

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

EFEKTIVNÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO FIRMY

Bakalářská diplomová práce

EMPLOYEES GETTING AND RECRUITMENT TO THE COMPANY

Bc. Andrea Šlachtová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Petra Vávrová

Ostrava 2010

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

.....
Andrea Šlachtová

V Ostravě den 20. 11. 2010

Obsah

Obsah	3
Úvod	4
1 Analýza vzdělávacích potřeb	6
2 Stanovení cílů na základě interpretace analýzy vzdělávacích potřeb	10
3 Obsah vzdělávací akce.....	12
3.1 Získávání a výběr pracovníků	13
3.2 Požadavky na pracovní místo	14
3.2.1 Formální způsobilost	16
3.2.2 Vhodnost.....	16
3.3 Zdroje získávání pracovníků	18
3.4 Způsoby informovanosti o volných pracovních místech	20
3.4.1 Sestavení vhodného inzerátu	20
3.5 Příprava a vedení výběrového pohovoru.....	23
3.5.1 Studium životopisů	24
3.5.2 Použití standardizovaného dotazníku v rámci výběrového řízení	25
3.5.3 Struktura vlastního pohovoru.....	26
4 Forma vedení semináře, metody a techniky vzdělávání.....	31
4.1 Specifické situace této vzdělávací akce	33
4.2 Požadavky na lektora a příprava	35
5 Návrh evaluace a hodnocení semináře.....	37
5.1 Evaluace podle Kirkpatrickova přístupu	38
5.2 Postupy, pro realizaci evaluace v jednotlivých úrovních	39
5.2.1 Reakce.....	40
5.2.2 Učení	41
5.2.3 Chování.....	41
5.2.4 Výsledky.....	42
Závěr.....	44
Seznamy a přílohy.....	46
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	46
Seznam tabulek.....	47
Seznam obrázků	47
Seznam příloh	47

Úvod

Získávání a výběr pracovníků do firmy je jednou z klíčových personálních činností v každé firmě. Ať se jedná o malou firmu s několika zaměstnanci, nebo velkou mezinárodní korporaci. Ve velkých firmách bývá propracován detailně proces získávání a výběru zaměstnanců. A touto činností se zabývají specialisté v oboru, popřípadě si společnost najímá i externí firmy, které celý tento proces nebo jeho část realizují. Velké firmy mají prostředky na drahé diagnostické metody, psychologické hodnocení atd.

Jak uvádí ve své knize *Personalistika pro malé a střední firmy* Bláha a spol., řízení malých a středních firem vyžaduje vykonávání týchž manažerských funkcí, které jsou plněny u velkých podniků a společností – tedy plánování, organizování, vedení a kontrolování.¹ V malých a středních firmách však jsou rozdílné podmínky pro řízení lidských zdrojů oproti velkým podnikům. Podle Bláhy to jsou například: způsob, forma a rozsah uskutečňovaných manažerských funkcí a promyšlenost, propracovanost a profesionalita uplatňovaných manažerských postupů.²

V malých a středních firmách výběrové řízení obvykle realizuje majitel nebo někdo z managementu firmy, aniž by měl patřičné vzdělání, schopnosti a dovednosti v této problematice.

Cílem mé práce je vypracování projektu vzdělávací akce zabývající se efektivním získáváním a výběrem zaměstnanců do firmy. A to právě pro malé a střední firmy (respektive pro ty, kdo v těchto firmách realizují výběrová řízení). Tito lidé mají obvykle, vzhledem k velikosti firmy, kumulováno mnoho funkcí. Často vykonávají personální záležitosti, včetně získávání a výběru nových pracovníků, s minimálním odborným vzděláním v oblasti personalistiky. Postupují spíše intuitivně, než na základě propracovaného systému. Důsledkem může být nevhodný výběr zaměstnance. Ekonomický dopad na firmu je nasnadě. Výběr, zaučení nového zaměstnance a plat,

¹ Bláha, J., Mateciuc, A., Kaňáková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Brno 2005, s. 23

² Bláha, J., Mateciuc, A., Kaňáková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Brno 2005, s. 23-24

který pobírá v době, kdy ještě jeho pracovní výkon neodpovídá požadavkům dané pozice – toto vše se pohybuje v řádu desítek tisíc korun.

Nekladu si za cíl vytvořit podrobný materiál týkající se získávání a výběru zaměstnanců, to už udělali jiní. Bylo navrženo mnoho postupů a byly popsány stovky stránek. Mým cílem je vybrat z těchto materiálů takové informace a techniky, které s minimální námahou pomohou zúčastněným připravit a zrealizovat efektivnější výběrové řízení, než realizovali doposud.

V teoretické části mé bakalářské práce budou popsána zvolená témata vzdělávací akce a zdůvodněn jejich výběr. Přílohou této práce bude návrh materiálů pro účastníky. Tento materiál bude zahrnovat menší část teoretických podkladů, ale převážně bude koncipován jako soubor cvičení. Účastníci kurzu si tak vytvoří pod vedením lektora praktický návod, jak připravit a zrealizovat proces výběrového řízení právě v jejich firmě, vzhledem k obsazované pozici. Další přílohou bude materiál pro lektora. Bude v podstatě shodný s materiálem pro účastníky, ale doplněný o řešení nebo návrhy možných řešení jednotlivých cvičení

K projektování této vzdělávací akce přistupuji tak, aby byla koncipována jako jednodenní, protože lidé, kteří by se semináře měli zúčastnit, jsou časově velmi vytíženi.

