

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Martin Aulík

Výběrové řízení v soukromém a státním sektoru

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013 - 2014

BACHELOR THESIS

Martin Aulík

Selection procedure in the private and the public sector

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.ledna 2014

Martin Aulík, *DiS.*

Poděkování

Chtěl bych poděkovat za odborné vedení, rady a pomoc při vypracování této práce PhDr. Ivě Borské, CSc.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou výběrového řízení ve státním a soukromém sektoru. Rozebírá a charakterizuje jednotlivé fáze výběrového řízení. Jsou popsány specifika získávání a přijímání zaměstnanců v obou sektorech. V rámci praktické části byl proveden průzkum týkající se výběrového řízení formou strukturovaného dotazníku. S využitím poznatků z výzkumu ve státní a soukromé organizaci jsou formulovány závěry a doporučení pro praxi.

Klíčové pojmy

Metody výběru pracovníků, personální práce, řízení lidských zdrojů, soukromý a státní sektor, výběrové řízení, získávání a přijímání pracovníků.

Annotation

The bachelor thesis deals with the selection procedure in the public and the private sector. It analyzes and describes each phase of the selection procedure. The specifics of recruitment process in each proces are described there. In the practical part, a survey regarding the selection procedure was conducted by structured questionnaire. Conclusions and recommendations for practice are defined by using the knowledge gained from research in public and private organizations.

Key words

Acquisition and recruitment, human resources management, methods of selection process, personnel work, private and public sector, selection procedure,.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 Personální práce a řízení lidských zdrojů.....	9
1.1 Základní pojmy.....	9
2 Výběrové řízení a jeho fáze.....	11
2.1 Přijímání pracovníků.....	11
2.1.1 Proces získávání pracovníků.....	11
2.1.2 Metody oznamování o volných pracovních místech.....	13
2.2 Výběr pracovníků.....	15
2.2.1 Posuzování uchazečů.....	16
2.2.2 Kritéria výběru pracovníků.....	17
2.2.3 Proces výběru pracovníků.....	17
2.3 Metody výběru pracovníků.....	19
2.3.1 Analýza dokumentace uchazečů.....	19
2.3.2 Výběrový rozhovor.....	21
2.3.3 Testy pracovní způsobilosti.....	22
2.3.4 Assessment center (AC).....	23
3 Výběrové řízení v soukromém a státním sektoru.....	24
3.1 Úvod do praktické části.....	24
3.2 Metodologie výzkumu.....	24
3.3 Porovnání státního a soukromého sektoru.....	25
3.4 Vyhodnocení výsledků průzkumu.....	26
ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	33
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	36
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....	37
SEZNAM PŘÍLOH.....	38

ÚVOD

Personální řízení je jedním ze základních stavebních kamenů fungující společnosti. Tok pracovních sil je zásadním požadavkem pro úspěšné plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů společnosti. Proto je nezbytné mít v organizaci správně nastavené a fungující mechanismy pro výběr a přijímání nových zaměstnanců.

Podcenění této činnosti má negativní dopady především v oblasti mezilidských vztahů, ekonomických procesů apod. V rámci personálních postupů má každý krok výběrového řízení a personálních změn ve společnosti své opodstatnění a nelze žádnou část v rámci procesu oslabit nebo zaměnit, jelikož by to mohlo znamenat fatální dopad na celkový efekt činnosti s následným odrazem v dalších oblastech.

Přes výše uvedenou skutečnost o významu kvalitní personální práce jako celku je nutné říci, že základním předpokladem pro její efektivnost, je proces získávání a přijímání nových pracovníků. Od jeho úrovně je směřována další strategie personálního zabezpečení s cílem maximálního využití lidského potenciálu. Z uvedeného důvodu se jakékoliv podcenění faktorů, majících vliv na kvalitu této významné činnosti v práci s lidskými zdroji, nutně odrazí ve vlastní realizaci dalších personálních kroků. To pak v konečném důsledku přináší další dodatečné materiální a finanční požadavky.

Vzhledem k důležitosti výběrového řízení se mu věnuje patřičná pozornost. Ve své práci jsem se zaměřil na řízení lidských zdrojů ve státním a soukromém sektoru. V první části jsem se zaměřil na teoretické vymezení některých okruhů dané problematiky a v druhé části jsem demonstroval příklad praktického řešení této činnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální řízení je oblast personalistiky, která je úzce spjata s pracovníky v organizaci. Chceme-li blíže specifikovat tuto problematiku, je nutné přesně definovat její obsah.

Personálním řízením lze obecně chápat jako:

- jednu z oblastí řízení organizace
- specifickou oblast činností orientovaných na člověka v organizaci
- práci vykonávanou vedoucím pracovníkem

Cílem je správně vyvážit potenciál lidí, investic do nich vložených k dosažení cílů organizace a současně vytvořit předpoklady ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací. Jedním z úkolů je udržet motivaci a rozvoj pracovníka v souladu s vytyčenými cíli společnosti. Každá organizace má jinak nastaveno personální řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řízení a úroveň personální práce.

Hlavní úkol personálního řízení je umožňovat managementu zlepšovat individuální a kolektivní přínosy zaměstnanců ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace. Tím lze rozumět vytváření prostředí umožňující managementu zajistit současné a i budoucí pracovní činnosti. (Kociánová, 2010, s. 9)

1.1 Základní pojmy

Před samotným zahájením rozboru přijímacího řízení je nutné si nadefinovat pojmy, které se běžně používají v personální praxi.

V průběhu poslední dekády byl vytvořen zcela nový rámec pro pracovní legislativu a předpisy, které pokrývají aspekty zaměstnávání lidí. Jsou jimi například pracovní smlouvy, uvolňování pracovníků, nadbytečnost, diskriminace, zdraví a bezpečnost, práva v mateřství, rovnost v odměňování, ochrana dat a práva zaměstnanců při slučování a přebírání firem. (Armstrong, 1999, s. 57)

Způsobilost fyzické osoby jako **zaměstnanec** mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti, jakož i způsobilost vlastními právními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe tyto povinnosti vzniká, pokud není v tomto zákoně dále stanoveno jinak, dnem, kdy fyzická osoba dosáhne 15 let věku, zaměstnavatel však s ní nesmí sjednat

jako den nástupu do práce den, který by předcházel dni, kdy tato fyzická osoba ukončí povinnou školní docházku.

Zaměstnavatelem se pro účely tohoto zákona rozumí právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu.

Způsobilost fyzické osoby mít práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích jako zaměstnavatel vzniká narozením. Způsobilost fyzické osoby vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti v pracovněprávních vztazích jako zaměstnavatel vzniká dosažením 18 let věku.

Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace (diskriminace na základě pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, politického či jiného smýšlení). Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.

Právní prostředky před diskriminací v pracovně-právních vztazích upravuje antidiskriminační zákon. (Zákoník práce 2013, s. 12)

2 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ A JEHO FÁZE

2.1 Přijímání pracovníků

V této kapitole bude vysvětleno, jak probíhá celý proces získávání pracovníků, a popsáno, jaké zdroje získávání pracovníků organizace nejčastěji používají. Dále bych zmínil metody, které pro tuto oblast personální práce využívány.

Kocianová (2010, s. 80) popisuje získávání pracovníků takto: „*Shromažďování dokumentů uchazečů je významným úkolem procesu získávání pracovníků. Zpravidla je vyžadován životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a další certifikáty.*“

2.1.1 Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků předchází personální řízení. Hlavním cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace. (Kocianová, 2010, s. 9)

S těmito obory je úzce spjat pojem **strategické řízení**. To se zaměřuje na cíle i na nástroje, které bude potřeba použít k dosažení cílů. (Kocianová, 2010, s. 15)

Na již uvedenou strategii řízení dále navazuje **personální strategie**, která vytváří personální podmínky k dosažení cílů organizace. (Kocianová, 2010, s. 16)

Těmito strategiemi se převážně zabývají pracovníci vyšších pracovních pozic, často to jsou manažeři lidských zdrojů. Tito pracovníci by měli být schopni podle cílů, které si stanovila organizace, stanovit potřebu pracovních sil a potřebu pracovních pozic. Tato operace je nazývána **plánování lidských zdrojů**. (Kocianová, 2010, s. 69)

Zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají více jak 25 zaměstnanců, musí konat v souladu se zákonem č. 435/2004 Sb., což jest povinnost zaměstnávat osoby zdravotně postižené ve výši 4 % z celkového počtu zaměstnanců. Způsoby plnění této povinnosti jsou: zaměstnávání těchto osob v pracovním poměru, odběr výrobků a služeb nebo odvod do státního rozpočtu. Tyto způsoby plnění lze vzájemně kombinovat. (<http://www.mpsv.cz/cs/8#zozp>, 2.1.2014)

Pro dosažení efektivního procesu získávání pracovníků je nutná perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovního místa, předvídání či uvolňování nových pracovních míst, které patří do procesu personálního plánování. (Koubek, 2009, s. 131)

Samotný proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků
- popis pracovního místa a specifikace požadavků na daném pracovním místě
- výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání pracovníků
- volba metod získávání
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o místo
- formulace nabídky zaměstnání
- uveřejnění nabídky zaměstnání
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru (Kocianová, 2010, s. 80)

V organizacích, ve kterých si pracovní požadavky žádají schopnější pracovníky, kdy je dostatek pracovníků nestálý a lidský kapitál se stal poslední konkurenční výhodou, má manažer velkou odpovědnost za včasné a efektivní získávání pracovní síly. Liniový manažeri a ostatní, od prodejců a mistrů na dílnách až po vedoucí útvarů a administrativní pracovníky, jsou v postavení, kdy vědí, jaká skladba schopností je právě zapotřebí, co vše si mohou dovolit a jaké budou následky, pokud se jim nepodaří získat potřebné lidské zdroje. (Walker, 2003, s. 42)

Počet uchazečů o pracovní místo ovlivňuje mnoho faktorů, hlavně situace na trhu práce, pověst organizace jako zaměstnavatele, charakter pracovního místa a podmínky na daném pracovním místě.

