

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta



Katedra sociologie a andragogiky

**ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR
ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY**

**SELECTING EMPLOYEES
AND THE PROCESS OF RECRUITMENT**

Bakalářská diplomová práce

Kristýna Kanderová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková
Olomouc 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 20.2.2012

Kristýna Kanderová

Obsah

Úvod	4
1. Personální práce	5
2. Personální činnosti	6
3. Personální strategie	7
4. Personalista, personální útvar a další osoby podílející se na řízení lidských zdrojů	8
5. Vytváření a analýza pracovních míst	10
5.1 Identifikace potřeb	10
5.2 Popis a specifikace pracovních míst	10
5.3 Plánování pracovníků	11
6. Získávání zaměstnanců	12
6.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců	12
6.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců	13
6.2.1 Vnitřní zdroje	13
6.2.1 Vnější zdroje	13
6.3 Metody získávání zaměstnanců	14
6.4 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	16
6.5 Dokumenty požadované od uchazečů	18
6.6 Personální marketing	18
7. Výběr zaměstnanců	20
7.1 Postup při výběru zaměstnanců	20
7.2 Posuzování uchazeče	22
7.3 Kritéria výběru zaměstnanců	22
7.4 Metody výběru zaměstnanců	25
7.4.1 Analýza dokumentace	27
7.4.2 Výběrové pohovory	28
7.4.3 Testy pracovní způsobilosti	30
7.4.4 Assessment centre	31
7.4.5 Zkoumání referencí	34
7.4.6 Přijetí na zkušební dobu	34
7.5 Dokončení procesu výběru zaměstnanců	35

8. Výběr a získávání zaměstnanců ve firmě XY	36
8.1 Obecná charakteristika firmy, základní údaje	36
8.2 Charakteristika personálního oddělení ve firmě XY	36
8.3 Získávání zaměstnanců ve firmě XY	37
8.3.1 Identifikace potřeb	38
8.4.2 Inzerce	39
8.4.3 Executive search	40
8.4.4 Doporučení	40
8.5 Výběr zaměstnanců ve firmě XY	41
8.5.1 Analýza životopisů a přijatých dokumentů	41
8.5.2 Osobní pohovor	42
8.5.3 Testování uchazečů	42
8.5.4 Assessment centre	43
8.5.5 Zamítnutí kandidáti	44
9. Identifikace nedostatků procesu výběru a získávání zaměstnanců ve firmě XY a návrh jejich řešení	45
Závěr	48
Seznam použité literatury	50
Přílohová část	52
Příloha č. 1	52

Úvod

I přesto že ve světě jsou personalisté jedním ze základních stavebních kamenů firmy, u nás vedení firem stále dává častěji přednost řešení technických a ekonomických záležitostí a divize lidských zdrojů, pokud vůbec existuje, má na starosti pouze zpracování mezd, smluv a podobných nutností. Zbytek personálních procesů je často řešen manažery různých sekcí, kteří s oblastí personalistiky nemají zkušenosti. Přitom právě lidé, kteří pro společnost pracují, by měly být jejími stavebními kameny a se stejnou pečlivostí by měli být i vybíráni.

Právě proto jsem si jako téma své bakalářské práce vybrala proces získávání a výběru zaměstnanců, kterému by měl být věnován dostatek času a pozornosti, i když tomu tak často nebývá. Abych zjistila, jak to funguje v praxi, vybrala jsem si vzdělávací firmu z Moravskoslezského kraje¹, a nabídla jí pomoc v podobě analýzy jejích procesů pro výběr a získávání zaměstnanců a navrnutí řešení, jež by mohly pomoci úspěšnosti i efektivitě. V průběhu získávání informací jsem velmi úzce spolupracovala s personálním oddělením a přímo se podílela na některých aktivitách.

V první části své práce se zaměřím na teoretická východiska a terminologické ukotvení problému, které souvisí s cílem mé bakalářské práce a je pro něj nezbytné. V druhé části již konkrétně popíšu jednotlivé procesy tak, jak jsou nastaveny ve firmě XY, která si v mé práci nepřála být jmenována.

Na základě konfrontace mých teoretických poznatků shrnutých v první části s mými praktickými poznatky v části druhé, budu pak schopna identifikovat chyby a nedostatky v procesu výběru a získávání zaměstnanců ve firmě XY a navrhnout jejich řešení.

Doufám, že poznatky pramenící z mé práce budou pro personální oddělení a tím i pro firmu přínosem a nejen, že jí ulehčí práci, ale pomůže jí k dosažení ještě lepších výsledků v oblasti náboru.

¹ Firma XY si nepřála být v mé práci jmenována z důvodu vynášení know-how a interních informací.

1. Personální práce

Abychom se mohli věnovat problematice výběru a získávání zaměstnanců, musíme si nejdříve přiblížit související pojmy. Personální práce nebo také personalistika či řízení lidských zdrojů a v angličtině HR neboli „Human Resources“, je část řízení organizace, která má na starosti vše, týkající se pracovní síly. Role ředitele oddělení řízení lidských zdrojů je stále více považováno za ústřední manažerskou roli, protože právě lidské zdroje jsou klíčovým prvkem cesty k úspěchu organizace. Aby byl tento prvek připraven spolu s organizací dosahovat potřebných cílů a reagovat na současnou situaci na trhu, je třeba zaměstnance rozvíjet a vzdělávat (srov. Koubek 2007, s. 14).

Hlavní účel personálního řízení Personnel Standards Lead Body definoval následovně: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku“ (Armstrong 1999, s. 43). V podstatě tím bylo myšleno, že personální řízení je tady od toho, aby se podílelo na zvýšení výkonnosti organizace skrze práci s jejími zaměstnanci, a to hledáním ideálního spojení člověka a činnosti, kterou vykonává, případně ideální formace pracovních týmů. Snaží se také o efektivní využití každého jedince a o rozvoj jeho potenciálu. Zároveň zastřešuje i pracovně právní záležitosti. Tento nelehký úkol nespočívá vždy pouze na personalistech, ale také na manažerech různých úrovní, na které je předávána část a v případě absence personálního oddělení i celá zodpovědnost za práci s lidskými zdroji (srov. Koubek 2007, s. 14).

2. Personální činnosti

Konkrétněji bývá úloha řízení lidských zdrojů definována přehledem personálních činností, které by v organizaci měly být vykonávány, aby bylo dosaženo ideálního využívání pracovní síly jakožto rozhodující hnací síly firmy. Tyto konkrétní činnosti jsou definovány v různých literaturách různě, já zde uvedu seznam hlavních personálních činností podle Koubka, který je ve svém shrnutí podává nejkomplexněji (Koubek 2007, s. 17-18):

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Já se v této práci budu konkrétně zabývat nejvíce třetí ze zmíněných personálních činností - získáváním, výběrem a následným přijímáním pracovníků, přestože je potřeba k výkonu jedné z těchto činností i činností ostatních, protože jsou na sobě vzájemně závislé. Pro úspěšný nábor je například potřeba vědět jaké pracovní místo se snažím obsadit, a po úspěšném výběru bude potřeba konkrétního úspěšného kandidáta přijmout a postarat se o jeho bezproblémovou adaptaci.

Přesto právě získávání a výběru zaměstnanců se budu, jak již jsem zmínila, věnovat nejdetailněji a mým cílem bude zjištěné informace konfrontovat se současnou situací získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní firmě. Tím bych ráda dospěla k odhalení nedostatků a zároveň i celkovému zefektivnění náboru ve vybrané firmě.

3. Personální strategie

Každá organizace má nějaký plán do budoucna odpovídající na otázky co a jak má v plánu dělat a čeho chce dosáhnout. Tento plán bývá označován jako strategie a je velmi úzce spjatý se strategií personální. „Personální strategie je determinována celkovou strategií firmy, tedy jejími dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli. Sama však tvoří jádro firemní strategie, neboť pracovní síla - jak již bylo konstatováno – je rozhodujícím zdrojem, který má firma k dispozici“ (Koubek 2007, s. 26). Kdyby šla strategie organizace proti strategii personální, organizaci by to mohlo velmi uškodit, proto je třeba dbát na to, aby byl strategický cíl zakořeněn skrze strategii personální i v samotných jednotlivých zaměstnancích. Aby byla strategie správně formulována, používá se série strategických otázek, která postupně vykrystalizuje v otázky týkající se personální strategie mající následující podobu (Koubek 2007, s. 27):

1. Kolik a jaké druhy pracovníků bude firma potřebovat?
2. Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá ve firmě i mimo ni?
3. Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků ve firmě?

Zároveň je důležité při tvorbě personální strategie neopomínat vnější a vnitřní faktory ovlivňující organizaci a její pracovní sílu. Mezi vnější faktory můžeme zařadit faktory ekonomické, mezinárodní, vládní regulace, ale i odbory. Konkrétněji pak třeba vývoj trhu práce, změny pracovní legislativy i technologický vývoj. Vnitřními podmínkami pak bude strategie organizace, její cíl, pole působení, finanční situace, používaná technologie, etika a také charakteristika zaměstnanců, ať už se jedná o charakteristiku osobnostní, ekonomickou či třeba demografickou (srov. Boudreau, Milkovich 1993, s. 50-52).

4. Personalista, personální útvar a další osoby podílející se na řízení lidských zdrojů

Jak už bylo zmíněno dříve, na řízení lidských zdrojů se nepodílí pouze personalista spolu s personálním oddělením, nedílnou součástí jsou i jednotliví vedoucí pracovníci skrz naskrz celou firmou. V podstatě každý vedoucí pracovník, byť jen s jedním podřízeným zaměstnancem, vykovává personální práci, i když si to často možná ani neuvědomuje, proto je pro efektivní řízení lidských zdrojů nezbytné, aby si všichni vedoucí pracovníci osvojili mimo svou odbornost i potřebné postupy a znalosti z oblasti personalistiky. Konkrétněji by se měli podílet na personálním plánování, na celém procesu náboru zaměstnanců, jejich adaptaci a hlavně pak na jejich hodnocení (srov. Koubek 2001, s. 26).

Personální útvar jako takový je na konkrétní práci s lidskými zdroji vyškolen, proto by měl poskytovat odbornou podporu všem vedoucím pracovníkům, pomáhat jim s vykonáváním personální práce a samozřejmě plnit další úkoly, specifické pro personální útvar, které již byly zmíněny dříve. Zatímco v malých firmách nemusí být zaměstnán žádný personalista a personální práce je ponechána čistě na majiteli či nejvýše postaveném pracovníkovi, ve velkých organizacích se personální útvar může dokonce členit na několik jednotlivých oddělení (např. oddělení zaměstnávání, odměňování, bezpečnosti práce atd.). Ať už se jedná o jednoho personalistu či celé oddělení, stále více se proměňuje jeho postavení v hierarchii firmy. Zvláště ve velkých zahraničních firmách bývá dnes stále častěji personální ředitel považován za druhou nejvýše postavenou osobou ve vedení organizace, což demonstruje onu moderní koncentraci na lidské zdroje. Obecně už dnes můžeme říct, že vedoucí personálního útvaru bývá jednou z osob v nejužším vedení organizace (srov. Koubek 2001, s. 29-31).

Role, které personalista přebírá, se mohou v různých typech organizací lišit, a to zvláště v závislosti na struktuře, velikosti a typu této konkrétní organizace. Obecně také platí, že úspěšnost implementace personální strategie závisí na spolupráci personalistů s vedoucími pracovníky i s nejužším vedením firmy. Pokud bude personalista čelit nepochopení ze

strany ostatního managementu, a jeho autoritě nebude důvěřováno, jen stěží může něčeho dosáhnout. Soupis rolí, které na sebe personalisté mohou brát, vytvořil Armstrong. Mohou být partneři v podnikání, stratégové, řešitelé problémů, inovátoři, intervencionisté, umožňovatelé a usnadňovatelé, interní konzultanti, dodavatelé služeb, strážci důslednosti a strážci hodnot organizace týkajících se lidí. Za tři hlavní role považuje role stratégů, dodavatelů služeb a interních konzultantů (srov. Armstrong 1999, s. 66-67).