Nedílnou součástí každé vzdělávací akce je (nebo by měla být) evaluace vzdělávání. Proto i součástí mé bakalářské práce bude také návrh evaluace tohoto semináře. Předestírám, že poměrně odvážný návrh, vzhledem k tomu, že se jedná o otevřený seminář.

1 Analýza vzdělávacích potřeb

Osobně jsem neprováděla žádný průzkum u malých a středních firem (respektive jejich majitelů a manažerů), který by se týkal zjišťování toho, jestli toto téma vnímají jako důležité. Vycházím ze statě Jiřího Bláhy a Zdeňky Kaňákové uveřejněné v Ekonomické revue (viz. dále) a také další literatury zabývající se personalistikou v malých a středních firmách. Například Bláha a spol. ve své knize *Personalistika pro malé a střední firmy* píše: Personální zajišťování produkčních schopností a činností firmy, funkčnosti jejích životně důležitých systémů i obměny jejího personálu tak probíhá namnoze zkratkovitě a úryvkovitě, nejčastěji pod tlakem, za situace naléhavosti a nevyhnutelnosti. Personální obměna bývá obvykle prováděna na základě metody pokusu a omylu.³ Koubek zase zdůrazňuje: Pro majitele a vedoucí pracovníky malých podniků je životní nezbytností osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, protože právě malé podniky jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké. Majitelé a vedoucí pracovníci malých podniků si prostě musí uvědomit, že personální práce je v jistém smyslu důležitější než ostatní manažerské činnosti.⁴ Bláha a Kaňáková ve své stati uvádí: V malém a středním podnikání nejsou vytvářeny samostatné personální úseky. Znamená to, že majitel nebo jim pověřený zástupce realizují a zodpovídají za personalistiku ve firmě. Vyžaduje to znalost všech personálních činností.⁵ Z následující tabulky mimo jiné vyplývá, že co se týká personálních činností, včetně výběrů zaměstnanců, zodpovědnost a realizaci, si povětšinou nechávají majitelé firem.

³ Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Brno 2005, s.36

⁴ Koubek, J.: *Personální práce v malých podnicích*, 2. vyd. Praha 2003, s. 22

⁵ Bláha, J., Kaňáková, Z., *Ekonomická revue*, 6, 2003, s.4.

Tabulka č. 1: Zabezpečování vybraných manažerských aktivit⁶

činnosti	zodpovídá v %			
	majitel	pověřený zaměstnanec	oba dohromady	jiné
výrobní činnost	14	71	10	5
údržba a obnova provozu	23	56	8	13
nákupní činnost	27	56	17	
prodejní činnost	26	56	15	3
ekonomické činnosti	15	54	15	16
právní záležitosti	33	39	5	23
vybrané person. činnosti:				
• přijímání nových zaměstnanců	60	25	12	3
• propouštění	60	26	12	2
• pracovní	50	30	14	1

Zatímco výrobní a marketingové činnosti majitelé profesionalizovali nebo profesionalizují, řízení lidí zabezpečují převážně sami s malou odbornou znalostí. Upřednostňují intuitivní řízení a cestu pokusů a omylů před profesionálním přístupem i v této oblasti.⁷

Zhruba každý třetí majitel pociťuje potřebu zlepšit stávající stav týkající se personálních činností. Konkrétně u činnosti *výběr nových zaměstnanců*, 47 % z těch, kteří uvedli, že tuto činnost chtějí zlepšit, uvedlo, že ve formě vzdělávacích aktivit. Viz následující tabulka.

⁶ Bláha, J., Kaňáková, Z., Ekonomická revue, 6, 2003, s.4.

⁷ Bláha, J., Kaňáková, Z., Ekonomická revue, 6, 2003, s.4.