Organizace má při výběru uchazečů možnost se rozhodnout, zda bude jeho nabídka volného pracovního místa směřovat na vnější nebo i vnitřní trh práce. V případě, že organizace nemá dostatečné **vnitřní zdroje**, je nucena hledat nové pracovníky mimo organizaci (**vnější zdroje**). (Kocianová, 2010, s. 84)

Jestliže organizace dojde k závěru, že bude vyhledávat uchazeče na trhu práce, tudíž použije **vnější zdroje** uchazečů, musí se personalista (manažer) vžít do situace lidí, které se snažíte upoutat.

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků lze zařadit například volné pracovní síly na trhu práce, absolventy škol, zaměstnance jiných organizací, důchodce či studenty. Tento typ získávání pracovníků má své výhody a nevýhody. Jako výhody

vnějších zdrojů lze jmenovat širší nabídka pracovníků, velké pracovní nasazení nového pracovníka a jeho neotřelý pohled na chronické problémy. Avšak existují i nevýhody tohoto procesu, a to vyšší náklady, delší doba výběrového řízení, adaptace nového zaměstnance, stres z nového prostředí, atd. (Kocianová, 2010, s. 84)

V některých případech organizace dojde k závěru, že bude při získávání nových pracovníků čerpat z **vnitřních zdrojů**. Tento proces se zpravidla řídí vlastními pravidly. Pokud organizace obsazuje pracovní místa z řad vlastních zaměstnanců, je to výrazem její personální politiky. Možnost postupu v organizaci je pro zaměstnance motivující a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilitu důležitých lidí.

Vnitřní zdroje pracovníků tvoří:

- uspořádkání pracovníků
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s koncem určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn
- pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci než dosud vykonávali
- zaměstnanci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volnou pracovní pozici

I proces získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody a nevýhody. Mezi hlavní výhody lze zahrnout znalost uchazeče, posilování pocitu jistoty zaměstnání, možnost regulovatelnosti, udržení mzdové úrovně, nízké náklady. Jako nevýhodu je možné brát především omezený výběr. (Kocianová, 2010, s. 83)

2.1.2 Metody oznamování o volných pracovních místech

Většina aktivit přijímání pracovníků z vnějších zdrojů se realizují formou **inzerce**. Zde lze citovat Dale (2007, s. 30): „*Inzeráty na volná místa běžně obsahují informace, které chce zaměstnavatel sdělit, ne vždy již obsahující informace, které zajímají potenciálního uchazeče.*“

Změny na trhu práce ovlivňují míru konkurence mezi zaměstnavateli. V náborové inzerci vidíme, že různé organizace věnují čím dál více pozornosti zdokonalování metod, jak nejlépe oslovit a upoutat perspektivní uchazeče. Mnozí zaměstnavatelé využívají více druhů médií, aby dosáhli maximálního pokrytí. (Dale, 2007, s. 27)

V první řadě bývají často využívány noviny a časopisy. Jsou to nejběžnější místa, kam zaměstnavatelé podávají inzeráty, a kde většina zájemců o práci začíná

svůj průzkum. Místní tisk inzeruje převážně místa obsazovaná místními zaměstnavateli. (Dale, 2007, s. 33)

Inzerát by měl zpravidla zahrnovat základní informace, jakými jsou název organizace, stručný popis činnosti a charakteristika pracovního místa, podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě, požadavky na pracovníka a informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo.

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 85) „*Inzerát by měl obsahovat požadavky relevantní nárokům pracovního místa a reálnou nabídku podmínek na daném místě. Inzerát musí respektovat platné zákony.*“

Inzeráty mohou mít různou podobu:

- **standardní** – sloupcové (jsou zařazené pod příslušným záhlavím inzertní části novin a časopisů)
- **částečně nestandardní** – mívají zvýrazněný nadpis, kolem textu je volný prostor
- **nestandardní** – mívají originální podobu (různý typ písma, ilustrace, jsou orámovány), bývají drahé a jsou spíše používána pro vyšší pracovní místa např. na místa kvalifikovaných specialistů. (Kocianová, 2010, s. 86)

Jako další využívají zaměstnavatelé **internetovou síť**. Internetová síť poskytuje jak uchazečům, tak zaměstnavatelům mnoho výhod. Umožňuje interaktivní inzerci a poskytuje mnohem lepší přístup k většímu množství informací, než lze uvést v běžném inzerátu v tisku. Tato internetová síť bývá často využívána jako prostředník mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem k předávání dokumentů a informací (životopisy, motivační dopisy atd.). Organizace si může vybrat, zda ke zveřejnění inzerátu využije svou webovou stránku, nebo využije agenturu, která poté funguje jako zprostředkovatel mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Webové stránky agentur, které nabízejí práci, mívají obsah rozdělen do různých pracovních kategorií, a ty slouží k lepší orientaci uchazečů o zaměstnání. (Dale, 2007, s. 34)

Další možností, kterou využívají organizace k získávání pracovníků je využívání **personálních agentur**. Personální agentury mohou pomoci vyhnout se nutnosti inzerovat, protože tyto agentury mají k dispozici seznamy lidí hledajících zaměstnání a také využívají předplacené inzertní služby. Takto lze získat uchazeče na základě konkrétních požadavků, ale konečný výběr záleží pouze na zaměstnavateli. (Halík, 2008, s. 39)

Některé agentury se specializují na specifická zaměstnání, jiné se vymezují místně. Personální agentura si za své služby účtuje poplatky. Vše, co lze a nelze zpoplatnit, je stanoveno legislativně, pro ochranu zájemců o práci. (Dale, 2007, s. 38)

Oblast zaměstnanosti je postavena na nabídce a poptávce pracovních sil. Z tohoto důvodu ustanovení zákona o zaměstnanosti týkající se kompetencí úřadu práce na úseku zaměstnanosti upravují vedení dvou souvisejících evidencí, a to **evidence uchazečů o zaměstnání** a **evidence volných pracovních míst**. (Chládková, 2007, s. 27)

Některé organizace tedy využívají k získávání pracovníků spolupráci s **úřady práce**. Úřady práce inzerují zpravidla volná místa na úrovni nástupních pozic a pozic, které nevyžadují vysoké vzdělání. Inzerují také práci, kde je velká fluktuace, protože tato služba je pro organizace zdarma. V současné době jsou všechna volná místa vedena na úřadu práce v elektronické databázi na stránkách ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) a jsou volně dostupná. MPSV prostřednictvím úřadů práce organizuje různé programy pro nezaměstnané, např. různá školení, rekvalifikační kurzy pro uchazeče o práci. (Dale, 2007, s. 38)

2.2 Výběr pracovníků

V této části práce bych se podrobněji věnoval výběru pracovníků. S tím je samozřejmě spojeno posuzování uchazečů, kritéria výběru pracovníků, proces výběru pracovníků, a metody výběru pracovníků.

Výběr pracovníků je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Hlavním cílem výběru pracovníků je vybrat z většího počtu uchazečů o zaměstnání, takového pracovníka, který by splňoval veškeré stanovené požadavky organizace. (Koubek 2009, s. 166)

Citujme Kolmana (2004, s. 103): „Výběr zaměstnanců je svým pokusem o předvídání budoucnosti. Naše návyky z jiných přístupů k předvídání budoucnosti mohou ovlivnit to, jak vnímáme a přijímáme poznatky zjištěné při výběrovém řízení.“

Podle § 12 odst. 2 zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., nesmí zaměstnavatel vyžadovat při výběru zaměstnanců tyto informace:

- informace, které odporují dobrým mravům
- osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele stanovených zvláštním právním předpisem, na žádost uchazeče o

zaměstnání je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaného osobního údaje

- informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filosofického přesvědčení, sexuální orientace, není-li jich potřeba coby podstatného a rozhodujícího požadavku pro výkon zaměstnání

Výběr pracovníků musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by uměla vybrat stoprocentně toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa.

Při výběru pracovníků hrají důležitou roli metodologické otázky, že vlastnímu výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr tohoto posuzování. (Koubek 2009, s. 166)

Metoda výběru pracovníků bývá finančně nákladná a časově náročná, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat jí dostatek času i prostředků. Na tomto výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci, běžně spolupracují i s externími odborníky.

Je to situace, kdy se setkávají dvě strany – organizace a uchazeč. Organizace si vybírá pracovníka a pracovník si vybírá organizaci. Proces výběru a jednání s uchazeči by měli probíhat na partnerské úrovni.