V předchozích kapitolách jsem se obecně věnovala personalistice v organizaci, čímž jsem si připravila pole pro hlubší proniknutí do problému výběru a získávání zaměstnanců. Ještě než se k těmto konkrétním procesům dostanu, shrnu kroky, které je potřeba absolvovat před jejich zahájením – tedy vytváření a analýzu pracovních míst.

5. Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je v personálním řízení velmi důležitým nástrojem. Na základě této analýzy jsou personalisté schopni vypracovat popisy pracovních míst a další „rámce“, které je pak provází velkou částí ostatních personálních činností, jako třeba vzděláváním zaměstnanců (srov. Armstrong 1999, s. 209). „Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat“ (Armstrong 1999, s. 209).

5.1 Identifikace potřeb

I k tomu, aby došlo ke správnému zjištění potřeb, přispívá právě analýza pracovních míst. Tím, že důkladně „zmapujeme terén“, se v něm logicky začneme lépe orientovat, což přispěje následnému lépe pochopení celé firemní struktury a hlavně identifikaci nežádoucích jevů, jakými by mohl být například častý přebytek nebo nedostatek pracovníků, případně nabírání nových zaměstnanců, kteří ale nemají odpovídající profil. Ano, i přebytek zaměstnanců může být nejen z hlediska ekonomického přítěží. Zaměstnanci se cítí nevyužiti, nerozvíjí se a mají strach ze ztráty pracovního místa. V opačném případě jsou naopak zaměstnanci přetížení, ve stresu a nemají prostor pro odvedení kvalitní práce (srov. Koubek 2007, s. 38-39).

5.2 Popis a specifikace pracovních míst

Abychom byli schopni správně a efektivně popsat a specifikovat konkrétní pracovní místo, musíme si klást otázky jednak týkající se pracovních podmínek a úkolů a také otázky týkající se pracovníka. V první části zjišťujeme informace jako název funkce, její začlenění v hierarchii, povahu práce, způsob jejího výkonu, zodpovědnost, sekvence, místo výkonu, normy atp. Po zodpovězení této první skupiny otázek dostaneme popis pracovního místa. Poté je potřeba zaměřit se na otázky týkající se pracovníka. Mezi ty bude patřit otázka týkající se fyzických i

psychických požadavků, dovedností, vzdělání, zkušeností a charakteristiky osobnosti. Na základě těchto odpovědí získáme specifikaci pracovního místa (srov. Koubek 2001, s. 66-68).

Abychom získali data, která budou věrohodně vypovídat o pracovních pozicích, musíme je sbírat na několika úrovních. V první řadě je potřeba se věnovat získání dokumentů poskytujících informace o pracovních místech, jako je třeba organizační struktura nebo pracovní postup. Následně požádat o pomoc manažery, kteří mohou poskytnout základní informace týkající se pracovních míst. Podobné otázky jako manažerům pak konečně můžeme položit konkrétním držitelům pracovních pozic a zajít do větších detailů. Informace, které jsme získali, si pak můžeme ověřit „v terénu“ pozorováním pracovníků při vykonávání běžných činností (srov. Armstrong 1999, s. 212).

V konečném důsledku bychom před sebou měli mít informace, ze kterých již lze vytvořit popis pracovních míst. Aby tento popis sloužil nejen jeho tvůrcům, obecně se zachovává forma, ve které by měl být uveden název pozice obsahující rovněž počet pracovníků, datum a případný konkrétní kód náležící dané pozici, její charakteristika vysvětlující účel pracovní činnosti a popis obsahující hlavní povinnosti (srov. Boudreau, Milkovich 1993, s. 125-126).

5.3 Plánování pracovníků

Aby organizace v současnosti ani budoucnosti nemusela řešit přebytek ani nedostatek zaměstnanců (viz kapitola 5.1), přichází na řadu personální plánování. To má za úkol postarat se o to, aby vždy bylo k dispozici potřebné množství potřebně kvalifikovaných, motivovaných, flexibilních a optimálně rozmístěných zaměstnanců s potřebnými osobnostními charakteristikami a také s přiměřenými náklady. Toto předvídání probíhá ve dvou etapách. Nejprve je třeba určit potřebu a poté i pokrytí této potřeby. Při tomto procesu hrají roli vnitřní i vnější faktory, které zde dále rozebírat nebudu. Jen je ještě třeba zmínit, že těmito plány není třeba se za každou cenu řídit. Situace na trhu se stále vyvíjí, a proto by se mělo měnit i plánování pracovníků (srov. Koubek 2007, s. 53-61)

6. Získávání zaměstnanců

Proces získávání a následný výběr zaměstnanců jsou na sebe těsně navázány a měly by korespondovat s vytvořeným personálním plánem tak, aby bylo dosaženo ideálního počtu zaměstnanců. „Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)“ (Koubek 2001, s. 117). Je to tedy nesmírně důležitý krok ve tvorbě zaměstnanecké síly dané organizace. Zkrátka pokud můžeme na nově vzniklou pozici vybírat ze sta osob, bude výsledek jiný, než pokud na stole leží jen jeden jediný životopis.

Ještě než se pustím do konkrétnějších informací, je třeba si vymežit rozdíl mezi nábořem a získáváním zaměstnanců. Na první pohled jde o totéž, ale pokud jde o moderní pojetí této činnosti, není to tak úplně pravda. Pod pojmem nábor rozumíme získávání nových pracovníků zvenjšku, zatímco proces získávání zaměstnanců označuje snahu získat zaměstnance i zevnitř společnosti, snaží se tedy i o větší produktivitu práce (srov. Koubek 2001, s. 117).

6.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců naše snažení ovlivňuje celá řada faktorů. Některé z nich můžeme mít pod kontrolou a udělat z nich přednosti, ale některé ovlivnit nemůžeme a musíme jim proto přizpůsobit naše počínání. Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců souvisí jednak s organizací a také s konkrétním obsazovaným pracovním místem. Jsou jimi třeba povaha práce, rozsah povinností, pracovní podmínky, ale také význam organizace, její prestiž a pověst, mezilidské vztahy atp. Mezi vnější podmínky se pak řadí faktory, které většinou ovlivnit nemůžeme, např. demografické, ekonomické, sociální, technologické a další podmínky, a proto je musíme při své práci brát za neměnné a přizpůsobit jim celý proces získávání zaměstnanců (srov. Koubek 2001, s. 119-120).

6.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, získávání zaměstnanců znamená nejen získávání zvenčí, ale také možnost posunu/přesunu současných zaměstnanců na jiné pozice - v tom případě hovoříme o vnitřních zdrojích. Tyto zdroje lze samozřejmě i libovolně kombinovat.

6.2.1 Vnitřní zdroje

Vnitřními zdroji jsou současní zaměstnanci, kteří mají potenciál se posunout výše, případně jinam, jsou to také zaměstnanci, kteří z důvodu úspor, zefektivnění nebo modernizace přišli o původní uplatnění. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů může mít pro organizaci nesporné výhody. Jednak uchazeče dobře zná a je si vědoma toho, co ji může nabídnout, což koneckonců platí oběma směry, také se toto počínání může stát motivací nejen pro tohoto zaměstnance, ale i pro jeho kolegy, což v důsledku posiluje loajalitu k organizaci. Navíc sebelepší manažer přicházející z vnějších zdrojů nikdy nepochopí organizaci tak dobře, jak zaměstnanec, kterého si organizace krok po kroku vychovala. To už věděl i Baťa. Jako vše, i nabírání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má dvě strany mince. Nevýhodami zde může být přehnaná soutěživost mezi kolegy a také nedostatek otevřených myslí, které ještě nejsou zatíženy postupy organizace (srov. Koubek 2001, s. 120-121).

6.2.1 Vnější zdroje

V ideálním případě by se měly vnější zdroje využívat až v případě, že zdroje vnitřní jsou nedostačující a nedokážou aktuální potřebu pokrýt. Mezi využitelné vnější zdroje můžeme zařadit v podstatě všechny osoby v produktivním a někdy i důchodovém věku. Jsou to jednak uchazeči o práci, absolventi různých úrovní škol, ale také tzv. pasivní kandidáti, kteří práci mají, ale v případě, že by byli osloveni zajímavou nabídkou, by svůj přestup zvážili. Zároveň mohou jako doplňkové zdroje fungovat i důchodci,

studenti, ženy v domácnosti i pracovní zdroje v zahraničí (Koubek 2001, s. 120-122).

Výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je v první řadě větší šance obsazení pozice člověkem s profilem odpovídajícím danému popisu práce. Přece jen je výběr daleko širší. Navíc člověk přicházející zvenku s sebou přinese jisté know-how, které organizace může do jisté míry využít. Nenastává zde problém soutěživosti a odmítání autority ze strany kolegů a výkonnost nově příchozího bývá vyšší (srov. Kociánová 2010, s. 84). Koubek se neshoduje s Kociánovou v otázce nákladnosti. Koubek tvrdí, že „Zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat v organizaci“ (Koubek 2001, s. 122), naproti tomu Kociánová tvrdí, že získat zaměstnance zvenku je nákladnější, trvá déle, poté následuje dlouhý proces adaptace a po celou dobu hrozí riziko nespokojenosti a odchodu, ať už z jedné či druhé strany. Jako další negativa pak zmiňuje vyšší finanční požadavky nově příchozích, blokování postupu současných zaměstnanců a tím zvyšování fluktuace a zátěž pro stávající zaměstnance (srov. Kociánová 2010, s. 84).

6.3 Metody získávání zaměstnanců

Jakmile jsme se dostali do fáze, kdy už máme vytvořeny analýzy pracovních míst, identifikované potřeby a zhodnotili jsme vnější a vnitřní faktory i zdroje, máme půdu téměř připravenou pro zahájení činnosti, která nám konečně přinese „první plody“. Ještě však zbývá rozhodnout se, jakým způsobem dáme potenciálním uchazečům vědět, že je k dispozici pozice, a že se o ni tedy mohou ucházet. Volba metody samozřejmě bude záviset na již zmíněných vnitřních a vnějších faktorech. Z velké části se volba metody bude odvíjet od předpokládané obtížnosti obsazení dané pozice. Pokud například budeme hledat asistentku bez zvláštních specifík, pravděpodobně ji najdeme velmi rychle bez větší snahy. Pokud budeme hledat obchodního manažera, který mluví švédsky a má zkušenost z výrobní firmy, asi budeme hledat o něco déle a budeme muset využít širší spektrum metod. Vybranou

metodou není třeba se nechat omezovat. Často se využívá kombinace dvou i více různých.

Koubek uvádí výčet nejběžnějších metod (Koubek 2001, s. 127-134):

1. Uchazeči se nabízejí sami
2. Doporučení současného pracovníka organizace
3. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
4. Vývěšky (v organizaci nebo mimo ni)
5. Letáky vkládané do poštovních schránek
6. Inzerce ve sdělovacích prostředcích
7. Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
8. Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému
9. Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů
10. Spolupráce s úřady práce
11. Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen
12. Využívání počítačových sítí (internetu)

Přesto, že je metod získávání zaměstnanců tolik, stále se nejvíce využívá inzerce, ke které se vrátím později. Existují navíc firmy, které jsou pro uchazeče natolik zajímavé a mají tak dobrou pověst, že mají dostatečný výběr z uchazečů, kteří se nabízejí sami. I to má však své nevýhody, a to hlavně v tom, že uchazeči jsou ne vždy schopni vycítit potřeby organizace, a vzhledem k neurčeným požadavkům, je „odpad“ větší než například „odpad“ z inzerce. Další velmi výhodnou formou získávání zaměstnanců je doporučení současných zaměstnanců. Jsou to znovu ušetřené zdroje, i když je seznam, ze kterého můžeme vybírat opět vcelku úzký. Pokud už si sama organizace se získáváním zaměstnanců neví rady nebo nemá dostatečné kapacity, vždy je možnost obrátit se na personální agentury, což je na jednu stranu velmi efektivní, ale na druhou stranu také velmi nákladnou metodou. Proto se k tomuto kroku přistupuje většinou při hledání specializovaných

odborníků, se kterými má organizace sama obtíže (srov. Koubek 2007, s. 135-142).

