% nemělo dopředu informace o průběhu výběrového řízení,
- 18 % uvedlo, že výběrové řízení mělo jiný průběh, než na jaký byli z předcházejících informací připraveni,
- 17% respondentů nedostalo vysvětlení, za jakým účelem mají podstoupit zdravotní prohlídku,

- 32% zmínilo, že náročnost výběrového řízení někdy neodpovídala náročnosti obsazované pozice,
- 29 % odpovědělo, že čekání na výsledky bylo neúměrně dlouhé,
- 21 % respondentů byly kladeny nevhodné otázky během výběrového pohovoru,
- 19% respondentů nebylo vždy dopředu vyrozuměno o použití znalostních testů,
- 16% nebylo dopředu informováno o použití psychodiagnostických metod.

Hodnocení psychodiagnostických metod z pohledu uchazečů:

- 64% účastníků je uvedlo jako úměrně náročné obsazované pozici,
- 27% účastníků je označilo jako neúměrně stresující i neúměrně časově náročné vzhledem k obsazované pozici,
- 9% účastníků je označilo jako buď neúměrně stresující, nebo neúměrně časově náročné vzhledem k obsazované pozici.

Hodnocení zpětné vazby z výběrového řízení z pohledu uchazečů:

- 38 % účastníků neobdrželo informace o svých výsledcích ze znalostních testů,
- 29 % účastníků neobdrželo žádnou informaci o svých výsledcích z psychodiagnostických metod.

Výzkumná část diplomové práce

4 Design výzkumu

4.1 Popis výzkumného problému, výzkumné cíle

V návaznosti na teoretickou část této práce a v návaznosti na výše zmíněné výzkumy dokumentující dodržování etických hodnot v průběhu náboru a výběru zaměstnanců (především Kobzová, 2013; Brodský & kol., 2005; Hubálek & Zamboj, 2007) jsem si jako hlavní **výzkumný problém** empirické části mé diplomové práce stanovil **zhodnocení dodržování etiky v průběhu náboru a výběru zaměstnanců v Olomouckém kraji**.

Chce-li společnost získat vhodného kandidáta, musí si vybrat nejen ona jeho, ale také on ji. První dojem bývá nejdůležitější a je běžné, že tento první dojem získává jak uchazeč, tak společnost již v průběhu náboru a výběru. Dodržování etiky v průběhu náboru a výběru tomuto prvnímu dojmu přispívá významným podílem a proto by mělo být samozřejmé, že je dodržována. Společnost, která tyto hodnoty nedodržuje, často nebývá lákavým zaměstnavatelem. A funguje to i naopak. Ve chvíli, kdy uchazeč nevykazuje určité etické hodnoty, nemůže očekávat, že na společnost zapůsobí pozitivně. Je bohužel poměrně běžným jevem, že v některých případech obě strany etickou stránku náboru a výběru nedodržují. Výzkumným problémem jsem si tudíž stanovil snahu tuto oblast zmapovat a zjistit, jakých etických prohřešků se obě strany dopouštějí.

Pro praktické vymezení řešení výzkumného problému byly formulovány konkrétnější **výzkumné cíle**:

- popsat podobu personálních oddělení ve středních a velkých společnostech,
- zjistit míru využívání služeb psychologa, případně personálních agentur,
- zjistit přítomnost a využívání etických kodexů na pracovišti,

- popsat a vyhodnotit na základě zkušeností osob, pro které je nábor a výběr zaměstnanců součástí jejich náplně práce, etické aspekty procesů naboru a výběru zaměstnanců ve středních a velkých společnostech Olomouckého kraje za poslední tři měsíce.
- Interpretovat na základě zjištěných skutečností stav etického jednání v průběhu naboru a výběru zaměstnanců v Olomouckém kraji.

4.2 Výzkumné otázky

Vzhledem k výše zmíněné problematice a výzkumným cílům stanovujeme následující výzkumné otázky:

- 1) Jaká je současná podoba personálních oddělení ve středních a velkých společnostech?
- 2) Využívají tato oddělení služby psychologa, případně personálních agentur?
- 3) Existují etické kodexy ve středních a velkých společnostech?
- 4) Jsou tyto kodexy využívány?
- 5) Které etické/neetické principy zahrnují zaměstnavatelé do svých postupů při náboru zaměstnanců?
- 6) Které etické/neetické principy zahrnují zaměstnavatelé do svých postupů při výběru zaměstnanců?
- 7) Jaké jsou během posledních tří měsíců zkušenosti zaměstnavatelů s etickým jednáním uchazečů při náboru a výběru?

4.3 Etika

Jedním ze základních etických pravidel výzkumu byla anonymita respondentů. Anonymita respondentů byla zajištěna samotnou koncepcí dotazníku, kde se z žádného údaje nedalo dohledat, o koho se jedná, či v jaké společnosti pracuje. V případě zájmu o zaslání výstupů výzkumu byla respondentům nabídnuta možnost uvést svůj e-mail. Tento e-mail byl okamžitě přesunut do samostatného adresáře a nebyl spojován s dotazníkem.

Respondentům jsem se buď elektronicky, nebo telefonicky představil, sdělil jim cíl výzkumu a fakt, že je tento výzkum prováděn za účelem získání magisterského titulu v oboru psychologie na Univerzitě Palackého, která se na něm podílí. Bylo jim zdůrazněno, že se jedná o dobrovolnou účast, která je anonymní. Dále, už pouze elektronickou formou, byl respondentům sdělen průměrný čas pro vyplnění dotazníku. Respondent byl informován o dostupnosti výsledků našeho výzkumu po jeho ukončení na internetových stránkách Univerzity Palackého v Olomouci. Zároveň byli respondenti informováni o možnosti kontaktovat vedoucího této diplomové práce v případě dalších dotazů, kontakt na vedoucího práce byl přiložen. Respondenti si mohli sami vybrat, kdy dotazník vyplní a byl jim poskytnut dostatečně dlouhý časový úsek pro jeho vyplnění (minimálně jeden týden). Respondent za účast na výzkumu neobdržel žádnou finanční odměnu.

4.4 Použité metody

Metodou výzkumu bylo dotazníkové šetření.

4.4.1 Metody získávání a analýzy dat

K získávání dat byl zvolen dotazník, který čítal 48 položek. Dotazník byl vytvářen společně s PhDr. Martinem Seitlem, PhD., a je **kvantitativním nástrojem výzkumu**. S využitím tohoto dotazníku jsme od respondentů, což byli zaměstnanci personálních oddělení středních a velkých společností, získali data z posledních tří měsíců, která jsou použita pro deskriptivní statistiku dále. Časové rozmezí posledních tří měsíců bylo zvoleno záměrně. Hlavním důvodem bylo, že respondenti mají na jednu stranu čerstvé informace, které si stále pamatují, na tu druhou mají těchto informací dostatečné množství.

Dotazník měl několik pracovních verzí a byl mnohokrát revidován. Poté, co byla dosažena shoda o finální podobě dotazníku, byl tento dotazník odeslán k pilotnímu připomínkování dvěma osobám, z nichž jedna působila v personální agentuře a druhá jako zaměstnanec na personálním oddělení společnosti, která sídlí v Královéhradeckém kraji. Po navrácení dotazníku s poznámkami proběhly poslední úpravy a byla vytvořena elektronická verze tohoto dotazníku pomocí platformy survio.com. Výsledná podoba dotazníku je zanesena v přílohách této práce.

Ke zpracování získaných kvantitativních dat byla použita popisná statistika. Proces zpracování výsledků byl proveden za pomoci programu řady Microsoft Office 2010, konkrétně za použití programu Microsoft Excel.

4.5 Základní a výběrový soubor

Základní soubor

Základním souborem **pro tento výzkum jsou střední a velké společnosti** (viz kapitola 2.1), **které sídlí v Olomouckém kraji a mají vlastní personální oddělení**. Dle statistik Úřadu práce ČR⁶ bylo **ke dni 30.9.2014 v Olomouckém kraji 582 středně velkých společností a 90 velkých společností**. Poměr společností, které mají personální oddělení k těm, které jej nemají, je v Olomouckém kraji těžko dohledatelný. Pro tuto práci vycházím z údajů projektu HR Monitor⁷, kde se udává, že samostatné personální oddělení má pouze třetina firem nad 100 zaměstnanců, což by znamenalo, že v Olomouckém kraji je těchto středních a velkých společností 200 až 300.

Střední a velké společnosti jsou vybrány z určitých důvodů. Je zde předpoklad, že budou mít vypracovanější etické normy a hodnoty během náboru a výběru. Tento předpoklad vzniká z toho, že dochází u těchto společností k většímu počtu náborových/výběrových řízení a je tedy větší pravděpodobnost, že v jejich řadách bude působit na stálé pozici personalisty alespoň jeden odborník, jehož primární náplní práce je nábor a výběr a jenž by se měl určitými etickými standardy řídit. Současně je zde větší pravděpodobnost, že budou mít tyto společnosti vlastní personální oddělení. Olomoucký kraj je také vybrán z určitého důvodu. Jednotlivé kraje mají různé podmínky trhu práce, jedním z nich může být například míra nezaměstnanosti. Je zde možnost, že společnosti si budou těchto podmínek vědomy a přizpůsobí tomuto své návyky při náboru a výběru. Hypotetickým příkladem může být vysoká nezaměstnanost v jednom kraji, kdy zde následně společnosti etiku „tolik neřeší“, protože mají dostatek uchazečů, kteří jsou rádi za jakékoli zaměstnání. Pro eliminaci této možnosti byl zvolen pouze jeden kraj a to ten Olomoucký. Pro porovnání současná nezaměstnanost v Olomouckém kraji činí 9%⁸. V celé České republice činí 7,5%⁹.

⁶ Dostupné zde: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/statistiky>.

⁷ Dostupné zde: <http://www.hr-monitor.cz/organizace-hr>.

⁸ Dostupné zde: <https://www.czso.cz/csu/xm>.

⁹ Dostupné zde: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>.

Výběrový soubor

Sběr dat probíhal začátkem února 2015 **anonymně elektronickou formou**. Na začátku byly vytipovány střední a velké společnosti z databáze společnosti Evropská databanka a.s.¹⁰ a z publikace Hospodářské komory České republiky – *Významné firmy Olomouckého kraje*¹¹. Části těchto společností byl odeslán e-mail s žádostí o vyplnění dotazníku (viz Příloha číslo 4) a to přímo na jejich personální oddělení, pokud toto bylo dohledatelné na stránkách společnosti. Těchto e-mailů bylo posláno přibližně osmdesát a jejich návratnost, resp. návratnost odpovědí, byla nižší, než 10%. Dalo se sledovat, že tendenci k vyplnění dotazníku mělo více jedinců, nicméně je pravděpodobně odradila délka dotazníku a s jeho vyplňováním v průběhu skončili. Bylo tedy nutné přejít k druhému způsobu a to přímo k telefonickému kontaktování konkrétních zaměstnanců personálního oddělení, které jsem opět dohledal na stránkách společnosti, ve které působí. Tyto osoby jsem tedy kontaktoval, informoval je o výzkumném problému a požádal je, jestli jim mohu odeslat e-mail s odkazem na dotazník. Návratnost těchto telefonických žádostí byla přibližně 50%, což významně navýšilo celkový počet respondentů. Zajímavostí bylo, že vyplnění dotazníku přislíbilo více než 90% telefonicky kontaktovaných respondentů. Z uvedeného vyplývá, že metodikou výběru nebyl čistě náhodný výběr. Šlo o kombinaci záměrného výběru (střední a velké společnosti, dohledatelné personální oddělení) a výběru na principu dobrovolnosti.

Konečný výběrový soubor činí 28 respondentů, z nichž všichni působí v Olomouckém kraji. Jak již bylo zmíněno, mezi respondenty jsou zaměstnanci personálních oddělení těch středních a velkých společností, které vlastní personální oddělení mají. Tyto střední a velké společnosti jsou zastoupeny ve stejné míře, kdy máme ve výběrovém souboru **50% (14) společností středních a 50% (14) společností velkých** (Tabulka č. 4). Fakt, že je přesně polovina respondentů ze středních společností a polovina z velkých, významně přispívá k tomu, že v analýze a interpretaci dat budou střední a velké společnosti často

¹⁰ Dostupné zde: <http://www.edb.cz/>.

¹¹ Dostupné zde:

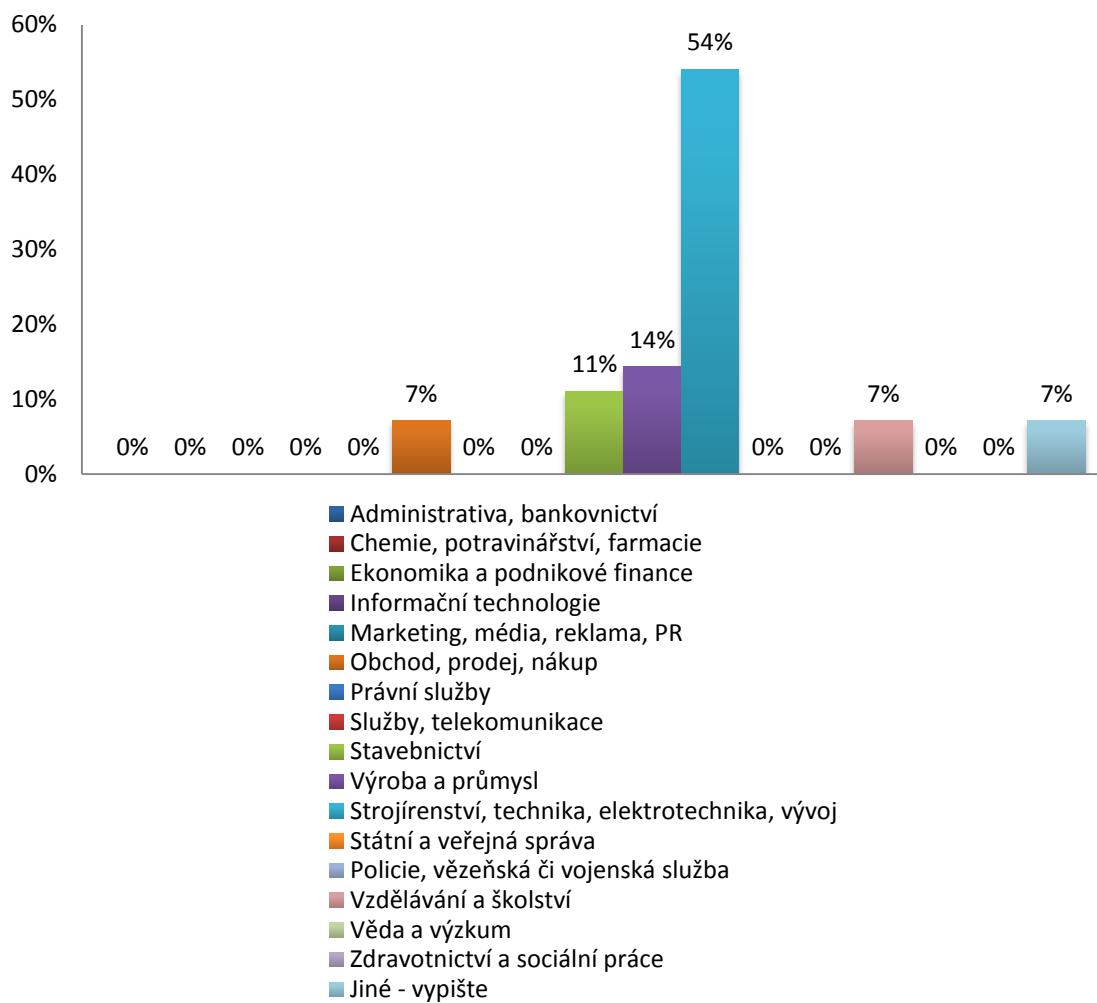
http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.komora.cz%2Ffiles%2FOlomoucky_kraj%2FPublikacefinal100dpi.pdf&ei=418QVafyB5Gw7Aa11IHQDw&usg=AFQjCNE27alakPH7tmbavFcAJwTX0_079g&bvm=bv.88528373,d.ZGU&cad=rja

odděleny z důvodu větší přehlednosti a také z toho důvodu, abychom mohli případně zjistit rozdíly mezi etickými postupy společností jiných velikostí. Nepředpokládáme ovšem významné rozdíly, střední společnosti by měly být dostatečně velké na to, aby byly finančně schopné a ochotné ošetřit etičnost svého počínání, a velké společnosti mají často více zaměstnanců na svém personálním oddělení (viz otázka č. 4) a měly by tudíž být schopné, mimo již zmíněného finančního hlediska, ošetřit etickou stránku během náboru a výběru také z hlediska časového.

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Procenta
1 – 49	0	0%
50 – 249	14	50%
250 +	14	50%

Tabulka č. 4: Zastoupení společností dle jejich velikosti

Obory, ve kterých se dané společnosti pohybují, jsou různé. Největší zastoupení má obor „Strojírenství, technika, elektrotechnika, vývoj“, který uvedlo 15 respondentů (54%). Druhý v pořadí byl obor „Výroba a průmysl“ se 4 respondenty (14%). Obory „Stavebnictví“ měl respondenty tři (11%) Obory „Vzdělávání a školství“, „Obchod, prodej, nákup“ a „Doprava“ byly zmíněny pokaždé ve dvou případech, každý z nich má tedy svůj podíl ve výčtu oborů lehce přes 7%, viz Graf č. 2. Do možnosti „Jiné – vypište“ uvedli dva respondenti obor „Doprava“, jiné možnosti, než uvedené, se ve výčtu neobjevily.



Graf č. 2: Obor, ve kterém společnost pracuje

5 Analýza a interpretace dat

Dotazník byl rozdělen do šesti hlavních oblastí.

I. oblast, jejíž výsledky jsou již interpretovány výše, byla zaměřena na „**Údaje o společnosti**“ a obsahovala tři otázky a to na velikost společnosti dle počtu zaměstnanců (Tabulka č. 4), na kraj, ze kterého daná společnost pochází (100% odpovědí Olomoucký kraj) a na obor, ve kterém daná společnost působí. V případě, že by respondent uvedl, že má společnost, kde je zaměstnán, méně, než 50 zaměstnanců, byly by jeho odpovědi vyřazeny. Stejný případ by nastal ve chvíli, kdy by jeho společnost byla z jiného, než z Olomouckého kraje. Vzhledem k způsobu výběru těchto respondentů ani jedna z těchto situací nenastala.

II. oblast byla zaměřena na „**Personální oddělení**“, kde jsme získali údaje týkající se například počtu zaměstnanců na daném oddělení, využívání služeb psychologa, spolupráce s personálními agenturami, ale také počtu uchazečů jednotlivých společností a to v náborové fázi, výběrové fázi, či počet již přijatých uchazečů.

III. oblast s názvem „**Etický kodex**“ se týkala jeho existence v dané společnosti, případně jeho dodržování, postihů za jeho nedodržování. Ve chvíli, kdy respondent udal, že v jeho společnosti neexistuje etický kodex, následoval přeskok přímo do čtvrté oblasti.

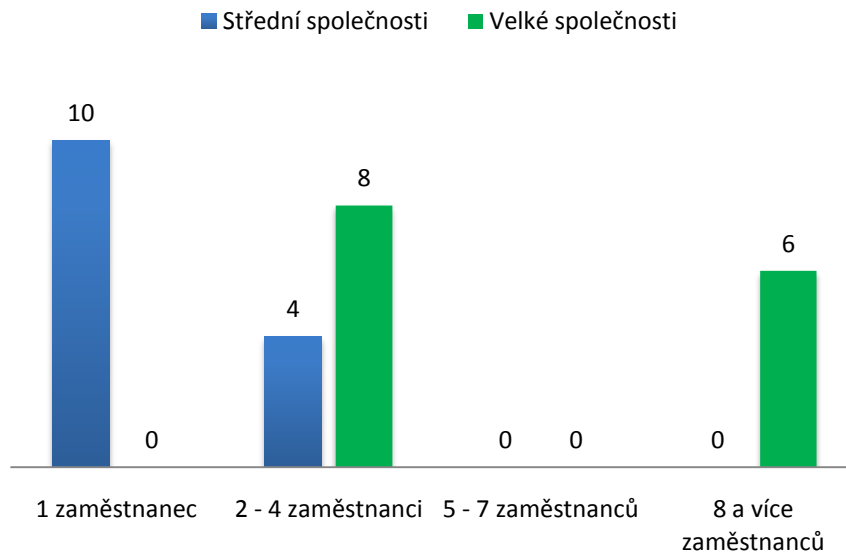
IV. oblast – „**Metody při náboru za poslední 3 měsíce**“ byla zaměřena na etické postupy společností v průběhu náboru. Otázky často vycházejí z teoretické části této diplomové práce a budou detailněji přiblíženy níže.

V. oblast – „**Metody při výběru za poslední 3 měsíce**“ je zaměřena obdobně, jako předchozí oblast s tím rozdílem, že se zde už jedná o výběrové praktiky. Je zde větší zaměření na správné užívání psychodiagnostických metod.

V poslední, VI. oblasti – „**Zkušenosti zaměstnavatelů s uchazeči za poslední 3 měsíce**“ vyplňují respondenti svoji zkušenost s uchazeči o zaměstnání v jejich společnosti. I tato oblast je zaměřena na etiku, respektive etické chování těchto uchazečů o zaměstnání.

II. oblast – personální oddělení

Otázka č. 4: „Kolik zaměstnanců má Vaše personální oddělení?“



Graf č. 3: Počet zaměstnanců na personálních odděleních středních a velkých společností

Zde je celkem patrná vyváženost mezi počtem zaměstnanců ve středních a velkých společnostech. Zatímco **střední společnosti** mají nejčastěji – v **71% případů - zaměstnance jednoho**, velké společnosti mají na tomto oddělení zaměstnanců více. **57% větších společností má 2 – 4 zaměstnance** na personálním oddělení, **zbývajících 43% jich má 8 a více**.