Kvalitní výběr ovlivňuje dostatečný počet kvalitních uchazečů. Optimální počet uchazečů na obsazení pracovní pozice, je závislý na konkrétní situaci, na charakteru dané pozice a na možnostech jejich obsazení. V literatuře se uvádí různé počty uchazečů, a to v rozpětí tři až deset uchazečů na jednu pracovní pozici. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 94): „*Větší počet uchazečů má význam pouze tehdy, jsou-li všichni pro danou pozici vhodní.*“

Kvalitní výběr pracovníků mohou zajistit jen validované metody. Při použití nekvalitních metod dochází ke ztrátě peněz a času. (Kolman, 2004, s. 91)

2.2.1 Posuzování uchazečů

Klíčovým problémem personální činnosti je vybrat toho nejvhodnějšího z uchazečů a posoudit míru vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. Porovnává se povaha pracovního místa a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka. Dále se posuzuje soubor znalostí uchazeče. Mezi to patří pracovní způsobilost, dovednosti a další vlastnosti uchazeče.

Koubek (2009, s. 166) uvádí: „*Dříve než můžeme přistoupit k vlastnímu výběru pracovníků, musíme vyřešit několik problémů...*“

Tři nejdůležitější otázky, jak vyřešit získání objektivních informací:

1. Může uchazeč vykonávat příslušnou práci? (má vzdělání, praxi, zkušenosti a dovednosti, které potřebuje, aby mohl úspěšně zastávat danou práci)
2. Chce uchazeč vykonávat určitou práci? (má potřebnou motivaci k dané práci, má pozitivní vztah k této práci, jaká je míra jeho pracovitosti)
3. Zapadne do pracovní skupiny/týmu a organizace? (je schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny i organizace, že nebude zejména ve skupině cizorodým prvkem a překážkou skupinové práce).

Zejména první dvě otázky musí být zodpovězeny kladně, jinak uchazeče nelze nechat úspěšně projít výběrem uchazečů. (Koubek 2009, s. 169)

2.2.2 Kritéria výběru pracovníků

Většina firem si vybírá pracovníky podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazovaného pracovního místa.

Jeden z problémů teorie i praxe personální práce popisuje Koubek (2009, s. 170) takto: „... je problém *validity (platnosti, vhodnosti, přiměřenosti) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) a na nich založených metod výběru pracovníků.*“ Žádná z metod výběru pracovníků nevylučuje a ani nesnižuje riziko, že bude vybrán nevhodný uchazeč.

V současné době je pro účely výběru pracovníků využíván přístup založený na schopnostech pracovníka pro určitou pracovní pozici. Kocianová (2010, s. 96) uvádí: „*Tento přístup se orientuje spíše na osobu než na práci, jeho východiskem je analýza kompetencí pracovníka pro efektivní výkon na dané pozici.*“

2.2.3 Proces výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků je určitý krok směřující k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Proces je vymezován od okamžiku, kdy se uchazeč přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí pracovníka. Proces výběru zahrnuje i fázi předvýběru, jehož úkolem je posoudit a rozdělit uchazeče podle vhodnosti. Zpravidla jsou uchazeči rozděleni do tří skupin:

- skupina velmi vhodných uchazečů

- skupina méně vhodných uchazečů
- skupina nevhodných uchazečů

V rámci předvýběru můžou být podle potřeby realizovány telefonické rozhovory s uchazeči. To, jak bude výběrový proces vypadat, závisí na mnoha okolnostech např. na charakteru obsazované pozice a jejích specifikách, na finančních prostředcích, na zvyklostech organizace atd. Výběrové řízení bývá realizováno ve více kolech. První kolo výběru pracovníků většinou zajišťují personalisté, na realizaci dalších kol se většinou podílejí nadřízení, vnitřní nebo vnější experti, např. psychologové. (Kocianová, 2010, s. 95)

Proces výběru pracovníků se zpravidla dělí na dvě fáze:

- **předběžná fáze** - začne tím, že organizaci vznikne potřeba obsadit volné pracovní místo, jsou pro ni charakteristické tři kroky:
 - a. definuje se příslušné pracovní místo
 - b. zkoumá, jakou kvalifikaci, znalosti a dovednosti by měl uchazeč mít
 - c. konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci a délku praxe
- **vyhodnocovací fáze** - následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem a skládá se z několika kroků:
 - a. zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem včetně životopisu
 - b. předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsazené v dotazníku a dalších dokumentech
 - c. testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center
 - d. výběrový pohovor nebo interview
 - e. zkoumání referencí
 - f. lékařské vyšetření
 - g. rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
 - h. informování uchazečů o rozhodnutí (Koubek, 2009, s. 174)

Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jeden z těchto kroků, zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků.

2.3 Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků jsou používány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazeného pracovního místa s cílem rozhodnout se, který z uchazečů pro danou pracovní pozici nejvhodnější.

K výběru pracovníků existuje řada metod, ale žádná z nich nemůže úplně zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. V praxi se používají různé metody výběru.

Mezi druhy metod výběru pracovníků patří:

- **analýza dokumentace uchazečů:**
 - a. životopis a motivační dopis
 - b. firemní dotazník, osobní dotazník
 - c. ústní či písemné reference, pracovní posudek
 - d. lékařské vyšetření
- **výběrový rozhovor**
- **testy pracovní způsobilosti**
 - a. výkonové testy
 - b. testy osobnosti
- **assessment center** (Kocianová, 2010, s. 98)

V metodách výběru je zahrnuto i přijetí pracovníka na zkušební dobu. V našem pracovním prostředí se při výběru pracovníků výjimečně uplatňují i další různé metody jako jsou např. kamerové zkoušky, grafologie či testy na drogy.

Výjimečnou variantou je přijetí dvou nebo více pracovníků na jedno pracovní místo, z nichž je po zkušební době vybrán ten uchazeč, který se osvědčil nejlépe. Tato metoda je velmi nákladná, organizačně dost náročná a pro pracovníky na daném místě je psychicky náročná. V této situaci se pracovník cítí ohrožen, a nutí ho automaticky k soupeření, což ovlivňuje jeho jinak bezproblémové chování. Tato situace má velký dopad na psychiku celé pracovní skupiny. (Kocianová, 2010, s. 98)

2.3.1 Analýza dokumentace uchazečů

Metoda analýza dokumentace uchazečů je základní metodou výběru nebo předvýběru. Dokumenty uchazečů jsou např. firemní dotazník pro uchazeče, žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokládající kvalifikaci uchazeče, lékařské vyšetření apod. Uchazeč osloví

zaměstnavatele předloženými dokumenty, kterými by chtěl dokázat své základní předpoklady pro dané pracovní místo. O uchazeči vypovídá také forma, v jaké své písemnosti zpracovává – jazykové zpracování, úprava materiálů a pečlivost jejich zpracování. Je nutné, věnovat dostatečnou pozornost analýze dokumentace uchazečů, protože uchazeči uvádějí často zkreslené nebo nepravdivé údaje. (Kocianová, 2010, s. 99)

Standardní metodou současnosti je **strukturovaný životopis a motivační dopis**. Jak uvádí Koubek (2009, s. 175): „Metoda zkoumání životopisu se často používá i kombinaci s jinou metodou.“

Strukturovaný životopis by měl být přehledný a logicky uspořádaný. Je to přehled veškerého dosaženého vzdělání a praxe uchazeče a řadí se chronologicky sestupně. Přehled všech předchozích zaměstnání a praxe by měl obsahovat nejenom název organizace či pozice, ale i druh vykonávané pracovní činnosti.

Motivační dopis je průvodní dopis uchazeče k písemným dokumentům, které dokládá. Podoba motivačního dopisu by měla vzbudit pozornost posuzovatele. Motivační dopis by měl dokazovat zájem uchazeče o danou pracovní pozici v organizaci a jeho způsobilost pro danou pozici v míře odpovídající skutečnosti, bez přehnaného chválení své osoby.

Další metodou analýzy dokumentace uchazečů je **firemní a osobní dotazník**, které se v současné době vyplňují zpravidla ve všech organizacích. Každá organizace má svou formu dotazníku. Ve většině případů se vyplněné dotazníky dále zakládají do osobního spisu uchazeče, posléze zaměstnance. Dotazník obsahuje mimo jiné informace týkající se jeho dosavadního průběhu jeho profesního života a různé otázky, které vedou ke zjišťování toho, zda je, či není uchazeč vhodný pro danou pracovní pozici.

Jako další jsou používány při analýzách dokumentací **ústní nebo písemné reference a pracovní posudky**. Písemná forma bývá považována za spolehlivější. Na druhou stranu forma ústní umožňuje poskytování více odpovědí na různé otázky, které by danou firmu zajímaly. V některých případech se v referencích nebo posudcích jak pozitivně, či negativně projevují mezilidské vztahy na pracovišti.

V poslední řadě do analýzy dokumentace uchazečů patří **lékařské vyšetření**, které je využíváno zejména v případě pracovních míst, na nichž je různými předpisy dána povinnost jej mít. Lékařské vyšetření je vyžadováno pro práci, při níž by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí, nebo zhoršení či poškození zdraví pracovníka.