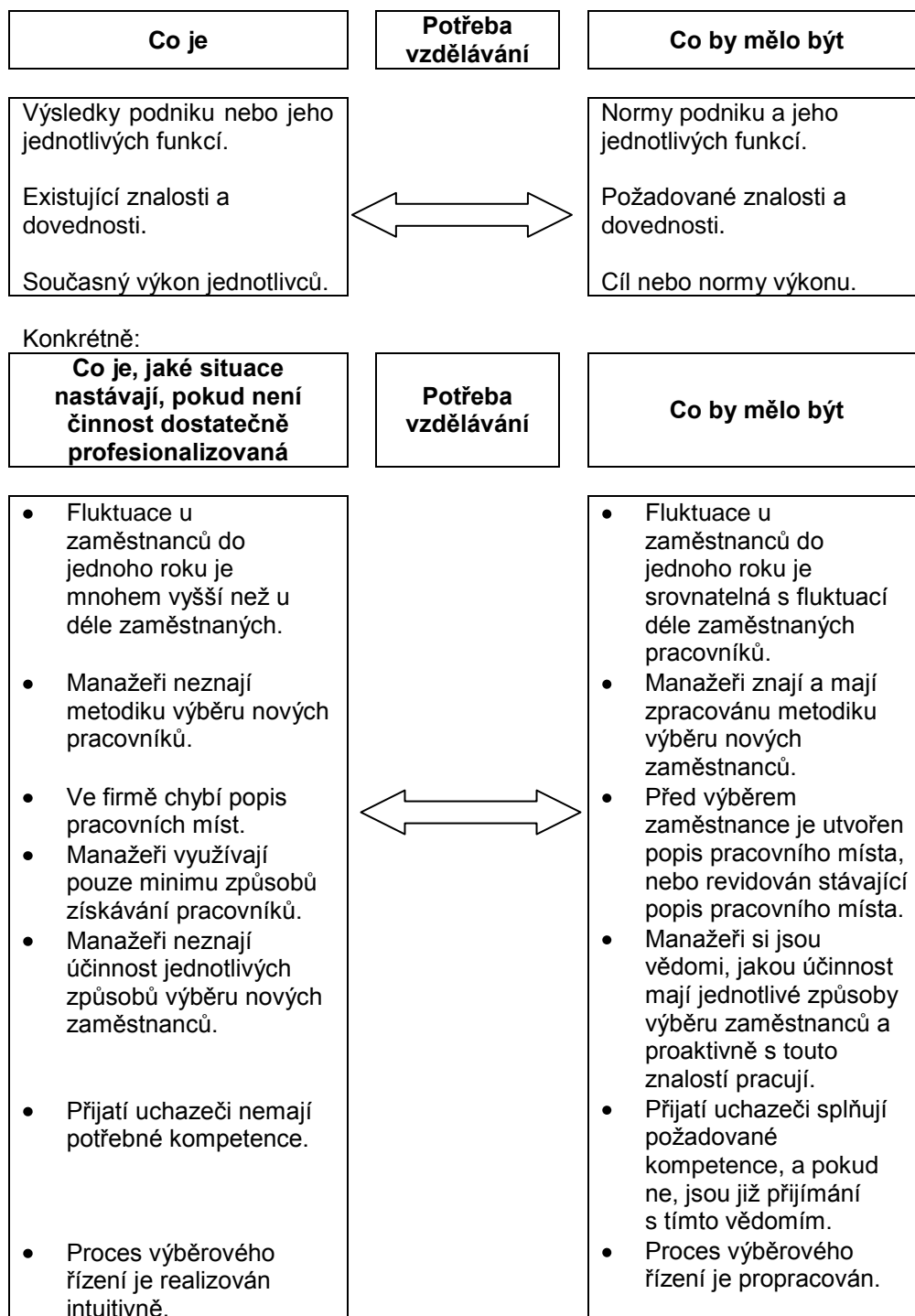
Tabulka č. 2: Formy pomoci ke zlepšení vybraných personálních aktivit⁸

vybrané činnosti	zlepšit			
	vyžaduje majitelů v %	v jaké formě		
		vzdělávací aktivita v %	poradenská činnost v %	obojí v %
nadefinování firemní kultury	28	48	38	14
etický kodex	30	51	40	9
pracovní hodnocení zaměstnanců	28	33	54	13
výběry nových zaměstnanců	31	47	42	11
systém odměňování	30	27	52	21

⁸ Bláha, J., Kaňáková, Z., Ekonomická revue, 6, 2003, s.4.

Pro identifikaci potřeb učení a vzdělávání v této konkrétní oblasti jsem použila model, který uvádí Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů* uvádí.⁹

Obrázek č. 1: Identifikace potřeb učení



⁹ Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha 2002, s. 498

2 Stanovení cílů na základě interpretace analýzy vzdělávacích potřeb

Je nezbytně důležité dobře stanovit hlavní cíl i dílčí cíle vzdělávací aktivity. A to minimálně ze dvou důvodů.

1. Při další přípravě nám dobré stanovení cílů pomůže nenechat se svést na scestí a nezařadit „zbytečné“ aktivity na úkor stanovených cílů.
2. Pokud máme stanoveny cíle, můžeme vzdělávací aktivitu vyhodnotit. Jak uvádí Armstrong: je důležité pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu – tedy výsledky celého učení. Cíle lze definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je třeba definovat, co by měla vzdělávaná osoba být schopna dělat, až se vrátí po absolvování kurzu na pracoviště; jinými slovy, je třeba definovat konečné chování. Předávání poznatků je jen jakousi vnější formou vzdělávání, ale ve skutečnosti jde o pracovní chování. Cíle vzdělávání je možné vyjádřit následujícím způsobem:

*Po ukončení vzdělávání bude vzdělávaný schopen orientovat se v bilancích, programovat osobní počítač, pracovat s textovým editorem, pracovat s vysokou mírou přesnosti atd.*¹⁰

Na základě analýzy vzdělávacích potřeb jsem stanovila následující cíle vzdělávací akce:

Hlavní cíl:

- **Účastníci po ukončení semináře budou umět efektivněji zrealizovat proces výběrového řízení. Účastníci budou znát strukturu výběrového pohovoru. Budou umět připravit a vést výběrový pohovor s použitím behaviorálních otázek.**

¹⁰ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha 2002, s. 503

Dílčí cíle:

- účastníci se seznámí s jednotlivými kroky výběrového řízení, budou znát jejich cíle a naučí se je realizovat v potřebné kvalitě,
- účastníci budou umět definovat nejdůležitější požadavky na uchazeče o zaměstnání,
- účastníci budou schopni definovat klíčové kompetence a ujasnit si, jaké další požadavky na uchazeče mají mít,
- účastníci si uvědomí, jakým způsobem mají sestavit inzerát, aby přilákal nové zaměstnance, které firma potřebuje,
- účastníci budou vědět, jakým způsobem interpretovat údaje z životopisu, na co je třeba se zaměřit a na základě toho zakomponovat vhodné otázky do výběrového pohovoru,
- účastníci budou schopni sestavit dotazník pro uchazeče, který jim poskytne srovnatelné informace o všech kandidátech pozvaných k výběrovému řízení,
- účastníci budou umět připravit strukturovaný pohovor a vést výběrový pohovor s použitím behaviorálních otázek,
- účastníci nezískají znalosti z oblasti týkající se legislativních záležitostí spojených s náborem nových zaměstnanců.