Otázka č. 5: „Působí ve Vašem personálním oddělení také vystudovaný psycholog (kvalifikace Mgr. nebo vyšší)?“

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Procenta
Ano	2	7%
Ne	26	93%

Tabulka č. 5: Přítomnost psychologa na personálním oddělení

Vystudovaný psycholog samozřejmě nemusí být v současné době součástí personálního oddělení. Avšak vystudovaný psycholog, specializující se na oblast HR, může významně přispět k výběru co nejlepšího zaměstnance a je proto poněkud překvapivé zjištění, že **pouze 7% z dotazovaných společností využívá permanentních služeb psychologa.**

Tato položka v dotazníku byla položena především pro ty případy, kdy dochází k využívání psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců a bude připomenuta dále.

Otázka č. 6: „Využívá Vaše společnost v případě potřeby služeb externího vystudovaného psychologa (kvalifikace Mgr. nebo vyšší) či agentury, která služby psychologů zajišťuje?“

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Procenta
Ano	8	29%
Ne	20	71%

Tabulka č. 6: Využívání externích služeb psychologa

Služeb externího psychologa společnosti využívají ve větší míře, než služeb interního psychologa. Samozřejmě je to dáno tím, že řada společností interního psychologa nemá.

Opět zde platí, že byla tato položka v dotazníku položena pro ty případy, kdy dochází k využívání psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců a bude připomenuta dále.

Otázka č. 7: „Využívá Vaše personální oddělení služeb personálních agentur (v jiných situacích, než při zajištění služby psychologa)?“

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Procenta
Ne	13	46%
Ano – vypište, prosím, v jakých situacích:	15	54%

Tabulka č. 7: Využívání služeb personálních agentur

Společnosti často využívají služeb personálních agentur i přesto, že mají vlastní personální oddělení. Pro zjištění situací, za jakých k tomuto jednání dochází, byla otázka č. 7 pojata v případě kladné odpovědi jako vypisovací. Zaznamenané odpovědi jsou následující:

- executive search, přímé oslovení
- vyhledávání vhodných uchazečů
- dočasné přidělení zaměstnanců k výkonu práce (např. kategorie D)
- nábor/výběr na některé specifické THP pozice
- zprostředkování kandidátů
- obecně nábor nových zaměstnanců
- obecně některá výběrová řízení

Specifická byla tato odpověď: „letos první zkouška vysoce kvalifikovaných dělníků od renomovaných „agentůr“ – výsledek 0“. Tento respondent pravděpodobně v budoucnu služeb těchto agentur již využívat nebude.

Otázka č. 8: „Prosím odhadněte průměr, s kolika uchazeči (za poslední tři měsíce) bylo Vaše oddělení měsíčně v kontaktu **v průběhu nábora** („předpohovorová fáze“, analýza osobních dokumentů):“

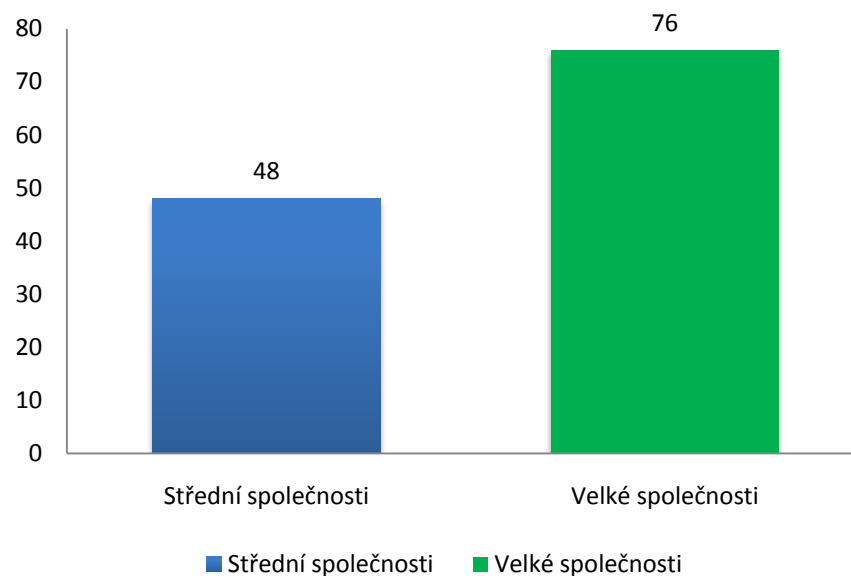
Otázka byla koncipována tak, aby respondent odpověď vypsál. Zde je nezbytné si opět rozdělit společnosti na střední a velké, neboť je zde předpoklad, že mezi nimi bude významný rozdíl mezi počtem naborovaných uchazečů.

Pokud se zaměříme na **střední společnosti** (50 – 249 zaměstnanců), zjistíme, že hodnoty měly poměrně vysoký rozptyl a to od 3 až do 150 uchazečů. Jednotlivé zaznamenané hodnoty byly: 3, 5, 5, 10, 23, 25, 30, 30, 35, 40, 80, 100, 130, 150. Zde mě zaujaly některé vysoce nadprůměrné hodnoty. Porovnal jsem je proto s ostatními výsledky a je zde úzká souvislost s oborem, ve kterém se vyskytují. Obě nejvyšší udané hodnoty se vyskytují v jednom konkrétním oboru a to v oboru „Obchod, prodej, nákup“. Může se jednat jak o vysokou fluktuaci zaměstnanců v tomto oboru, tak o potřebu co nejlepších odborníků a tudíž důraz na co nejširší nábor. Není také překvapením, že tyto dvě společnosti mají více, než jednoho zaměstnance na svém personálním oddělení.

Ve výběrovém souboru činí průměr naborovaných uchazečů u středních společností 48 osob měsíčně. Medián má hodnotu 30, módy mají hodnotu 5 a 30.

Velké společnosti mají také relativně vysoký rozptyl. Nejnižší udaná hodnota činí 5 uchazečů měsíčně, nejvyšší činí 200 uchazečů. Jednotlivé hodnoty: 5, 20, 25, 30, 50, 60, 70, 80, 90, 90, 100, 120, 130, 200. Obě nejnižší hodnoty byly naměřeny v oboru „Vzdělávání a školství“, což může být způsobeno nízkou mírou fluktuace.

Ve výběrovém souboru činí průměr naborovaných uchazečů u velkých společností 76 osob měsíčně. Medián má hodnotu 75, modus má hodnotu 90.



Graf č. 4: Průměr měsíčně naborovaných uchazečů u středních a velkých společností

Otázka č. 9: „Prosím odhadněte průměr, s kolika uchazeči (za poslední tři měsíce) bylo Vaše oddělení měsíčně v kontaktu v průběhu výběru (osobní setkání za účelem pohovoru či realizace testů):“

Opět se jednalo o otázku koncipovanou tak, aby respondent odpověď vypsál a opět je nezbytné si společnosti rozdělit na střední a velké.

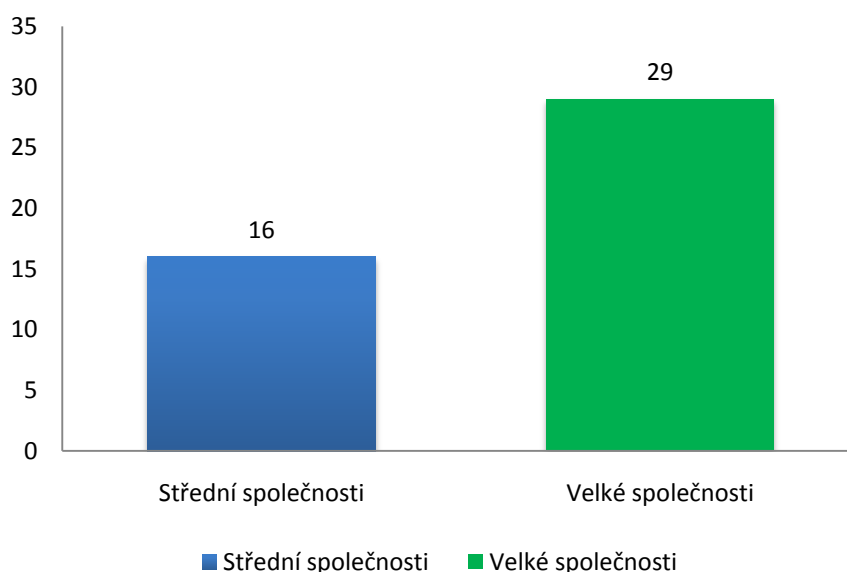
Zaznamenané hodnoty **středních společností**: 2, 5, 5, 5, 10, 10, 10, 15, 15, 17, 20, 20, 30, 40.

Ve výběrovém souboru činí měsíční průměr uchazečů, účastnících se výběru, 15 osob u středních společností. Medián má hodnotu 12,5; mody mají hodnotu 5 a 10. Můžeme si zde všimnout redukce naborovaných uchazečů na třetinu.

Zaznamenané hodnoty **velkých společností**: 0, 10, 12, 15, 20, 25, 27, 35, 40, 40, 45, 45, 45, 45. Zde je asi nejvíce překvapivá nulová hodnota. Při bližším zkoumání zjistíme, že tato hodnota, společně s hodnotou „12“, je opět naměřena

v oboru „Vzdělávání a školství“. Toto opět může být způsobeno nižší mírou fluktuace v tomto oboru.

Ve výběrovém souboru činí měsíční průměr uchazečů, účastnících se výběru, 29 osob u středních společností. Medián má hodnotu 31; modus má hodnotu 45. Redukce nábíraných uchazečů zde činí 62%, tedy podobnou hodnotu, jako u společností středních.



Graf č. 5: Měsíční průměr uchazečů, účastnících se výběru u středních a velkých společností

Otázka č. 10: „Prosím odhadněte průměr, kolik uchazečů (za poslední tři měsíce) bylo Vaším oddělení měsíčně přijato / doporučeno k přijetí do zaměstnaneckého poměru ve Vaší společnosti:“

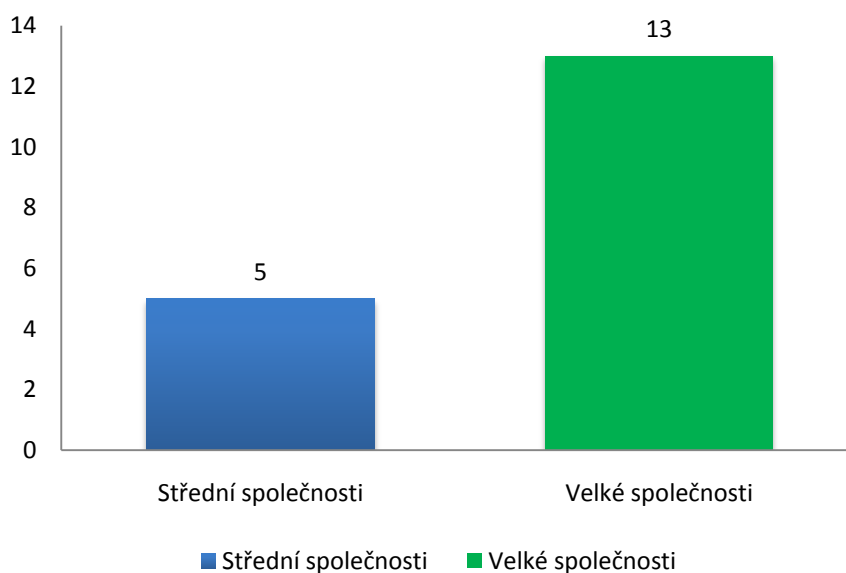
Opět se jednalo o otázku koncipovanou tak, aby respondent odpověď vypsál. Společnosti jsou opět rozděleny na střední a velké.

Zaznamenané hodnoty **středních společností**: 1, 2, 2, 3, 3, 3, 3, 4, 4, 5, 5, 10, 12, 17.

Ve výběrovém souboru činí měsíční průměr uchazečů přijatých / doporučených k přijetí 5 osob u středních společností. Medián má hodnotu 3,5; modus má hodnotu 3. Opět zde dochází redukci oproti vybíraným uchazečům přibližně na třetinu, konkrétně na 31%.

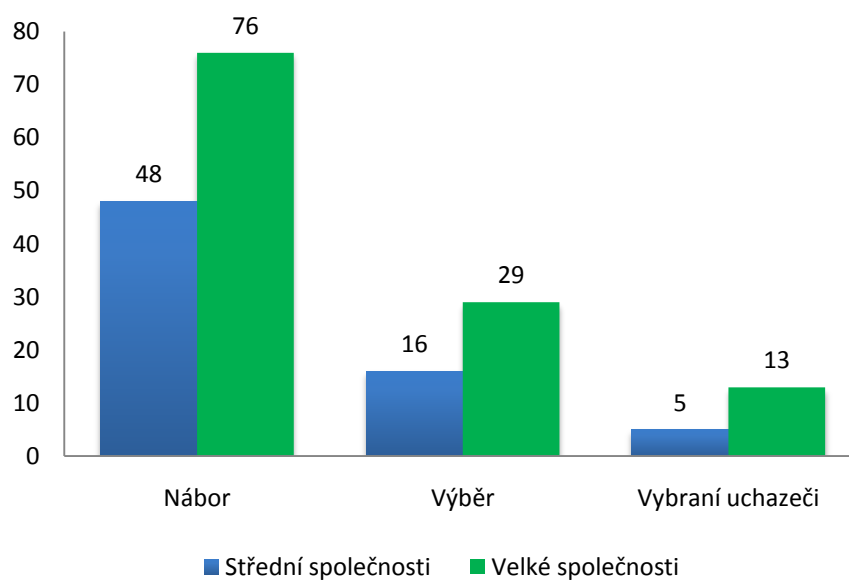
Zaznamenané hodnoty **velkých společností**: 0, 5, 10, 10, 10, 11, 12, 13, 13, 14, 15, 15, 25, 35. Opět se zde setkáváme s nulou, teď už očekávanou vzhledem k tomu, že respondent z oboru „Vzdělávání a školství“ neměl ani jednoho uchazeče u výběru.

Ve výběrovém souboru činí měsíční průměr uchazečů přijatých / doporučených k přijetí 13 osob u velkých společností. Medián má hodnotu 12,5; modus má hodnotu 10. Redukuje se zde počet uchazečů oproti původně vybíraným o 56%. Je to první změna oproti dosavadním třetinovým tendencím jak u velkých, tak u středních společností, kdy zde můžeme pozorovat zhruba desetiprocentní navýšení předpokládaného počtu přijatých uchazečů.



Graf č. 6: Měsíční průměr přijatých uchazečů / uchazečů doporučených k přijetí u středních a velkých společností

V Grafu č. 7 máme shrnuty údaje z předešlých tří otázek.



Graf č. 7: Výběrový soubor - měsíční průměr naborovaných, vybíraných a vybraných uchazečů ve středních a velkých společnostech

III. oblast – etický kodex

Otázka č. 11: „Existuje ve Vaší společnosti etický kodex náboru a výběru zaměstnanců?“

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Procenta
Ano	5	18%
Ne	23	82%

Tabulka č. 8: Existence etického kodexu na pracovišti

82% respondentů odpovědělo, že v jejich společnosti neexistuje etický kodex náboru a výběru.

40% odpovědí (2) pocházelo od středních společností, 60% (3) od velkých.

Ve chvíli, kdy na tuto otázku č. 11 odpověděl respondent záporně, následoval přeskok celé III. oblasti.

Otázka č. 12: „Je dodržování kodexu nějakým způsobem kontrolováno (zpětná vazba uchazečů, audit, ...)?“

Všech 5 respondentů (100%) uvedlo, že je dodržování kodexu kontrolováno.

Otázka č. 13: „Existuje ve Vaší společnosti postih za nedodržování etického kodexu?“

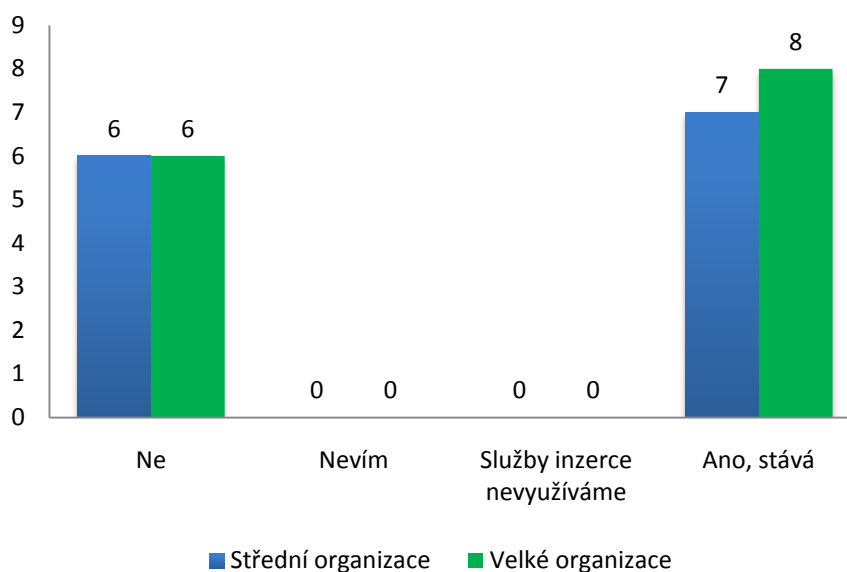
Zde opět všech 5 respondentů (100%) uvedlo, že ano, postih existuje.

Otázka č. 14: „Na škále od 1 do 10 vyznačte Váš subjektivní pocit s dodržováním etického kodexu ve Vaší společnosti (1 hvězda - vůbec, 10 hvězd - v maximální možné míře):“

Tři uchazeči (60%) označili osm hvězd a zbývající dva uchazeči (40%) označili hvězd devět.

IV. oblast - metody při náboru za poslední 3 měsíce

Otázka č. 15: „Stává se Vaší společnosti, že uzavře nábor pozice před tím, než dobehne platnost inzerátu na tuto pozici (např. protože pozice nebude nakonec otevřena, nebo je přihlášen již dostatečný počet uchazečů)?“



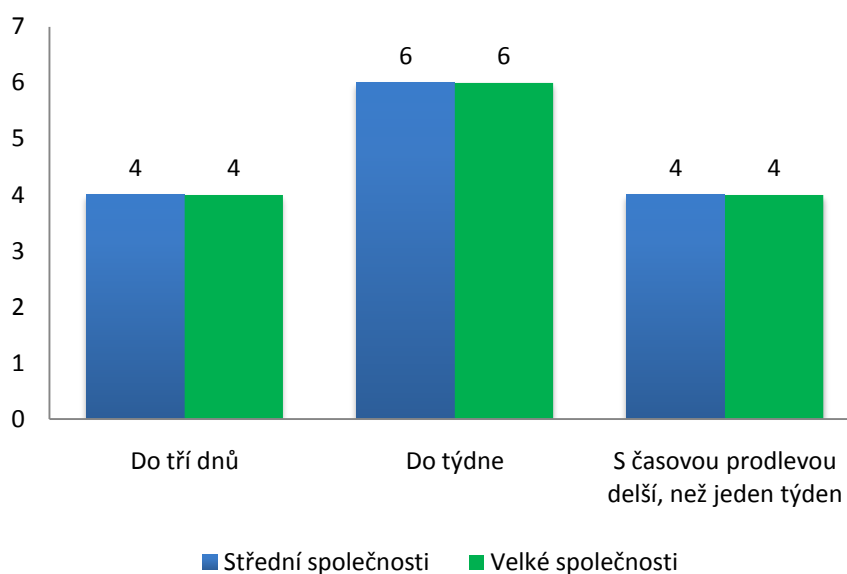
Graf č. 8: Uzavření náboru před termínem ukončení

Z grafu vidíme, že **tato skutečnost se stává poměrně často**, konkrétně k ní **alespoň jednou došlo u 56% společností někdy během posledních tří měsíců**. Za odpovědí „Ano, stává ...“ následovala žádost o vypsání počtu případů za poslední tři měsíce. U středních společností byla nejčastější odpověď 1 případ za tři měsíce (nejvíce byly případy dva), u velkých společností byla nejčastější odpověď 3 případy za tři měsíce a byla to také nejvyšší odpověď.

Dva respondenti během vypisování uvedli, že počet nevědí. Zajímavostí bylo, že i přesto, že respondenti byli upozorňováni na aktuálnost praktik, tedy praktik za poslední tři měsíce, objevila se jedna odpověď „Ano, stává ...“ a při

vypsání počtu případů za poslední tři měsíce byla odpověď „0“, tato odpověď byla úplně vyřazena.