2.3.2 Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je velmi významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků. Úkolem je, stejně jako u jiných výběrových metod, posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. (Kocianová, 2010, s. 101)

Koubek (2009, s. 179) uvádí: „Výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků.“

Výběrové rozhovory se rozlišují podle počtu účastníků na:

Individuální rozhovor – je to nejběžnější metoda, která poskytuje příležitost k navázání vztahu mezi tazatelem a uchazečem, je to tzv. diskuze mezi čtyřma očima. V praxi je používána série individuálních rozhovorů.

Výběrový panel – je to rozhovor dvou či více tazatelů. Zpravidla to bývá personalista a nadřízený případného uchazeče. Nevýhodou v případě většího počtu tazatelů je méně uvolněná atmosféra.

Výběrová komise – v praxi je označován termínem „konkurz“. Výběrová komise je zpravidla oficiálně jmenovaná. Nevýhodou bývá tendence klást neplánované a nahodilé otázky z důvodu nedostatečné přípravy tazatelů nebo špatné koordinace v průběhu výběrového řízení. Výběrové komise bývají nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, kteří vyvolávají příznivý dojem. Větší počet členů výběrové komise vytváří napjatou atmosféru a může pak negativně ovlivnit výkon uchazeče.

Skupinový (hromadný) rozhovor – na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně je jeden či více tazatelů. Tento druh rozhovoru umožňuje posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ale umožňuje hlouběji posoudit všechny jedince. (Kocianová, 2010, s. 101)

Dále lze výběrové rozhovory dle Kocianové (2010, s. 102) rozlišovat podle míry strukturovanosti:

- **nestrukturovaný** – je to improvizace bez přípravy témat a otázek
- **strukturovaný** – je to souhrn předem připravených otázek
- **polostrukturovaný** – je to okruh připravených otázek

2.3.3 Testy pracovní způsobilosti

Je to řada nejrůznějších testů s různým zaměřením. Testy pracovní způsobilosti jsou považovány spíše za pomocné či doplňkové nástroje výběru pracovníků.

Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, ve které uchazeč splňuje nároky na pracovní pozici. V širším okruhu zahrnuje požadavky na způsobilost a odbornost uchazeče, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti, osobnostní charakteristiky a další např. morální či fyzické. Testy pracovní způsobilosti jsou významnou skupinou výběrových metod. Mimo výběr pracovníků je tento druh testování využíván v oblasti a řízení kariéry pracovníků. Rozhodnutí o testování uchazečů by mělo vycházet z kvalitní analýzy pracovní činnosti na pracovní pozici. Psychologické posuzování uchazečů se používá zpravidla u pozic na úrovni středního managementu a u vedoucích týmů a u pracovníků, na které jsou kladeny určité psychické nároky.

Z hlediska výběru pracovníků jsou významné **výkonové testy a testy osobnosti**.

Výkonové testy eliminují subjektivní chyby na straně psychologa. Jsou to normy, které umožňují srovnávat jednotlivce s průměrem, případně stanovit hodnotu nadprůměrného nebo podprůměrného výkonu. Výkonové testy se mohou týkat např. paměti, pozornosti, inteligence, tvořivosti a technického porozumění.

Mezi výkonové testy patří také metody měření rozumových schopností, a ty jsou rozděleny do tří skupin:

- **testy inteligence** – jsou to metody měření rozumových schopností a mentální úrovně jedince
- **testy sociální inteligence** – zkoumá specifické schopnosti verbální, percepční, a to hlavně schopnost přiměřeného posuzování druhých osob a následného jednání s druhými lidmi.
- **testy emoční inteligence** – tato metoda zkoumá, zda je jedinec schopen ovládat svou náladu, zabránit úzkosti a nervozitě a zda má schopnost vcítit se do druhého člověka.

Testy osobnosti jsou v současné době běžně využívanou metodou výběru pracovníků. Významnou částí osobnosti pracovníka jsou jeho motivační charakteristiky, jako je orientace na práci, zájmová orientace, na profesi, hodnotová orientace atd. (Kocianová, 2010, s. 115)

2.3.4 Assessment center (AC)

AC je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost uchazeče. Je to soubor metod, které posuzují uchazeče podle stanovených kritérií. Metody jsou zaměřeny na individuální pracovní předpoklady uchazečů, na jejich předpoklady k práci ve skupině, v určitých případech i na manažerské předpoklady, umožňují získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců s cílem jejich posouzení ve vztahu k obsazené pracovní pozici. Cílem je vybrat co nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici. (Kocianová, 2010, s. 117)

Tato metoda je sice nákladná, ale zaručuje větší efektivnost výběru pracovníků. Program AC nezahrnuje pouze různé typy otázek, ale také pohovory, testy osobnosti a testy schopností.

Jak uvádí Koubek (2009, s. 178): „*Podoba assessment center, jeho obsah, musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu v organizaci, ve které toto místo je*“.

Jakákoliv metoda, která je v programu AC použita, musí být dokonale promyšlená a důkladně připravená.

3 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ V SOUKROMÉM A STÁTNÍM SEKTORU

3.1 Úvod do praktické části

Jelikož je téma mé bakalářské práce Výběrové řízení ve státním a soukromém sektoru, byl proveden výzkum ve dvou organizacích. Jedna z organizací byla ve státním a druhá byla ze soukromého sektoru.

Průzkum byl proveden na Krajském ředitelství policie ČR v Ústí nad Labem (státní organizace) prostřednictvím personálního oddělení a v ART – ostraha majetku a osob (soukromá firma).

Vzorek byl složen ze 60 náhodně vybraných zaměstnanců obou společností bez rozdílu věku, pohlaví a profesního postavení. V každé z organizací bylo dotazováno 30 respondentů.

Otázky, které jsem volil pro dotazník, se týkají výběrového řízení a následné spokojenosti zaměstnanců v uvedených organizacích. Pro svou sociologickou sondu jsem zvolil metodu dotazníku. V závěru jsem výsledky mnou položených otázek porovnat.

3.2 Metodologie výzkumu

Pro svůj výzkum jsem zvolil metodu kvantitativní – formou strukturovaného dotazníku s uzavřenými odpověďmi. Tento způsob sběru dat je technikou v sociálních výzkumech velmi rozšířenou. Jedná se o písemný způsob dotazování, což má podobu formuláře, kde jsou vytištěny otázky a různé odpovědi, ze kterých si poté dotazovaní mohou vybrat. Vzhled dotazníku jsem volil tak, abych v respondentovi vzbudil zájem. Formu otázek jsem volil jednoduchou a srozumitelnou, aby nedošlo k nepochopení, nebo nedorozumění ze strany respondenta. K dotazníku byl vždy přiložen úvodní dopis respondentům. (Reichel, 2009, s. 40)

V úvodním dopise jsem se snažil vysvětlit, z jakého důvodu tento výzkum provádím v soukromé a státní organizaci. Dále jsem uvedl, kam mohou vyplněné dotazníky vhadzovat a termín jejich sběru.

Dotazníky byly v soukromé organizaci předány vedoucí firmy, která je náhodně rozdala svým zaměstnancům. Ve státní organizaci byly dotazníky předány na personální oddělení, které zajistili rozdělení dotazníků na různé pracovní pozice. V

organizacích jsem předal příslušné osobě, zodpovědné za sběr vyplněných anket, zapečetěnou schránku (k zajištění anonymity) a stanovil datum ukončení průzkumu.

Prvotním tříděním dokumentů bylo rozdělení všech dotazníků na soukromou a státní organizaci a kontrola správnosti vyplnění daných anket.

Příslušný dotazník je součástí přílohy č.1.

3.3 Porovnání státního a soukromého sektoru

Institute státního sektoru využívají různé metody výběrového řízení. Každá státní instituce musí na svá volná pracovní místa vyhlašovat výběrová řízení, která musí zveřejňovat. Využívají pracovníky z vnitřních, ale i z vnějších zdrojů. Ve všech případech musí pracovníci poskytnout životopis a veškeré požadované dokumenty. Pokud splňují po vyhodnocení dokumentů dané požadavky, bývají pozváni k pohovoru.

Dále některé specializované státní instituce využívají různé testy praktické dovednosti, kdy si organizace sama uchazeče prakticky vyzkouší na základě splnění daného konkrétního úkolu. Specializované organizace, jako jsou např. Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR, Celní správa ČR a Vězeňská služba ČR, využívají ještě další metody k výběru uchazečů. Uchazeči, kteří se hlásí k těmto specializovaným institucím, musí dále absolvovat psychologické vyšetření a různé testy tělesné zdatnosti.

Pokud je volné pracovní místo označováno jako vrcholové, využívají státní instituce výběrovou metodu – assessment centrum. Na základě všech těchto zjištěných informací jsem dospěl k závěru, že ve státním sektoru používají státní instituce k získávání a výběru pracovníků různých metod a postupů.

Organizace v soukromém sektoru používají metody podle toho, o jaké volné místo se jedná. Rovněž záleží na tom, jak velká organizace je. V soukromém sektoru převážně používají metodu zveřejnění inzerátu, anebo získávání pracovníků přes úřad práce, také spolupracují s personálními agenturami. Soukromé firmy mají mnohem větší možnost výběru metod a dalšího postupu při výběru uchazečů, než mají instituce ve státním sektoru. V organizacích soukromého sektoru je větší míra validity.