Samozřejmě, každý dílčí cíl může mít ještě své menší cíle, ty si již bude definovat lektor při přípravě minutového scénáře.

3 Obsah vzdělávací akce

Jak jsem již uvedla dříve, pro tvorbu obsahu je důležité vybrat správná témata. Každý má možnost přečíst si spoustu knih o tom, jak připravit správné výběrové řízení. Stejnou možnost mají i potencionální účastníci konkrétní vzdělávací akce. Ale, kdo z nich má skutečně čas, chuť a energii? Přidaná hodnota semináře nebude v množství předaných informací, ale hlavně v jejich výběru. Výběr bude takový, aby pokryl nezbytně nutné minimum základních principů výběrových řízení, a aby po semináři účastníci mohli ihned aplikovat nabyté vědomosti a dovednosti do své konkrétní praxe. Seminář poskytne účastníkům základní vhled do dané problematiky. Na získaných základech pak můžou dále stavět, zdokonalovat se a výběrová řízení ve firmě zlepšovat, zefektivňovat a profesionalizovat.

Některá témata budou v semináři zmíněna pouze okrajově, přestože jsou pro správný průběh výběrového řízení důležitá. Například popis pracovního místa je jistě velice důležitý dokument, související s mnoha personálními činnostmi ve firmě. Včetně přípravy výběrového řízení, protože na základě popisu pracovního místa bychom měli definovat požadavky na kandidáta. Otázkou je, do jaké míry budou mít účastníci ve svých firmách tyto popisy zpracovány. Pokud bychom se měli na semináři podrobně zabývat tímto tématem, nedošlo by k naplnění stanovených cílů.

Účastníci budou mít jak k tématům, kterými se budou podrobně zabývat, tak k souvisejícím tématům uvedenou doporučenou literaturu nebo další zdroje. Například u výše zmíněného popisu pracovního místa lze doporučit internetové stránky <http://www.istp.cz>, kde je uveden katalog typových pozic i s definovanými požadavky. Nebo mohou využít stránky <http://kpm.istp.cz>, kde je možno se zdarma zaregistrovat a vytvořit si katalog pracovních míst pro svou firmu.

Témata budou volena s ohledem na navržené cíle, které mají být naplněny:

3.1 Získávání a výběr pracovníků

Cílem této personální činnosti je s minimálními náklady získat a vybrat pracovníky v požadované kvalitě, aby byla uspokojena podniková potřeba lidských zdrojů.

Tato personální činnost by měla vycházet z popisu daného pracovního místa a to z toho důvodu, abychom byli schopni definovat požadavky na kandidáty, a tak správně sestavit inzerát a „nalákat“ ty správné lidi, ze kterých si můžeme vybírat. „Popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a pro definování ideálního profilu kandidáta je naprosto nezbytný. Neměl by být složitý – nejedná se o analýzu pracovního místa.“¹¹

Součástí semináře však nebude detailně zabývat se tvorbou popisu pracovního místa. Někteří účastníci ho mohou mít ve své firmě definováno, jiní možná ne. Každý z nich však bude vědět, co má pracovník na obsazované pozici vykonávat za činnosti a na základě toho si budou stanovovat požadavky na kandidáta.

Účastníky to povede k individuálnímu zamyšlení nad konkrétní situací v jejich firmě. Máme popisy pracovních míst? Jsou v souladu s činnostmi, které skutečně pracovník na dané pozici vykonává? Jsou definována tak, že je můžeme využít jako podklad pro přípravu výběrového řízení? Atd.

¹¹ Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu, 1. vyd. Praha 2007, s.13

Jednotlivé fáze výběru zaměstnance se dají rozdělit následovně:¹²

- **definování požadavků dle popisu pracovního místa**
 - skutečné úkoly pracovníka
 - formální pracovní kritéria
 - jaké schopnosti jsou požadovány na mezilidské a osobní úrovni
 - jaké fyzické dispozice jsou nutné
- **příprava výběrového řízení**
 - kde ty lidi najdu, jak jim dám vědět, že někoho hledám?
 - uvědomit si „značku“ a pozici své firmy na trhu a dle toho volit vhodný způsob a znění inzerátu.
 - před pohovory s kandidáty je nutná důkladná příprava – každý podnik by měl mít stanovený postup, jakým se budou kandidáti vybírat
- **výběr uchazečů – samotné výběrové řízení**
 - zjišťuji jeho vlastnosti, schopnosti a dovednosti
 - interview
 - behaviorální pohovor
 - další metody (AC, psychologické testy atd.)
- **rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi**
 - hodnotím, jestli odpovídá mé představě
 - rozhoduji se pro správného kandidáta
 - přebírám odpovědnost za své rozhodnutí – musím ho vše naučit