Celý proces získávání zaměstnanců samozřejmě prošel velkou změnou v době rozšíření internetu. Nejenže portály zprostředkovávající nabídky práce převzaly úlohu tištěných inzertních novin, což také znamená možnost uvést veškeré informace bez ohledu na počet slov, ale nově byla také možnost omezit firemní vývěsky a přesunout jejich obsah na firemní web, kam organizace bezplatně své inzeráty vyvěsila.

Nyní už jsme si řekli, jaké máme možnosti, v následující podkapitole se pokusím přiblížit, jak by nabídka zaměstnání měla vypadat a jakou by měla mít strukturu.

6.4 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Ještě než se začneme zamýšlet nad náležitostmi inzerátu, je třeba ještě jednou zvážit, zda opravdu neexistuje žádná levnější nebo efektivnější metoda. Nevědí naši zaměstnanci o někom vhodném na tuto pozici? Nebo naopak – není to pro nás příliš velké sousto, které by bylo výhodnější přenechat personální agentuře? Když se i po důkladném zvážení všech předchozích alternativ rozhodneme pro inzerci, měli bychom si určit cíle, které by naše inzeráty měly splnit.

Pokud vystavíme sebelepší inzerát a nikdo nebo alespoň nikdo z cílové skupiny na něj nenarazí, naše snažení bylo k ničemu. Proto je cílem číslo jedna – upoutat pozornost. Toho můžeme dosáhnout tím, že zvolíme portál, který naše cílová skupina navštěvuje, že dáme inzerátu atraktivní název a tak dále. Když už uchazečovu pozornost upoutáme, je třeba vytvořit a udržet v něm zájem. Zkrátka, aby inzerát hned zase nezavřel. To neznamena jen podat informace atraktivním způsobem, což je samozřejmě také důležité, ale hlavně mít v inzerátu veškeré podstatné informace, a to bez gramatických chyb, které působí neprofesionálně. Zároveň musí poskytnuté informace působit věrohodně. Pokud bude v inzerátu napsáno, že hledáme asistentku, a za nástupní plat 60 000Kč čistého, asi všem bude jasné, že nám inzerát buďto tají obsah práce anebo prostě lže. Posledním podstatným cílem je, že inzerát musí stimulovat akci. A to akci od lidí, které jako organizace

chceme. To znamená, že popisem požadavků jasně popíšeme, jaké lidi potřebujeme a zároveň je upoutáme naší nabídkou natolik, že na inzerát odpoví (srov. Armstrong 1999, s. 453).

Obsah inzerátu by měl být tvořen na základě popisu a specifikace pracovního místa a také s ohledem na to, jestli se jím budeme snažit oslovit uchazeče z vnějších nebo z vnitřních zdrojů. Vzhledem k tomu, že inzerát bude s největší pravděpodobností vystavován na portálu zprostředkovávajícím nabídky zaměstnání nebo na stránkách organizace, nemusíme již tolik dbát na délku inzerátu, jako tomu bylo v době inzerce novinové. Máme tedy dostatek prostoru pro to, abychom jasně vyjádřili vše, co se nabízené pozice týče. Inzerát by však, nehledě na to, kde bude vystaven, měl podle Foot a Hook obsahovat následující informace (srov. Foot, Hook 2002, s. 70-71):

1. Název pracovního místa a hlavní povinnosti

- Právě název je rozhodujícím faktorem pro to, jestli inzerát někdo otevře nebo ne, proto by měl upoutat. Zároveň je možnost do hlavičky k názvu uvést i plat či jiný benefit, který by mohl být motivátorem. Hlavní povinnosti se uvádějí zpravidla proto, že i když je název pozice stejný, náplň práce se mění firmu od firmy.

2. Požadované kvalifikace, dovednosti a zkušenosti

- Tady bychom měli převážně čerpat ze specifikace pracovního místa. Nedostatečně specifikované požadavky mohou vyústit v přehřel nevhodných kandidátů, proto je třeba vše dobře zvážit. Naopak uvádět jako nutnost požadavek, který úplně nutný není, může odradit od reakce kvalitního a pro pozici vhodného kandidáta.

3. Příležitosti a výzvy

- V inzerátu máme možnost ukázat kandidátům jaké příležitosti k využití dovedností a výzvy, kterými by se mohli dále rozvinout, by je na zmíněné pozici čekaly.

4. Plat a výhody

- Asi nejzákladnějším motivačním faktorem většiny lidí bude právě plat a benefity, které jim organizace může nabídnout.
5. Založení politiky na důležitých problémech, jako jsou rovné příležitosti nebo kouření na pracovišti
6. Jak se přihlásit
- Nejčastěji je na přímo na portálech zprostředkujících práci možnost odpovědět nebo je uveden e-mail, na který má uchazeč zaslat strukturovaný životopis, někdy i s motivačním dopisem.

Armstrong ještě doplňuje tento seznam o místo výkonu práce a o informace o organizaci nabízející práci. Jediný případ, kdy se název firmy neuvádí je, pokud jde o nabídku personální agentury. Ta své klienty logicky neprozrazuje proto, aby jí kandidáti nemohli obejít reakcí přímo ke klientovi (srov. Armstrong 1999, s. 455).

6.5 Dokumenty požadované od uchazečů

Při reakci na konkrétní nabídku práce by organizace, která inzerát vystavila, měla určit, jaké dokumenty po uchazečích požaduje. Většinou to bývá strukturovaný životopis (někdy i v cizím jazyce) a často také průvodní neboli motivační dopis. Některé organizace vyžadují také vyplnění dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, k tomu ale většinou dochází až před osobním pohovorem. Před nástupem do zaměstnání nebo někdy už před druhým kolem výběrového řízení bývají také požadovány dokumenty potvrzující dosažené vzdělání, reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů nebo lékařská prohlídka. I proto se lhát v životopisech opravdu nevyplácí (srov. Koubek 2009, s. 143).

6.6 Personální marketing

Pokud se k nám zaměstnanci díky našemu dobrému jménu sami od sebe jen pohnou, proces získávání zaměstnanců v podstatě zmizí, čímž se logicky ušetří čas i peníze. Jak toho docílit? Co je tím faktorem, který

zaměstnance do firmy láká? U nás stále převládá názor, že jsou to peníze a pár základních benefitů. Aneb přístup „všechno a všechny si můžu koupit“. Ale nejsou to jen materiální hodnoty, které ve firmě současné zaměstnance drží, a které nové lákají, a je třeba právě ty ostatní hodnoty nepodceňovat. V dnešní době, kdy člověk tráví většinu svého času mimo spánku (a někdy i včetně) prací, a kdy jsou tyto časové nároky čím dál vyšší, měl by se zaměstnanec ve firmě cítit jednoduše co nejlépe. Zkrátka číslo, které přibude na účtu po přetrpěném měsíci, není největším motivátorem pro všechny (srov. Koubek 2009, s. 157).

Faktory, které jsou u nás stále podceňovány, vyjmenovává Koubek: „...zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti pracovníků či zlepšování rozvoje pracovníků. Nemůžeme si tak nevšimnout akcentování péče o pracovníky, intenzivní snahy o zvyšování uspokojení pracovníků s vykonávanou prací..., zlepšování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti a vytváření jasné perspektivy personálního a sociálního rozvoje pracovníků“ (Koubek 2009, s. 157). Stručně řečeno, pokud se zaměstnavatel bude ke svým zaměstnancům chovat slušně, bude si jich vážit a uvědomovat si jejich hodnotu, má nakročeno k tomu, aby jeho pověst přispěla nejen k náboru, ale i ke snížení fluktuace. Právě tomuto úsilí o dobrou pověst se dnes říká personální marketing (srov. Koubek 2009, s. 157-160).

Máme tedy shrnuto jak zaměstnance získat, v následující kapitole se budu věnovat už samotnému výběru budoucích zaměstnanců, který na jejich získávání v praxi navazuje.

7. Výběr zaměstnanců

Jestli se nám podařilo úspěšně vypořádat s minulou fází obsazování pracovního místa, zjistíme jednoduše podle odezvy. Získali jsme vzorek, ze kterého bude možné vybrat toho správného člověka pro naši organizaci? Podařilo se nám oslovit cílovou skupinu? Odpovídají přijaté dokumenty našim představám? Pokud ne, zřejmě je někde chyba. Mohla nastat ve volbě metody, ve formulaci inzerátu nebo v podstatě v jakékoliv fázi získávání zaměstnanců. V tom případě je třeba znovu tuto fázi zopakovat. Pokud nemáme dostatečný výběr, je velmi pravděpodobné, že námi vybraný jedinec nebude pro pozici vhodný. Musíme však také vzít v úvahu, že pokud hledáme specialistu, pravděpodobně bude těžké jej najít, a proto po několika opakováních předchozí fáze můžeme dojít k tomu, že bez pomoci personální agentury takového člověka prostě neseženeme, ať zvolíme jakoukoliv metodu. V literatuře se objevují různé ideální počty uchazečů o jednu pozici, podle Kociánové jde standardně o počet tři až deset (srov. Kociánová 2010, s. 94).

Fáze výběru pracovníků ovlivňuje kvalitu pracovníků, čímž nepřímo ovlivňuje i kvalitu odvedené práce. Právě proto je jedním ze stěžejních personálních procesů a je třeba se mu důkladně věnovat nehledě na to, jak finančně a časově náročný bývá (srov. Kociánová 2010, s. 94).

Pojďme teď vycházet z toho, že fáze získávání zaměstnanců byla úspěšná a můžeme se tedy pustit do jejich výběru.

7.1 Postup při výběru zaměstnanců

Celý proces výběru zaměstnanců má za cíl vybrat uchazeče, kterému bude v konečné fázi pracovní místo nabídnuto a začíná přihlášením uchazeče do výběrového řízení na danou pozici. Jak již bylo zmíněno výše, může to být proces zdoluhavý, ale energie vložená do výběru zaměstnanců by se měla stát energií ušetřenou v následných procesech adaptace, řešení sporů a i v samotné výkonnosti. Dobrým výběrem zaměstnanců šetříme čas budoucím nadřízeným i kolegům v týmu nového pracovníka. Jak říká

Koubek: „Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu“ (Koubek 2001, s. 156). Zároveň uvádí, že neexistuje žádná naprosto spolehlivá metoda výběru, která by zaručila, že vybraný jedinec bude skutečně nejlepší, výborně zapadne do týmu a bude splňovat veškerá další očekávání (srov. Koubek 2001, s. 156). Ve výběru zaměstnanců často hraje velkou roli i intuice personalisty.

Nehledě na to, jaké množství reakcí obdržíme, v první fázi je třeba vyselektovat ty, kteří splňují naše požadavky. Ať už je totiž v inzerátu popíšeme sebepřesněji, vždy se najdou tací, kteří „zkouší své štěstí“ a životopis pošlou, aniž by ve skutečnosti požadavky splňovali. Je možné, že i z dvou set přijatých životopisů nebude vyhovovat nikdo, a že z deseti naopak všichni. Ale nemám v plánu tady zabíhat do statistiky. Pokud nám ale opravdu přijdou dvě stovky životopisů a nikdo z nich nebude požadavkům odpovídat, je na místě se zamýšlet nad formulací inzerátu. Chyba může a v tomto případě i pravděpodobně je na naší straně.