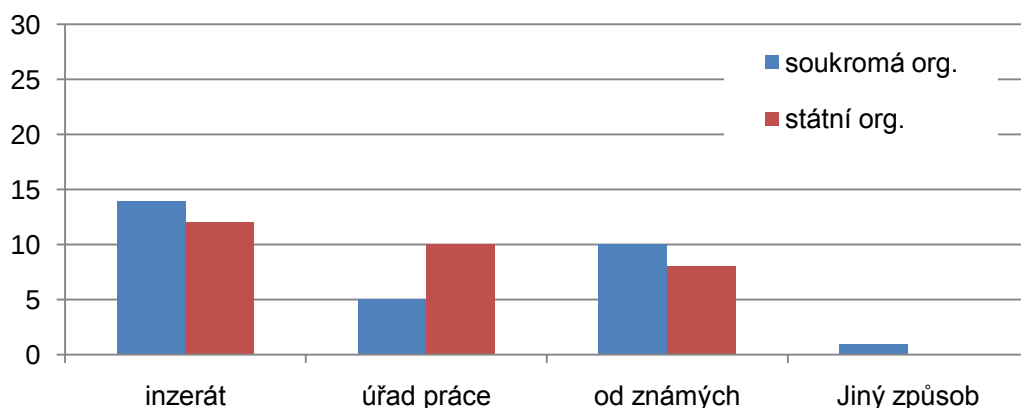
3.4 Vyhodnocení výsledků průzkumu

V této části práce byly zhodnoceny a okomentovány výsledky získané z jednotlivých dotazníků. Každá z otázek byla vyhodnocena zvlášť pro soukromý a státní sektor. Byly zvoleny grafy s komentářem. Zaměstnancům jsem položil následující otázky:

- 1) Jak jste se o výběrovém řízení dozvěděli?
- 2) Byly informace o výběrovém řízení a dané pozici dostatečné?
- 3) Jakou metodu výběrového řízení organizace použila?
- 4) Kolika koly výběrového řízení jste prošli?
- 5) Jak hodnotíte atmosféru mezi ostatními uchazeči při výběrovém řízení?
- 6) Jak hodnotíte atmosféru při výběrovém pohovoru?
- 7) Považujete systém výběrového řízení za spravedlivý?
- 8) Dostali jste zpětnou vazbu při výběrovém řízení od organizace?
- 9) Jak dlouho jste v organizaci zaměstnáni?
- 10) Pracujete stále na stejné pozici, na kterou jste byli přijati?
- 11) Je ve Vaší organizaci možný kariérní růst?
- 12) Splnila vykonávaná činnost Vaše očekávání?

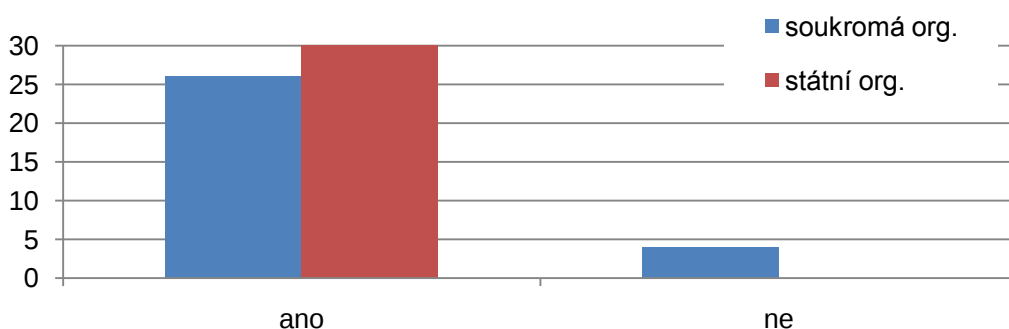
Z Grafu 1 je patrné, že o výběrovém řízení organizace ve státním sektoru se nejvíce dotazovaných dozvědělo z inzerátu. Tato skutečnost je velice překvapivá, jelikož se očekává úzká spolupráce státních firem s úřady práce, jak je tomu ze zákona dáno. Podobný výsledek, který již ale byl očekáván, je i u odpovědí v soukromé firmě. Určité procento dotazovaných v obou organizacích se o výběrovém řízení dozvědělo z jiného zdroje, především doporučením známých, kteří ve společnosti již pracují. Jeden respondent v soukromém sektoru uvedl, že se dozvěděl o výběrovém řízení jiným způsobem. Doplnil, že se jednalo o pracovní portál. Ve své podstatě se ale jedná o jistou formu inzerce.

Graf 1 : Jak jste se o výběrovém řízení dozvěděli?



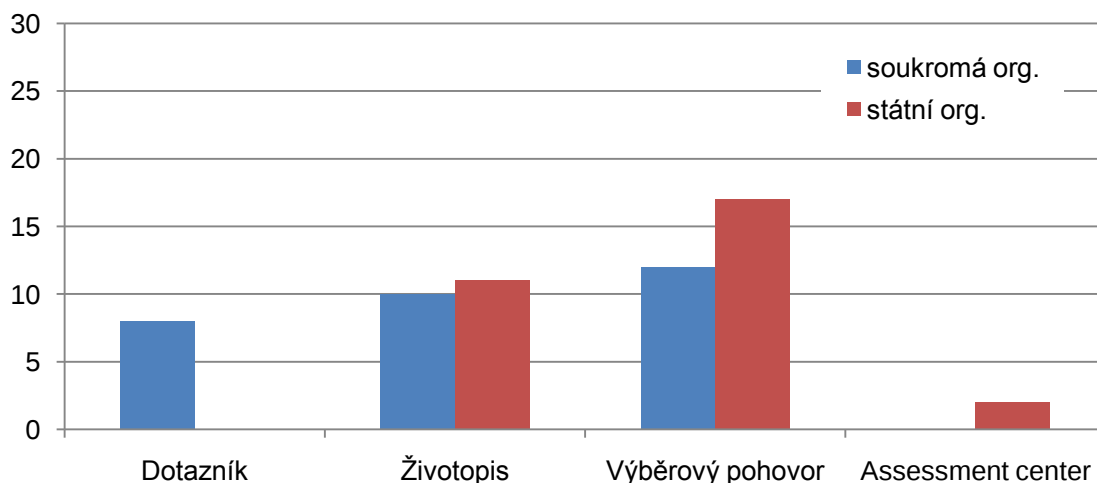
Při otázce na poskytnuté informace o výběrovém řízení a dané pozici bylo zjištěno, že v obou případech byli uchazeči dobře informováni, jak je patrné z Grafu 2.

Graf 2 : Byly informace o výběrovém řízení a dané pozici dostatečné?



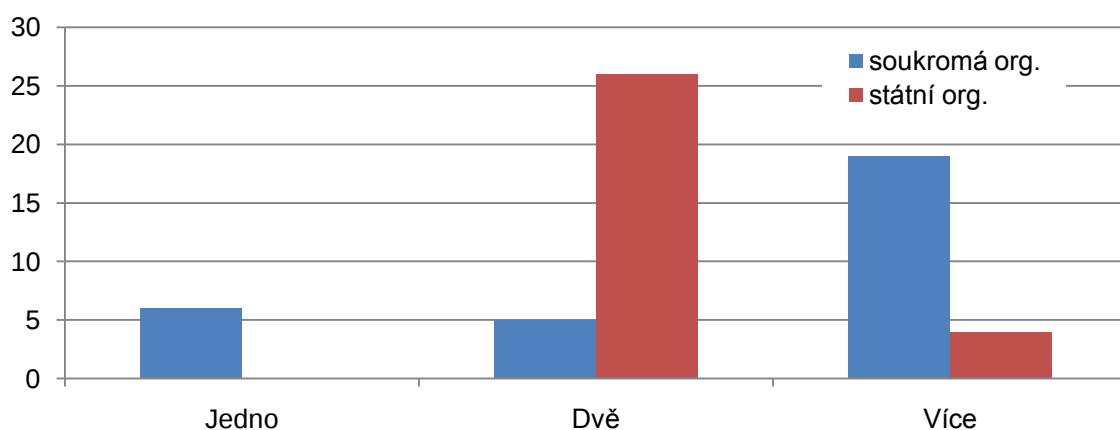
Porovnáváme-li metody výběrového řízení v obou organizacích (Graf 3), zjistíme, že státní sektor využívá všechny možné prostředky pro seznámení se s uchazečem. Metody výběrového řízení ve státní sféře se odvíjejí od dané pracovní pozice, na kterou je uchazeč hledán, což se promítá ve využití assessment centra pro pozice ve vedení organizace. Zatímco soukromá firma preferuje neosobní výběr prostřednictvím životopisu a dotazníku a poté přizve na základě předvýběru ze získaných informací preferované kandidáty k osobnímu pohovoru. V obou sektorech je zřejmé, že je upřednostněn osobní kontakt s uchazečem o zaměstnání.

Graf 3 : Jakou metodu výběrového řízení organizace použila?