Otázka č. 16: „Když s Vámi kandidát/ka na volnou pozici naváže kontakt, ve většině případů s ní/m dále komunikujete:“

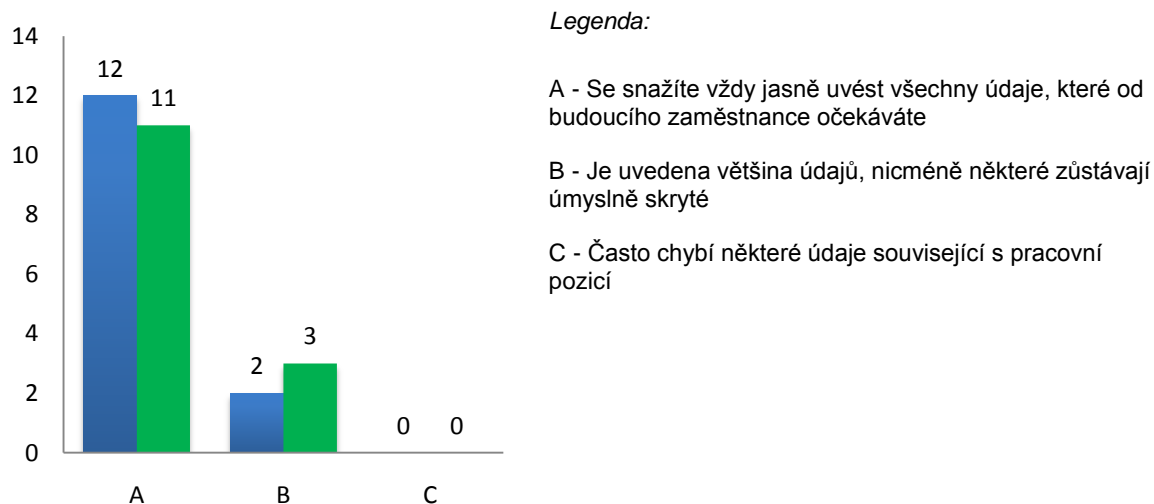


Graf č. 9: Prodleva v komunikaci s uchazečem

Vidíme zde shodu ve výsledcích mezi středními a velkými společnostmi. Důvodem k pozornosti je fakt, že celých **29% společností udává, že s uchazečem zpětně komunikují až po týdnu a déle.**

29% společností kontaktuje uchazeče do tří dnů. Zbývajících 42% kontaktuje uchazeče nejpozději do týdne. **Celkově tedy uchazeč do týdne obdrží odpověď od 71% společností.**

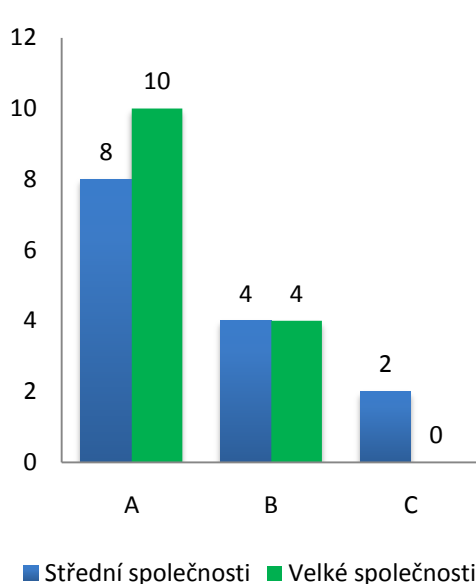
Otázka č. 17: „V inzerátu na pracovní pozici, kterou Vaše společnost nabízí:”



Graf č. 10: Údaje v inzerátu

Celých **82% zaměstnavatelů uvádí do inzerátu všechny údaje, které čekají od budoucího zaměstnance.** Zbývajících 18% některé údaje úmyslně skrývá.

Otázka č. 18: „Pokud uchazeč/ka zareaguje na vypsanou pracovní pozici“



Legenda:

A - Vždy obdrží odpověď a to i přes to, že se po vyhodnocení osobních dokumentů nedostane do dalšího kola výběrového řízení

B - Občas se stane, že pokud se po vyhodnocení osobních dokumentů nedostane do dalšího kola výběrového řízení, pak neobdrží odpověď

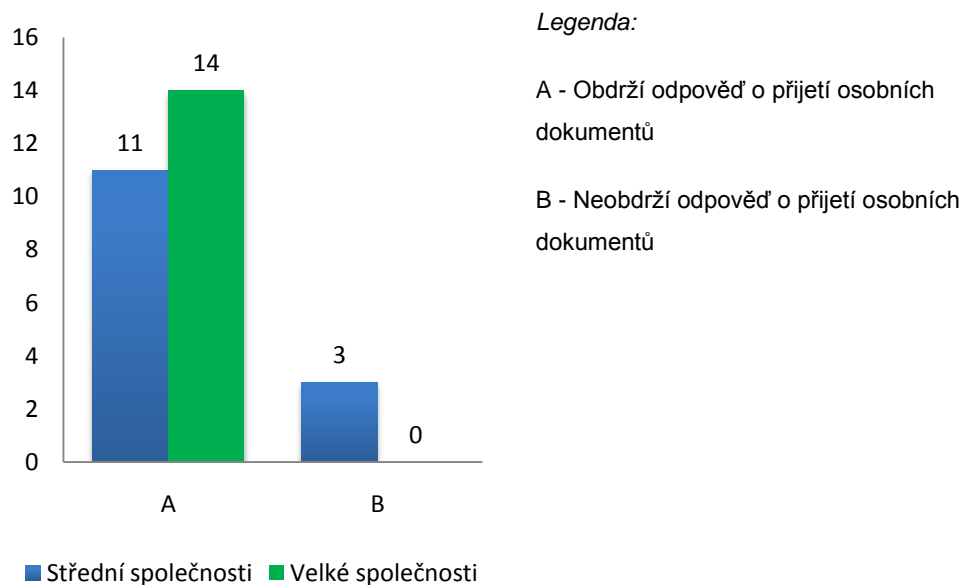
C - Nedostává odpověď, pokud se po vyhodnocení osobních dokumentů nedostane do dalšího kola výběrového řízení

Graf č. 11: Odpověď uchazeči, který se hlásí na nabízenou pozici

64% společností odpovídá uchazeči vždy. U 29% společností se stává, že se v některých případech uchazeči ohledně jeho přihlášky na obsazovanou pozici zpátky neozvou. **7% respondentů uvedlo, že ve chvíli, kdy uchazeč po vyhodnocení jeho dokumentů nepostoupí do dalšího kola, nedostává od nich odpověď** na jeho zájem o nabízenou pozici. Tito dva respondenti spadají do skupiny středních společností.

Stává se tedy, že u **36% společností osoba, která se přihlásí na obsazovanou pozici, někdy nedostane žádnou odpověď.**

Otázka č. 19: „Pokud uchazeč/ka poskytne osobní dokumenty do databáze společnosti, aniž reaguje na aktuálně otevřené pozice:”



Graf č. 12: Odpověď uchazeči, který se registruje do databáze společnosti

Drtivá většina, **89% společností**, se uchazeči vždy ozve ohledně přijetí jeho osobních dokumentů do databáze. Pouze tři společnosti (11%) se uchazeči zpátky neozvou, všechny spadají do kategorie středních podniků.

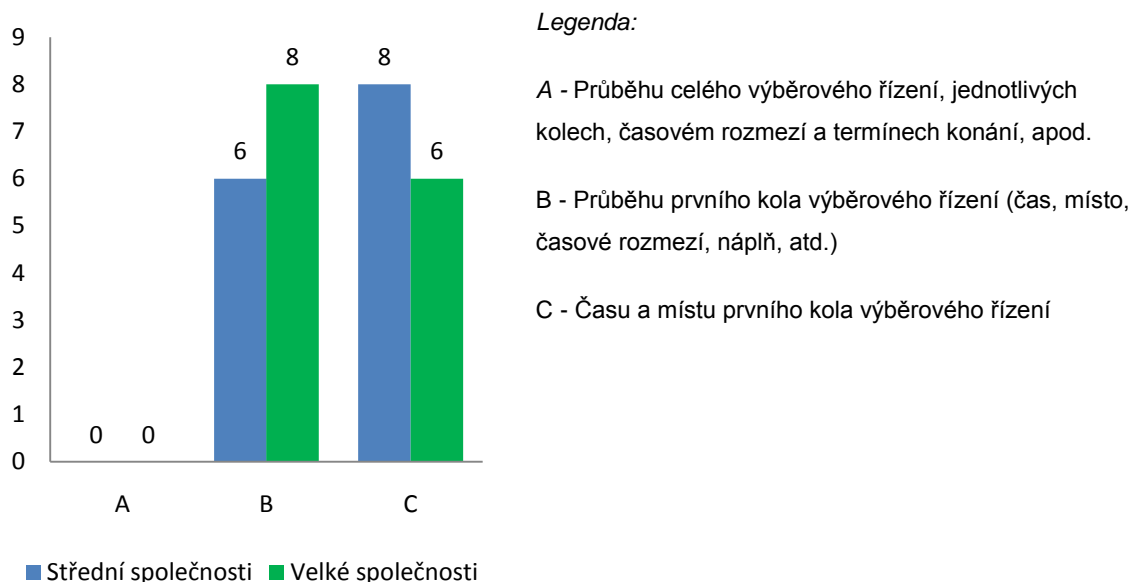
Otázka č. 20: „Termín a čas prvního kola s uchazečem/uchazečkou je:”

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Procenta
<u>Flexibilní</u> – pokud se uchazeč/ka nemůže dostavit na 1. termín, je zde snaha domluvit se na jiném termínu	26	93%
<u>Neměnný</u> – požadavky na termíny a čas jsou pevně dány	2	7%

Tabulka č. 9: Flexibilita prvního kola

Je zřejmé, že uchazeči mají zaručenou jistou flexibilitu při domlouvání prvního kola výběrového řízení.

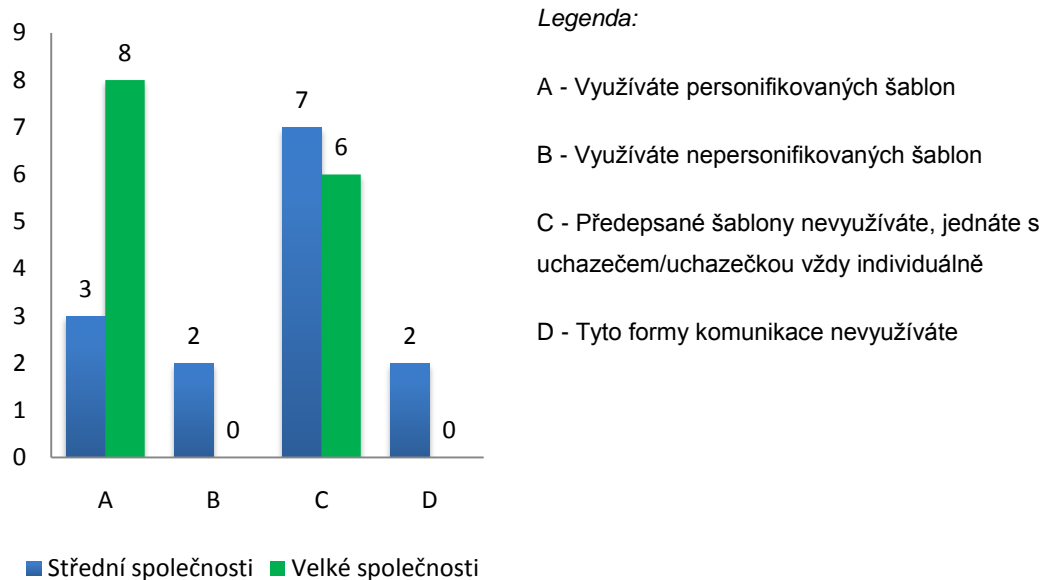
Otázka č. 21: „Během domlouvání se s uchazečem/uchazečkou na účasti v prvním kole výběrového řízení podáváte uchazeči/uchazečce informace o:”



Graf č. 13: Informace o prvním kole výběrového řízení

50% (14) společností poskytuje účastníkům v průběhu domluvy týkající se prvního kola výběrového řízení informace, které nemusejí být dostatečné.

Otázka č. 22: „Při komunikaci s uchazečem/uchazečkou prostřednictvím e-mailu či jinou elektronickou formou:“



Graf č. 14: Způsob komunikace s uchazečem

Nejlepší forma elektronické komunikace je forma bez šablon a tedy **individuální jednání s uchazečem**. Tato forma komunikace u společností převládá, **v našem výběrovém souboru činí 46%**.

Ve chvíli, kdy nejednají s uchazečem „přímo“, sahají společnosti nejčastěji k **využití personifikovaných šablon**, konkrétně **ve 39% případů**.

Nejhorší z nabízených možností byla možnost **„využívání nepersonifikovaných šablon“**, ke kterým **dochází pouze v 7% případů** a v našem výběrovém souboru se toto děje pouze u středně velkých společností.

V. oblast - metody při výběru za poslední 3 měsíce

Otázka č. 23: „Časový průběh - výběrová řízení Vaší společnosti:”



Graf č. 15: Časový průběh výběrových řízení

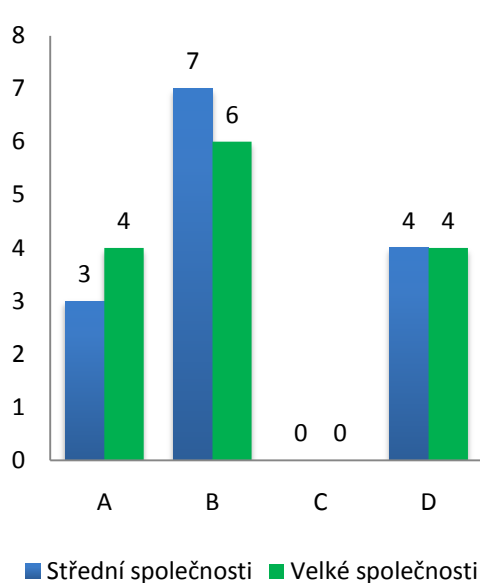
18% společností se daří dodržovat stejný časový průběh výběrového řízení, o kterém byl uchazeč na začátku vyrozuměn.

U 46% společností se daří dodržovat podobný časový průběh s tím, že občas musí dojít ke změně. Žádný z respondentů nevedl, že se jim naprosto nedaří dodržovat časový průběh, což je velmi dobrý výsledek.

Je tu ale skupina desíti respondentů (36%), kteří nedávají dopředu informace o průběhu výběrového řízení. Velká většina z této skupiny (80%) patří do kategorie středně velkých společností.

Celkově se 64% z dotazovaných společností daří alespoň přibližně dodržovat udávaný časový průběh výběrových řízení. Zbývá část (36%) informace o průběhu výběrového řízení dopředu neposkytuje.

Otázka č. 24: „Obsahový průběh - výběrová řízení Vaší společnosti:”



Legenda:

A - Mají stejný obsahový průběh, o kterém byl uchazeč vyrozuměn na začátku výběrového řízení

B - Mají podobný obsahový průběh, nicméně občas dojde ke změně oproti původnímu vyrozumění (např. jsou doplněna další kola výběrového řízení nebo je změněn jejich obsah)

C - Většinou není možné dodržet obsahový průběh, o kterém byl uchazeč vyrozuměn na začátku výběrového řízení

D - Uchazeč/ka nemá dopředu informace o průběhu výběrového řízení

Graf č. 16: Obsahový průběh výběrových řízení

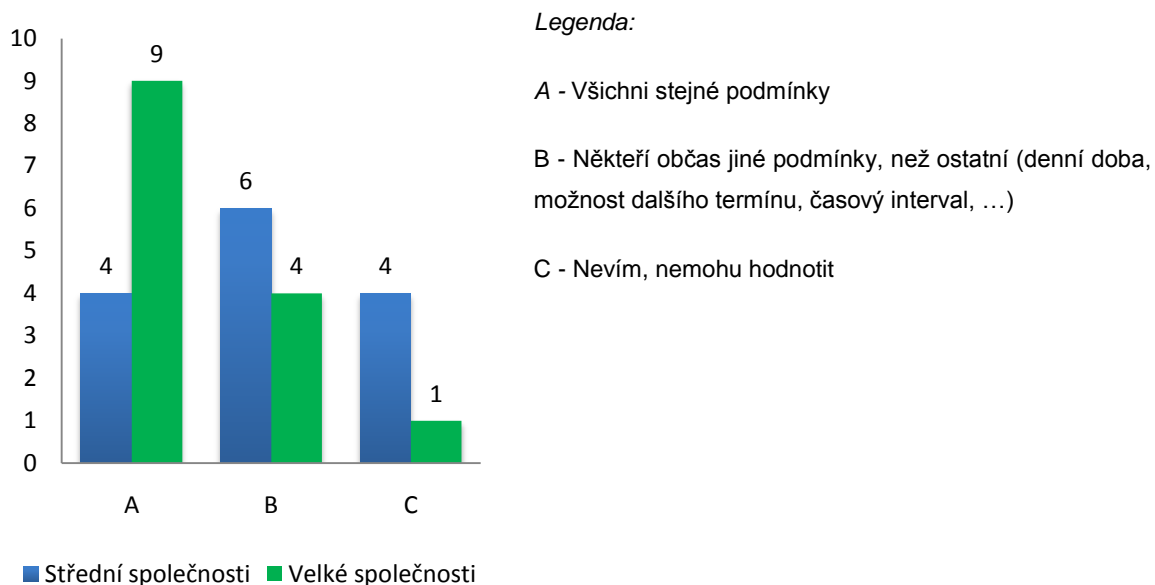
Oproti předchozí otázce je zde navýšení **respondentů dodržujících stejný obsahový průběh výběrového řízení tak, jak bylo původně zmíněno**. Těchto respondentů bylo 7, což činí **25% výběrového souboru**.

Podobný obsahový průběh s občasnými změnami uvádí 46% respondentů.

Můžeme zde ale pozorovat **osm respondentů (29%), kteří nedávají dopředu informace o průběhu výběrového řízení**.

Celkově se tedy 71% z dotazovaných společností daří alespoň přibližně dodržovat udávaný obsahový průběh výběrových řízení. Zbývá část (29%) informace o průběhu výběrového řízení dopředu neposkytuje.

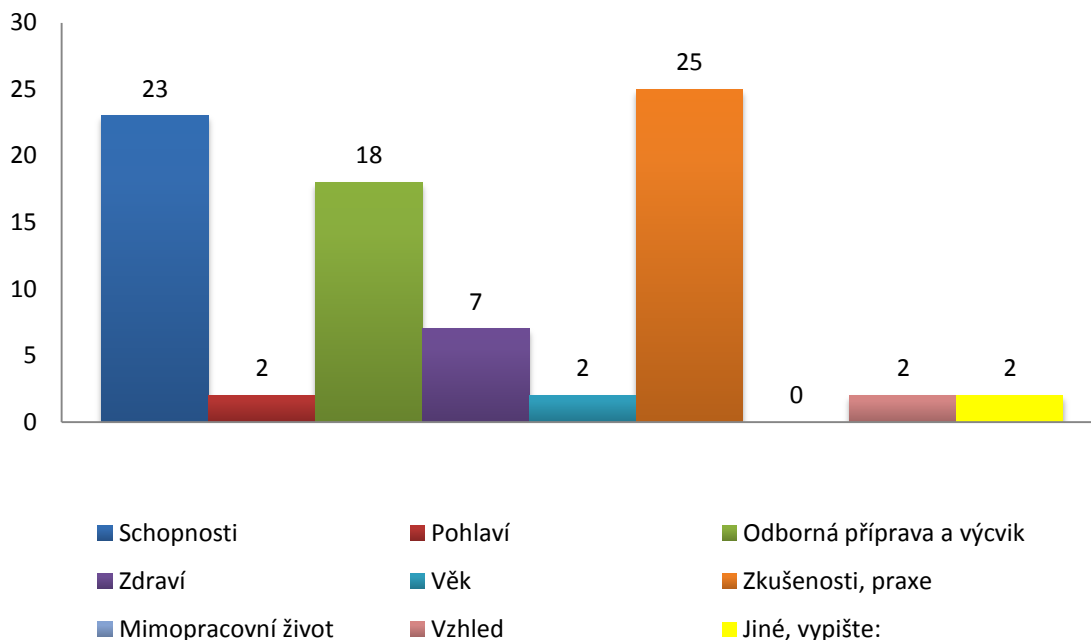
Otázka č. 25: „Pokud můžete objektivně zhodnotit, pak mají uchazeči v jednotlivých kolech výběrového řízení:“



Graf č. 17: Podmínky v průběhu výběrového řízení

46% společností zajišťuje uchazečům stejné podmínky v průběhu výběrového řízení. U 36% společností dochází občas k tomu, že mají někteří uchazeči jiné podmínky, než ostatní.

Otázka č. 26: „Na základě jakých kritérií vybíráte potenciální zaměstnance Vaší organizace (zde je možno zaškrtnout více odpovědí):“



Graf č. 18: Kritéria výběru

Respondenti mohli zaškrtnout tolik možností, kolik chtěli. Celkem byly všechny možnosti zaškrtnuty 81krát.

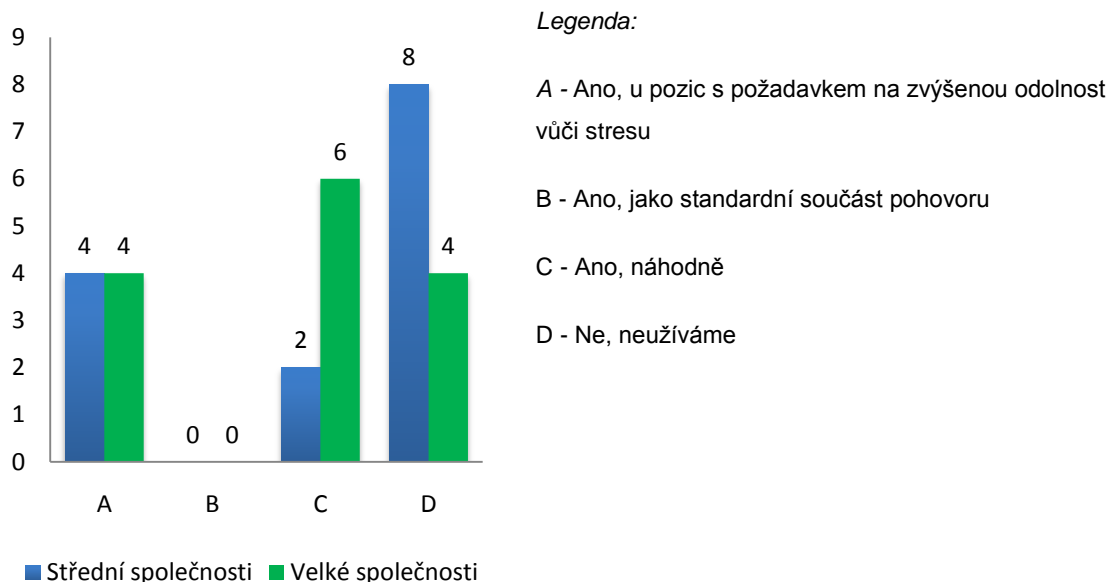
Nejčastěji byla vybrána odpověď „**Zkušenosti, praxe**“, která byla zvolena téměř vždy - **v 89% případů**. Druhé místo bylo obsazeno položkou „**Schopnosti**“ s **82%**. Na třetí příčce se umístila „**Odborná příprava a výcvik**“, kdy respondenti tuto možnost zvolili **v 64% případů**.