3.2 Požadavky na pracovní místo

Požadavky by měly vycházet z popisu pracovního místa. Z popisu pracovního místa vycházíme též při tvorbě vhodného inzerátu. Na jeho základě stanovujeme, jaké dokumenty budeme po kandidátovi požadovat. V pozvánce pro účastníky vzdělávací akce bude doporučeno, ať si nějaké popisy pracovních míst ze své firmy donesou sebou. Nejlépe na pozici, kterou v současné době potřebují obsadit. Je velmi pravděpodobně, že

¹² Srov. Bláha, J., Kaňáková Z., Kovács, J.: Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání, 1.vyd. Ostrava 2003, s. 34 – 45

alespoň někteří si popisy přinesou a na semináři tak budou pracovat se zcela reálnými podklady.

Popis pracovního místa je obvykle natolik jdoucí do podrobností, že by bylo komplikované v procesu získávání pracovníků operovat s jeho úplnou verzí. Také se stává, že popis může představovat takové požadavky na schopnosti pracovníka, které se na trhu práce vyskytují v menší míře, nebo zcela vzácně. Řadu těchto schopností musí pracovník doformovat až v organizaci.¹³ Musíme tedy rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě, a jaké je možné uspokojit v průběhu dotváření a přizpůsobování schopností pracovníka při výkonu práce na pracovním místě.¹⁴ Požadavky, které na budoucího kandidáta zvolíme jako nejdůležitější, by měly vycházet nejen s popisu pracovního místa. Záleží také na prioritách útvaru či týmu, ve kterém se obsazuje pracovní pozice a na prioritách celé společnosti.

Pro účely tohoto konkrétního semináře jsem zvolila co nejjednodušší rozlišení požadavků, které můžeme na pracovníka mít. Cílem je, aby si účastníci uvědomili, co je skutečně pro vykonávání konkrétní pozice nejdůležitější v kontextu s jejich firemním prostředím (nastolenou firemní kulturou).

Stejně tak, jak je nezbytné do inzerátu vybrat pouze ty nejdůležitější údaje, je nutné si ujasnit, které charakteristiky popisu pracovního místa jsou pro firmu stěžejní, a které budeme u výběrového pohovoru zjišťovat.

¹³ srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha 2009, s.133

¹⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha 2009, s.134

Požadavky na kandidáta tedy budou rozděleny do dvou základních kategorií:

- **formální způsobilost** – kvalifikační požadavky, odbornost, nutné zkoušky a certifikáty, fyzické předpoklady pro výkon dané práce.
- **„vhodnost“** – další předpoklady nutné pro výkon dané pozice. Pro účely připravovaného semináře jsem tyto předpoklady pojmenovala termínem - vhodnost. Podrobněji vysvětlím v následujícím textu.

3.2.1 Formální způsobilost

Pokud bude firma potřebovat šičku do výroby pánských oděvů, jistě bude požadovat výuční list v oboru. Pokud bude mít kandidátka výuční list na dámskou krejčovou, stále můžeme zvážit, jestli to bude dostatečné. U asistentky můžeme požadovat, ať umí desetiprstovou hmatovou metodu a znalost obchodní korespondence. Základní znalost angličtiny, protože ve firmě jednáme se zahraničními partnery a řidičský průkaz, protože dojíždí na naše detašované pracoviště. Zdá se, že pokud bude výše uvedené splňovat, máme vhodnou kandidátku. Vystudovala obchodní akademii – takže ovládá obchodní korespondenci, desetiprstovou hmatovou metodu a z angličtiny vykonala maturitní zkoušku. Řidičský průkaz má. Po formální stránce ideální kandidátka.

3.2.2 Vhodnost

Bude ale skutečně vhodná? Co skutečně ve firmě dělá? Mimo jiné komunikuje s klienty. Jak s vnějšími zákazníky, tak s lidmi z firmy. Občas vedení firmy jedná i mimo její pracovní dobu – bude ochotná zůstat? Jelikož se jedná o malou firmu, musí vykonávat různé činnosti – ne vše se dá přesně vyspecifikovat – bude ochotná? Musí spolupracovat na některých úkonech se zaměstnanci úctárny – jak s nimi bude schopna spolupracovat? Na tyto otázky nám certifikáty ani maturitní vysvědčení odpověď nedají. Potřebujeme, ať splňuje i další požadavky – komunikační dovednosti, asertivní jednání, proaktivitu, loajalitu, samostatnost atd. Například Hroník tyto požadavky definuje jako sociální kompetenci.

3.2.2.1 Sociální kompetence

Sociální kompetence je složitou strukturou, průnikem různých dovedností, návyků, vlastností, potřeb, postojů a různých předpokladů. Sociální kompetenci lze chápat jako obratnost a efektivitu v jednání s lidmi v sociálním kontaktu založenou na respektu k lidské důstojnosti a na vyspělé kultuře vlastní osobnosti. Chápeme ji jako zručnost, způsobilost, mistrovství člověka adekvátně a efektivně jednat s lidmi a řešit problémy svého začlenění do sociální skupiny i svého působení ve skupině, a to v souladu s cíli organizace a na základě reflektovaného respektování mravních principů.¹⁵

Hroník dále uvádí složky sociální kompetence podle V. Smékala:¹⁶ aktivita, autorita, emocionální zralost, empatie, iniciativa, integrita, komunikační dovednosti, kooperativnost a participativnost, charisma, kouzlo osobnosti, organizační schopnosti, poznání lidí a vztahu mezi nimi, reflexe pocitu druhých, sebereflexe, sociální obratnost. Za klíčové komponenty sociální kompetence lze považovat komunikační dovednosti, reflexi a sebereflexi. Blíže se o sociálních kompetencích zmiňuji v příloze č. 1., s. 19, 20.