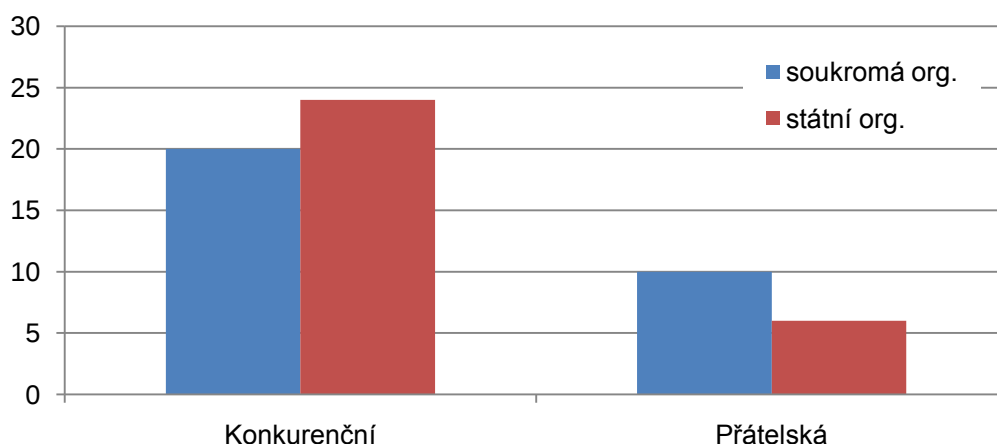
V otázce počtu kol výběrového řízení (Graf 4) bylo zjištěno, že soukromá organizace využívá při výběrovém řízení převážně tříkolový systém (životopis – dotazník – pohovor). V ojedinělých případech bylo použito dvoukolového výběru. Státní organizace využívají minimálně dvě kola výběru (životopis – pohovor). Počet kol je vždy ovlivněn počtem uchazečů a požadavky na danou pozici. Zde je třeba zmínit možné specializované testy, požaduje-li to daná pozice (fyzické, psychologické, výkonnostní, zručnosti, ...).

Graf 4 : Kolika koly výběrového řízení jste prošli?



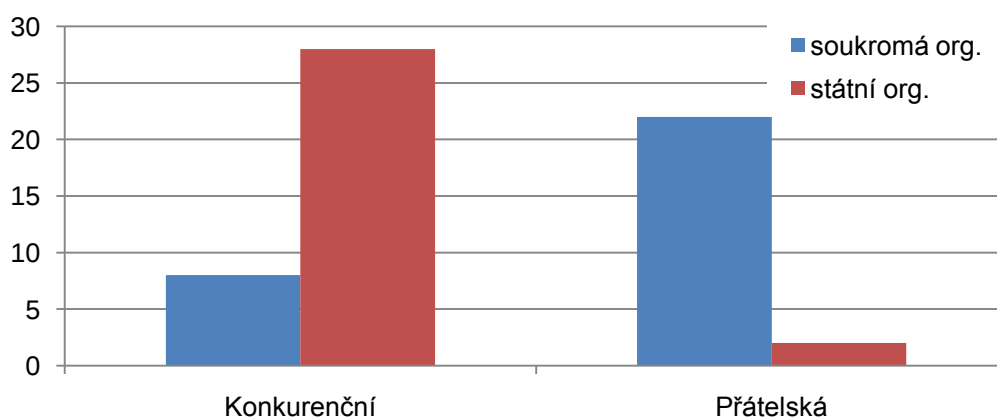
Z odpovědí na otázku atmosféry při výběrovém řízení vyplývá, že v soukromé i ve státní organizaci hodnotili dotazovaní vzájemné postoje mezi uchazeči za konkurenční. Jen v některých případech respondenti tuto atmosféru hodnotili jako přátelskou.

Graf 5 : Jak hodnotíte atmosféru mezi ostatními uchazeči při výběrovém řízení?



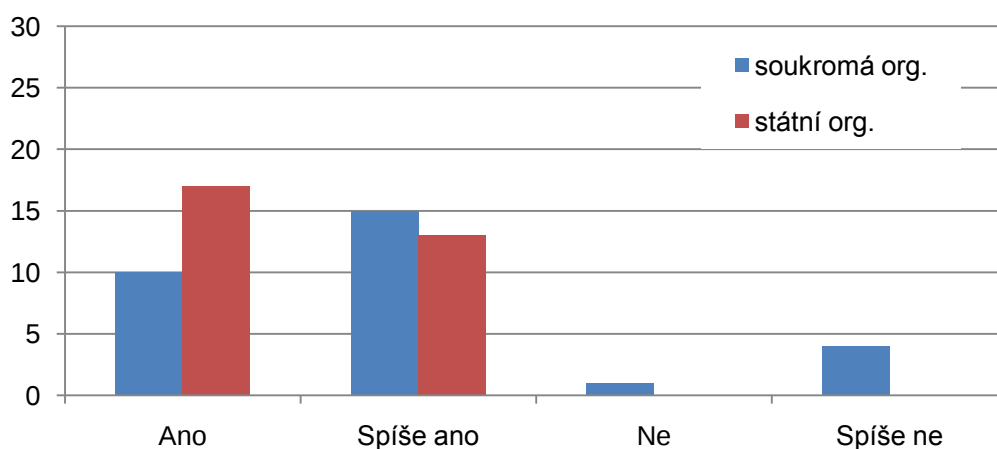
Patrný rozdíl je zřejmý z odpovědí týkajících se samotného přijímacího pohovoru (Graf 6). Atmosféru při pohovoru hodnotí dotazovaní velmi odlišně. V soukromé organizaci ji označili za přátelskou, zatímco ve státním sektoru jako konkurenční. To mohlo být způsobeno především daným typem organizace. Pro zaměstnance ve státní sféře by mělo být předpokladem jejich neúplatnost a nezmanipulovatelnost, což se v průběhu přijímacího pohovoru obecně testuje u uchazečů stylem jeho vedení.

Graf 6 : Jak hodnotíte atmosféru při výběrovém pohovoru?



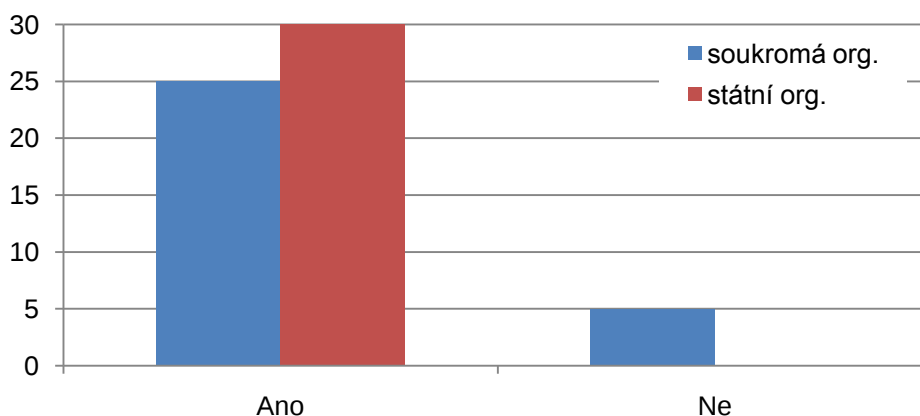
Při pohledu na spravedlivost výběrového řízení lze konstatovat, že zaměstnanci ve státním sektoru, jsou s postupy a výsledky spokojeni. Rozdíl je pozorovatelný u soukromé organizace, kde 5 respondentů odpovědělo, že nejsou s výběrovým řízením spokojeni. Otázkou je, co tyto odpovědi způsobilo. Lze se pouze domnívat, že respondenti nebyli zaměstnáni například na pozici, o kterou se ucházeli. Tato skutečnost by požadovala hlubší prostudování problematiky.

Graf 7 : Považujete systém výběrového řízení za spravedlivý?



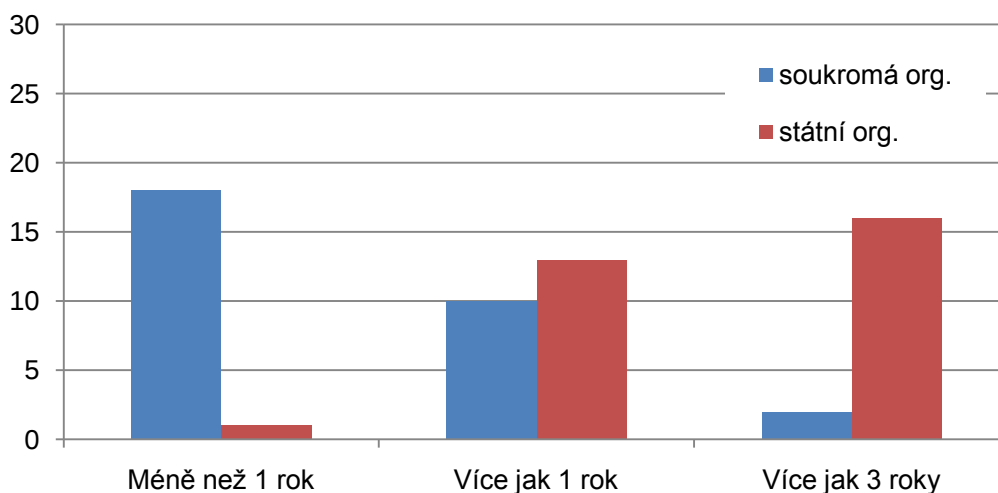
V soukromé organizaci dostali téměř všichni dotazovaní z personálního oddělení zpětnou vazbu o výsledcích výběrového řízení. Zde se setkáváme s běžnou praxí firem, které po přijímacím pohovoru uchazečům slíbí, že je informují o jejich výsledku. Avšak mnohdy musí sám uchazeč kontaktovat společnost a zjišťovat si, zda uspěl, či nikoli. Ve státní organizaci dostali všichni dotazovaní zpětnou vazbu. Je tedy jasné, že státní, ale i soukromá organizace zpětně informuje uchazeče o výsledku přijímacího řízení, jak je zřejmé z Grafu 8.