Postup při výběru zaměstnanců se liší nejen organizací od organizace, ale také pozicí od pozice a také počet reakcí může postup značně ovlivnit. Někdy může mít výběrové řízení kol deset, někdy úplně postačí kola dvě. Obecně však Koubek stanovuje následující postup (Koubek 2001, s. 174):

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- b) Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.
- c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).
- d) Výběrový pohovor (interview).
- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí.

Tento postup ve své knize téměř stejně uvádí i Kociánová. Jediným rozporným bodem je bod f – Lékařské vyšetření, kde místo něj Kociánová uvádí „předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům“ (Kociánová 2010, s. 95).

7.2 Posuzování uchazeče

V podstatě nám celý proces výběru slouží k tomu, abychom byli schopni uchazeče správně posoudit, proto se právě posuzování uchazečů budu věnovat v této podkapitole. Při výběru zaměstnanců se setkáváme s tím, že v podstatě porovnáváme neporovnatelné, matematik by v podobné situaci pravděpodobně zešílel. Často má jeden kandidát kvality tam a druhý zase jinde. Těžko se pak určuje, která kombinace je nejprínosnější. Při posuzování uchazeče musíme porovnat to, co hledáme (tudíž již dříve zmíněný popis a specifikace pracovního místa, které chceme obsadit v kombinaci s osobními charakteristikami) s tím, co nám je nabízeno kandidáty – tedy s charakteristikami, které nám o sobě kandidát sdělí i a hlavně těmi, které zjistíme v průběhu výběrového řízení sami na základě testů, rozhovorů a pozorování (srov. Koubek 2001, s. 157).

Před tím, než se pustíme do posuzování uchazeče, měli bychom být schopni dát dohromady představu ideálního kandidáta. Je velmi pravděpodobné, že úplný ideál nikdy nenajdeme, ale budeme mít reálnou a srozumitelnou představu o tom, jak by měl vypadat a tedy jakého člověka hledáme. U tohoto ideálního kandidáta bychom si měli ujasnit požadovanou odbornost, osobní charakteristiky, pracovní zkušenosti, vyžadované speciální schopnosti (těmi mohou být například jazyková vybavenost nebo kreativita) a zvláštní okolnosti (těmi může být například ochota cestovat) (srov. Vajner 2007, s. 15-16).

7.3 Kritéria výběru zaměstnanců

Na kapitolu týkající se problému posuzování uchazeče navazují shrnutím kritérií výběru, které právě s posuzováním úzce souvisí. Po této

kapitole bychom už měli mít všechno připravené k tomu, abychom se mohli pustit do samotných metod výběru zaměstnanců.

Abychom byli co nejlépe schopni posoudit vhodnost daného uchazeče pro pracovní pozici, musíme podle Kociánové stanovit kritéria úspěšnosti práce, prediktory úspěšného výkonu a metody, které k tomu budou využity (srov. Kociánová 2010, s. 96). Existuje několik modelů, které poskytují jakýsi rámec. Jsou jimi Rodgerův sedmibodový model a Munro-Frazerův pětistupňový model. Rodgerův model obsahuje: fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a okolnosti. Pětistupňový model kritéria třídí trochu jinak, a to následovně: vliv na ostatní, získaná kvalifikace, vrozené schopnosti, motivaci a emocionální ustrojení (srov. Kociánová 2010, s. 96).

Podle Koubka i Kociánové u nás stále přetrvává tendence vybírat pracovníky podle míry korespondence s požadavky pracovního místa. Ve vyspělejších zemích už ani toto kritérium podle něj zdaleka nestačí. Místo pracovní pozice bychom se podle nových přístupů měli zaměřit spíše na člověka, a proto se v dobře řízených organizacích ve vyspělých zemích uplatňuje spíše Lewisův model, který se soustředí na následující kritéria (Koubek 2001, s. 160):

1. Celoorganizační kritéria – jsou jimi vlastnosti, které organizace považuje za cenné a důležité u svých pracovníků. Stále více se do této kategorie spadá schopnost uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury a přispět k jejich rozvoji. Jako příklad je uvedena pružná organizace, která potřebuje pružného zaměstnance, který bude schopen se situací rychle přizpůsobit a akceptovat změny.
2. Útvarová, resp. týmová kritéria – zde jde samozřejmě o určitou odbornost spojenou s výkonem práce v daném týmu. Mimo to však tato kategorie zahrnuje i osobnostní charakteristiky a schopnost zapadnout do daného kolektivu. Jde tedy o přijímání hodnot tentokrát týmové kultury.

3. Tradiční kritéria pracovního místa – jsou to kritéria odpovídající specifikaci pracovního místa. Ve většině případů je stále tato kategorie nejdůležitější a tedy i rozhodující, ale v moderních organizacích už se rozhodování netýká jen jí. Dokonce se začíná objevovat názor, že je lepší přijmout pracovníka pro organizaci a pro tým (tedy splňující body 1 a 2) než pro pracovní místo (splňující bod 3). To je důkaz růstu významu mezilidských vztahů v organizaci.

V současné teorii i praxi personální práce je velmi diskutovaným problémem problém platnosti neboli validity a spolehlivosti prediktorů neboli faktorů, které jsou používány k předpovědi úspěšného výkonu práce (srov. Kociánová 2010, s. 97).

Vysvětlení a měřitelnost těchto dvou pojmů podává Koubek. Validita prediktorů se dá zkoumat více způsoby. Při zkoumání empirickém se pomocí predikční či konkurenční validizace například zkoumá, jestli se předvídaný výkon rovná výkonu skutečnému. Spolehlivost prediktorů pak je závislá na tom, jak moc určitá míra výběru vykazuje stejné výsledky v různém čase, tedy při opakování. Samozřejmě musí být dodrženy i shodné podmínky. Tímto můžeme určit například spolehlivost testu používaného ve výběrovém řízení (srov. Koubek 2001, s. 161).

Kociánová ve své knize uvádí citát Štikaře, Rymeše, Riegela a Hoskovce, kteří konstatují, že „I za optimálních podmínek, kdy jsou stanovena kritéria pracovního úspěchu, a k dispozici je komplexní soubor metodických pomůcek, je predikce vždy pouze pravděpodobnostní. Do predikce úspěšnosti totiž zasahují okolnosti, které nelze ovlivnit. Na straně člověka to je jistá proměnlivost vlastností osobnosti v čase, především však dynamičtěji se měnící motivace. Proměnlivost v nárocích práce a pracoviště vyplývá ze zavedené nové technologie, ze změny organizace, režimu práce, stylu řízení apod.“ (Kociánová 2010, s. 97).

S Kociánovou i jí citovanými autory souhlasí i Koubek, který považuje validitu také za závažný problém. Uvádí, že žádná z metod výběru zaměstnanců nevyklučuje a podle něj dokonce ani příliš nesnižuje riziko

vybrání uchazeče, který nakonec bude pro danou práci ať už z jakéhokoli důvodu nevhodný. Tento problém vyvolává reakci v podobě vytváření nových metod výběru zaměstnanců, které ale nakonec také odhalí své chyby a zařadí se do zástupu metod s nejistou validitou (srov. Koubek 2001, s.160).

7.4 Metody výběru zaměstnanců

Již bylo zmíněno, že žádná z metod nezaručuje úspěšnost výběru, i proto je výběrové řízení kombinací různých metod a jen velmi výjimečně je použita jen jedna. Mezi základní metody Armstrong řadí pohovor, assessment center a testy pracovní způsobilosti (srov. Armstrong 2002, s. 369). Koubek ještě doplňuje v poněkud širším pojetí dotazník, zkoumání životopisu, zkoumání referencí, lékařské vyšetření a dokonce i zkušební dobu. Mezi méně používané a zároveň méně spolehlivé metody se řadí astrologie a grafologie (srov. Koubek 2001, s. 164-172).

Volba metod závisí na spoustě faktorů, jakými jsou třeba velikost organizace, finanční prostředky, časový prostor atd., ale hlavním faktorem je zpravidla konkrétní pozice, na které se výběrové řízení organizuje. Stýblo ve své knize uvádí tabulku, která shrnuje použití určitých metod při výběru určitého typu zaměstnanců. Dělí pozice na dělníky, marketingové specialisty, THP a administrativní pozice a management (Stýblo 2008, s. 79):

Metoda výběru	Pracovní zařazení (funkce)			
	dělníci	marketingoví specialisté	THP + admin.	management
Personální anamnéza	+	+	+	+
Výběrový rozhovor	+	+	+	+
Testování způsobilosti - odborné - psychologické - speciální	+	+) +) +))	+) +))	+ +)
Reference ze zaměstnání	+	+	+	+
Zdravotní posouzení	+)	+)	+)	+
Manažerská vize				+

Legenda:

+ ... rozhodně lze doporučit

+) ... podle specifických podmínek

+)) ... pouze v určitých případech není nutné

(1. stupeň významnosti)

(2. stupeň významnosti)

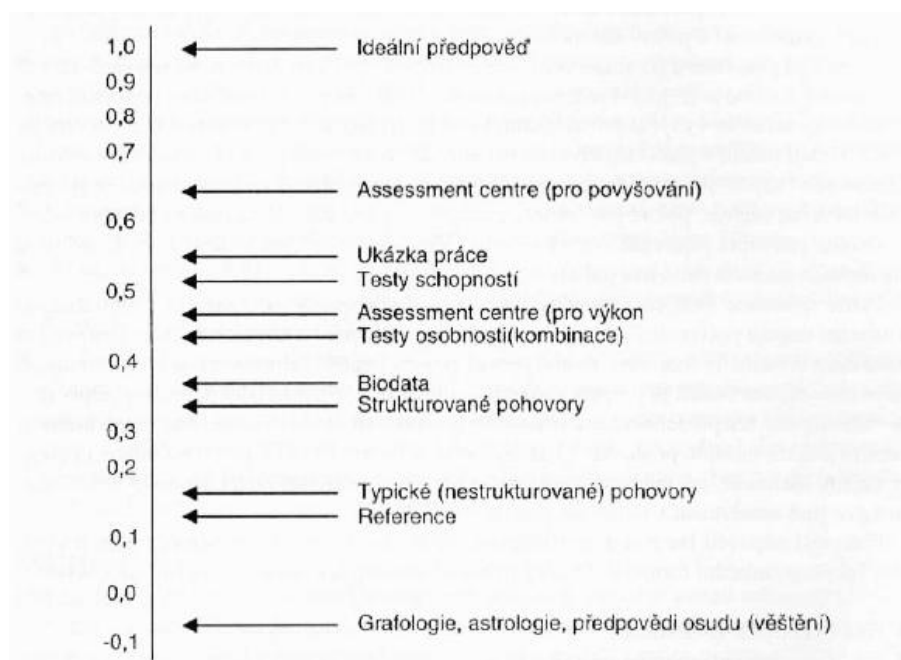
(3. stupeň významnosti)

Koubek ve své knize zveřejnil tabulku z knihy Smithe, která nabízí přehled validity jednotlivých metod. Validita byla zkoumána během 70. a 80. let ve Velké Británii a byla potvrzena i výsledky výzkumů z let 90., ze kterých vyplývá, že strukturovaný pohovor je nejvalidnější metodou, zatímco na druhé straně spektra figuruje astrologie a grafologie, na které je u nás nahlíženo jako na tzv. „alternativní metody“, i přesto, že některé západní firmy na ně nedají dopustit. Za validní metody jsou brány ty metody, u nichž validita dosahuje alespoň hodnoty 0,40 (Koubek 2007. S. 109):

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

Pramen: Smith, M.: Calculating the sterling values of selection. *Guidance and Assessment Review*, 1988, 4.1., s. 6–8.