Diskutabilní je položka „**Zdraví**“, kde se na základě tohoto kritéria rozhoduje **plných 25% společností**.

Dále tu máme položky „**Pohlaví**“ a „**Věk**“, kdy byly obě shodně zaškrtnuty dvakrát a to **od stejných dvou respondentů** (oba středně velké společnosti), každá z nich má tedy svůj podíl v 7% případů. Položka „**Vzhled**“ byla zaškrtnuta také dvakrát a **má podíl 7%**.

Předposlední položku „Mimopracovní život“ ne zvolil žádný z respondentů. Poslední položku „Jiné, vypište:“ vyplnili dva respondenti. Doslovné odpovědi byly následující: „samoreprezentace“ a „na základě pozitivní interakce mezi uchazečem a vedoucím oddělení, do kterého se uchazeč hledá“.

Otázka č. 27: „Užíváte při výběrovém pohovoru také stresujících otázek? (minimum času na rozmyšlení, zpochybňování údajů uchazeče, vyvádění z rovnováhy,...)“



Graf č. 19: Stresové otázky

29% společností užívá při pohovoru stresových otázek pouze ve chvíli, kdy má odolnost vůči stresu souvislost s obsazovanou pozicí.

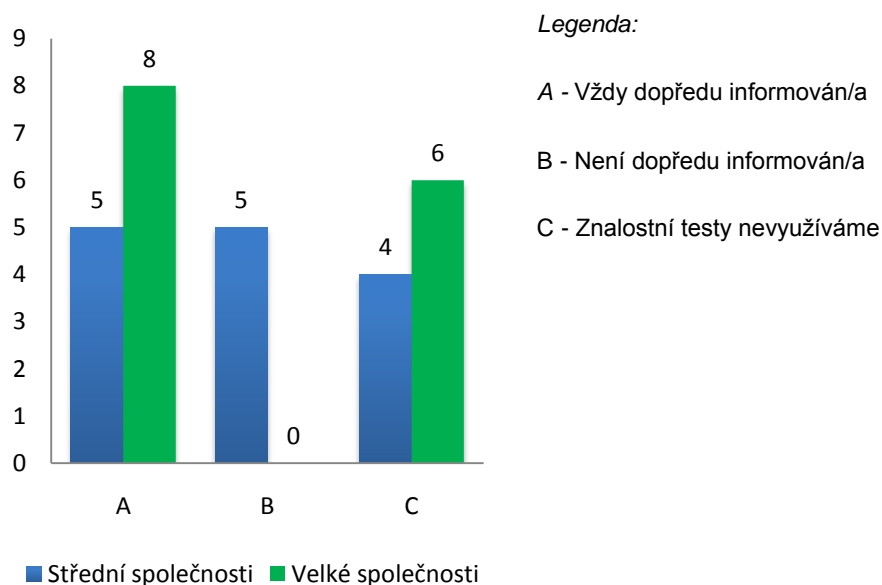
Jako standardní součást pohovoru neuvádí stresové otázky ani jedna z dotazovaných společností - 0%. Tyto otázky vůbec nevyužívá téměř polovina respondentů – 43%.

Eticky sporná může být poslední skupina respondentů, která při výběrových pohovorech **využívá tyto stresující otázky náhodně.** Do této skupiny spadá 8

respondentů, což činí **29% výběrového souboru**. Platí, že velké společnosti ve výběrovém souboru užívají náhodných stresových otázek třikrát častěji, než společnosti střední.

Pokud se ve výzkumném souboru zaměříme pouze na společnosti, které stresující otázky využívají, pak celá polovina z nich (50%) využívá tyto otázky náhodně a ne v souvislosti s obsazovanou pozicí.

Otázka č. 28: „O použití znalostních testů během výběrového řízení je uchazeč/ka:”



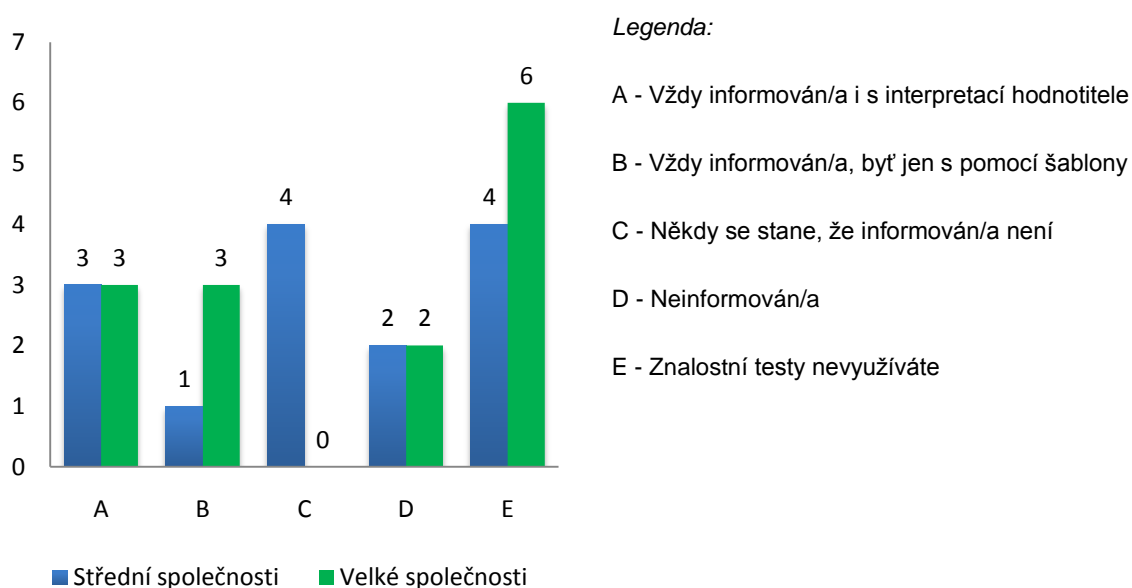
Graf č. 20: Znalostní testy a informovanost uchazeče

V této otázce při hodnocení vynecháváme ty společnosti, které znalostní testy nevyužívají (36% z výzkumného souboru) a soustředíme se pouze na ty zbylé.

72% společností z výzkumného souboru (které využívají znalostní testy) uchazeče vždy předem informuje o použití těchto znalostních testů. Pět

společností, 28% výzkumného souboru (využívajícího znalostní testy), uchazeče o využití znalostních testů během výběrového řízení předem vůbec neupozorňuje. Všechny společnosti, které uchazeče na tyto testy neupozorňují, patří v tomto výběrovém souboru do kategorie středně velkých společností.

Otázka č. 29: „O výsledcích ze znalostních testů je uchazeč/ka:“



Graf č. 21: Zpětná vazba ze znalostních testů

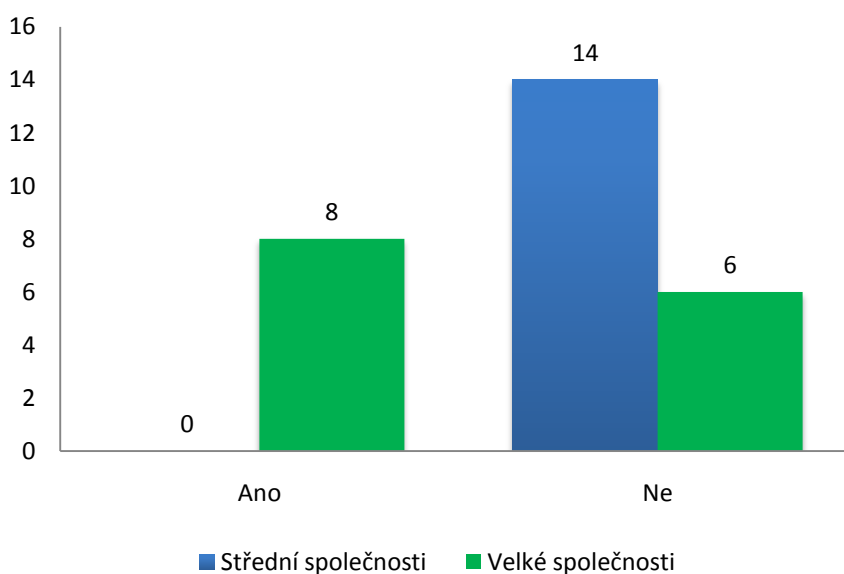
Opět v této otázce při hodnocení vynecháváme ty společnosti, které znalostní testy nevyužívají (36% z výzkumného souboru, očekávaně naprosto stejný údaj, jako u předchozí otázky) a soustředíme se pouze na ty zbylé.

33% společností (které užívají znalostní testy) uchazeče vždy informuje i se samotnou interpretací hodnotitele. 22% společností uchazeče vždy informuje s pomocí šablony. Celkově tedy **55% společností uchazeče informuje o výsledcích z jeho znalostních testů.**

U 22% společností se někdy stane, že uchazeč o výsledcích informován není. Důvod tohoto jednání v dotazníku dále rozebrán není.

22% společností (stejně zastoupení středních a velkých) **uchazeče o výsledku jeho znalostních testů neinformuje.**

Otázka č. 30: „Používáte psychodiagnostické metody (osobnostní dotazníky, testy inteligence nebo jiných schopností, projektivní metody, ...)?”

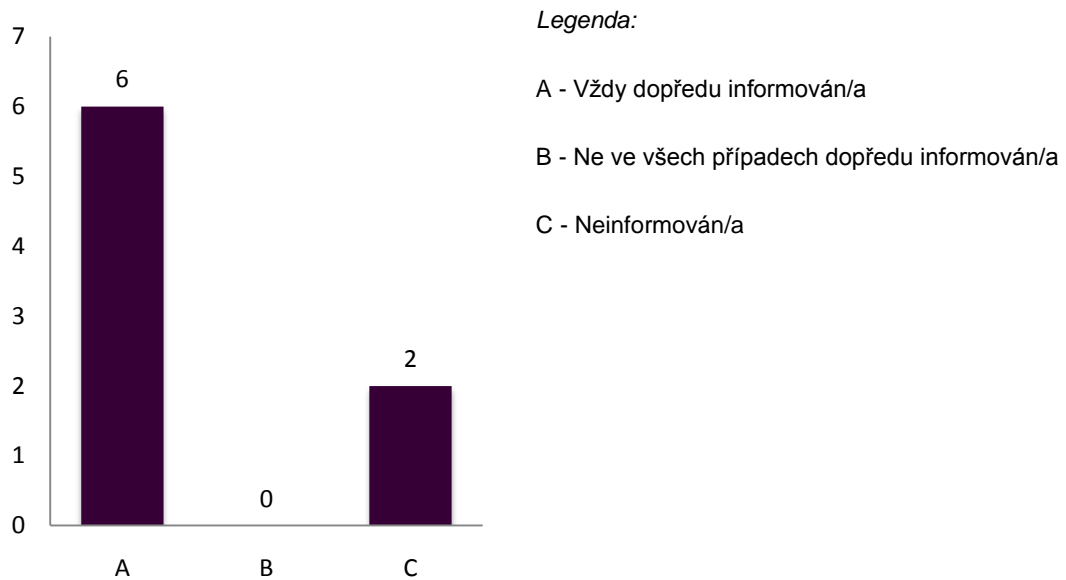


Graf č. 22: Využívání psychodiagnostických metod

29% respondentů využívá psychodiagnostické metody. Všechny respondenti využívající tyto metody patří do kategorie velkých podniků.

Tato otázka byla „přeskoková“, ve chvíli, kdy respondent odpověděl, že psychodiagnostické metody nepoužívají, následoval automatický přeskok k otázce č. 35. **Otázky 31 až 34 mají tedy pouze 8 respondentů, všechny z kategorie velkých společností,** a jejich výsledky je z důvodu malého vzorku nutné brát s rezervou.

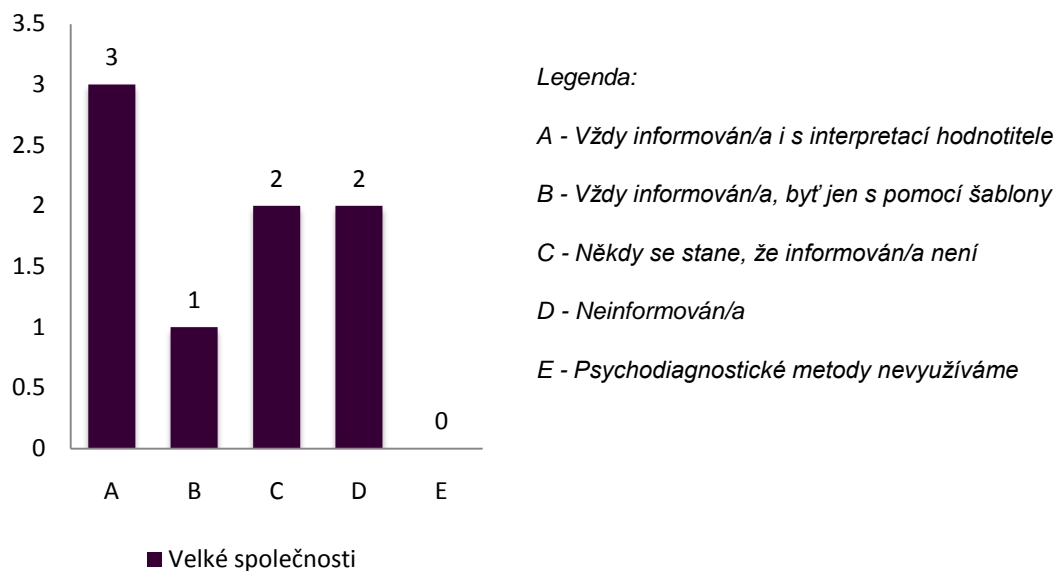
Otázka č. 31: „O použití psychodiagnostických metod (osobnostní dotazníky, testy inteligence nebo jiných schopností, projektivní metody,...) je uchazeč/ka během výběrového řízení:”



Graf č. 23: Psychodiagnostické metody a informovanost uchazeče

75% společností z výběrového souboru, které využívají psychodiagnostické metody, **informuje uchazeče** o použití těchto metod. **25%** společností ale uchazeče **o využití těchto metod předem neinformují**. Vychází nám zde podobná statistika, jako při užití znalostních testů.

Otázka č. 32: „O výsledcích psychodiagnostických metod je uchazeč/ka:”



Graf č. 24: Zpětná vazba psychodiagnostických metod

38% společností uchazeče **interpretuje vždy i s informací hodnotitele**. **12%** společností **uchazeče informuje vždy, ale pouze s pomocí šablony**. Dohromady tedy uchazeč **u poloviny společností – 50% - obdrží vždy odpověď o výsledcích psychodiagnostických metod**.

U 25% společností se někdy stane, že uchazeč o výsledcích informován není. Důvod tohoto jednání v dotazníku opět dále rozebrán není.

25% společností uchazeče o výsledku jeho psychodiagnostických metod neinformuje. Opět nám zde vychází podobná statistika, jako při užití znalostních testů.

Odpověď „E“ byla vložena pro jistotu, že se nikdo z respondentů u otázky č. 30 nespletl.

Otázka č. 33: „Během vyhodnocování psychodiagnostických metod:”

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Procenta
Psycholog sám interpretuje výsledky	4	50%
Interpretaci neprovádí vždy psycholog	4	50%

Tabulka č. 10: Interpretace psychodiagnostických metod

Je zřejmé, že **v polovině případů (50%) výsledky interpretuje sám psycholog**. V té druhé **polovině případů (50%) interpretaci neprovádí vždy psycholog**, což může být eticky sporné.

Otázka č. 34: „Je osoba, která ve Vaší organizaci zadává psychodiagnostické metody řádně proškolená psychologem, či sama psychologem?”

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Procenta
Ano	4	50%
Ne	4	50%

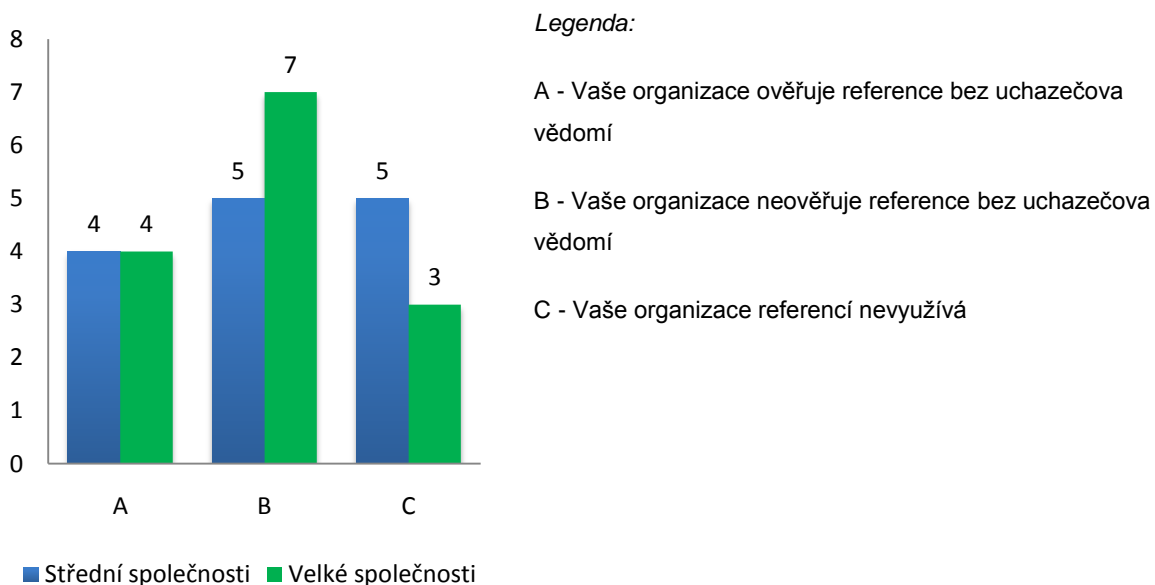
Tabulka č. 11: Zadávání psychodiagnostických metod

U čtyř společností (50%) je **osoba zadávající psychodiagnostické metody buď psycholog, nebo řádně proškolená psychologem**.

Významné zjištění je, že u zbývajících čtyř společností (50%) není osoba, zadávající psychodiagnostické metody, buď sama psychologem, nebo alespoň psychologem proškolená!

Otázka č. 35: „Během výběrového řízení:“

Do této části výzkumu a dále už je opět zařazeno všech 28 respondentů.



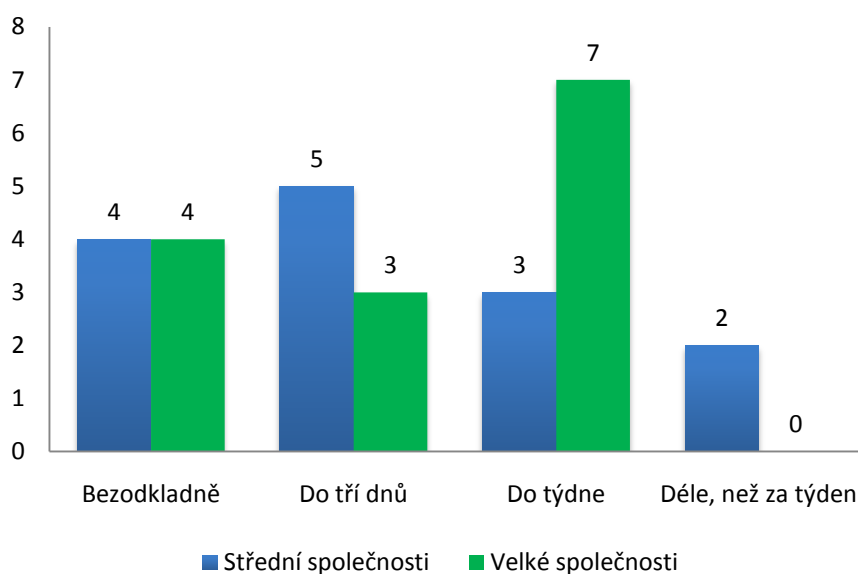
Graf č. 25: Ověřování referencí

29% společností reference nevyužívá. 71% společností reference využívá.

Z těchto 71% **ověřuje reference s vědomím uchazeče** 12 společností, tedy **60%**.

Plyne z toho, že ve chvíli, kdy společnosti z výběrového souboru ověřují reference na uchazeče, pak to 40% z nich činí bez uchazečova vědomí.

Otázka č. 36: „Pokud se rozhodne o postupu uchazeče/uchazečky do dalšího kola výběrového řízení, je o tomto informován/a:”



Graf č. 26: Termín informování uchazeče o postupu

29% společností se snaží uchazeče informovat bezodkladně. Dalších **29% společností informuje do tří dnů**, což se také dá pokládat za velice rychlou odezvu. Můžeme tedy říci, že **informaci o postupu do dalšího kola uchazeč dostane v 58% případů v průběhu tří dnů.**

36% společností odpovídá v průběhu týdne. **Dva respondenti (7%) uvedli, že dávají tuto informaci po delším časovém úseku, než po týdnu.** Oba respondenti jsou z kategorie středně velkých společností.