Graf 8 : Dostali jste zpětnou vazbu o výsledcích výběrového řízení?



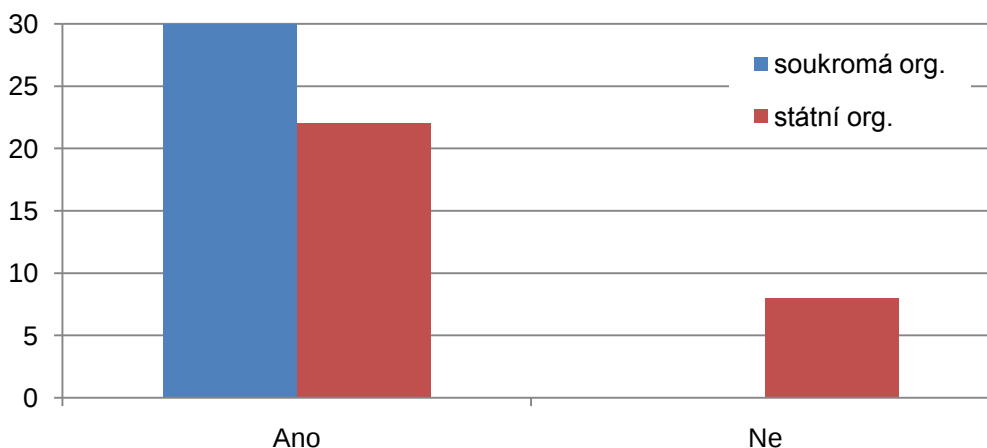
Pokud sledujeme dobu, po kterou jsou respondenti zaměstnáni v organizaci, je na první pohled zřejmé, že státní sektor preferuje dlouhodobé zaměstnání. To je především výhodné z hlediska zaškolování a využití zkušeností stávajících zaměstnanců. Zatímco soukromá firma se zdá být v tomto případě pouze přechodným zaměstnáním v průběhu hledání lepší a stabilnější práce.

Graf 9 : Jak dlouho jste v organizaci zaměstnání?



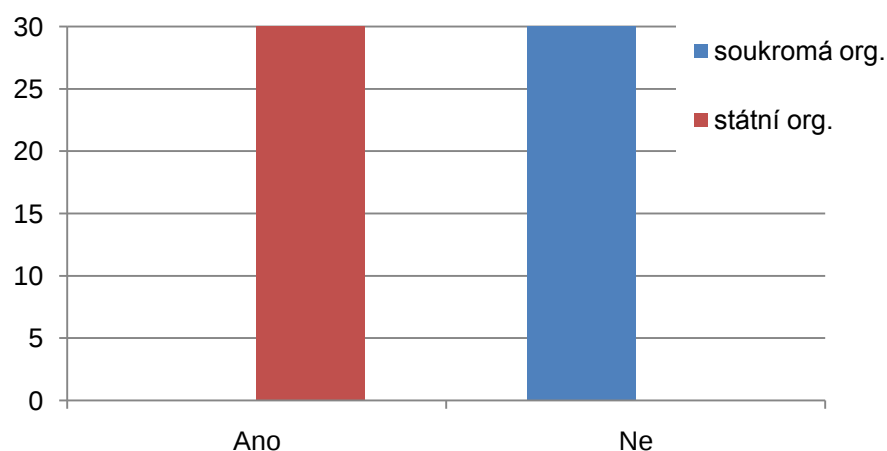
Při otázce na pozici, na kterou byli respondenti přijati, odpověděli zaměstnanci ze soukromého sektoru, že jsou stále na stejné pozici. To bylo možné očekávat, jelikož z pozice ostrahy není možný kariérní postup. Naopak ve státní organizaci je možné pozici v průběhu zaměstnání změnit. Je otázkou, zda se jedná o povýšení, či o změnu pracovního týmu? Lze tedy předpokládat, že státní organizace v některých případech výběru pracovníků využívá vnitřní zdroje.

Graf 10 : Pracujete stále na stejné pozici, na kterou jste byli přijati?



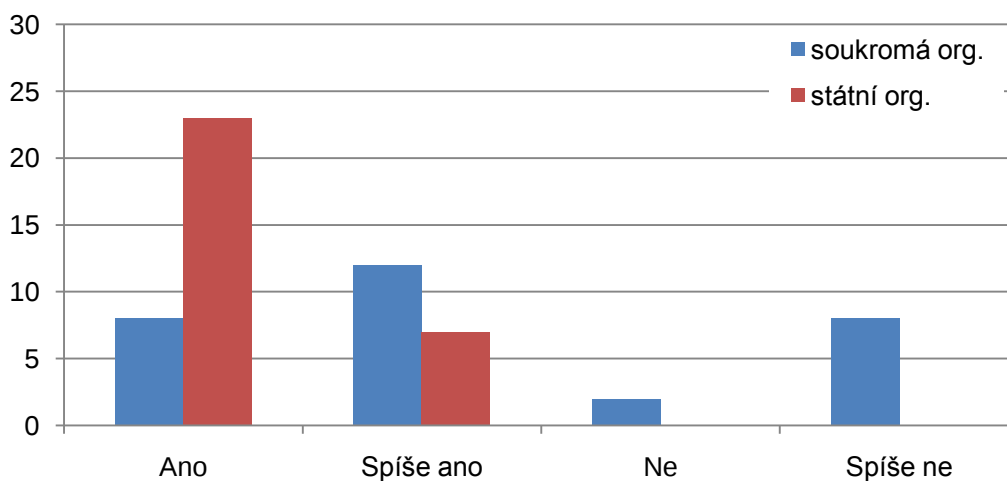
Z předchozích odpovědí tedy vyplývá další otázka, a to, zda je v organizaci možný kariérní růst. Jak bylo předpokládáno, v soukromé firmě profesní postup umožněn není. Zatímco ve státním sektoru je možné očekávat povýšení. Tato skutečnost je pro zaměstnance ve státní sféře velice motivující.

Graf 11 : Je ve Vaší organizaci možný kariérní růst?



Ve státním sektoru jsou respondenti se svojí pozicí a činností, která s tím souvisí, spokojeni. Zatímco v soukromém sektoru je patrné, že dotazovaní měli jiná očekávání, než jim daná pozice poskytla. To by mohlo následně vysvětlovat výsledky průzkumu otázky týkající se doby, po kterou jsou dotazovaní zaměstnání u příslušné organizace. V soukromém sektoru je nespokojených respondentů více a proto je tam nejspíše větší fluktuace lidských zdrojů.

Graf 12 : Splnila vykonávaná činnost Vaše očekávání?



ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Ve své práci jsem zmínil systémy a metody různých výběrových řízení, které je možno praxi použít. V teoretické části jsem podrobně popsal důležité pojmy a vysvětlit jaké metody se používají při výběrovém řízení.

Z výše uvedeného je zřejmé, že řešená oblast je velice podrobně neustále zkoumána z důvodu své důležitosti. Nejnovější poznatky jsou průběžně zapracovávány a dle možností využívány.

Ke škodě věci je ale skutečnost, že i do této činnosti se nejen v České republice prolínají negativní společenské jevy. V závěru bych se zmínil o tom, jak hromadné sdělovací prostředky zveřejňují konkrétní případy při způsobu obsazování některých předních pracovních pozic v rámci státního sektoru, kdy rozhodujícím předpokladem v rámci přijímacího řízení je například stranická příslušnost, příbuzenské vazby nebo jiné skutečnosti a ne dosažené výsledky při realizaci některých metod přijímacího řízení. K obdobnému způsobu obsazování některých pracovních pozic dochází i u některých soukromých firem. Je běžné, že některé pracovní pozice se nevytvářejí dle požadavků nutných k zabezpečení úkolů organizace, ale z důvodu jak vhodně a nějakým způsobem zaměstnat zdůvodnitelně konkrétní osobu. I v této oblasti bují značně korupce a klientelismus. Tento stav je například doložen ve státní správě neustálým odkládáním zákona o státní službě. Dále je nutné říci, že tuto oblast též výrazně ovlivňuje lobbismus, kde je cílem přes své dosazené osoby dosáhnout požadovaných zájmů určitých osob (kmotrů) nebo výrobních uskupení.

Výše uvedené negativní jevy významně poškozují renomé České republiky a institucí a to jak navenek tak i uvnitř. Tento stav v konečném důsledku vede k významným ekonomickým a zejména finančním ztrátám. Důsledná aplikace popsaných metod přijímacího řízení významně kladně ovlivňuje i samotné hospodaření jak státu a státních podniků, tak i ziskovost soukromých firem.

V rámci praktické části byl proveden výzkum z oblasti personálního zabezpečení formou dotazníku. Bylo testováno 30 respondentů ze soukromého a 30 respondentů ze státního sektoru. Otázky, které byly zvoleny pro dotazník, se týkaly získávání a přijímání pracovníků a následné spokojenosti zaměstnanců v uvedených organizacích. Výsledky získaných dat byly porovnány.