Tabulku s podobným obsahem, ale jinými údaji uvádí i Armstrong, který čerpá z knihy Stephena Taylora. Armstrong na rozdíl od Koubka tvrdí, že metodou, která nejlépe předpovídá úspěšnost uchazeče je assessment centre, zároveň však podotýká, že mají omezené použití. Na rozdíl od výsledků výzkumů, které zveřejnil Koubek, jsou také strukturované pohovory v tabulce v Armstrongově knize považovány za méně validní (Armstrong 2002, s 373):



Obr. 25.3 Přesnost některých metod výběru pracovníků (Reprodukováno s dovolením Stephenu Taylora (1998): *Employee resourcing, Institute of Personnel and Development*)

V následujících podkapitolách se zaměřím na jednotlivé výše zmíněné metody výběru zaměstnanců, které postupně charakterizují a později srovnám s aktuální situací ve firmě XY.

7.4.1 Analýza dokumentace

Prvním krokem a tudíž i první zmíněnou metodou výběru zaměstnanců někdy zařazovanou zvlášť do předvýběru je, jak již bylo zmíněno v podkapitole 7.1 analýza dokumentace. Jsou to totiž právě různé typy dokumentů, které nám přijdou jako reakce na vyvěšený inzerát a nebýt možnosti uchazeče roztřídit na základě obdržené dokumentace, nastala by nutnost každého uchazeče vidět osobně, což by bylo samozřejmě neskutečně časově i finančně náročné.

Mezi dnes běžně požadované dokumenty se řadí v první řadě strukturovaný životopis a motivační dopis. Uchazeči i personalisté se však často neomezují jen na tyto dokumenty a zasílají nebo žádají o zaslání různé doklady o vzdělání, certifikáty, lékařská vyšetření, reference nebo vyplněný dotazník. Když dojde na zkoumání, je třeba věnovat pozornost nejen

obsahu, ale také úpravě, zpracování, gramatickým chybám a podobně. To vše nezřídka kdy o osobnosti uchazeče vypoví více než předkládané informace. Pozornost je třeba věnovat i pravdivosti dat. Samozřejmě ne vždy se dají zkreslená nebo nepravdivá data odhalit, stává se ale, že některé informace si jednoduše protiřečí nebo se nějakým způsobem překrývají (srov. Kociánová 2010, s. 99).

Strukturovaný životopis je ale prvotně vodítkem personalisty k tomu, zda daný uchazeč splňuje požadavky dané pozice. Co nejjednodušeji by z něj měl být chopen vyčíst informace o absolvovaném vzdělání, pracovních zkušenostech a jazykových a jiných schopnostech, kterými uchazeč disponuje. Vzhledem k tomu, že ve většině případů je to právě strukturovaný životopis, co rozhoduje o pozvání uchazeče na osobní pohovor, měla by mu být věnována dostatečná pozornost. Dnes již není ničím zvláštním například výuka předmětu jak napsat úspěšný životopis nebo najmutí si odborníka, který s tvorbou životopisu poradí (srov. Koubek 2001, s. 164).

Motivační nebo také průvodní dopis má za úkol zaměstnavatele v první řadě zaujmout. Uchazeč by v něm měl vyzdvihnout své silné stránky a zaměstnavateli stručně vysvětlit proč právě on je tím pravým na obsazované místo.

7.4.2 Výběrové pohovory

Pohovor je v dnešní době nejpoužívanější a podle některých i nejvhodnější metodou výběru zaměstnanců. Podle Ludlowa a Pantona má pohovor následující cíle: „Cíle výběrových pohovorů lze shrnout následujícím způsobem: a) získávání informací, aby si bylo možno učinit úsudek o vhodnosti kandidáta ve vztahu k bezprostředním i dlouhodobým potřebám podniku, a b) poskytování informací, aby si kandidát mohl učinit úsudek o tom, zda podnik dokáže uspokojit jeho potřeby“ (Lodlow, Panton 1995, s. 59). Koubek k tomuto dodává ještě třetí cíl, a to cíl posoudit osobnost uchazeče a nově i čtvrtý cíl, o kterém se v poslední době mluví, a tím je „založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a

vyvolat u něj pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi“ (Koubek 2001, s. 168).

Pohovory můžeme rozdělit na několik typů. Jednak na základě počtu účastníků, a pak také podle míry strukturovanosti. Podle počtu účastníků rozlišujeme následující (Armstrong 1999, s. 464):

1. Individuální pohovory (1 + 1): Nejpoužívanější metoda, a to z důvodu především časové i finanční nenáročnosti. Zároveň umožňuje navázat užší kontakt a uchazeč nepodléhá takové nervozitě, jako při přítomnosti více pozorovatelů. Tento pohovor většinou probíhá za přítomnosti přímého nadřízeného či personalisty. Nevýhodou je vysoké nebezpečí chybného a neobjektivního rozhodnutí.
2. Pohovorové panely: Pohovorový panel představuje skupinu dvou nebo více lidí, kteří provádějí pohovor s uchazečem. Většinou se v panelu vyskytuje personalista, nadřízený dané pozice a někdy, převážně u důležitých pozic, i psycholog. Umožňuje posuzovatelům své dojmy sdílet, čímž se zvyšuje validita a objektivita. Nevýhoda spočívá v početní přesile pozorovatelů a tudíž i zvýšené nervozitě uchazeče.
3. Výběrová komise: Větší a oficiálnější podoba pohovorového panelu, která je svolána pověřenými orgány podniku z důvodu zainteresovanosti více než jedné strany. Jedinou výhodou je možnost sdílení poznatků, na druhé straně nevýhod je více, a to například v možné nahodilosti otázek, převládnutí stereotypů dominujících členů komise a nedostatek prostoru pro argumentaci uchazeče. S rostoucím počtem členů komise roste také nervozita uchazeče.

Koubek ještě doplňuje Armstrongovo dělení podle počtu účastníků o tzv. postupný pohovor, který je sérií po sobě jdoucích individuálních pohovorů. Má za úkol skloubit výhody pohovkových panelů a pohovorů individuálních. Zároveň ještě zmiňuje pohovory skupinové, kterých se účastní

skupina pozorovatelů a zároveň i skupina uchazečů (srov. Koubek 2001, s. 168).

Efektivnost výše zmíněných typů pohovorů můžeme zvýšit, pokud použijeme tzv. strukturovaný neboli standardizovaný pohovor (srov. Armstrong 1999, s. 464). Tento typ pohovoru se vyznačuje svou připraveností. Má pevně daný seznam otázek, v pevně daném pořadí a s určeným časem, který je možný věnovat jim, což přispívá pozorovatelnosti a hlavně porovnatelnosti i v případě různých hodnotitelů. Na druhou stranu znemožňuje rozvíjení pohovoru do jiných směrů (srov. Kociánová 2010, s. 102).

Druhým typem pohovoru dle míry strukturovanosti je tzv. polostrukturovaný pohovor, který je kombinací strukturovaného a nestrukturovaného a snaží se o propojení výhod obou metod. Oproti strukturovanému pohovoru však klade o poznání větší požadavky na posuzovatele, kteří musí být schopni sledovat předem stanovené cíle a zároveň k pohovoru přistupovat pružně. Třetí, nejméně validní formou je pohovor nestrukturovaný neboli volně plynoucí a jak už z názvu vyplývá, jde o formu, kdy ani obsah ani čas nejsou rozvrženy a cíle jsou stanoveny buďto rámcově nebo vůbec. Tato forma přispívá k subjektivitě pozorovatele, halo efektu a sklouznutí k osobním otázkám, které se nevztahují k pracovnímu místu. Na druhé straně ovšem dovoluje lépe posoudit osobnost uchazeče (srov. Koubek 2001, s. 169).

7.4.3 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti byly v minulosti podle Ludlowa a Pantona přijímány velice negativně, zvláště pokud šlo o testy inteligenční, které byly považovány za diskriminační ke skupinám s nižším vzděláním a menšinám (srov. Ludlow, Panton 1995, s. 88). Dnes už jsou testy považovány za jednu z běžných metod používaných k výběru zaměstnanců. Nejde však o metodu, která by mohla být používána samostatně, vždy by mělo jít pouze o metodu doplňkovou.

„Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě. V širším záběru zahrnují požadavky na způsobilost, odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti (i měkké dovednosti), osobnostní charakteristiky a další způsobilosti, např. morální či fyzické“ (Kociánová 2010, s. 112).

Koubek uvádí nejčastěji používané typy testů (Koubek 2001, s. 164-166):

1. Testy inteligence – testují např. paměť, numerické myšlení, schopnost úsudku apod.
2. Testy schopností – hodnocení existujících i potenciálních schopností. Testují např. motoriku, manuální zručnost nebo také vzdělavatelnost. V tomto ohledu se překrývají s testy inteligence i znalostí a dovedností.
3. Testy znalostí a dovedností – testují hloubku znalostí a odborných návyků.
4. Testy osobnosti – testují uchazečovu osobnost, rysy jeho povahy, zájmy, postoje či hodnoty. U těchto testů bývá problémem validita, protože ta závisí na pravdivosti odpovědí uváděných uchazeči.

Konkrétně zde zmíním dotazník osobnosti, který je podle Vajnera v našich podmínkách hojně používán. Jde o test MBTI neboli Myers-Briggs Type Indicator, který rozděluje osobnosti do 16 osobnostních typů. Je velmi oblíben proto, že tyto typy nesrovnává ve smyslu lepší a horší, ale pouze poukazuje na jejich silné a slabé stránky, což vede ke zmírnění snahy odpovídat „správně“ a neohrožuje sebedůvěrou. Používá se ve výběrových řízeních, ale také na seminářích a workshopech, protože slouží i jako zpětná informace pro uchazeče nebo účastníka semináře (srov. Vajner 2007, s. 37).

7.4.4 Assessment centre

Další a v dnešní době se stále hojněji používanou metodou, kterou popíšu v této kapitole, je Assessment centre neboli „diagnosticko-výcvikový

program“, jak byla tato metoda česky nazývána. Dnes už se ustálil anglický název a často bývá používána jen zkratka „AC“.

Stejně jako předchozí metody, i assessment centre si klade za cíl posoudit uchazeče a vzhledem k tomu, že jeho základním znakem je, že se ho účastní hned celá skupina uchazečů i pozorovatelů, dává také možnost uchazeče porovnat tzv. „v přímém přenosu“ bez vlivů různých psychologických efektů souvisejících s rozložením v čase. Assessment centre může být sestaveno z různých metod, které jsou vystavěny tak, aby posloužily k posouzení charakteristik potřebných pro dané pracovní místo. Je také ideálním nástrojem pro ověření schopnosti spolupráce, prezentačních, manažerských, obchodních a jiných dovedností (srov. Gruber, Kyrianová 2006, s. 15).

Metoda assessment centre však není omezena pouze na výběr zaměstnanců, ale může být použita i k hodnocení pracovního výkonu současných manažerů i k jeho rozvoji, a to pomocí kombinace individuálních i skupinových úkolů. Při vykonávání těchto úkolů jsou účastníci pozorováni vedoucími pracovníky, personalisty a psychology. Vzhledem k tomu, že se jako modelové situace používají problémy opravdu spojené s konkrétní pozicí, je předpověď budoucího chování a výkonu o mnoho blíže zkušenosti než při užití jiných metod. Součástí assessment center jsou také často pohovory a testy pracovní způsobilosti (srov. Koubek, s. 166).

Vajner uvádí pět zásadních výhod assessment center (Vajner 2006, s. 16):

1. Pomocí AC můžeme vybírat z většího množství kandidátů zároveň, z čehož plyne urychlení procesu a úspora času.
2. AC nám umožňuje ověřit sociální dovednosti v praxi, nemusíme se tedy spoléhat na to, co o sobě kandidát říká.
3. Ideální pro výběr zaměstnanců na pozice, které musí často jednat s lidmi a týmových hráčů.