Volně můžeme tuto otázku srovnat s otázkou č. 16 (časový úsek mezi navázáním kontaktu uchazečem na volnou pozici a odpovědí tomuto uchazeči), kde do tří dnů odpovídalo 29% respondentů. Vidíme tedy, že ve chvíli, kdy je uchazeč součástí výběrového procesu, dostává informace rychleji.

Otázka č. 37: „Pokud uchazeč splní podmínky výběrového řízení a vyhraje jej, potom je mu nabídnuta pozice:”

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Procenta
Vždy nejpozději do týdne od posledního kola výběrového řízení	27	96%
Vždy nejpozději do dvou týdnů od posledního kola výběrového řízení	0	0%
Někdy později, než ve lhůtě dvou týdnů	1	4%

Tabulka č. 12: Termín od konce výběrového řízení a nabídnutí pozice

96% respondentů odpovědělo, že **nabízejí pozici uchazeči, který vyhrál výběrové řízení, ve lhůtě jednoho týdne.** Jeden respondent z řad středně velkých společností odpověděl, že někdy nabízejí pozici v delší časové lhůtě, než jsou dva týdny.

Otázka č. 38: „Prosím vzpomeňte si na události z posledního půl roku. Když je zaměstnanci/zaměstnankyni, který/ktará vyhrál/a výběrové řízení, slíben podpis pracovní smlouvy, pak:”

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Procenta
Se nestalo, že by se od tohoto slibu odstoupilo	23	82%
Už se někdy stalo, že se od tohoto slibu odstoupilo (z důvodu změny ekonomické situace, z provozních důvodů, ...)	2	7%
Už se někdy stalo, že se od tohoto slibu odstoupilo z jiného důvodu, než jsou předešlé uvedené, vypište prosím důvod:	3	11%

Tabulka č. 13: Odstoupení od podepsání pracovní smlouvy

Očekávalo se, že bude tato situace poměrně vzácná a proto byl u této otázky, poslední pro danou oblast, rozšířen interval na půl roku. I přesto **ve většině případů (82%) situace „odstoupení od podpisu smlouvy“ nenastala.**

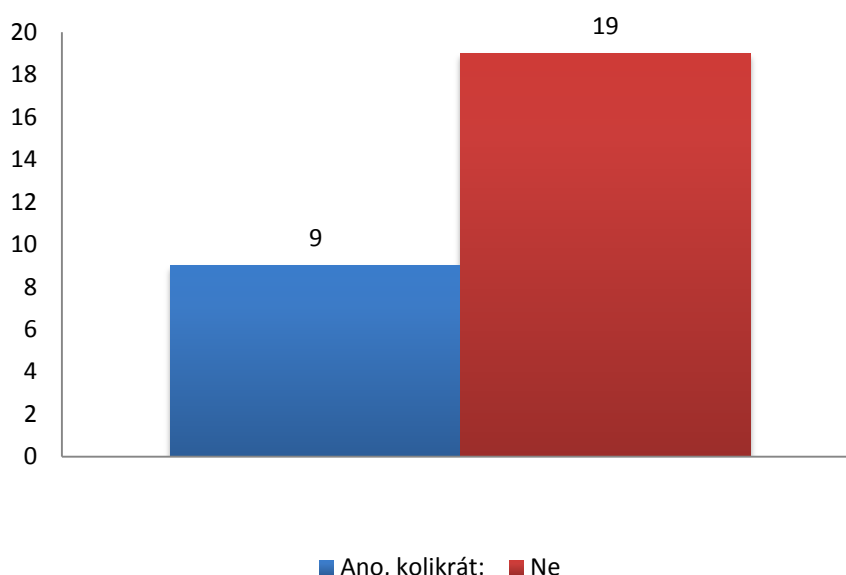
Dvě společnosti uvedly (7%), že se od tohoto slibu. Poslední odpověď byla určena k vypsání, kdy se od tohoto slibu upustilo z nějakého jiného důvodu, než bylo vypsáno v předchozí odpovědi. Odpovědi respondentů byly následující:

„neprošel vstupní zdravotní prohlídkou“, tato odpověď se objevila ve dvou případech a “osobní antipatie majitele společnosti”.

VI. oblast – zkušenosti zaměstnavatelů s uchazeči za poslední 3 měsíce

Následující oblast již nedělím na střední a velké společnosti (s výjimkou otázky č. 40), neboť se domnívám, že to pro tuto oblast není podstatné a nejsou zde ani údaje, které by stálo za to oddělit. Podstatná je celková zkušenost zaměstnavatelů, kterou se daří zobrazit i při sloučení těchto společností.

Otázka č. 39: „Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že k výběru přišla osoba, která ve skutečnosti nechtěla být zaměstnána?“



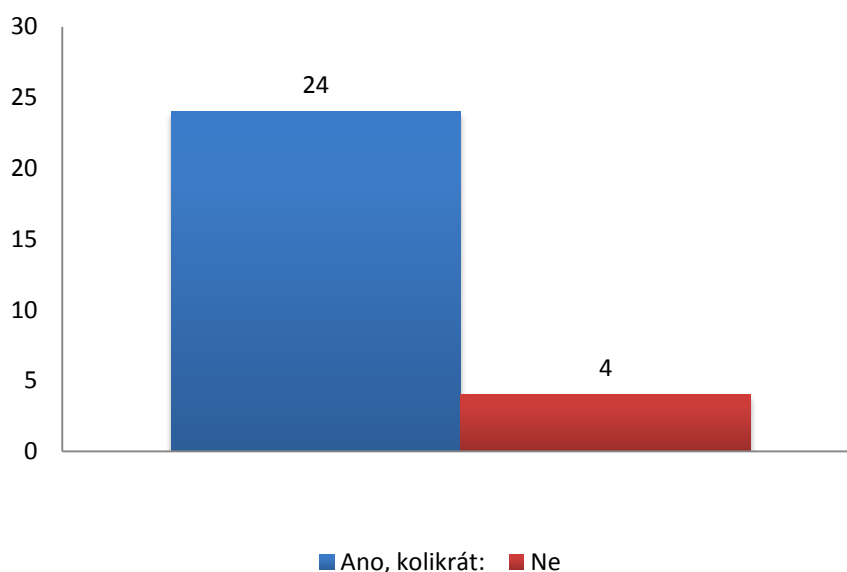
Graf č. 27: Uchazeč, který nechce být zaměstnán

Dobrou zprávou je, že se **68% respondentů za poslední tři měsíce nesetkalo s tím**, že by tímto způsobem přicházeli o svůj čas.

Nicméně 32% respondentů se s touto skutečností setkalo. Otázka „Ano, kolikrát:“ byla vypisovací, zde je seznam odpovědí: 1, 2, 4, 5, 5, 5 a „potřebuje pouze "razítka" pro ÚP za účast“. Někteří respondenti odpověď nevypsali. I přesto, že jsme chtěli číselný údaj, odpověď s razítkem za účast nám

potvrzuje naše domněnky, že toto je velice významný důvod, proč chodí uchazeči k výběru, aniž by chtěli být zaměstnáni.

Otázka č. 40: „Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že pozvaný uchazeč nepřišel bez řádné omluvy k výběrovému řízení?“



Graf č. 28: Nedostavení se k výběrovému řízení

Zde už můžeme pozorovat významné navýšení neetického chování uchazečů, kdy se během posledních tří měsíců celých **86% společností setkalo s tím, že se uchazeč bez omluvy nedostavil na výběrové řízení**. 14% společností mělo zkušenost, že se dostavili všichni uchazeči, kteří se dostavit měli.

Tato otázka byla opět určena k vypsání, kde respondenti měli uvést počet případů za poslední tři měsíce. 14 respondentů tuto odpověď vypsalo, 10 respondentů si vystačilo pouze s tvrzením „Ano“ (vypsání nebylo povinné). Vzhledem ke zjištění v „Otázce č. 9“, kde velké společnosti mají téměř

dvojnásobný počet uchazečů ve výběrovém řízení, považuji u této otázky za nezbytné rozdělit odpovědi do kategorie středně velkých a velkých společností.

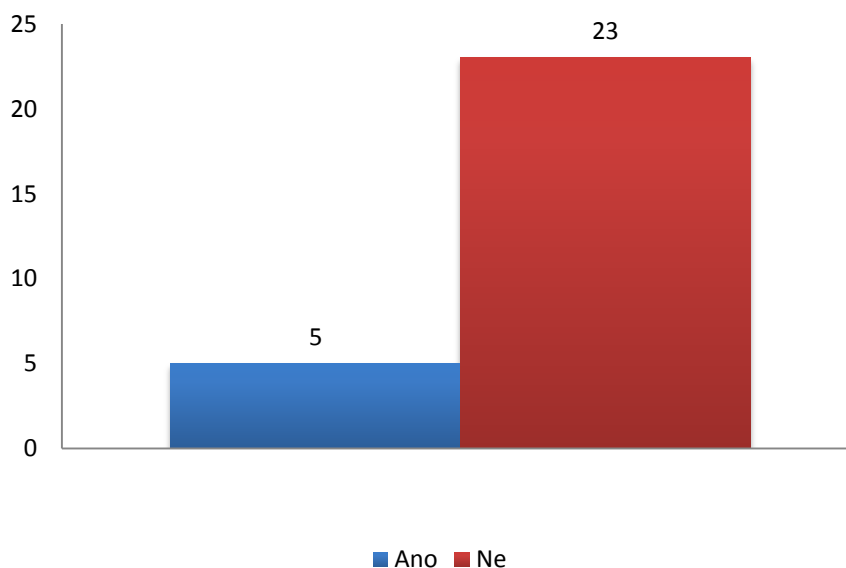
Středně velké společnosti vypsaly tyto odpovědi: „ v průměru 2 z 10“, „většinou 2 z 10“. Dále byly zaznamenány odpovědi: „2x“, „2x“, „1x“, „1x“, „2x“. Pokud vezmeme v potaz otázku č. 9, pak měsíčně jsou středně velké společnosti v průběhu výběru v kontaktu průměrně s pěti osobami. Při daných údajích respondentů tedy vychází, že pokud mají tito respondenti zkušenost s tím, že se jim uchazeči nedostavují bez řádné omluvy k výběrovému řízení, pak se to děje průměrně ve 12% případů.

Zajímavostí může být odpověď tohoto respondenta: „Výběrové řízení nikdy neprobíhá. Zaměstnavatel vybírá zaměstnance podle svého osob. vztahu vůči němu“.

Velké společnosti vypsaly tyto odpovědi: „2“, „10“, „3“, „3“, „2“, „stává se pouze u pozic operátorů (kat. D) - 2x/měsíčně“. Poslední odpověď budu tedy počítat jako „6“ vzhledem k intervalu tří měsíců. Dle otázky č. 9 jsou velké společnosti v průběhu výběru v kontaktu průměrně s deseti osobami měsíčně. Při daných údajích respondentů tedy vychází, že pokud mají tito respondenti zkušenost s tím, že se jim uchazeči nedostavují bez řádné omluvy k výběrovému řízení, pak se to děje průměrně ve 14% případů.

Tyto údaje je nicméně nutné brát s rezervou vzhledem k nedostatku získaných dat.

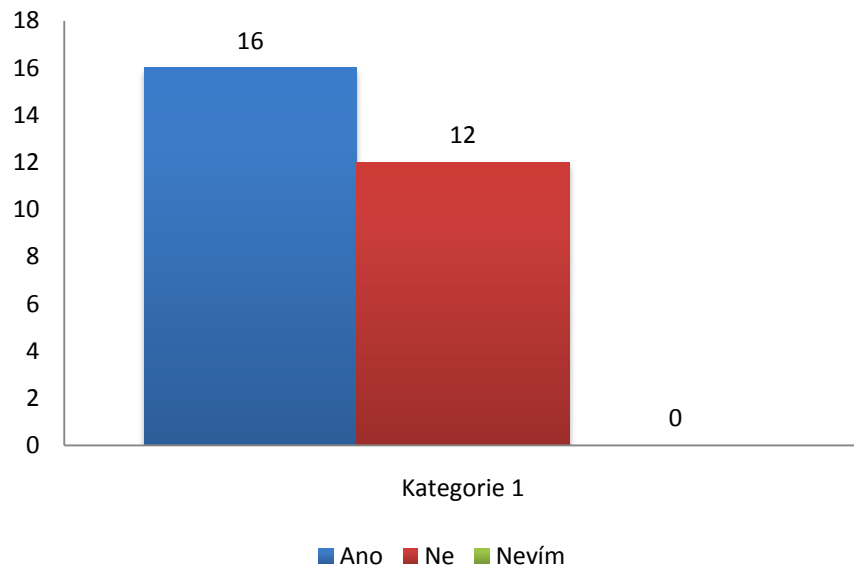
Otázka č. 41: „Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že pozvaný uchazeč přišel k výběrovému řízení, nicméně nebyl schopný se ho adekvátně zúčastnit (alkohol, návykové látky,...)?“



Graf č. 29: Uchazeč v neadekvátním stavu

82% respondentů se s touto skutečností nesetkalo, nicméně **18%** respondentů uvádí, že se u nich během posledních tří měsíců alespoň jednou tato skutečnost udála.

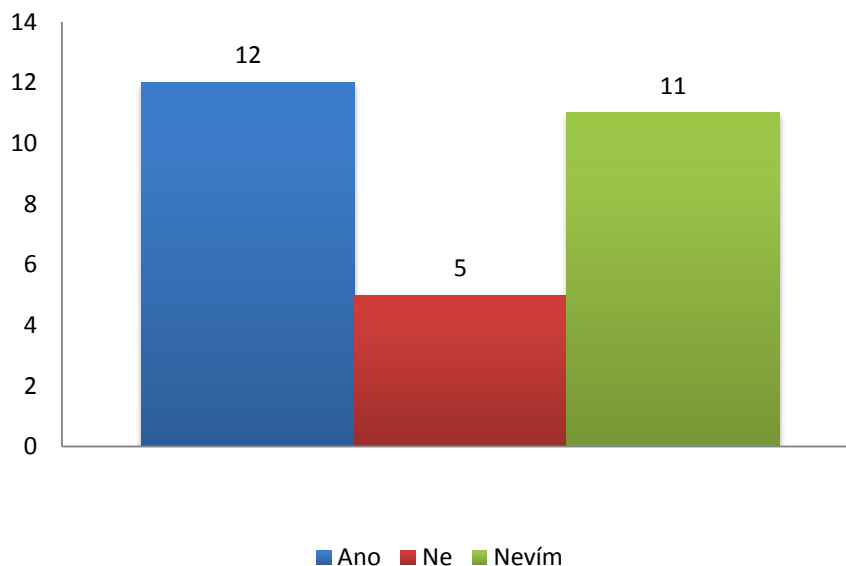
Otázka č. 42: „Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že s Vámi přestal uchazeč bez jakéhokoli důvodu komunikovat?“



Graf č. 30: Upuštění od komunikace uchazečem

Zde vidíme neetické jednání ze strany uchazečů. **Více než polovina respondentů, 57%, má tu zkušenost, že s nimi uchazeč bezdůvodně přestal komunikovat.** 43% společností se s tímto jednáním během posledních tří měsíců neseťkalo.

Otázka č. 43: „Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že Vám byly zaslány osobní dokumenty s nepravdivými údaji (nadhodnocené jazykové schopnosti, kurzy, stáže, ...)?”

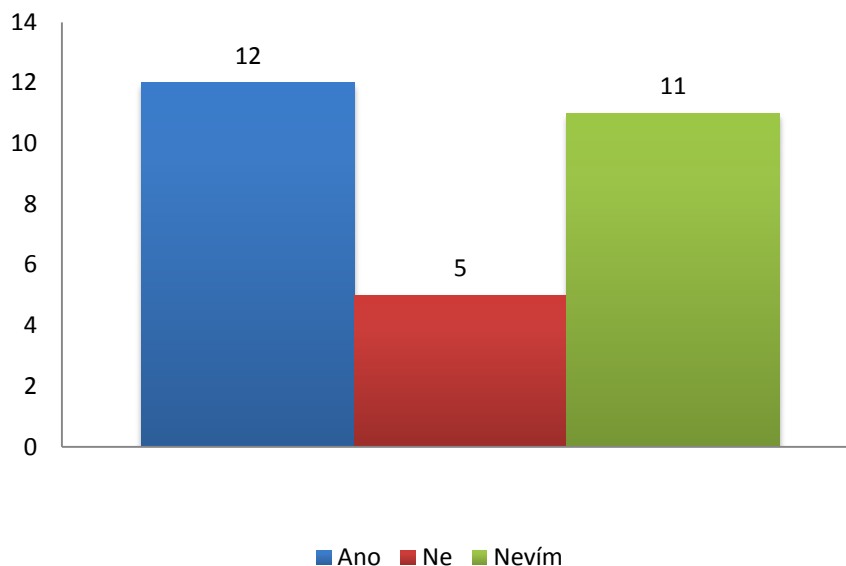


Graf č. 31: Nepravdivé údaje v osobních dokumentech

Zde se potvrzuje, že je tato forma neetického jednání ze strany uchazečů poměrně běžným jevem. 39% respondentů uvedlo, že nevědí, jestli uchazeči zaslali během posledních tří měsíců osobní dokumenty s nepravdivými údaji. Je to pochopitelná odpověď, protože přijít na takovéto jednání zpravidla nemusí být až tak jednoduché a absolutně jistí tím, že tomu tak nebylo, si také být nemohou.

Zbývajících 17 společností ale odpověď na tuto otázku mělo. **71% procent z nich odpovědělo, že se jim alespoň jednou za poslední tři měsíce stalo, že jim byly zaslány dokumenty s nepravdivými údaji.** Zbývajících 29% společností se domnívá, že jim byly zaslány osobní dokumenty pouze pravdivými údaji.

Otázka č. 44: „Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že uchazeč o zaměstnání v průběhu přijímacího pohovoru nesdělil pravdivé údaje?“

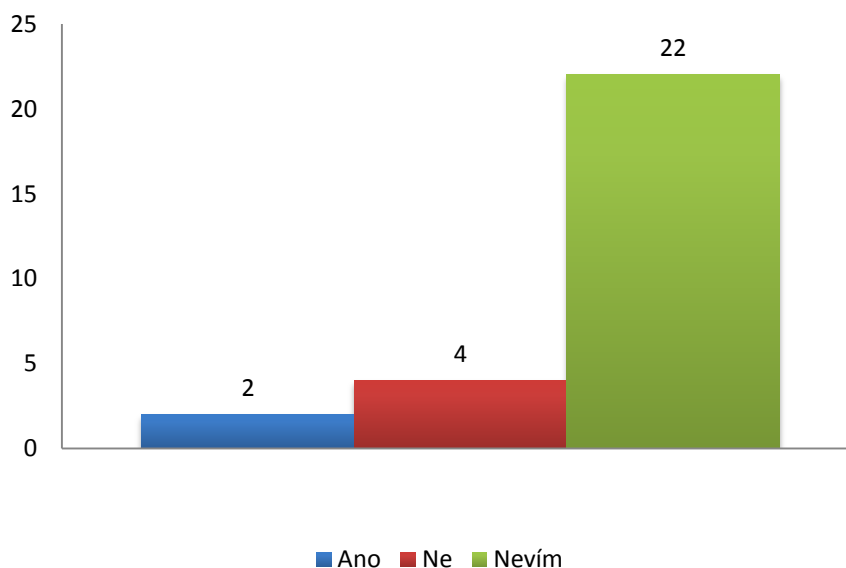


Graf č. 32: Nepravdivé údaje u pohovoru

Naprosto totožný výsledek, jako u předchozí otázky. Plynou z něj i podobné výstupy – tato forma neetického jednání je u uchazečů bohužel velmi běžným jevem.

39% respondentů uvedlo, že nevědí, jestli uchazeči za poslední tři měsíce sdělili během přijímacího pohovoru nepravdivé údaje. Ze zbývajících sedmnácti respondentů **71% odpovědělo, že ano, alespoň jeden uchazeč za poslední tři měsíce u přijímacího pohovoru nesdělil pravdivé údaje.** 29% z těchto sedmnácti respondentů odpovědělo, že jim u pohovoru byly vždy sděleny pravdivé údaje.

Otázka č. 45: „Stalo se Vám, že uchazeči, kteří se již zúčastnili výběrového řízení u Vaší společnosti, předávali informace o náplni, či průběhu tohoto řízení těm, kteří se jej ještě neúčastnili?“

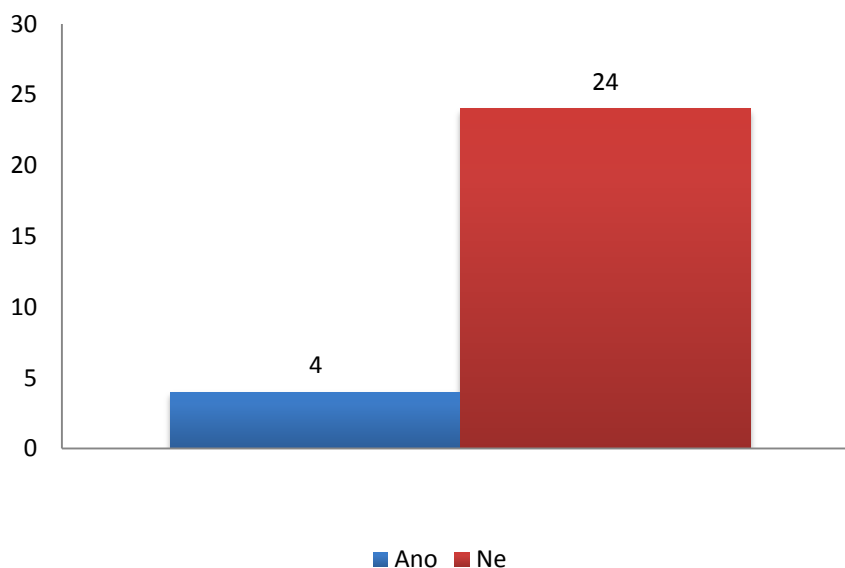


Graf č. 33: Předávání informací mezi uchazeči

79% společností neví, jestli se toto někdy v posledních třech měsících stalo, což je očekávaný výsledek, neboť není lehké tuto skutečnost zjistit.