Bylo zjištěno, že se metody výběrového řízení státní a soukromé organizace jsou v menší míře podobné. Druh výběrové metody se odlišuje od dané pozice.

Je-li položena otázka týkající se rozdílů ve formách získávání pracovníků, pak lze konstatovat, že nepatrné rozdíly existují. Instituce státního sektoru musí na svá volná pracovní místa vyhlášovat výběrová řízení a dále je musí zveřejňovat. Využívají pracovníky z vnitřních, ale i z vnějších zdrojů. Zatímco v soukromém sektoru se převážně používá metoda zveřejnění inzerátu. Soukromé organizace také spolupracují s personálními agenturami.

Zaměříme-li se na rozdíly v používaných metodách výběru pracovníků, lze říci, že v obou případech se jedná o rozdílné postupy. U obou institucí záleží na tom, o jaké pracovní místo se jedná. V soukromém sektoru je preferován výběrový pohovor, který je doplněn dotazníkem, což může způsobit navýšení počet kol výběrového řízení. Zatímco u státního sektoru se jedná minimálně o dvoukolový systém. Ve státním sektoru musí totiž uchazeči nejprve poskytnout životopis a veškeré požadované dokumenty, a pokud splňují po třídění dokumentů dané požadavky, bývají pozváni k pohovoru. Navíc některé specializované státní instituce využívají různé testy praktické dovednosti, kdy si organizace sama uchazeče prakticky vyzkouší na základě splnění nějakého úkolu.

Sledujeme-li rozdíly v komunikaci s organizací v průběhu výběru pracovníků, pak lze říci, že obě instituce využívají různé metody. Za zmínku také stojí skutečnost, že ve státním sektoru je naprosto běžná zpětná vazba a uchazeč se dozví výsledek přijímacího řízení i přesto, že byl neúspěšný. V soukromých organizacích jsou uchazeči o danou pozici také většinou informováni, ale není to pravidlem. Je tedy jasné, že státní, ale i soukromá organizace zpětně informuje uchazeče o výsledku přijímacího řízení.

S výsledky mnou prováděné sociologické sondy byly seznámeny kompetentní osoby uvedených organizací. Rovněž obdrželi doporučení týkající se převážně komunikace s uchazeči při výběrovém řízení.

Tato doporučení se v případě státního sektoru týkala stylu vedení přijímacího pohovoru. Na základě výsledků průzkumu bylo totiž zjištěno, že uchazeči označují atmosféru za konkurenční. Je však zřejmé, že státní sektor má jisté zažitě a fungující principy, podle kterých výběrová řízení probíhají. Lze tedy konkurenční prostředí při pohovoru chápat jako testování vhodnosti uchazeče.

V případě soukromé firmy bylo doporučeno, aby ve všech případech informovala uchazeče o výsledcích výběrového řízení, ať se jedná o přijetí, či nepřijetí. Rovněž bylo navrženo, aby firma v soukromém sektoru uvažovala o možnostech rozdělení platových tříd na základě odsloužených let, čímž by se zaměstnání stalo

perspektivním pro dlouhodobý horizont. Tím by se předešlo neustálé fluktuaci lidských zdrojů a následné finančně náročné proškolení nových zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BUKOVJAN, P. *Zákoník práce s judikaturou*. Praha: Aspi, 2008. 312 s. ISBN 978-80-7357-403-1
- BURDEK, L. *Zákoník práce 2012 úplné znění*. Ostrava: Sagit, 2012. 128 s. ISBN 978-80-7208-886-7
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
- CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika*. Praha: Aspi, 2007. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9
- JOUZA, L. *Slovník pracovního práva*. Praha: Polygon, 2001. 640 s. ISBN 80-7273-041-X
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. 175 s. ISBN 80-86-131-53-X
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6
- WALKER, A.J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

Seznam použitých internetových zdrojů

- MPSV. *Zdravotní postižení*. [online]. 12. 1. 2014 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8#zozp>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Jak jste se o výběrovém řízení dozvěděli?	28
Graf 2: Byly informace o výběrovém řízení a dané pozici dostatečné?	28
Graf 3: Jakou metodu výběrového řízení organizace použila?	29
Graf 4: Kolika koly výběrového řízení jste prošli?	29
Graf 5: Jak hodnotíte atmosféru mezi ostatními uchazeči při výběrovém řízení?	30
Graf 6: Jak hodnotíte atmosféru při výběrovém pohovoru?	30
Graf 7: Považujete systém výběrového řízení za spravedlivý?	31
Graf 8: Dostali jste zpětnou vazbu o výsledcích výběrového řízení?	31
Graf 9: Jak dlouho jste v organizaci zaměstnání?	32
Graf 10: Pracujete stále na stejné pozici, na kterou jste byli přijati?	32
Graf 11: Je ve vaší organizaci možný kariérní růst?	33
Graf 12: Splnila vykonávaná činnost Vaše očekávání?	33

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B - Tabulkové grafy	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dotazník

Téma: Výběrové řízení v soukromém a státním sektoru

Jedná se o anonymní dotazník. Informace získané tímto dotazníkem nebudou nikde zveřejněny, budou použity pro studijní účely. Odpovídejte, proto, prosím, pravdivě.

1. Jak jste se o výběrovém řízení dozvěděli?

- ☐ Inzerát
- ☐ Úřad práce
- ☐ Od známých
- ☐ Jiný způsob

2. Byly informace o výběrovém řízení a dané pozici dostatečné?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

3. Jakou metodu výběrového řízení organizace použila?

- ☐ Dotazník
- ☐ Životopis
- ☐ Výběrový pohovor
- ☐ Assessment centrum

4. Kolika koly výběrového řízení jste prošli?

- ☐ Jedno
- ☐ Dvě
- ☐ Více

5. Jak hodnotíte atmosféru mezi uchazeči při výběrovém řízení?

- ☐ Přátelskou
- ☐ Konkurenční

6. Jak hodnotíte atmosféru při výběrovém pohovoru?

- ☐ Přátelskou
- ☐ Konkurenční

7. Považujete systém výběrového řízení za spravedlivý?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ne
- ☐ Spíše ne

8. Dostali jste zpětnou vazbu o výsledcích výběrového řízení?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

9. Jak dlouho jste v organizaci zaměstnání?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ Více jak 1 rok
- ☐ Více jak 3 roky

10. Pracujete stále na stejné pozici, na kterou jste byli přijati?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

11. Je ve vaší organizaci možný kariérní růst?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

12. Splnila vykonávaná činnost Vaše očekávání?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ne
- ☐ Spíše ne

Příloha B – Tabulkové grafy

Otázka č. 1

Jak jste se o výběrovém řízení dozvěděli?		
Odpovědi	soukromá org.	státní org.
Inzerát	14	12
Úřad práce	5	10
Od známých	10	8
Jiný způsob	1	0
Celkem	30	30

Otázka č. 2

Byly informace o výběrovém řízení a dané pozici dostatečné?		
odpovědi	soukromá org.	státní org.
Ano	26	30
Ne	4	0
Celkem	30	30

Otázka č. 3

Jakou metodu výběrového řízení organizace použila?		
odpovědi	soukromá org.	státní org.
Dotazník	8	0
Životopis	10	11
Výběrový pohovor	12	17
Assessment center	0	2
Celkem	30	30

Otázka č. 4

Kolika koly výběrového řízení jste prošli?		
odpovědi	soukromá org.	státní org.
Jedno	6	0
Dvě	5	26
Více	19	4
Celkem	30	30

Otázka č. 5

Jak hodnotíte atmosféru mezi ostatními uchazeči při výběrovém řízení?		
Odpovědi	soukromá org.	státní org.
Přátelskou	10	6
Konkurenční	20	24
Celkem	30	30

Otázka č. 6

Jak hodnotíte atmosféru při výběrovém pohovoru?		
odpovědi	soukromá org.	státní org.
Přátelskou	22	2
Konkurenční	8	28
Celkem	30	30

Otázka č. 7

Považujete systém výběrového řízení za spravedlivý?		
odpovědi	soukromá org.	státní org.
Ano	10	17
Spíše ano	15	13
Ne	1	0
Spíše ne	4	0
Celkem	30	30

Otázka č. 8

Dostali jste zpětnou vazbu o výsledcích výběrového řízení?		
odpovědi	soukromá org.	státní org.
Ano	25	30
Ne	5	0
Celkem	30	30

Otázka č. 9

Jak dlouho jste v organizaci zaměstnání?		
odpovědi	soukromá org.	státní org.
Méně než 1 rok	18	1
Více jak 1 rok	10	13
Více jak 3 roky	2	16
Celkem	30	30

Otázka č. 10

Pracujete stále na stejné pozici na, kterou jste byli přijati?		
odpovědi	soukromá org.	státní org.
Ano	30	22
Ne	0	8
Celkem	30	30

Otázka č. 11

Je ve Vaší organizaci možný kariérní růst?		
odpovědi	soukromá org.	státní org.
Ano	0	30
Ne	30	0
Celkem	30	30

Otázka č. 12

Splnila vykonávaná činnost Vaše očekávání?		
odpovědi	soukromá org.	státní org.
Ano	8	23
Spíše ano	12	7
Ne	2	0
Spíše ne	8	0
Celkem	30	30

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martin Aulík

Obor: 6208R180 - Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ Voš)

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Výběrové řízení v soukromém a státním sektoru

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 35

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.