4. Užitečným vedlejším produktem je pocit uchazeče, který zvítězil nad ostatními, který jej vede k tomu, že si pozice více váží a tudíž lépe pracuje a je loajální.
5. Sám budoucí nadřízený vidí kandidáta v akci a může se rozhodnout na základě předváděného výkonu. Pokud si kandidáta vybere sám nadřízený, úspěšnému začlenění pomáhá podle Vajnera i sebenaplňující se proroctví.

Bohužel ani assessment centre nám není schopno poskytnout stoprocentní jistotu, že námi vybraný kandidát se osvědčí, ale oproti jiným metodám je schopno poskytnout informací více než ostatní metody a zároveň i upozornit na možná rizika. Nevýhodou zde může být prosazení se výrazných mnohohlavných typů a „zapadnutí“ sice kompetentních, ale třeba o něco tišších nebo nervózních jedinců. Stejně tak při úkolech vyžadujících kooperaci mohou někteří vůdčí jedinci zaujmout submisivní kooperativní roli, protože mezi konkurujícími si kandidáty již pro ně není místo (Kociánová 2010, s. 118-119).

Metody assessment center jsou opravdu různorodé a je třeba věnovat dostatek času jejich výběru a přípravě. Podle náročnosti obsazované pozice by měly být náročné i jednotlivé metody. Mezi individuální metody se řadí například prezentace, morální dilemata nebo zkoušky zručnosti a mezi skupinové metody například skupinové diskuze, různé výtvořky (např. stavba ze špejlí) nebo týmové hry (Kociánová 2010, s. 122).

Metody assessment center je možné podle Kociánové třídit pro usnadnění kombinování dle různých hledisek, ve své knize uvádí následující příklad (Kociánová 2010, s. 123):

Tab. 4 Typologie úloh AC (upraveno podle Hroník, 2002, s. 50–51)

ROZUMOVÉ, KONCEPČNÍ ÚLOHY	
„Analytické“ úlohy	Intuitivní úlohy
Úlohy se smíšenými motivy (řešení konfliktu zájmů)	Úlohy na tvořivost (generování nápadů)
Úlohy s kognitivním konfliktem (řešení konfliktů různých hledisek) Morální dilemata	Plánovací úlohy (formulování plánů, projektování)
Rozumové úlohy (řešení problémů)	Úlohy na rozhodování (o něčem)
PRACOVNÍ, REALIZAČNÍ ÚLOHY	
Soutěže, souboje – úlohy postavené na soupeření (konflikt sil)	Sběr, získávání, shromažďování (informací)
Úlohy k dosažení předem stanoveného výsledku	Výkonové úlohy (např. postavit nejzajímavější stavbu)

7.4.5 Zkoumání referencí

Metoda zkoumání referencí je podle Koubka metodou používanou především v USA, kde se reference považují za velmi spolehlivý zdroj informací (srov. Koubek 2001, s. 170). Já ji ovšem ze svého výčtu nevynechávám záměrně, a to proto, že v mnou zkoumané firmě XY je tato metoda používána také.

„Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo“ (Armstrong 2002, s. 374). Reference nám umožňují ověřit si informace uvedené uchazečem, ať už jde o délku pracovního poměru, náplň práce či důvod odchodu. Zároveň jsou také příležitostí zjistit něco o výkonu a o charakterových vlastnostech kandidáta, v tomto případě ale musíme brát informace s rezervou. Poskytnuté reference mohou být ovlivněny pozitivními či negativními osobními vztahy a často se také stává, že poskytovatelé referencí nechtějí poškodit šance na přijetí jejich bývalého zaměstnance, proto se raději vyhnou kritice (srov. Armstrong 2002, s. 374).

Reference můžeme žádat jednak písemně, a to například zasláním krátkého dotazníku s prosbou o vyplnění bývalému zaměstnavateli, nebo také telefonicky. Obě metody se také dají propojit a použít tak telefonický rozhovor jako doplnění dotazníku. Vždy je vhodné ověřit si reference nejméně u dvou předchozích zaměstnavatelů (srov. Armstrong 2002, s. 375).

7.4.6 Přijetí na zkušební dobu

Pravděpodobně nejefektivnější metoda výběru zaměstnanců, i když je metodou velmi nákladnou a náročnou, je přijetí kandidáta na zkušební dobu. Kromě platu zaměstnance ve zkušební době jde například i o čas, který mu je ve zkušební době věnován. Pokud je možnost na danou pozici přijmout dva uchazeče, stává se metoda ještě efektivnější. Zde už lze monitorovat opravdové chování a pracovní způsobilost (srov. Koubek 2001, s. 172).

7.5 Dokončení procesu výběru zaměstnanců

Konečně jsme po absolvování vybraných metod pro výběr zaměstnanců dospěli do fáze, kdy je třeba přijmout rozhodnutí. Tato fáze může být někdy jednoduchá jako facka, jindy vše může být zamotanější. Procesu rozhodnutí mohou předcházet dlouhé diskuze případně pozvání nejlepších uchazečů na další kolo výběrového řízení. Ve chvíli, kdy se rozhodne o přijetí jednoho z kandidátů, bývá zvykem oznámit mu tuto informaci telefonicky, ověřit si jeho souhlas s nástupem a vyjasnit si případné nejasnosti. Při tomto telefonátu bychom zároveň budoucímu zaměstnanci měli sdělit datum nástupu a podpisu pracovní smlouvy (srov. Ludlow, Panton 1995, s. 93-4).

Stejně jako je slušností a samozřejmě i zájmem organizace vyrozumět přijatého uchazeče o rozhodnutí co nejdříve, stejným zájmem by mělo být i vyrozumění neúspěšných kandidátů o výsledku výběrového řízení, a to s taktem a porozuměním. Zvláště u uchazečů, kteří se zúčastnili více kol výběrového řízení a firmě tak věnovali větší množství svého osobního času, je vhodné zpětnou vazbu podat osobnější formou, což přispívá dobré pověsti zaměstnavatele a nechává nám možnost neúspěšného kandidáta v budoucnosti případně znovu oslovit (srov. Ludlow, Panton 1995, s. 94-95).

V tuto chvíli jsem již shrnula a vysvětlila pojmy, které souvisí s následující částí mé bakalářské práce. Z teoretického ukotvení problému se tedy můžeme posunout do části praktické, kde se budu věnovat výběru a získávání zaměstnanců ve firmě XY.

8. Výběr a získávání zaměstnanců ve firmě XY

V této části mé bakalářské práce nejdříve představím firmu XY, která bude předmětem mého zájmu. Postupně se pak budu věnovat personálnímu oddělení firmy, jeho činnosti a hlavně procesy výběru a získávání zaměstnanců, které se pokusím blíže analyzovat, určit jejich nedostatky a navrhnout konkrétní řešení, která by mohla přispět k jejich zefektivnění.

8.1 Obecná charakteristika firmy, základní údaje

Firma XY, kterou se budu v této části své práce zabývat, si nepřála být v mé práci jmenována z důvodu vynášení know-how a interních informací. Jde o firmu sídlící v Moravskoslezském kraji s přibližně dvěma sty padesáti zaměstnanci působící na trhu již déle než patnáct let. Firma se zaměřuje hlavně na vzdělávání a poradenství a také na projekty Evropské Unie. Již delší dobu se řadí mezi přední vzdělávací a konzultační společnosti působící v České Republice. Nabízí realizaci kurzů z různých odvětví, ať už jde o počítačové, gastronomické, technické či rekvalifikační kurzy, outdoorové aktivity nebo realizaci projektů Evropských strukturálních fondů. Mimo tyto hlavní činnosti se také profiluje jako personální agentura a zabývá se jednak výběrem zaměstnanců z České Republiky i zahraničí, a pak také implementací různých personálních procesů dle aktuálních potřeb klientů. Klienty jsou různé výrobní i nevýrobní společnosti z celé České Republiky, ale převážně z Moravskoslezského a Olomouckého kraje.

8.2 Charakteristika personálního oddělení ve firmě XY

V současné chvíli na personálním oddělení firmy XY pracuje celkem osm osob, shodou okolností jsou všechny ženy. Mzdové a ekonomické oddělení je od personálního separováno, takže smlouvy i mzdy mají na starosti jiné složky firmy, personální oddělení jen dohlíží na výše mezd a částečně na ekonomickým oddělením předchystané podpisy smluv.

Ve vedení personálního oddělení je personální ředitelka podřízená přímo jednateli firmy a má pod sebou šest konzultantek, které se starají

převážně o nábor na interní pozice a jednu, která je spíše samostatnou jednotkou mimo tým a stará se o pozice pro klienty a o obchodní činnost.

Jádrem personálního oddělení je tedy tým šesti konzultantek spolu s personální ředitelkou. Tento tým se stará převážně o interní záležitosti, s tím, že některé z konzultantek mají na starosti i konkrétního externího klienta, kterému se také věnují a případně spolu na větších zakázkách spolupracují. Každá z konzultantek má navíc svůj tým, o který se jako HRBP (human resources business partner) stará. Jednak jde o identifikaci potřeb týmů a z nich plynoucí nábor nebo naopak snižování stavů, stabilizační pohovory, v případě potřeby o reorganizaci týmů a obecně o nastavení co nejlépe fungujících týmů a ustanovení rolí, ve kterých bude co nejlépe využíván potenciál každého pracovníka.

Jsou zde nastaveny pravidelná setkání manažerů i členů týmu se stanoveným člověkem z personálního oddělení, což přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, jelikož se cítí vyslyšeni. Setkání s manažery se často týkají právě aktuálních potřeb týmu a jejich identifikace, ze kterých vyplývá například potřeba zahájení nového náboru v případě, že se zvedl objem práce nebo třeba z důvodu těhotenství. V případě poklesu objemu práce se může diskutovat o přesunutí zaměstnanců jednoho týmu do týmu druhého, k čemuž je zapotřebí úzká spolupráce mezi jednotlivými konzultanty, která ve firmě XY velmi dobře funguje.

8.3 Získávání zaměstnanců ve firmě XY

Předchozí podkapitoly jsem věnovala představení firmy XY a konkrétně i jejího personálního oddělení. Nyní se již zaměřím na proces získávání zaměstnanců. Zde budu vycházet převážně z interních materiálů firmy XY.

První krok nebo lépe první impuls pro získávání zaměstnanců je samozřejmě zjištění, že je třeba nábor zahájit. Jakého člověka konkrétně firma potřebuje, zjistí pomocí identifikace potřeb. Jakmile ví, koho konkrétně hledá, je na čase určit, zda je možné takového člověka vybrat z interních zdrojů nebo nikoliv. Pokud potřebného člověka nemají nebo jej

potřebují tam, kde je, vystaví inzerci. Ovšem ani to nemusí být záruka, že se mezi zájemci objeví někdo vhodný. Proto je často třeba využít metodu vyhledávání executive search nebo zkusit využít doporučení současných zaměstnanců. Postupně teď projdu krok za krokem postup, který firma využívá. Konkrétní návrhy na zlepšení shrnu později v kapitole 9.

8.3.1 Identifikace potřeb

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, v popisované firmě XY je nastaven systém komunikace manažerů jednotlivých oddělení vždy s jedním konkrétním personalistou neboli HRBP. Právě při těchto setkáních nebo i mimo ně se personalista s vedoucím oddělení snaží předejít nedostatku nebo naopak přebytku pracovní síly a případně operativně tyto situace řešit, když už nastanou.

Když vznikne nebo má vzniknout nedostatek pracovní síly, personalista s manažerem nejprve proberou možnost využití jiného interního zaměstnance případně jiné možnosti řešení této situace, jakým by mohlo být přerozdělení práce nebo výpomoc zaměstnance z jiného oddělení. Zde záleží také na tom, jak dlouhodobý má nedostatek pracovní síly předpokládaný charakter. Pokud jde jen o jednorázový větší projekt, případně delší nemocenskou, je vhodné tyto situace řešit právě výpomocí jiných interních zaměstnanců. Pokud jde o dlouhodobější charakter, například odchod zaměstnance do jiné firmy nebo získání nového velkého klienta, je na místě začít se poohlížet po trvalejším řešení a tedy zahájit nábor.