Ze zbývajících šesti společností dvě třetiny z nich (67%) tvrdí, že si uchazeči nepředávali informace. Třetina (33%) nicméně tvrdí, že si uchazeči tyto informace předávali. Pokud by se tato data dala implikovat na větší vzorek, pak je to poměrně vysoké číslo.

Otázka č. 46: „Vzpomínáte si za poslední tři měsíce na nějaké situace, kdy Vám přišlo chování uchazečů o zaměstnání ve Vaší společnosti dalším způsobem neetické?“



Graf č. 34: Další neetické chování uchazečů

14% respondentů odpovědělo, že ano. Jedná se o poslední uzavřenou otázku, která zde byla pro ten případ, kdy by otázky z této celé VI. oblasti (zkušenosti zaměstnavatelů s uchazeči za poslední 3 měsíce) nebyly pro respondenty informačně dostatečně vyčerpávající. V případě odpovědi „Ano“ tedy navazovala **„Otázka č. 47“**, která byla spíše žádostí o to, aby respondenti vypsali svoji zkušenost s neetickým chováním uchazečů o zaměstnání v jejich společnosti. Zde jsou všechny zaznamenané odpovědi:

- naprosto nevhodné oblečení,
- pozdní příchod na pohovor bez omluvy či sdělení reálného důvodu,
- kritika předchozího zaměstnavatele,
- nadhodnocení vlastních schopností,
- zamlčení zdravotních problémů,
- zamlčení finančních a existenčních problémů,

- sklony ke lhaní,
- nadřazení individuálních požadavků mimo standarty,
- rasismus,
- nechť se přizpůsobit firemním zásadám.

5.1 Souhrn výsledků ke stanoveným výzkumným otázkám

1) *Jaká je současná podoba personálních oddělení ve středních a velkých společnostech?*

K zodpovězení této výzkumné otázky bylo využito položek č. 4 a 5 z dotazníku. Výsledky jsou následující:

- středně velké společnosti mají v 71% případů jednoho zaměstnance na personálním oddělení, velké společnosti v 57% 2-4 zaměstnance, případně více,
- 93% personálních oddělení nemá vystudovaného psychologa.

2) *Využívají tato oddělení služeb psychologa, případně personálních agentur?*

K zodpovězení této výzkumné otázky bylo využito položek č. 5, 6 a 7 z dotazníku. Výsledky:

- 7% personálních oddělení má ve svých řadách vystudovaného psychologa,
- 29% oddělení využívá služeb psychologa externě,
- 54% oddělení využívá služeb personálních agentur.

3) *Existují etické kodexy ve středních a velkých společnostech?*

K zodpovězení této výzkumné otázky bylo využito položky č. 11 z dotazníku. Výsledek je tento:

- 18% společností má etický kodex.

4) Jsou tyto kodexy využívány?

K zodpovězení této výzkumné otázky bylo využito položek č. 12, 13 a 14 z dotazníku. Výsledky:

- u všech společností, které mají etický kodex, je dodržování kodexu kontrolováno a za jeho nedodržení hrozí u všech postih,
- zaměstnanci sami označili, že je etický kodex v jejich společnosti dodržován z 84%.

5) Které etické/neetické principy zahrnují zaměstnavatelé do svých postupů při náboru zaměstnanců?

K zodpovězení této výzkumné otázky bylo využito položek č. 15 - 22 z dotazníku. Jednalo se o zkušenosti za poslední tři měsíce. Výsledky jsou následující:

- 56% společností alespoň jednou uzavřelo nábor na pozici předtím, než došla platnost inzerátu,
- 29% společností odpoví uchazeči, který naváže kontakt ohledně volné pozice, za delší dobu, než jeden týden,
- 82% zaměstnavatelů do inzerátu uvádí všechny údaje, které od zaměstnance očekávají, 18% některé údaje úmyslně skrývá,
- 36% společností někdy uchazeči neodpoví ve chvíli, kdy se po vyhodnocení osobních dokumentů nedostane do dalšího kola,
- 89% společností se uchazeči vždy ozve ohledně přijetí jeho dokumentů do databáze (bez konkrétní obsazované pozice),
- 93% společností má flexibilní čas prvního kola výběrového řízení,
- 50% společností neposkytuje dostatečné informace o prvním kole výběrového řízení,
- 46% společností jedná s uchazečem individuálně, 39% využívá personifikovaných šablon, 7% šablon nepersonifikovaných.

6) Které etické/neetické principy zahrnují zaměstnavatelé do svých postupů při výběru zaměstnanců?

K zodpovězení této výzkumné otázky bylo využito položek č. 23 – 29 a č. 31 - 38 z dotazníku. Jednalo se o zkušenosti za poslední tři měsíce. Výsledky jsou následující:

- 36% společností nedává dopředu informace o průběhu výběrového řízení, co se času týče,
- 29% společností nedává dopředu informace o průběhu výběrového řízení, co se obsahu týče,
- 46% společností zajišťuje uchazeči stejné podmínky v průběhu náboru, 36% stejné podmínky občas nezajistí,
- zaměstnance si společnosti vybírají na základě: zkušeností/praxe (89%), schopností (82%), odborné přípravy a výcviku (64%), ale také zdraví (25%), věku (7%), pohlaví (7%) a vzhledu (7%),
- 29% respondentů užívá náhodně stresové otázky,
- 28% společností uchazeče neinformuje o využití znalostních testů,
- o výsledcích ze znalostních testů 33% společností vždy informuje i s interpretací hodnotitele, na druhou stranu 22% společností uchazeče neinformuje,
- 25% společností předem neinformuje o využití psychodiagnostických metod,
- 50% společností vždy informuje o výsledcích psychodiagnostických metod, 25% společností uchazeče neinformuje,
- interpretaci výsledků psychodiagnostických metod u poloviny společností psycholog provádí, u poloviny neprovádí,
- u 50% společností osoba, která zadává psychodiagnostické metody, není sama psychologem, ani psychologem proškolená,
- 40% společností ověřuje reference bez vědomí uchazeče,
- 29% společností informuje uchazeče o postupu do dalšího kola výběrového řízení bezodkladně, 7% po delší době, než týdnem,
- 96% společností nabídne pozici uchazeči, který vyhrál poslední kolo výběrového řízení, ve lhůtě jednoho týdne,

- 18% společností alespoň jednou za posledního půl roku odstoupila od slíbeného podpisu pracovní smlouvy.

7) *Jaké jsou během posledních tří měsíců zkušenosti zaměstnavatelů s etickým jednáním uchazečů při náboru a výběru?*

K zodpovězení této výzkumné otázky bylo využito položek č. 39 – 47 z dotazníku. Jednalo se o zkušenosti za poslední tři měsíce. Výsledky jsou následující:

- 32% respondentů se setkala s tím, že přišla osoba, která nechtěla být zaměstnána,
- 86% zaznamenalo, že se uchazeč bez omluvy nedostavil k výběrovému řízení,
- 18% se setkala s tím, že se uchazeč nebyl schopný adekvátně zúčastnit výběrového řízení (alkohol, návykové látky, ...),
- s 57% respondentů přestal uchazeč bezdůvodně komunikovat,
- 43% se setkala s nepravdivými údaji v životopise/při výběrovém řízení, 39% nevědělo,
- uchazeči si předávali informace o výběrovém řízení v 7%, 79% respondentů nevědělo,
- další situace, kdy respondentům přišlo chování uchazečů neetické: naprosto nevhodné oblečení, pozdní příchod na pohovor bez omluvy či sdělení reálného důvodu, kritika předchozího zaměstnavatele, nadhodnocení vlastních schopností, zamlčení zdravotních problémů, zamlčení finančních a existenčních problémů, sklony ke lhaní, nadřazení individuálních požadavků mimo standarty, rasismus, nechuť se přizpůsobit firemním zásadám.

Výsledky, které jsme získali, svědčí o přítomnosti neetických praktik zaměstnavatele vůči uchazečům v průběhu náboru a výběru zaměstnanců. Dochází zde k porušení nepsaných etických pravidel v mnoha případech, jmenovitě jde například o nedodržování etického pravidla rovných podmínek, tedy

diskriminující či jinak nerovné jednání, nesdělení kompletních informací, problematiku komunikace s uchazečem jak z pohledu časové prodlevy, tak způsobu této komunikace, neposkytování dostatečných informací o průběhu výběrového řízení a použitých výběrových metodách, neposkytování informací o výsledcích výběrových metod, nadměrné využívání stresových otázek, zadávání psychodiagnostických metod osobou k tomu nevhodnou a dalších.

Současně jsou zde výsledky, které svědčí o neetickém jednání ze strany uchazečů o zaměstnání. Jde o problematiku komunikace s potenciálním zaměstnavatelem, plýtvání času zaměstnavatele, sdělení nepravdivých informací, sdělení informací o výběrovém řízení, či další.

6 Diskuze

Výzkumná část této diplomové práce se soustředila na to, jak jsou dodržovány etické hodnoty v průběhu náboru a výběru a to jak zaměstnavateli, tak uchazeči. Respondenti byli zaměstnanci personálních oddělení středních a velkých společností Olomouckého kraje. V této části bych se rád podrobněji věnoval některým dosaženým výsledkům práce.

Pokud vezmeme v potaz obecné výstupy, pak je nezbytné zmínit, že etika v průběhu náboru a výběru není dodržována ani jednou stranou. Potvrdily se tím výzkumy zmíněné v teoretické části (Brodský & kol. 2005; Hubálek & Zamboj, 2007 a především Kobzová, 2013).

Důvodů, proč tomu tak je, může být více. Z pohledu zaměstnavatelů to mohou být časová vytíženost, nedostatek financí, neadekvátně určené postupy náboru a výběru, absence etických kodexů. Etické postupy už jdou nad hranu zákona a to znamená, že společnost není nijak nucena tyto postupy ošetřovat. Nicméně pro samotnou společnost může být neetické jednání v konečném důsledku kontraproduktivní. Respondent, který zažil neetický přístup, se může cítit zrazený, ponížený a pro společnost může být takovýto účastník velice špatnou reklamou.

Důvody neetického chování uchazečů o zaměstnání jsou celkem zjevné. V každém případě nelze opomenout jednotlivé osobnostní charakteristiky, které se ale v této práci dále nerozebírají. Také se může jednat o neznalost těchto uchazečů. Také jde, bohužel, o dlouhodobou tendenci společnosti k tomuto chování, ve výzkumné části zmiňuji, že 39% respondentů neví, jestli jim uchazeč sdělil v osobních dokumentech/u přijímacího pohovoru pravdivé údaje. Nemá ale v takovém případě uchazeč, který se chová eticky a uvede správně veškeré informace, oproti svým neetickým kolegům nevýhodu?

Zaměříme-li se na výzkumný soubor, je nutné zmínit, že vzorek respondentů není reprezentativní vzhledem k jejich nízkému počtu. Byl osloven značný počet potenciálních respondentů, návratnost dotazníků ale byla nízká. Důvodem této nízké návratnosti mohla být délka dotazníku, kdy značná část respondentů ukončila vyplňování v jeho průběhu. Na nízký vzorek měla vliv také

metoda výběru respondentů. Dle jednotlivých internetových stránek jsem zjišťoval přítomnost personálního oddělení v organizaci a dotazníky jsem rozesílal pouze tam, kde jsem narazil na přímý kontaktní e-mail, či telefon. Je možné, že pokud bych dotazník posílal i na e-maily, které neměly přímou souvislost s personálním oddělením, byly by tyto přeposlány a získal bych víc respondentů.

Pozitivní bylo, že byla polovina respondentů ze středních a polovina z velkých společností, takže jsme mohli tyto vzorky vzájemně porovnávat.

Při interpretaci výsledků je také nutno zmínit dobu sběru dat, kdy respondenti zohledňují měsíce listopad, prosinec a leden, kdy v prosinci dochází k největšímu útlumu náboru a výběru, zatímco nejsilnější kvartály bývají 1. a 3. Tento fakt se nejvíce odrazil u otázek č. 8, 9 a 10.

Je také nutné zmínit chyby v dotazníku, které jsem objevil při jeho vyhodnocování. Samotný dotazník není standardizovaný, což může být hlavním zdrojem zjištěných chyb, nicméně v současné době žádný standardizovaný dotazník k tomuto tématu neexistuje a bylo tedy nezbytné si vytvořit vlastní. Příkladem chyby může být lepší dělení oborů, případně jejich vynechání, neboť se současnou verzí dotazníku to je údaj, který mi neposkytl dostatek informací. Další diskutabilní otázka je č. 7: *„Využívá Vaše personální oddělení služeb personálních agentur (v jiných situacích, než při zajištění služby psychologa)?“*, kde jsem sice zjistil zajímavá data, nicméně se netýkala etiky náboru a výběru a v této souvislosti s nimi ani dále nepracuji. U otázky č. 11: *„Existuje ve Vaší společnosti etický kodex náboru a výběru zaměstnanců?“* jsem nečekal tak nízký počet respondentů, mnohem zajímavější data bych tedy získal ve chvíli, kdy bych se zeptal obecně na etický kodex a následnou otázkou se doptal, jestli je v něm zakomponován nábor a výběr zaměstnanců. U otázky č. 23 *„Časový průběh - výběrová řízení Vaší společnosti:“*, byla odpověď *„C - Většinou není možné dodržet časový průběh, o kterém byl uchazeč vyrozuměn na začátku výběrového řízení“* nevhodná, ve chvíli, kdy ve většině případů není možné dodržet časový průběh, je stanoven jiný časový průběh. Totožné je to u otázky č. 24. U otázky č. 28 jsem měl zakomponovat přeskok v případě nevyužívání znalostních testů podobně, jak jsem jej zakomponoval při nevyužívání psychodiagnostických metod. Po otázce č. 36: *„Pokud se rozhodne o postupu uchazeče/uchazečky do dalšího“*

kola výběrového řízení, je o tomto informován/a:” mi chybí otázka na případ, kdy se rozhodne o „nepostupu“ uchazeče, je to potenciální zdroj neetického jednání, který jsem nezohlednil. Podobnou chybu jsem udělal při otázce č. 16 *„Když s Vámi kandidát/ka na volnou pozici naváže kontakt, ve většině případů s ní/m dále komunikujete:“*, kde jsem respondentovi nenabídl odpověď *„nekomunikujeme“*. Otázky č. 43: *„Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že Vám byly zaslány osobní dokumenty s nepravdivými údaji (nahodnocené jazykové schopnosti, kurzy, stáže, ...)?”* a č. 44 (stejná, pouze se týkala průběhu přijímacího pohovoru) měly být buď vypisovací, nebo jsem se měl alespoň doptat na počet případů za poslední tři měsíce. Takto jsem získal pouze údaj, že se toto děje. Při vyhodnocování odpovědí jsem si také uvědomil chybu u otázky č. 26: *„Na základě jakých kritérií vybíráte potenciální zaměstnance Vaší organizace (zde je možno zaškrtnout více odpovědí):”*, kde jsem sice zjistil, že dva respondenti kladou při náboru/výběru důraz na pohlaví a věk, ale nevím, jestli je toto odůvodněné, nebo jestli se opravdu jedná o diskriminaci.

V této části chci okomentovat některé výsledky a případně srovnat některé z výsledků dosažených v mém výzkumu s výsledky z diplomové práce Stanislavy Gauchet Kobzové, která se zabývala stejným tématem s tím rozdílem, že její respondenti byli z řad uchazečů o zaměstnání. V porovnání těchto dvou prací vyšly často rozdílné výsledky a to takové, že ve většině případů získala Kobzová negativnější výsledky ve smyslu dodržování etiky ze strany potenciálních zaměstnavatelů.

Důvodem tohoto rozdílu je především to, že se ve výsledcích Kobzové klade důraz na přítomnost, či nepřítomnost daného neetického chování a již se přímo ve výsledcích nezohledňuje poměr situací, kdy k tomuto došlo, a celkový počet absolvovaných řízení. Další důvod tohoto rozdílu mezi našimi poznatky spatřuji ve sféře, v jaké se naši respondenti pohybují. Stanislava Kobzová získávala respondenty do svého souboru na Úřadech práce, zatímco u mých respondentů se jednalo o etablované společnosti s vysokým počtem zaměstnanců. Do rozdílu mezi výsledky je nutné současně zohlednit také to, že se respondenti v mém výběrovém souboru mohou snažit své etické postupy „přilepšovat“, případně nepřiznávat. Nicméně tohoto jsem se snažil vyvarovat tím, že byl dotazník anonymní a respondent tedy nedohledatelný.

Otázka č. 11: je překvapivé, kolik respondentů odpovědělo, že v jejich společnosti neexistuje etický kodex náboru a výběru (82%). V teoretické části jsem zmínil Armstronga (2002), kde můžeme nalézt zmínku, že v roce 1995 měla více než třetina velkých evropských podniků vlastní etické kodexy. Současně výzkum Brodského (2005) uvádí, že 44% respondentů má vlastní etický kodex a to mezi respondenty byly také organizace čítající méně, než 50 zaměstnanců. Zde je ovšem nutné zmínit, že nás zajímala ta část etického kodexu, kde se jedná o nábor a výběr zaměstnanců a je tak koncipována i položka v dotazníku. Je možné, že pokud by se otázka týkala pouze etického kodexu obecně, počet kladných odpovědí by byl vyšší. Nabízela by se ale poté otázka, jestli část týkající se náboru a výběru v etických kodexech obecně nechybí.

Otázka č. 14: je vidět, že na pracovištích je vysoká tendence (průměrně z 84%) etický kodex dodržovat. Pokud by se tato data dala implikovat i na větší vzorek společností vlastnících etický kodex, stálo by následně za to, začít uvažovat o zavedení etických kodexů ve větší míře.

Otázka č. 15: podíváme-li se na výsledek Kobzové (2013, viz kapitola „Vybrané výzkumy týkající se etiky náboru a výběru“), zjistíme, že v jejím výzkumu mělo zkušenost s uzavřením náboru před termínem jeho ukončení 47% respondentů. Musím opět podotknout, že se nejedná o 47% všech náborových řízení, neboť respondenti se během posledních tří měsíců často účastnili více, než jednoho náborového řízení, nicméně je nutné konstatovat, že už oněch 47% je poměrně vysoké číslo. Můj výsledek vypovídá o ještě větším poměru předčasně ukončených náborových řízení a obecně lze z obou poznatků říci, že přibližně polovina společností alespoň jednou za tři měsíce předčasně uzavře nábor pozice před tím, než na tuto pozici doběhne platnost inzerátu.

Otázka č. 17: zde vycházejí pozitivní hodnoty zvláště ve chvíli, kdy má oněch zbývajících 18% podložené odůvodnění, proč některé údaje skrývají. Nesmíme ale opomenout Koubka (2007), kterého jsem citoval v teoretické části a který tvrdí, že by měl být každý uchazeč předem vyrozuměn o všech potřebných informacích týkajících se například základních charakteristik volného pracovního místa, či požadavků na jeho pracovní schopnosti.

Výsledky Kobzové (2013) uvádí, že 39% respondentů uvedlo, že inzerát neuváděl jasně, co zaměstnavatel očekává od budoucího zaměstnance. Pokud toto číslo porovnáme s 18% v mém dotazníku, zaznamenáme více než dvojnásobný nárůst.

Otázka č. 20: zjištění u této otázky nekorespondují se zjištěními Kobzové (2013), kdy se 38 % respondentů setkalo se zaměstnavatelem, který měl striktní přístup při domlouvání prvního kola výběrového řízení. Opět je nutné zohlednit rozdílné výběrové sobory.

Otázka č. 25: 36% společností uvedlo, že u nich dochází občas k tomu, že mají někteří uchazeči jiné podmínky, než ostatní. Zde záleží na důvodu, proč tomu tak je. Ve chvíli, kdy by onen důvod například byla jiná denní doba, pak by byl relativně akceptovatelný, neboť není snadné sjednotit a seztat veškeré uchazeče na jednu denní dobu, zvláště při jejich vysokém počtu. Významné pochybení by přišlo například ve chvíli, kdy by došlo k prodloužení časového intervalu pro některé uchazeče v průběhu vyplňování testů.

Tuto otázku můžeme opět srovnat s Kobzovou (2013), kde se pouze 12 % respondentů domnívalo, že měli lepší nebo horší podmínky.

Otázka č. 26: v „antidiskriminačním zákoně“ je zmínka o diskriminaci kvůli zdravotnímu postižení, kdy by se kvůli tomuto s jednou osobou ve srovnatelné situaci jednalo méně příznivě, než by se jednalo s osobou jinou. Toto velmi pravděpodobně není onen případ. Je možné, že toto vyšší číslo je způsobeno složením respondentů, respektive oborů, ve kterých fungují a pozic, které obsazují. Tyto položky se dají označit za velmi choulostivé v souvislosti s antidiskriminačním zákonem, a bylo by třeba blíže zjistit, o jaké obsazované pozice jde.

Pro zajímavost je tady podobná položka v dotazníku Kobzové (2013), kde bylo zjištěno, že se 21% respondentů setkalo s tím, že jim byly kladeny nevhodné otázky (např. diskriminační v souvislosti s věkem, pohlavím apod.), které nemohly souviset s vykonáváním obsazované pozice.

Otázka č. 27: Kobzová (2013) uvádí, že se v jejím výběrovém souboru 12 % respondentů setkalo se stresujícími otázkami, které dle nich nebyly oprávněné.

53 % jejích respondentů se se stresujícími otázkami během výběrového pohovoru vůbec nesešlo.