3.2.2.2 Manažerské kompetence

V případě, že se obsazované pracovní místo týká řízení dalších lidí – mistr, vedoucí týmu, skupiny, manažer, je určitě také důležité věnovat pozornost manažerským kompetencím. Každý manažer by měl mít i kompetenci sociální, ale to by ještě pořád k výkonu jeho funkce nestačilo. Opět máme k dispozici nespočetně knih, kde jsou požadavky na manažery z různých úhlů popsány, definovány a detailně rozpracovány. Pro účely tohoto semináře jsem vybrala manažerské kompetence, jak je popsali ve své knize Psychologie a sociologie řízení Eva Bedrnová a Ivan Nový. Viz blíže příloha č. 1., s. 21, 22.

V této části semináře, kde si účastníci budou definovat požadavky na kandidáta, půjde hlavně o to, ať si uvědomí, které požadavky jsou skutečně důležité. U výše zmíněné asistentky například můžeme zvážit, zda znalost

¹⁵ Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. 1. vyd. Brno 2007, s. 277

¹⁶ Srov. Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. 1. vyd. Brno 2007, s. 277 – 278

angličtiny je skutečně zcela nezbytná. Zahraniční partneři přijedou pouze jednou za měsíc. Ale s našimi klienty a zaměstnanci jedná denně, takže bude pro nás podstatné, ať se dokáže chovat mile, vstřícně, asertivně a dokáže zvládat stresové situace. Nebude účelem, aby si účastníci přesně pojmenovali, co jsou kompetence, co jsou morální vlastnosti, temperament atd. Skutečně půjde o uvědomění si, co je opravdu důležité u budoucího zaměstnance pro výkon jeho práce v konkrétní firmě. Jestli daný požadavek je vlastnost, schopnost, kompetence, to se v rámci semináře rozebírat nebude. Účastníci si budou tedy sami definovat potřebné požadavky. Pro inspiraci budou mít jako přílohu svých materiálů také seznam různých požadavků, které by mohli na kandidáta mít. A to v rovině obecné, i pokud budou potřebovat definovat požadavky na manažerskou pozici.

3.3 Zdroje získávání pracovníků

Pro obsazení volné pozice můžeme využít externí i interní uchazeče. Obě varianty mají své výhody i nevýhody.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:¹⁷

- pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje – zlepšení organizace práce, lepší strojové vybavení, použití produktivnějších technologií apod.,
- pracovníci uvolňování v důsledku ukončení nějaké činnosti,
- pracovníci, kteří jsou vhodní, aby vykonávali náročnější práci, než jakou vykonávají na současném místě,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současnou pracovní pozici, mají však z nějakého důvodu zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo.

Mezi hlavní vnější zdroje patří:¹⁸

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol,
- pracovníci jiných organizací,
- dále také: ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí.

¹⁷ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2009, s. 129

¹⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2009, s. 129 – 130

A jaké jsou výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů?¹⁹

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody:

- znalost firemní kultury a prostředí, menší nákladnost, bez nutnosti adaptace,
- naděje na postup omezuje vnější fluktuaci, protože poskytuje šanci na povýšení v podniku, zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků,
- lépe známe pracovníka – jeho přednosti a možná omezení, potřebný prostor pro rozvoj.

Nevýhody:

- „profesionální slepota“ – neschopnost přinášet nové nápady, menší sklon k netradičním řešením,
- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly,
- nebezpečí, že při předcházení frustrace současných pracovníků hrozí nebezpečí, že bude upřednostněn interní uchazeč před více kvalifikovaným externím uchazečem.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody:

- „nová krev“, za menší náklady,
- škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace.

Nevýhody:

- adaptace a orientace pracovníků je delší,
- nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cílí kvalifikování či oprávnění získat obsazované místo,
- tendence vybírat spíše toho, kdo zapadne než toho, kdo přinese změnu.

¹⁹ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2.vyd. Praha 2003, s.130–131. Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. 1.vyd. Brno 2007, s. 120. Dědina, J., Cejthamr, V.: Management a organizační chování. Praha, Grada Publishing 2005, s. 227–228

3.4 Způsoby informovanosti o volných pracovních místech

Forem, jak dát potencionálním uchazečům vědět o volné pracovní pozici je mnoho a v kurzu budou pouze zmíněny víceméně okrajově. Cílem je, aby si účastníci uvědomili širokou paletu možností a zamysleli se, zdali a do jaké míry s nimi pracují. Případně, jestli by některý ze způsobů nebyl vhodný právě pro jejich firmu. Z používaných metod můžu zmínit:

- služby úřadu práce,
- inzerce v klasických médiích,
- inzerce na internetu,
- poutače, vývěsky a billboardy,
- kontrakt a pronájem pracovníků,
- přímé oslovení vytipovaných,
- dny otevřených dveří,
- doporučení zaměstnance,
- sami se hlásící uchazeči,
- bývalí zaměstnanci,
- burzy práce,
- praxe a stáže,
- rekvalifikační střediska,
- atd.²⁰

3.4.1 Sestavení vhodného inzerátu

Pokud se firma rozhodne dát o volné pracovní pozici vědět, ať už v tištěné, nebo internetové podobě, je nutné sestavit vhodný inzerát. Sestavit ho tak, aby se přihlásili lidé, kteří budou splňovat naše požadavky. Důležité je, aby se vůbec přihlásili nějakí uchazeči, nebo aby se jich nepřihlásilo příliš. Inzerát by měl být sestaven tak, ať nemají uchazeči přehnaná očekávání od budoucího místa. Inzerát se zpracovává na základě popisu pracovního místa. Přihlíží se k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu.²¹

²⁰ Srov. Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. 1.vyd. Brno 2007, s. 124

²¹ srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha 2009, s.147

Je také důležité si uvědomit, jak atraktivní je daná firma pro potenciální uchazeče. Jistě bude rozdíl, pokud bude hledat programátora IBM, nebo nějaká malá regionální firma. Účastníci se v rámci semináře zamyslí nad tím, jak je atraktivní obsazovaná pozice a jak snadné (či komplikované) je najít člověka na takovou pozici. Také se budou zamýšlet nad tím, jak moc (nebo málo) je právě jejich firma atraktivní pro potenciální zájemce. Podle toho se budou snažit i vydefinovat požadavky, které uvedou do inzerátu a zamýšlet také nad tím, co v inzerátu nabídnou oni.

Obecně by měl inzerát obsahovat následující skutečnosti:²²

- název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristiku činnosti organizace,
- místo, kde se bude práce vykonávat,
- název a adresu organizace,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- pracovní podmínky – například: ohodnocení, pracovní doba, výhody, možnost vzdělávání a pracovního postupu atd.,
- dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat.

Inzerát by měl být vyvážený, co do požadavků na kandidáta a toho, co naopak nabízí firma.

Příklad z praxe:

Týká se jedné z největších bank v ČR. Tato banka ve svých inzerátech uvádí v průměru 10 až 15 bodů, co bude povinností na dané pozici, a jaké jsou požadavky na kandidáta. Ale pouze 4 body, co sama banka nabízí kandidátům. Takto sestavený inzerát nepůsobí na potenciální kandidáty nejlépe a možná některé kvalitní odradí. Tím se banka ochuzuje o vhodné uchazeče a následně zaměstnance. Paradoxní přitom je, že ve skutečnosti tato banka nabízí svým zaměstnancům velmi kvalitní pracovní prostředí,

²² srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2009, s. 148

precizní zaškolovací systém, širokou paletu zaměstnaneckých benefitů a mnohé i nadstandardní výhody nad rámec zákona. Možnosti pracovního postupu a dlouhodobou perspektivu. Pochopitelný by takový inzerát byl v situaci, kdy se na danou pozici přihlásí mnoho kandidátů, ale bohužel tak tomu není, společnost se naopak potýká s nedostatkem přihlášených lidí do výběrového řízení. Stává se také, že z přihlášených kandidátů není vybrán nikdo vhodný.

Definováním potřebných požadavků bude obsahem semináře. Tomu, co může firma nabídnout, se bude věnovat čas pouze u sestavování inzerátů. Které konkrétní „lákadla“ tedy firmy pro uchazeče mohou mít? Pro inspiraci jsem do materiálů pro účastníky vybrala několik možností. A to na základě prostudování různých inzerátů s nabídkou zaměstnání. Viz příloha č. 1, str. 10.

3.5 Příprava a vedení výběrového pohovoru

Příprava a vedení strukturovaného pohovoru jsou klíčovými tématy semináře. Hlavní důvody jsou následující:

1. pohovor patří mezi nejčastěji používané metody výběru zaměstnanců,
2. správně vedený pohovor je považován za vysoce validní metodu výběru. Například M. Smith tuto metodu staví nad assessment centre i ukázkou práce. Viz následující tabulka:

Tabulka č. 3: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe, jak ji převzal do své knihy Řízení lidských zdrojů J. Koubek.²³

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,4
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Koubek k tomu dále uvádí: Navzdory tomu, že existuje a organizacím je nabízeno množství efektních a údajně spolehlivých („vědeckých“) metod výběru pracovníků, je přece jen nejspolehlivější pohovor s uchazečem (rozumí se důkladně připravený a vedený kvalifikovanými osobami), který by měl být neopomenutelnou součástí výběrové procedury a rozhodující metodou výběru.²⁴

²³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2009, s. 184

²⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2009, s. 185

3.5.1 Studium životopisů

Cílem této části je, aby se účastníci naučili programově pracovat s životopisem, aby to nebyl „jen životopis“. Z tohoto dokumentu můžeme získat velmi cenné informace, které nám slouží jako podklad pro přípravu výběrového řízení. Podrobně popisuje práci s životopisem ve své obsáhlé knize Hroník. Ke každé kategorii, kterou v životopise hodnotí, má vypracován podrobný popis. Jde až tak daleko, že jednotlivým kategoriím přiřkládá různé váhy podle funkcí. Pro účely semináře jsem podle něj upravila práci s životopisem. Účastníci vzdělávací akce budou pracovat s konkrétními životopisy tak, aby se naučili všimnout si důležitých indicií. Na základě zjištěných informací si mohou připravit otázky k výběrovému pohovoru. Čeho si tedy je důležité při studiu životopisu všimnout?²⁵

- **formální úprava dokumentu**

- jak vypadá životopis vizuálně,
- jestli obsahuje všechny formální náležitosti,
- životopis je dnes obvykle zasílán mailem. Proto si můžeme i všimnout toho, jakým způsobem kandidát ovládá aplikaci WORD, je-li to pro obsazovanou pozici důležité. Musíme ovšem sami práci s touto aplikací dobře ovládat, nebo si přizvat „odborníka“..