Přesto je vhodné ještě zvážit jednu okolnost, a tou je, zda by na uvolněné pracovní místo nebylo možné povýšit interního zaměstnance, jehož místo by se jednak lépe obsazovalo a zároveň by tento zaměstnanec i jeho okolí byli motivováni k většímu výkonu a loajalitě.

Ať už tak či onak, vzniklo nebo má vzniknout volné pracovní místo, které je potřeba zaplnit co nejkvalitnějším člověkem. V tuto chvíli manažer personalistovi sdělí jeho představu ideálního kandidáta na toto místo a společně s pomocí personalisty dají dohromady minimální požadavky na

nově obsazovanou pozici. Personalista bude při výběru pracovat i s osobními charakteristikami kandidátů, a to tak, aby nově vybraný jedinec co nejlépe zapadl do již fungujícího pracovního týmu.

Výsledkem tohoto kroku by tedy měly být konkrétní požadavky na nově hledaného zaměstnance spolu s informacemi o ideálním datu nástupu nebo návrhu jiného řešení situace.

8.4.2 Inzerce

Na základě požadavků manažera personalista sestaví inzerát, kde uvede ty nejdůležitější body, na kterých se s manažerem shodli. Inzerát je před vystavením ukázán manažerovi, aby došlo ještě jednou k ověření porozumění mezi oběma stranami, a následně je inzerát vystaven. Firma XY inzeruje nově otevřené pozice na svých webových stránkách a na serverech www.jobs.cz, www.sprace.cz a www.zamestnani.cz. Server zaměstnání poskytuje inzerci zcela zdarma, ale vzhledem k nízké odezvě je většinou používán jen jako doplňkový zdroj reakcí. Inzerce na serveru Sprace.cz je již placená a je levnější než na serveru jobs.cz, ale stále má nižší odezvu, proto se využívá především pro asistentské, lektorské a obecně jednodušejí obsaditelné pozice s vysokým počtem reakcí. Na serveru jobs.cz je inzerce ze všech inzertních serverů zdaleka nejdražší, ale ze zkušeností konzultantů vyplývá, že je i daleko úspěšnější. Říká se, že jobs má v tomto odvětví téměř až monopol, zvláště, jde-li o kvalifikované kandidáty. Proto se právě zde inzerují veškeré pozice, které je problém obsadit nebo u kterých se toto předpokládá.

Nejde však jen o inzertní server, je třeba inzerát i vhodně zformulovat. Jednak by všechny údaje měly být jednoznačné a jasné, ale mělo by také být poznat, o jaký druh práce jde. Konzultantky z firmy XY se shodují, že špatně napsaný inzerát neuvádějící konkrétnější typ práce odrazuje kandidáty unavené maskovanými nabídkami call center od reakce. Jako příklad inzerce firmy XY přikládám inzerát hledající Obchodního zástupce. Viz příloha č. 1.

8.4.3 Executive search

Ne vždy je však inzerát zárukou toho, že se podaří získat reakci kandidáta, který je na pozici vhodný. Stává se to zvláště u kvalifikovaných pozic, na které je více náročných požadavků. Často jsou jimi právě pozice pro klienty, kteří si s hledáním sami nevědí rady, a proto se na služby personální agentury obrátí. V tomto momentě se čím dál více začíná využívat aktivního vyhledávání a oslovování tzv. pasivních kandidátů, tedy kandidátů, kteří práci sami od sebe nehledají. Konzultantky z firmy XY si v takovém případě nejdříve vytipují firmy, ve kterých by potenciální vhodní kandidáti mohli pracovat, a poté se zaměří na vyhledávání kontaktů. Běžně k tomuto úkonu využívají profesní síť www.Linkedin.com, kde se dostanou k profesním informacím o kandidátech a pomocí žádosti o přidání do sítě kontaktů pak potenciálního kandidáta osloví. Aby oslovování bylo co nejefektivnější, je snaha nalézat i jiné kontaktní údaje, aby byla možnost kandidáta oslovit například telefonicky, což je většinou úspěšnější.

Ač je tento způsob získávání kandidátů časově náročný, je bohužel, vzhledem k nedostatku specialistů na trhu práce, často jediným řešením.

8.4.4 Doporučení

Dalším, i když spíše okrajovým zdrojem získávání zaměstnanců, je ve firmě XY doporučení převážně stávajícími nebo občas i bývalými zaměstnanci. Jednak jde o zasílání životopisů z vlastního impulsu zaměstnanců, ale občas také personální oddělení zahájí speciální akci. Klasicky dostane doporučující zaměstnanec za každého doporučeného kandidáta, který nastoupí a zůstane i po zkušební době, tisíc korun. Akce vypsané personálním oddělením byly například na hůře obsaditelné pozice, kdy například za obchodního ředitele nebo zkušeného personalistu s polštínou byla odměna po zkušební době dokonce třicet tisíc.

V podobném duchu se nesla i akce „CV za 500“, kdy za každý nový obdržený životopis splňující zadána kritéria a obsahující souhlas dané osoby, byla rovnou předána odměna 500Kč nehledě na to, jestli kandidát následně nastoupil nebo ne.

8.5 Výběr zaměstnanců ve firmě XY

V poslední části této kapitoly týkající se popisu procesů ve firmě XY postupně popíšu zjištěné používané metody výběru zaměstnanců tak, jak jsou používány při výběru interních i externích zaměstnanců.

8.5.1 *Analýza životopisů a přijatých dokumentů*

Ať už se personálnímu oddělení podařilo kontakty získat z doporučení nebo klasicky z inzerce, postup bude obdobný. Konzultantky mají e-mailové schránky nebo internetové servery zprostředkovávající inzerci v ideálním případě přiměřeně zaplněné reakcemi. Ani nedostatek ani přebytek není žádoucí. Při nedostatku není z čeho vybírat, při přebytku je třeba selekci trávit zbytečně moc času. I proto je třeba dobře zvážit na jaký server například asistentskou pozici, o který bude s velkou pravděpodobností velký zájem, vystavit a také ho případně včas stáhnout.

Nyní nastává fáze takzvané selekce životopisů, kdy je třeba reakce rozdělit na ty, se kterými se bude dále pracovat a na ty, kteří z nějakého důvodu budou zamítnuti, a bude jim rovnou zaslána zamítavá odpověď. Zde je důležitá i dobrá informovanost konzultantek o všech aktuálně otevřených pozicích, aby v případě obdržení zajímavého životopisu, avšak ne zrovna vhodného na danou pozici, mohl být tento člověk předán na pozici jinou a být kontaktován s novou nabídkou.

Ve většině případů není požadován k reakci motivační dopis ani žádné certifikáty a dotazníky. Diplomy o absolvovaném vzdělání a certifikáty se většinou ověřují až těsně před případným nástupem a dotazníky se využívají pouze u lektorských pozic a jsou zasílány k vyplnění až po první selekci životopisů, tedy kandidátům, kteří splňují kritéria.

Pokud je příliš mnoho kandidátů splňujících požadavky, konzultantky si rozdělí životopisy na skupiny A a B, s tím, že uchazeči ve skupině A mají něco navíc a budou pozváni k osobnímu pohovoru jako první. Až v případě, že by byla skupina A bez úspěchu vyčerpána, přechází se k pozvání i skupiny B.

8.5.2 Osobní pohovor

Ve chvíli, kdy je dokončena selekce životopisů a někdy dokonce ještě i před uzavřením inzerce, pokud se na pozici spěchá, konzultantky začnou vytipované kandidáty zvát na osobní pohovory. V telefonátu ještě před pozváním krátce ověří například informace, které z životopisu nebyly jasné, a pak spolu s kandidátem najdou vhodný termín pro osobní setkání.

Osobní setkání se většinou plánuje cca na třicet minut, u vyšších pozic až na hodinu a jedná se zpravidla o individuální nestrukturované pohovory. Výjimku tvoří situace, kdy je třeba v jednu chvíli obsadit více podobných pozic. Pro tyto účely firma využívá nejvíce assessment center, o kterých se zmíním později.

Na začátku osobního pohovoru se většinou konzultant snaží nejdříve o odlehčení situace, aby z kandidáta opadla nervozita. K tomu poslouží pár neformálních otázek o cestě, počasí nebo čemkoliv, co se zrovna namane. Uchazeči pak konzultant podá základní informace o firmě, a následně už dá prostor jemu. V tuto chvíli se od kandidáta očekává, že shrne informace o své osobě týkající se vzdělání, pracovních zkušeností i zájmů. Pokud je uchazeč schopen mluvit plynule, konzultant se v tuto chvíli obvykle nezapojuje a otázky si nechává na později. Poté se podle situace na podané informace dále doptá. Jakmile ví vše, představí kandidátovi podrobněji pracovní pozici, na kterou se hlásí. Tato část je schválně nechána až nakonec, a to proto, aby se kandidát nesnažil stylizovat do ideálního profilu, ať už vědomě či nevědomě.

Na konci pohovoru je vždy nechán prostor na dotazy a kandidátovi je shrnut další postup. Ten je většinou takový, že do 14 dnů konzultant dá vědět kandidátovi, jestli postoupil dále. Pokud ano, je kandidát telefonicky pozván na testování (viz podkapitola 8.5.3), pokud ne, je kandidátovi zaslán zamítavý e-mail s poděkováním za jeho čas.

8.5.3 Testování uchazečů

Uchazeči, kteří úspěšně absolvují osobní pohovor, jsou následně pozváni na druhé kolo výběrového řízení, jímž je testování. Testová baterie

se občas mění podle typu obsazované pozice, většinou se však skládá z počítačových, psychometrických a psychologických testů. V případě obsazování pozic ekonomického typu může být zařazen navíc test ekonomický, v případě obsazování pozic na provoz se pak zařazují testy manuální zručnosti. Konkrétní ukázky testů mi bohužel vzhledem k tomu, že jsou neustále používány a mohly by se dostat k potenciálním kandidátům, nebyly poskytnuty pro přiložení k mé bakalářské práci.

Počítačové testy se skládají ze dvou částí – word a excel. V každém z těchto programů je v zadání přibližně deset úkolů a kandidát by je měl zvládnout během čtyřiceti minut s tím, že je na něm, jak si čas rozvrhne. Nejde o nic složitějšího, úkoly se týkají převážně základní orientace v programu. K dispozici jsou všechny dostupné verze programů od roku 1997, a to proto, aby žádný uchazeč nebyl znevýhodněn.

Další části jsou testy psychometrické rozdělené na tři části – numerickou, logickou a verbální. Jde o sérii testující logické myšlení, nikoliv znalosti. Uchazeč má na vypracování přibližně 40 minut.

Poslední částí jsou testy psychologické, jediné ze série, které si firma nechala vytvořit externisty a i nadále je každý test vyhodnocován externí psycholožkou. Tyto testy se zaměřují na charakterové vlastnosti a osobnost kandidátů a čas na jejich vyplnění není omezen. Jejich výstupem je popis osobnosti kandidáta v délce přibližně jedné normostrany, který upozorňuje na silné a slabé stránky kandidáta a zároveň také na faktor lživosti, který může být taktéž zajímavým ukazatelem. Přesto jsou tyto testy jen doplňující metodou, není jim nikdy 100% důvěřováno. Jde spíše o další způsob získání informací a o případné potvrzení dojmu, který konzultant získal na pohovoru.

8.5.4 Assessment centre

Jak již bylo zmíněno výše, ve firmě XY se metoda assessment centre využívá převážně pro hromadná výběrová řízení, zvláště pokud se nahromadí více otevřených pozic podobného rázu. V takovém případě se konzultantky, které mají na starosti dané pozice, domluví na jednom nebo i

více dnů, kdy se výběrová řízení budou realizovat. Na jedno AC si pak pozvou maximálně 10 kandidátů, kteří společně projdou přibližně 4-6 hodinovým programem.