Otázka č. 28: v datech Kobzové (2013) 41 % respondentů uvedlo, že se nesešli s použitím znalostních testů během výběrového řízení, 40 % bylo o použití testů dopředu informováno a 19 % jich nebylo vždy dopředu informováno o použití testů.

Otázka č. 29: Kobzová (2013) uvádí, že bylo v jejím výzkumu 62 % uchazečů vždy seznámeno s výsledky a naopak 38 % někdy neobdrželo informace o svých výsledcích.

Otázka č. 31: Srovnáme-li s Kobzovou (2013), pak se v jejím výběrovém souboru 65 % uchazečů nesešlo s použitím psychodiagnostických metod. 35 % uchazečů se setkalo s použitím psychodiagnostických metod a 16 % z nich (z těchto 35%) nebylo dopředu informováno o použití těchto metod.

Otázka č. 32: Kobzová (2013) publikuje následující výsledky: 71 % respondentů uvedlo, že vždy obdrželi informace o svých výsledcích, oproti 29 %, kteří někdy neobdrželi žádnou informaci o svých výsledcích.

Otázka č. 33: vracíme se zde k otázkám č. 5: [„Působí ve Vašem personálním oddělení také vystudovaný psycholog (kvalifikace Mgr. nebo vyšší)?“] a č. 6: [„Využívá Vaše společnost v případě potřeby služeb externího vystudovaného psychologa (kvalifikace Mgr. nebo vyšší) či agentury, která služby psychologů zajišťuje?“], které v tomto případě můžeme použít zčásti jako kontrolní. Pokud se podíváme na odpovědi, kde psycholog sám interpretuje výsledky a porovnáme je s otázkami č. 5 a č. 6, zjistíme, že všechny čtyři společnosti mají psychologa buď na svém oddělení, nebo využívají jeho služeb externě, takže je zde v odpovědích respondentů vše v pořádku. Zajímavostí jsou dvě společnosti, které sice využívají externích služeb psychologa, ale interpretaci u nich psycholog vždy neprovádí. Je možné, že tyto společnosti nakupují on-line metody.

Otázka č. 34: opět zde můžeme mít srovnání s Kobzovou (2013), kde 64% respondentů, kteří se setkali s psychodiagnostickými metodami, uvedlo, že byl

psycholog vždy přítomen. 18% se setkala se situací, kdy psycholog nebyl přítomen a 18% respondentů nevědělo, zda psycholog byl přítomen.

Otázka č. 35: můžeme srovnávat s Kobzovou (2013), kde se 14% respondentů setkala s tím, že si na ně zaměstnavatel zjišťoval reference bez jejich vědomí. Tato nižší hodnota může být způsobena jak absencí odpovědi „nebyly na mě zjišťovány reference“, tak tím, že respondenti ani nemuseli přijít na to, že si na ně potenciální zaměstnavatel zjišťoval reference.

Otázka č. 38: znovu můžeme srovnávat s prací Kobzové (2013), kde se 26% uchazečů přihodilo, že zaměstnavatel od slibu ustoupil. Je to ještě vyšší hodnota, než námi zjištěných 18%.

Zjištění, která i přes malý výběrový soubor z dotazníku vyplynula, poskytují orientační pohled na problematiku v kraji. Získané výsledky tohoto výzkumu nacházejí největší uplatnění v praxi. Je patrné, že společnosti mají v mnoha případech ještě hodně práce se zapracováním etických postupů do svých náborových a výběrových řízení. Tato práce jim nepředkládá, jak mají etické postupy do svých řízení zohlednit, ale především ukazuje, kde všude je nutné etickou stránku náboru a výběru ošetřit, čeho se vyvarovat a co jim případně může pomoci etiku dodržovat. Příkladem může být zmíněný etický kodex, kde respondenti uvedli, že se ho daří dodržovat z 84%.

Pokud se daný fenomén ukáže být užitečným pro další zkoumání, pak bych jej rád rozvedl ve své rigorózní práci, kde bych se pravděpodobně soustředil na kvalitativní výzkum, případně na kvantitativní prošetření malých společností a současně bych chtěl nastínit některé konkrétní etické postupy náboru a výběru zaměstnanců.

7 Závěry

Výzkum poskytuje náhled na nábor a výběr zaměstnanců ve středních a velkých organizacích, specificky je zaměřený na etickou oblast. Výsledky výzkumu svědčí o tom, že etické aspekty jsou v těchto organizacích ze strany potenciálního zaměstnavatele často opomíjeny. Vyplyvá tedy, že je zde v postupech společností prostor pro zlepšení a zkvalitnění etických standardů v mnoha směrech, což může být přínosné jak pro uchazeče o zaměstnání, tak pro danou společnost. Současně výsledky výzkumu svědčí o tom, že jsou etické aspekty opomíjeny také ze strany samotných uchazečů o zaměstnání. Také zde je významný prostor pro zlepšení tohoto jednání.

8 Souhrn

Tato práce se věnuje oblasti etiky psychologie práce a organizace, konkrétně etickým otázkám v průběhu náboru a výběru zaměstnanců, kde se berou v potaz zkušenosti zaměstnavatelů. Je rozčleněna na dvě části, část teoretickou a část výzkumnou.

První kapitola teoretické části se věnuje samotné etice a jejím kategoriím, které jsou pro tuto práci relevantní. Na začátku jsou zde odděleny pojmy etika a morálka, kdy etika z morálky vychází. Je zde stručně popsána historie a vývoj etiky, kde jsou zmíněny především nejznámější osobnosti historického vývoje filozofie jako Sokrates, Platon, Aristoteles, Tomáš Akvinský, či Nietzsche. Dále jsou zde nastíněna obecná východiska etiky, kde je u normativní etiky, o které se zmiňuje Brázda, ukotvena tato práce.

Stále v první kapitole jsou popsány již specifické kategorie etiky a to „etika podnikání“, dále podkategorie „etika pomáhajících profesí“ a na tuto kapitolu navazuje další podkategorie „etika v psychologii“, jejíž součástí je „etika psychologie práce a organizace“. V kapitole „etika podnikání“ nalezneme první zmínku o etickém kodexu, který je pro tuto práci významný. Další dvě podkategorie obsahují zmínky, případně výňatky z etických kodexů organizací, které je zastřešují. Pro psychology práce a organizace v současné době neexistuje jednotný etický kodex, proto je v kapitole, která se věnuje etice tohoto odvětví, zmíněna certifikace „Europsychologa“ a současně zmíněn odkaz na etický kodex Českomoravské psychologické společnosti, včetně některých významných bodů, které zmiňuje Koubek.

Ve druhé kapitole je přiblížen nábor a výběr zaměstnanců v organizaci. Na začátku je zde nastíněno dělení organizací dle počtu zaměstnanců, neboť bude toto dělení využito pro výzkumnou část. Dále druhá kapitola začíná opět širším hlediskem a postupně se zaměřuje na meritum diplomové práce. Na začátku je popsáno organizační chování jako věda, která se snaží vyřešit případný problém z širší perspektivy, než by dokázala psychologie práce a organizace jako jednotlivá dílčí disciplína. Jednou z dílčích disciplín, které do organizačního chování spadají, je řízení lidských zdrojů v organizaci, jehož přiblížení je věnována jedna podkapitola a kde je zmíněn především Koubek a jeho vývoj trendů

v personální práci a na něj navazující Ulrich, který tyto trendy doplňuje o moderní postupy. Navazuje podkapitola plánování lidských zdrojů, která je nezbytnou součástí každé úspěšné organizace. V rámci této podkapitoly je přiblíženo plánování od položení základních otázek, přes přístupy k vytváření strategií, po samotný vhodný model strategie lidských zdrojů v organizaci. Na konci druhé kapitoly je přiblížen samotný nábor a výběr zaměstnanců, jsou popsány zdroje potenciálních zaměstnanců, náborové metody, vhodný průběh náboru a výběru (Koubek), výběrové metody a jejich validita, případně jednotlivé kroky výběrového procesu, které zmiňují Weather & Davis, Bedrnová & Nový a Koubek, přičemž dochází ke kritickému zhodnocení těchto kroků u jednotlivých autorů.

Ve třetí kapitole dochází k syntéze předešlých zjištění a je zde popsána etika při samotném náboru a výběru. Jako naprostý základ jsou zde popsány zákony relevantní náboru a výběru a dále již normy, které jdou nad rámec těchto zákonů, normy etické. Ty jsou pro větší přehlednost rozděleny na etiku náboru, kde je zmínka o eticky vhodné formě a obsahu komunikace s uchazečem, a etiku výběru. Etika výběru je popsána podrobněji, neboť je zde větší prostor pro neetické jednání, jímž může být například diskriminace, neinformovanost uchazeče, či absence zpětné vazby. Zvláštní důraz je kladen na testové metody a osoby oprávněné tyto metody využívat, nejvíce je využito poznatků Wagnerové. Jsou zde popsány i specifické kategorie etiky při výběru, například při získávání referencí. Tato práce se nevěnuje pouze neetickému jednání zaměstnavatelů, ale také neetickému jednání uchazečů o zaměstnání, takže jsou na konci této kapitoly zmíněny také situace, kdy se neeticky chovají sami uchazeči.

Součástí třetí kapitoly jsou vybrané výzkumy, které doplňují teoretickou část práce a současně dávají základ pro část výzkumnou. Tyto výzkumy se týkají neetického jednání v personálních odděleních, či při samotném náboru a výběru. Zvláštní důraz je kladen na diplomovou práci Kobzové (2013), již má tato práce tendenci doplnit. Dále jsou zde výzkumy Brodského & kol. a Hubálka & Zamboje.

Ve druhé, výzkumné části práce, je představen výzkum s cílem explorovat a vyhodnotit zkušenosti zaměstnanců personálních oddělení středních a velkých společností Olomouckého kraje v průběhu náboru a výběru zaměstnanců se zvláštním zaměřením na etickou stránku. Metodikou výzkumu je zvoleno

dotazníkové šetření. Výzkum je proveden s pomocí vytvořeného dotazníku o 47 položkách pro získání kvantitativních dat. Kontaktováním personálních oddělení jednotlivých společností je získáno 14 respondentů z řad středních společností a 14 respondentů z řad velkých společností, všechny z Olomouckého kraje.

Výsledky, které jsme získali, svědčí o přítomnosti neetických praktik zaměstnavatele vůči uchazečům v průběhu náboru a výběru zaměstnanců. Dochází zde k porušení nepsaných etických pravidel v mnoha případech, jmenovitě jde například o nedodržování etického pravidla rovných podmínek, tedy diskriminující či jinak nerovné jednání, nesdělení kompletních informací, problematiku komunikace s uchazečem jak z pohledu časové prodlevy, tak způsobu této komunikace, neposkytování dostatečných informací o průběhu výběrového řízení a použitých výběrových metodách, neposkytování informací o výsledcích výběrových metod, nadměrné využívání stresových otázek, zadávání psychodiagnostických metod osobou k tomu nevhodnou a dalších.

Současně jsou zde výsledky, které svědčí o neetickém jednání ze strany uchazečů o zaměstnání. Jde o problematiku komunikace s potenciálním zaměstnavatelem, plýtvání času zaměstnavatele, sdělení nepravdivých informací, sdělení informací o výběrovém řízení, či další.

Získané výsledky nacházejí největší uplatnění v praxi. Je patrné, že společnosti mají v mnoha případech ještě hodně práce se zapracováním etických postupů do svých náborových a výběrových řízení. Tato práce jim nepředkládá, jak mají etické postupy do svých řízení zohlednit, ale především ukazuje, kde všude je nutné etickou stránku náboru a výběru ošetřit, čeho se vyvarovat a co jim případně může pomoci etiku dodržovat.

Seznam použitých zdrojů a literatury

Knihy

Anzenbacher, A. (1994). *Úvod do etiky*. Praha: Zvon.

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.

Arnold, J., Silvester, J. & kol. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, a.s.

Bakešová, A. (2009). *Filosofický slovník*. Praha: Euromedia Group.

Bedrnová, E. & Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum.

Bedrnová, E. & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press.

Bělohlávek, F. (1994). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.

Bělohlávek, F., Košťan, P. & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

Brázda, R. (2010). *Ethicum*. Zlín: VeRBuM.

Brodský, Z. & kol. (2005). *Etické aspekty v řízení lidských zdrojů*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní.

Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.

Dědina, J. & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada publishing.

Durozoi, G. & Roussel, A. (1994). *Filozofický slovník*. Praha: EWA Edition.

Frey, R. G. & Wellman, Ch. H. (2003). *A Companion to Applied Ethics*. Oxford: BlackwellPublishing Ltd.

Fuchs, E. (2003). *Co dělá naše jednání dobrým?* Jihlava: Mlýn.

- Geoff, L., Koene, C., Ovreeide, H. & Lang, F. (2010). *Etika pro evropské psychology*. Praha: Triton.
- Gluchman, V. (2003). *Dejiny etiky I. (starovek až začiatoknovoveku)*. Prešov: Filozofická fakulta PU Prešov.
- Hartl, P. & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Herzogová, Z. (1998). *Základy filosofie a profesní etiky*. Praha: Policejní akademie České republiky.
- Hroník, F. (1999) *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Motiv Press, s.r.o.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, s.r.o.
- Jankovský, J. (2003). *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton.
- Kmec, M. & Pribula, M. (2009). *Business, ethics and personal management*. Brno: Stuaire, s.r.o.
- Filosofický slovník*. (2002). Olomouc: Nakladatelství Olomouc.
- Filozofický slovník*. (1989). Bratislava: Pravda.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o.
- Koubek, L. (2014). *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press s.r.o.
- Matoušek, O. (2013). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.
- Novosad, L. (2000). *Základy speciálního poradenství*. Praha: Portál.
- Popkin, R. H. & Stroll, A. (1993). *Philosophy Made Simple*. Oxford: Professional Publishing Ltd.
- Rádl, E. (1998). *Dějiny filosofie I.* (reprint prvního vydání nakladatelství Jan Laichner z roku 1932). Praha: Votobia.

Seknička, P., Bohatá, M. & Šemrál, M. (1997). *Úvod do hospodářské etiky*. Praha: CODEX Bohemia, s.r.o.

Šroněk, I. (1995). *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press.

Thompson, M. (2004). *Přehled etiky*. Praha: Portál.

Tureckiová, M. (2009). *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vaněk, J. (2010). *Obecná, ekonomická a informační etika*. Praha: WoltersKluwer.

Wagnerová, I., Baarová, E., Bidlová, E., Hoskovcová, S., Kmoníčková, J. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada.

Weather jr. W. B. & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, a.s.

Weiss, P. & kol. (2011). *Etické otázky v psychologii*. Praha: Portál.

Seznam ostatních zdrojů

American Psychological Association. (2010). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Získáno z: <http://www.apa.org/ethics/code/principles.pdf>

Český statistický úřad. (nedat.). *Nejnovější ekonomické údaje*. Získáno z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

Český statistický úřad. (nedat.). *Nejnovější údaje o kraji*. Získáno z: <https://www.czso.cz/csu/xm>

EU Bookshop. (nedat.). *Nová definice malých a středních podniků*. Získáno z: <http://bookshop.europa.eu/cs/nov-definice-mal-ch-a-st-edn-ch-podnik--pbNB6004773/>

European Federation of Psychologists' Associations. (2005). *Meta-Code of Ethics*. Získáno z: <http://ethics.efpa.eu/meta-code/>

Evropská databanka a.s. (nedat.). *Katalog firem*. Získáno z: <http://www.edb.cz/>

HR Monitor®. (nedat.). *Pouze třetina velkých firem v ČR má samostatné HR oddělení*. Získáno z: <http://www.hr-monitor.cz/organizace-hr>

HR pressured to breach ethics policies, says survey. (2003). *HR Briefing (10801847)*, (3111), 1.

Hubálek, M, Zamboj, L (2007). *Diskriminace v pracovní inzerci*. Získáno 5. ledna 2015 z [poradna-prava.cz](http://www.poradna-prava.cz).

Kobzová, S. G. (2013). *Etika náboru a výběru zaměstnanců – zkušenosti uchazečů* [Diplomová práce]. Získáno 15.10.2014 z „Vysokoškolské kvalifikační práce“ [Theses.cz](http://theses.cz).

Krajská hospodářská komora Olomouckého kraje. (2009). *Významné firmy Olomouckého kraje*. Získáno z:

http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.komora.cz%2FFiles%2FOlomoucky_kraj%2FPublikacefinal100dpi.pdf&ei=418QVafyB5Gw7Aa1IHQDw&usg=AFQjCNE27alakPH7tmbavFcAJwTX0_079g&bvm=bv.88528373,d.ZGU&cad=rja.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (nedat.). *Zpráva o situaci na trhu práce - Olomoucký kraj v roce 2014*. Získáno z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/statistiky>

Seitl, M. (2014a). *Psychologie výběru zaměstnanců. Metodika náboru a výběru, výběrová zakázka (Metodika – 1. část)* [PowerPoint prezentace]. Olomouc: Univerzita Palackého.

Seitl, M. (2014b). *Psychologie výběru zaměstnanců. Vybrané otázky 1: Vliv osobnosti na VŘ, Etika náboru a výběru*. [PowerPoint prezentace]. Olomouc: Univerzita Palackého.

Slováčková, Z., Horáková, P., Rendoš, D. (9. června 2014). *Průvodce personální psychologií*. Získáno 1. března 2015 z Elportál Masarykovy univerzity: http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/index.html

University of Notre Dame (nedat.). *Ethics & integrity in business – importance for the recruiting process*. Získáno z:

http://ethicalleadership.nd.edu/assets/110978/ethical_recruiting_practices_guide_2ed_.pdf

Urban, J. (2005). *Rovné a etické zacházení s účastníky přijímacího řízení*. *Mzdy & personalistika v praxi*, 5/2005, s. 33 – 36.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Formulář zadání diplomové práce

Příloha č. 2: Abstrakt česky a anglicky

Příloha č. 3: Dotazník: „Etika náboru a výběru zaměstnanců - postupy a zkušenosti zaměstnavatelů“

Příloha č. 4: Průvodní e-mail

Příloha č. 1: Formulář zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Psychologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Psychologie (PS)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
ZÍMA Ondřej	Čajkovského 921, Hradec Králové - Nový Hradec Králové	F080272

TÉMA ČESKY:

Etika nábory a výběru zaměstnanců - postupy a zkušenosti zaměstnavatelů

NÁZEV ANGLICKY:

Ethics during the employee recruitment and selection process - procedures and experiences of the employers

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Martin Seitl, Ph.D. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Autor diplomové práce provede rešerši dostupné relevantní literatury a elektronických zdrojů, následně vypracuje přehled k dosavadnímu poznání v okruzích etiky a specificky k etice nábory a výběru s důrazem na zaměstnavatele. Dále se obecně zaměří na oblast řízení lidských zdrojů, nábory a výběru zaměstnanců.
2. Na základě literatury a zpracovaných elektronických zdrojů autor diplomové práce zformuluje osnovu a zpracuje teoretickou a výzkumnou část práce, tj. metody a hypotézy. Postupuje od základního problému a výchozí hypotézy ke stanovení orientační osnovy práce, metodiky a cíle práce.
3. Autor diplomové práce připraví dotazník, sestaví strukturovaný rozhovor a ověří jeho platnost pro výzkum.
4. Cílem práce je popsat postupy a zkušenosti zaměstnavatelů v oblasti etiky nábory a výběru a dále popsat dodržování etiky při nábory a výběru zaměstnanců, a to jak na straně zaměstnavatele, tak na straně uchazeče. Tento cíl bude dosažen na základě studia relevantní literatury a s pomocí vypracovaného dotazníku.
5. Výstupem práce bude také soubor doporučení pro dobrou praxi zaměstnavatelů v oblasti etiky při nábory a výběru zaměstnanců.
6. Metodika výzkumu je explorativní. Jde o vytvořený dotazník (internetový i tužka-papír) pro zaměstnavatele, kteří se ve větší či menší míře angažují v nábory a výběru zaměstnanců.
7. Výběrový soubor bude v počtu 50-ti středních a velkých firem, které mají během posledních tří měsíců zkušenost s náborem nebo výběrem zaměstnanců.
8. Statistické a technické zpracování dat z výzkumného šetření bude zpracováno podle svého kvantitativního a kvalitativního charakteru příslušnými statistickými metodami.
9. Parametry práce budou v souladu s metodickými pokyny katedry psychologie.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
Foot, M. & Hook, C. (2005). Personalistika. Brno: CP Books.
Haškovcová, H. (2002). Lékařská etika. Praha: Galén.
Hroník, F. (1999). Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Brno: Computer press.
Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.
Thompson, M. (2004). Přehled etiky. Praha: Portál.
Wagnerová, I. & kol. (2011). Psychologie práce a organizace. Nové poznatky. Praha: Grada.
Ludlow, R., Panton, F. (1995). Zásady úspěšného výběru pracovníků. Praha: Grada.

Příloha č. 2: Abstrakt česky a anglicky

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Etika náboru a výběru zaměstnanců - postupy a zkušenosti zaměstnavatelů

Autor práce: Ondřej Zíma

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitzl, Ph. D.