Začátek assessment centra bývá věnován úvodní modelové situaci. Většinou jde o klasickou modelovou situaci tzv. „transplantace srdce“. Kandidáti se mají společně shodnout na tom, kterého z pacientů v různých životních situacích zachrání. Rozhodují se například mezi lesbickou vědkyní, knězem a dělníkem, který je ale živitelem rodiny. Žádné řešení není správné, jde především o pozorovatelnost schopnosti argumentace, vůdčích schopností a hledání společného řešení.

Po této modelové situaci následuje zahájení testování – viz kapitola testování uchazečů. Kandidáti dostanou za úkol vypracovat klasicky počítačové, psychometrické a psychologické testy, ke kterým je občas přidáván test time managementu nebo jiný. Během vypracovávání testů jsou postupně kandidáti odvoláváni na krátký osobní pohovor, který probíhá klasicky – viz kapitola osobní pohovor.

Na závěr následuje buďto ještě jedna modelová situace nebo je assessment center ukončeno s tím, že uchazečům bude podána zpětná vazba maximálně do dvou dnů ode dne konání.

8.5.5 Zamítnutí kandidátů

Každý kandidát účastnící se výběrového řízení ve firmě XY je automaticky vložen do databáze a stejně tak je mu vždy zaslána zpětná vazba, a to i kandidátovi, který je zamítnut už na základě životopisu. Interně se rozlišují označení tzv. N1 – zamítnut na základě životopisu a N2 – zamítnut na základě pohovoru. Podle typu zamítnutí se pak také zasílá kandidátům předpřipravená odpověď.

Zamítnutí typu N1 mají univerzální formu. U zamítnutí typu N2 se mění jméno a pozice na kterou kandidát reagoval. Až v případě absolvování delšího výběrového řízení je kandidátovi zamítnutí sděleno telefonicky. U všech zamítnutí jsou kandidáti informováni, že jejich údaje budou zachovány v interní databázi a v případě naskytnutí se pozice lépe odpovídající profilu zamítnutého, bude kandidát osloven s novou nabídkou.

9. Identifikace nedostatků procesu výběru a získávání zaměstnanců ve firmě XY a návrh jejich řešení

Nyní se dostávám k vyústění své práce. Již jsem shrnula teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců a popsala jsem konkrétní procesy ve firmě XY. Vzhledem ke stanovenému cíli je nyní zhodnotím a pokusím se navrhnout řešení, která by vedla k větší efektivitě a úspěšnosti náborových procesů. Aby mé poznatky byly strukturovány co nejlogičtěji, budu postupovat od zahájení získávání zaměstnanců až po dokončení jejich výběru.

Prvním nedostatkem, na který jsem narazila hned v úvodu, je neexistence popisu a specifikace pracovních míst. Inzeráty a představa o ideálním kandidátovi tedy nevychází z nějaké ucelené představy o obsazovaném pracovním místě, ale z představy, která vznikla jen na základě komunikace manažera s příslušným konzultantem. To může, ale také ne vždy musí být dostačující. Proto navrhuji popis a specifikaci pracovního místa vytvořit. Svůj návrh podkládám citací z knihy Jan Urbana: „Nově vytvořený nebo upravený popis pracovní pozice slouží za základ pro stanovení nejdůležitějších předpokladů, které u nového zaměstnance budeme požadovat. Souhrn těchto předpokladů tvoří kritéria výběru, kterých je třeba se během celého přijímacího procesu držet“ (Urban 2003, s. 39).

Co se týče procesu získávání zaměstnanců, dle nastudované literatury soudím, že tým personalistek ve firmě XY dělá maximum. Velmi efektivní se ukázala v dnešním nedostatku kvalifikovaných lidí metoda oslovování pasivních kandidátů. Zde by mohlo být přínosné školení či kurz obchodních technik, aby se zvedl počet oslovených, kteří přijmou pozvání na osobní schůzku, i když práci nehledají a poté také případnou nabídku nového pracovního místa.

Jako reakci na inzerovanou pozici vyžaduje firma XY pouze strukturovaný životopis. Aby byla zajištěna vyšší spolehlivost údajů a aby již při analýze dokumentů bylo možné vytvořit si o kandidátovi komplexnější obraz, navrhuji vyžadování krátkého motivačního dopisu a dokumentů o dosaženém vzdělání. Pomůže to předejít situacím, kdy se až

před nástupem zjistí nepravdivost údajů například o vzdělání. Tímto krokem by došlo k omezení výskytu podobných případů (viz kapitola 6.5).

Zároveň by práci mohlo usnadnit sestavení dotazníků se základními otázkami, které některé uchazeče můžou vyřadit z výběrového řízení již v prvních minutách telefonického rozhovoru nebo dokonce osobního pohovoru. I tímto krokem by mohlo dojít k výrazné úspoře času a tedy i nákladů. „Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti...“ (Armstrong 1999, s. 462).

Nejslabší článek výběrového procesu ve firmě XY vidím v osobním pohovoru, který je považován za nejdůležitější článek celého výběrového řízení, a přesto je zcela nestrukturovaný, a tedy značně nevalidní. Hrozí zde sklon k subjektivitě a k vytvoření osobních sympatií či antipatií. Navíc vzhledem k potřebě porovnatelnosti kandidátů je tato metoda nevhodná. Navrhují proto pohovory strukturovat, čímž dojde ke značnému zvýšení jejich validity. Jak píše Koubek: „Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých pozorovatelů...“ (Koubek 2001, s. 169).

Problém vidím i v používaném assessment center. Ačkoliv by jeho výsledky mohly být velmi přínosné, dva pozorovatelé jsou na skupinku deseti kandidátů nedostačující množství. Zde navrhuji zvýšení počtu pozorovatelů minimálně o jednu, ideálně však o dvě osoby. To přispěje jednak schopnostem pozorování, ale také to zaručí větší objektivnost výsledovaných informací. „Pro velikost hodnotitelského týmu je určující počet účastníků AC. Doporučován je různý poměr hodnotitelů a účastníků, za vyhovující lze považovat poměr 1 : 3. Tj. jeden hodnotitel na tři účastníky“ (Kociánová 2010, s. 124).

Jako poslední bych ještě zmínila malý nedostatek při dokončení procesu výběru zaměstnanců. Jde zde jednak o často se vyskytující prostoj mezi

koncem výběrového řízení a učiněním rozhodnutí. To může ústít v to, že vybraný uchazeč již například ztratí zájem, případně přijme jinou nabídku. Zde bych doporučila striktní dodržení domluveného termínu s kandidáty a v případě neučinění rozhodnutí včas, telefonickou omluvu čekajícím kandidátům.

Závěr

Jako cíl své bakalářské práce jsem si stanovila deskripci a následnou identifikaci nedostatků v procesech získávání a výběru zaměstnanců ve firmě XY, vzdělávací firmě sídlící v Moravskoslezském kraji.

V prvních čtyřech kapitolách se věnuji obecně personální tematice. Definuji zde personální činnosti, strategie a obecně personální útvary v organizacích. Tímto si připravuji teoretické zázemí pro popis a definici procesů, které předchází získávání a výběru zaměstnanců, a to identifikaci potřeb organizace, popisu a specifikaci pracovních míst a plánování pracovních sil. Těm se konkrétně věnuji v kapitole páté.

V kapitole šesté a sedmé se již dostávám k získávání a výběru zaměstnanců, jejich terminologickému ukotvení, vnějším i vnitřním vlivů, metodám a dalším důležitým teoretickým východiskům, které jsou důležité pro následnou identifikaci nedostatků.

V předposlední kapitole charakterizují firmu XY a poskytují deskripci nastavených procesů spojených s nábořem zaměstnanců. Tuto analýzu v poslední kapitole konfrontuji teoretická východiska s informacemi zjištěnými analýzou procesů ve firmě XY, čímž identifikuji nedostatky a zároveň navrhuji jejich řešení.

V průběhu vytváření své bakalářské práce jsem postupovala podle literatury a zároveň jsem úzce spolupracovala s personálním oddělením firmy XY, proto doufám, že se mi podařilo identifikovat všechny nedostatky a navrhnout adekvátní řešení. Zároveň doufám, že firma a konkrétně její personální oddělení mé rady přivítá a implementací navržených řešení zefektivní své procesy a zvýší jejich úspěšnost.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Kristýna Kanderová.

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci.

Název diplomové práce: Výběr a získávání zaměstnanců ve firmě XY.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková.

Počet znaků: 84 607

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 14

Klíčová slova: Výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců, rekrutace zaměstnanců.

Anotace: Cílem mé bakalářské práce je deskripce procesu výběru získávání a výběru zaměstnanců ve firmě XY, identifikace nedostatků a návrh jejich řešení. V prvních sedmi kapitolách se věnuji teoretickým východiskům problému, a to začínaje vysvětlením základních pojmů až po konkrétní charakteristiky metod výběru a získávání zaměstnanců. V druhé části práce se věnuji konkrétně firmě XY, deskripci nastavených procesů a nastavených postupů. V závěru identifikuji nedostatky a navrhuji jejich řešení.

Annotation

Key words: Recruitment, selecting employees, recruiting employees.

Annotation: The aim of my bachelor thesis is to describe selecting employees and the process of recruitment in company XY, to identify deficiencies and to suggest of their solutions. In the first seven chapters I concentrate on theoretical background of the problem, starting from explanation of basic terms all the way to specific characteristics of methods used for recruitment. In the second part of my thesis I specifically concentrate on company XY and the description of used processes. In conclusion I identify deficiencies and suggest their solutions.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

GRUBER, Jan, KYRIANOVÁ, Hana. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 141 s. Management praxe. ISBN 80-868-5129-X.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: základy moderní personalistiky*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 95 s. ISBN 80-716-9252-2.

MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-86754-98-7.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5

Interní materiály: organizační struktura, příručka pro nově příchozí zaměstnance, psychologické, psychometrické a počítačové texty.

Přílohová část

Příloha č. 1

OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Pro našeho klienta, ostravskou společnost, hledáme aktuálně kandidáty na pozici obchodního zástupce.

Popis pozice:

- získávání nových klientů
- péče o stávající klienty, budování obchodních vztahů
- řešení obchodních případů
- tvorba nabídek, cenových kalkulací

Požadujeme:

- aktivní osobu s výbornými komunikačními a prezentačními schopnostmi
- samostatnou osobu s flexibilním přístupem
- osobu schopnou navazovat a udržovat kvalitní obchodní vztahy
- cílevědomou osobu
- ŘP B
- uživatelskou znalost Microsoft Office

Nabízíme:

- zajímavé pracovní uplatnění
- zajímavé finanční ohodnocení
- možnost kariérního i osobního rozvoje
- příjemný pracovní tým

Jiné sdělení:

Nástup možný ihned

V případě zájmu zašlete svůj strukturovaný životopis.

Nebudeme-li Vás kontaktovat do 14 dnů od přijetí Vašeho životopisu, nebyl/a jste vybrán/a do dalšího kola výběrového řízení.

„Poskytnutím svých osobních údajů v rozsahu dat uvedených v zaslaném životopise společnosti [redacted] dávám souhlas k jejich zpracování a uchování v databázi kandidátů na dobu nezbytně nutnou k účelu jejich zpracování, pokud nedojde k jeho odvolání písemnou formou“.

Obor: Obchod, prodej, nákup

Kraj: Moravskoslezský kraj

Město: Ostrava

Pracovní úvazek: Plný úvazek

Požadované vzdělání: Střední všeobecné vzdělání s maturitou



[Odpovědět na inzerát](#) | [Přeposlat známému](#) | [Do šuplíku](#) | [Podobné inzeráty](#) | [Zpět na výpis pozic](#)