Počet stran a znaků: 132 (178 461 znaků)

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 58

Abstrakt: V průběhu náboru a výběru zaměstnanců dochází k eticky sporným situacím, které nejsou ošetřeny zákonem. Etika jde nad rámec zákona, a proto bývá těžce vymahatelná. Je ale nutné etická pravidla v průběhu náboru a výběru dodržovat. Stanovili jsme si dva primární cíle této práce. Prvním z nich je zmapovat v Olomouckém kraji současnou etickou stránku náboru a výběru ze strany větších společností. Zaměříme se ale také na druhou stranu mince a naším druhým primárním cílem tedy bude zmapovat ve stejném kraji zkušenosti zaměstnavatelů s uchazeči o zaměstnání v jejich společnostech, respektive jejich zkušenosti s tím, jak eticky se tyto uchazeči v procesu náboru a výběru chovají. K získávání dat byl zvolen dotazník, který čítal 48 položek. S využitím tohoto dotazníku jsme od respondentů, což byli zaměstnanci personálních oddělení středních a velkých společností, získali data z posledních tří měsíců, která jsou použita pro deskriptivní statistiku. Konečný výběrový soubor činí 28 respondentů, z nichž všichni působí v Olomouckém kraji. Mezi respondenty jsou zaměstnanci personálních oddělení těch středních a velkých společností, které vlastní personální oddělení mají. Tyto střední a velké společnosti jsou zastoupeny ve stejné míře, kdy máme ve výběrovém souboru 14 společností středních a 14 společností velkých. Výsledky, které jsme získali, svědčí o přítomnosti neetických praktik zaměstnavatele vůči uchazečům v průběhu náboru a výběru zaměstnanců. Dochází zde k porušení nepsaných etických pravidel v mnoha případech, jmenovitě jde například o nedodržování etického pravidla rovných podmínek, tedy diskriminující či jinak nerovné jednání, nesdělení kompletních informací,

problematiku komunikace s uchazečem jak z pohledu časové prodlevy, tak způsobu této komunikace, neposkytování dostatečných informací o průběhu výběrového řízení a použitých výběrových metodách, neposkytování informací o výsledcích výběrových metod, nadměrné využívání stresových otázek, zadávání psychodiagnostických metod osobou k tomu nevhodnou a dalších. Současně jsou zde výsledky, které svědčí o neetickém jednání ze strany uchazečů o zaměstnání. Jde o problematiku komunikace s potenciálním zaměstnavatelem, plýtvání času zaměstnavatele, sdělení nepravdivých informací, sdělení informací o výběrovém řízení, či další.

Celkové výsledky tohoto výzkumu ukazují, že etické aspekty náboru a výběru zaměstnanců jsou jak organizacemi, tak samotnými uchazeči, nemálo opomíjeny.

Klíčová slova: Etika, nábor zaměstnanců, výběr zaměstnanců, personální oddělení, střední organizace, velké organizace, uchazeč o zaměstnání, Olomoucký kraj

ABSTRACT OF THESIS

Title: Ethics during the employee recruitment and selection process - procedures and experiences of the employers

Author: Ondřej Zíma

Supervisor: PhDr. Martin Seitl, Ph. D.

Number of pages and characters: 132 (178 461 znaků)

Number of appendices: 4

Number of references: 58

Abstract: During the recruitment and selection process occurs ethically questionable situations which are not treated by the law. Ethics goes beyond the law, and therefore is difficult to enforce it. But it is necessary to follow ethical rules during the recruitment and selection process. We have set two primary objectives of this work. The first is to map the Olomouc's region contemporary ethical aspects of the recruitment and selection process in larger companies. We will

focus also on the other side of the coin, and our second primary objective will therefore be to map in the same region experiences of employers with job applicants in their companies, or their experience with how ethically are candidates in the recruitment and selection process behaving. For data acquisition was elected questionnaire, which numbered 48 items. Using this questionnaire, we obtained from the respondents, who were employees of personnel departments of medium and large companies, data from the last three months, which are used for descriptive statistics. The final sample is 28 respondents, all of whom work in the Olomouc region. Among respondents are employees of personnel departments of medium and large companies that have their own HR department. There is same amount of medium and large companies, when we have in the sample 14 medium-sized companies and 14 large-sized companies. The results, that we obtained, indicating the presence of unethical practices of employers during the recruitment and selection process. There is a breach of an unwritten ethical rules in many cases, namely, for example, the failure of ethical rules on equal terms, that is discriminatory or otherwise unfair conduct, failure to notify complete information, the issue of communication with the applicant in terms of both time delay and the manner of communication, failure to provide sufficient information about the selection process and the selection methods, failure to provide information about the results of selection methods, use of excessive stress questions, psychodiagnostics from the wrong person and others. At the same time, there are results which indicate unethical behavior on the part of job seekers. There are issues with communication with a potential employer, wasting of employers' time, telling false information, disclosure of information about the recruitment process, or more.

The overall results of this research show that the ethical aspects of recruitment and selection process are on both sides - organizations and job seekers themselves in a good few situations neglected.

Key words: Ethics, employee recruitment, employee selection, human resources department, medium sized companies, large companies, job applicant, region Olomouc

Příloha č. 3: Dotazník: „Etika náboru a výběru zaměstnanců - postupy a zkušenosti zaměstnavatelů“

Vážené respondentky, vážení respondenti,

níže naleznete dotazník týkající se etických norem při náboru a výběru zaměstnanců. Etickými normami se v tomto dotazníku rozumí nepsaná pravidla, která jdou nad rámec zákona. Cílem dotazníku je zjistit aktuální stav v Olomouckém kraji a využít těchto znalostí v mojí diplomové práci. Výstupy diplomové práce získané mimo jiné i Vaší spoluprací budou veřejně dostupné a věřím, že budou dále k užítku jak Vám, tak uchazečům o zaměstnání ve Vaší organizaci.

Účast ve výzkumu je dobrovolná, anonymní a zabere Vám maximálně 30 minut. Proto Vás touto formou chci poprosit o upřímné odpovědi, od kterých se budou odvíjet i výstupy diplomové práce. Čím kvalitnější budou odpovědi, tím kvalitnější budou výstupy, které Vám v případě zájmu následně zašlu a ze kterých můžete dále těžit.

Tento dotazník by měl být vyplněn zaměstnancem, který se ve své agendě stabilně věnuje náboru a výběru zaměstnanců. Pokud žádný takový zaměstnanec ve Vaší organizaci není, považujte prosím tento dotazník za bezpředmětný.

Výsledky výzkumu budou zahrnuty do magisterské diplomové práce Ondřeje Zímy a širšího výzkumného projektu věnovaného etice při náboru a výběru zaměstnanců. Garantem výzkumu je PhDr. Martin Seitl, PhD. Výsledky výzkumu budou zveřejněny po jeho dokončení (březen 2015) na internetových stránkách Katedry psychologie FF UP v Olomouci (www.psych.upol.cz).

S případnými dotazy se obraťte prosím na adresu:

PhDr. Martin Seitl, PhD.
Katedra psychologie
Filozofická fakulta UP v Olomouci
Křížkovského 10
771 80 Olomouc
martin.seitl@upol.cz

Předem Vám děkujeme za Váš čas a vyplnění dotazníku.

Ondřej Zíma

U každé otázky odklikněte jednu možnost (není-li uvedeno jinak) nebo vepište údaj. U otázek věnovaných Vaší zkušenosti z výběrových řízení berte v úvahu

pouze zkušenosti, které jste získali v posledních 3 měsících před vyplněním tohoto dotazníku.

I. Údaje o společnosti

1) Kolik zaměstnanců má společnost, ve které pracujete?

- a. 1-49
- b. 50-249
- c. 250 +

2) V jakém kraji Vaše společnost sídlí?

- a. Hlavní město Praha
- b. Středočeský kraj
- c. Jihočeský kraj
- d. Plzeňský kraj
- e. Karlovarský kraj
- f. Ústecký kraj
- g. Liberecký kraj
- h. Královéhradecký kraj
- i. Pardubický kraj
- j. Kraj Vysočina
- k. Jihomoravský kraj
- l. Olomoucký kraj
- m. Moravskoslezský kraj
- n. Zlínský kraj

3) Vaše společnost pracuje v oboru:

- a. Administrativa, bankovníctví
- b. Chemie, potravinářství, farmacie
- c. Ekonomika a podnikové finance
- d. Informační technologie
- e. Marketing, média, reklama, PR
- f. Obchod, prodej, nákup
- g. Právní služby
- h. Služby, telekomunikace
- i. Stavebnictví
- j. Výroba a průmysl
- k. Strojírenství, technika, elektrotechnika, vývoj
- l. Státní a veřejná správa
- m. Policie, vězeňská či vojenská služba
- n. Vzdělávání a školství
- o. Věda a výzkum

- p. Zdravotnictví a sociální práce
q. Jiné – vypište:

II. Personální oddělení

- 4) Kolik zaměstnanců má Vaše personální oddělení?
a. 1
b. 2-4
c. 5-7
d. 8 a více
- 5) Působí ve Vašem personálním oddělení také vystudovaný psycholog (kvalifikace Mgr. nebo vyšší)?
a. Ano (*přeskok k otázce č. 7*)
b. Ne
- 6) Využívá Vaše společnost v případě potřeby služeb externího vystudovaného psychologa (kvalifikace Mgr. nebo vyšší) či agentury, která služby psychologů zajišťuje?
a. Ano
b. Ne
- 7) Využívá Vaše personální oddělení služeb personálních agentur (v jiných situacích, než při zajištění služby psychologa)?
a. Ne
b. Ano – vypište, prosím, v jakých situacích:
- 8) Prosím odhadněte průměr, s kolika uchazeči (za poslední tři měsíce) bylo Vaše oddělení měsíčně v kontaktu v průběhu náboru („předpohovorová“ fáze, analýza osobních dokumentů):
.....
- 9) Prosím odhadněte průměr, s kolika uchazeči (za poslední tři měsíce) bylo Vaše oddělení měsíčně v kontaktu v průběhu výběru (osobní setkání za účelem pohovoru či realizace testů):
.....
- 10) Prosím odhadněte průměr, kolik uchazečů (za poslední tři měsíce) bylo Vaším oddělením měsíčně přijato/doporučeno k přijetí do zaměstnaneckého poměru ve Vaší společnosti:
.....

III. Etický kodex

- 11) Existuje ve Vaší společnosti etický kodex náboru a výběru zaměstnanců?
a. Ano
b. Ne (*přeskok k otázce č. 15*)
- 12) Je dodržování kodexu nějakým způsobem kontrolováno (zpětná vazba uchazečů, audit, ...)?
a. Ano
b. Ne
- 13) Existuje ve Vaší firmě postih za nedodržování etického kodexu?
a. Ano
b. Ne
c. Nevím o tom
- 14) Na škále od 1 do 10 vyznačte Váš subjektivní pocit s dodržováním etického kodexu (1 vůbec, 10 v maximální možné míře):

Likertova škála

IV. Metody při náboru za poslední 3 měsíce

- 15) Stává se Vaší společnosti, že uzavře nábor pozice před tím, než doběhne platnost inzerátu na tuto pozici (např. protože pozice nebude nakonec otevřena, nebo je přihlášen již dostatečný počet uchazečů)?
a. Ne
b. Nevím
c. Služby inzerce nevyužíváme
d. Ano, stává – počet případů za poslední tři měsíce:
- 16) Když s Vámi kandidát/ka na volnou pozici naváže kontakt, ve většině případů s ní/m dále komunikujete:
a. Do tří dnů.
b. Do týdne.
c. S časovou prodlevou delší, než jeden týden.
- 17) V inzerátu na pracovní pozici, kterou Vaše společnost nabízí:
a. Se snažíte vždy jasně uvést všechny údaje, které od budoucího zaměstnance očekáváte.
b. Je uvedena většina údajů, nicméně některé zůstávají úmyslně skryté.
c. Často chybí některé údaje související s pracovní pozicí.
- 18) Pokud uchazeč/ka zareaguje na vypsanou pracovní pozici:

- a. Vždy obdrží odpověď a to i přes to, že se po vyhodnocení osobních dokumentů nedostane do dalšího kola výběrového řízení.
 - b. Občas se stane, že pokud se po vyhodnocení osobních dokumentů nedostane do dalšího kola výběrového řízení, pak neobdrží odpověď.
 - c. Nedostává odpověď, pokud se po vyhodnocení osobních dokumentů nedostane do dalšího kola výběrového řízení.
- 19) Pokud uchazeč/ka poskytne osobní dokumenty do databáze společnosti, aniž reaguje na aktuálně otevřené pozice:
- a. Obdrží odpověď o přijetí osobních dokumentů.
 - b. Neobdrží odpověď o přijetí osobních dokumentů.
- 20) Termín a čas prvního kola s uchazečem/uchazečkou je:
- a. Flexibilní – pokud se uchazeč/ka nemůže dostavit na 1. termín, je zde snaha domluvit se na jiném termínu.
 - b. Neměnný – požadavky na termíny a čas jsou pevně dány.
- 21) Během domlouvání se s uchazečem/uchazečkou na účasti v prvním kole výběrového řízení podáváte uchazeči/uchazečce informace o:
- a. Průběhu celého výběrového řízení, jednotlivých kolech, časovém rozmezí a termínech konání, apod.
 - b. Průběhu prvního kola výběrového řízení (čas, místo, časové rozmezí, náplň, atd.).
 - c. Času a místu prvního kola výběrového řízení.
- 22) Při komunikaci s uchazečem/uchazečkou prostřednictvím e-mailu či jinou elektronickou formou:
- a. Využíváte personifikovaných šablon.
 - b. Využíváte nepersonifikovaných šablon.
 - c. Předepsané šablony nevyužíváte, jednáte s uchazečem/uchazečkou vždy individuálně.
 - d. Tyto formy komunikace nevyužíváte.

Výborně, jste za polovinou!

V. Metody při výběru za poslední 3 měsíce

23) Časový průběh - výběrová řízení Vaší společnosti:

- a. Mají časový průběh, o kterém byl uchazeč vyrozuměn na začátku výběrového řízení.
- b. Mají podobný časový průběh, nicméně občas dojde ke změně oproti původním informacím.

- c. Většinou není možné dodržet časový průběh, o kterém byl uchazeč vyrozuměn na začátku výběrového řízení.
- d. Uchazeč/ka nemá dopředu informace o průběhu výběrového řízení.

24) Obsahový průběh - výběrová řízení Vaší společnosti:

- a. Mají stejný obsahový průběh, o kterém byl uchazeč vyrozuměn na začátku výběrového řízení.
- b. Mají podobný obsahový průběh, nicméně občas dojde ke změně oproti původnímu vyrozumění (např. jsou doplněna další kola výběrového řízení nebo je změněn jejich obsah).
- c. Většinou není možné dodržet obsahový průběh, o kterém byl uchazeč vyrozuměn na začátku výběrového řízení.
- d. Uchazeč/ka nemá dopředu informace o průběhu výběrového řízení.

25) Pokud můžete objektivně zhodnotit, pak mají uchazeči v jednotlivých kolech výběrového řízení:

- a. Všichni stejné podmínky.
- b. Někteří občas jiné podmínky, než ostatní (denní doba, možnost dalšího termínu, časový interval, ...).
- c. Nevím, nemohu hodnotit.

26) Na základě jakých kritérií vybíráte potenciální zaměstnance Vaší organizace (zde je možno zaškrtnout více odpovědí):

- a. Schopnosti
- b. Pohlaví
- c. Odborná příprava a výcvik
- d. Zdraví
- e. Věk
- f. Zkušenosti, praxe
- g. Mimopracovní život
- h. Vzhled
- i. Jiné, vypište:

27) Užíváte při výběrovém pohovoru také stresujících otázek? (minimum času na rozmyšlení, zpochybňování údajů uchazeče, vyvádění z rovnováhy,...)

- a. Ano, u pozic s požadavkem na zvýšenou odolnost vůči stresu.
- b. Ano, jako standardní součást pohovoru.
- c. Ano, náhodně.
- d. Ne, neužíváme.

28) O použití znalostních testů během výběrového řízení je uchazeč/ka:

- a. Vždy dopředu informován/a.
- b. Není dopředu informován/a.
- c. Znalostní testy nevyužíváme.

- 29) O výsledcích ze znalostních testů je uchazeč/ka:
- Vždy informován/a i s interpretací hodnotitele.
 - Vždy informován/a, byť jen s pomocí šablony.
 - Někdy se stane, že informován/a není.
 - Neinformován/a.
 - Znalostní testy nevyužíváte.
- 30) Používáte psychodiagnostické metody (osobnostní dotazníky, testy inteligence nebo jiných schopností, projektivní metody,...)?
- Ano
 - Ne (*přeskok k otázce č. 35*)
- 31) O použití psychodiagnostických metod (osobnostní dotazníky, testy inteligence nebo jiných schopností, projektivní metody,...) je uchazeč/ka během výběrového řízení:
- Vždy dopředu informován/a.
 - Ne ve všech případech dopředu informován/a.
 - Neinformován/a.
- 32) O výsledcích psychodiagnostických metod je uchazeč/ka:
- Vždy informován/a i s interpretací hodnotitele.
 - Vždy informován/a, byť jen s pomocí šablony.
 - Někdy se stane, že informován/a není.
 - Neinformován/a.
 - Psychodiagnostické metody nevyužíváme.
- 33) Během vyhodnocování psychodiagnostických metod:
- Psycholog sám interpretuje výsledky.
 - Interpretaci neprovádí vždy psycholog.
- 34) Je osoba, která ve Vaší organizaci zadává psychodiagnostické metody řádně proškolená psychologem, či sama psychologem?
- Ano
 - Ne
- 35) Během výběrového řízení:
- Vaše organizace ověřuje reference bez uchazečova vědomí.
 - Vaše organizace neověřuje reference bez uchazečova vědomí.
 - Vaše organizace referencí nevyužívá.
- 36) Pokud se rozhodne o postupu uchazeče/uchazečky do dalšího kola výběrového řízení, je o tomto informován/a:
- Bezodkladně.

- b. Do tří dnů.
- c. Do týdne.
- d. Déle, než za týden.

37) Pokud uchazeč splní podmínky výběrového řízení a vyhraje jej, potom je mu nabídnuta pozice:

- a. Vždy nejpozději do týdne od posledního kola výběrového řízení.
- b. Vždy nejpozději do dvou týdnů od posledního kola výběrového řízení.
- c. Někdy později, než ve lhůtě dvou týdnů.

38) Prosím vzpomeňte si na události z posledního půl roku. Když je zaměstnanci/zaměstnankyni, který/která vyhrál/a výběrové řízení, slíben podpis pracovní smlouvy, pak:

- a. Se nestalo, že by se od tohoto slibu odstoupilo.
- b. Už se někdy stalo, že se od tohoto slibu odstoupilo (z důvodu změny ekonomické situace, z provozních důvodů, ...).
- c. Už se někdy stalo, že se od tohoto slibu odstoupilo z jiného důvodu, než jsou předešlé uvedené, vypište prosím důvod:

Poslední sada otázek.

VI. Zkušenosti zaměstnavatelů s uchazeči za poslední 3 měsíce

39) Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že k výběru přišla osoba, která ve skutečnosti nechtěla být zaměstnána?

- a. Ne
- b. Ano, kolikrát

40) Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že pozvaný uchazeč nepřišel bez řádné omluvy k výběrovému řízení?

- a. Ne
- b. Ano, kolikrát:

41) Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že pozvaný uchazeč přišel k výběrovému řízení, nicméně nebyl schopný se ho adekvátně zúčastnit (alkohol, návykové látky,...)?

- a. Ano
- b. Ne

42) Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že s Vámi přestal uchazeč bez jakéhokoli důvodu komunikovat?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

43) Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že Vám byly zaslány osobní dokumenty s nepravdivými údaji (nadhodnocené jazykové schopnosti, kurzy, stáže, ...)?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

44) Stalo se Vám během posledních tří měsíců, že uchazeč o zaměstnání v průběhu přijímacího pohovoru nesdělil pravdivé údaje?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

45) Stalo se Vám, že uchazeči, kteří se již zúčastnili výběrového řízení u Vaší společnosti, předávali informace o náplni, či průběhu tohoto řízení těm, kteří se jej ještě neúčastnili?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

46) Vzpomínáte si za poslední tři měsíce na nějaké situace, kdy Vám přišlo chování uchazečů o zaměstnání ve Vaší společnosti dalším způsobem neetické?

- a. Ne (*Přeskok na otázku číslo 48*)
- b. Ano

47) Vypište prosím svoji zkušenost s neetickým chováním uchazečů o zaměstnání ve Vaší společnosti:

48) V případě zájmu o výsledky/výstupy dotazníkového šetření vypište do kolonky níže e-mail, na který se mají zaslat. E-mail není spojován s dotazníkem a jde do samostatného adresáře. V případě, že svůj e-mail zadávat nechcete, nechte pole nevyplněné.

Děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 4: Průvodní e-mail

Dobrý den,

chtěl bych Vás touto formou požádat o pár minut Vašeho času. Jsem v pátém ročníku na Univerzitě Palackého v Olomouci, obor psychologie a píši diplomovou práci na téma „Etika naboru a výběru zaměstnanců – postupy a zkušenosti zaměstnavatelů“. Jak vypovídá název, společně s mým vedoucím PhDr. Martinem Seitlem, PhD., jsme se rozhodli zaměřit se na problematiku dodržování etických principů při náborovém a výběrovém procesu a současně zjistit, jak dokáží určité etické normy dodržovat uchazeči o zaměstnání.

Cílová osoba pro vyplnění tohoto dotazníku by měl být zaměstnanec, který se ve své agendě stabilně věnuje naboru a výběru zaměstnanců. Pokud žádný takový zaměstnanec ve Vaší organizaci není, považujte prosím tento průvodní dopis za bezpředmětný.

Váš čas je pro mě hodnotný a proto věřte, že jsem se anonymní dotazník snažil co nejvíce zeštíhlit a v konečné verzi by měly být pouze nosné otázky, ze kterých se dají získat nějaká data. Věřím, že tyto informace Vám budou dále k užitku a v neposlední řadě budou k užitku i uchazečům o zaměstnání ve Vaší organizaci. Mohu Vás tedy touto formou poprosit a vyplnění níže přiloženého dotazníku? Za Vaši ochotu předem děkuji.

S pozdravem,

Ondřej Zíma, Univerzita Palackého v Olomouci

<http://www.survio.com/survey/d/etika-naboru-a-vyberu-zamestnancu>