Příklad z praxe:

Kandidátka v životopise uvedla, že ovládá práci s aplikací WORD na vysoké úrovni. Avšak odborník poznal, že neumí dělat odstavce, za tečkou nedělá mezery, odsazení dělá tak, že mezeru „vyrobí tabelátorem“ atd. Svědčí to tedy o tom, že kandidátka aplikaci na vysoké úrovni neovládá. Můžeme však také usuzovat na její ledabylost, nerelevantní sebereflexi atd.

- **nesrovnalosti, nejasnosti, popřípadě zajímavosti**

- vzdělání a praxe – odpovídá (neodpovídá) požadované pozici?
- fluktuace – jak často měnil kandidát zaměstnání? Kolik zaměstnání vystřídal v krátké době?
- kariéra – stoupala, stagnovala, nebo dokonce klesala?

²⁵ Srov. Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. 1.vyd. Brno 2007 s. 165 – 167

- „hluchá místa“ – existují v životopise období, kdy není uvedeno, co kandidát dělal?
- více zaměstnání najednou – uvádí kandidát v jednom období více činností, zaměstnání?

3.5.2 Použití standardizovaného dotazníku v rámci výběrového řízení

Dotazník umožňuje získat či doplnit údaje, které jsou v jednotném formátu a umožňují lepší srovnání mezi jednotlivými kandidáty. Strukturované životopisy často vykazují rozmanitou strukturu a uchazeči zde uvádí různé informace.²⁶ Otázky v dotazníku by měly být uzpůsobeny obsazované pozici. Otázky mohou být dvojího druhu. Ty, na které vyžadujeme jednoznačnou odpověď – např. „jakou si představujete nástupní mzdu?“. Dále otázky umožňující se rozepsat. Takovými otázkami můžeme zjišťovat například motivaci uchazeče pro získání dané pozice nebo jeho osobní motivaci vůbec.

Dotazník si můžeme od uchazečů vyžádat zaslat předem, nebo nechat uchazeče vyplnit dotazník na místě, přímo před samotným výběrovým pohovorem. Pokud máme dotazník zaslán v předstihu, dává nám to možnost, stejně jako u životopisu, se nad odpověďmi zamyslet a připravit si doplňující otázky. Kandidát však měl dostatek času na přípravu a odpovědi mohou být přikrášlené. V případě, že kandidáti vyplňují dotazník přímo na místě, můžeme sledovat jejich reakce ve stresové situaci. Jestli pracuje rychle, s rozmyslem atd. Nevýhodou je časová náročnost a nemožnost věnovat dostatek času ke studiu odpovědí.

V rámci vzdělávací akce bude zařazena práce na tvorbě takového dotazníku. Hlavním cílem bude, aby si účastníci uvědomili, co vlastně danou otázkou chtějí sledovat. Proč pokládám konkrétní otázku. V případě, že na tuto aktivitu nezbude dostatek času, budou účastníci lektorem odkázáni na příklad dotazníku ve svých materiálech.

²⁶ Srov. Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. 1.vyd. Brno 2007 s.167

3.5.3 Struktura vlastního pohovoru

V této části semináře se účastníci seznámí s tím, jak by měla vypadat struktura samotného výběrového pohovoru. Účastníci si uvědomí, co mohou konkrétními otázkami v rámci rozhovoru zjišťovat. Ve svých materiálech budou mít uvedenu jak strukturu, tak doporučené otázky. Daleko větší prostor bude však kladen na naučení se pokládání tzv. behaviorálních otázek. Stručně a přehledně je uvedena struktura přijímacího pohovoru v Průvodci řízením lidí pro malé a střední podnikání²⁷.

Tabulka č. 4: Struktura přijímacího pohovoru

Etapy	Cíle	Činnosti
Úvod	Vytvořit příjemné prostředí. Navázat kontakt.	Představení se. Úvod rozhovoru na neutrální téma. Souhlas s cílem rozhovoru. Základní struktura rozhovoru.
Střední část	Získat a předat informace. Udržovat vlídný vztah.	Informace o motivaci, vzdělání vztazích, připravenosti k práci. Naslouchání. Pokládání otázek. Odpovědi na dotazy.
Závěr	Uzavřít rozhovor a projednat další postup.	Shrnout rozhovor. Ujasnit si, že kandidát nemá další otázky. Sdělit další postup (co bude a kdy).

3.5.3.1 Behaviorální pohovor

Moderní metodou používanou při pohovoru je tzv. behaviorální neboli kompetenční pohovor. Vychází z behaviorálního přístupu: behaviorální přístup vychází z logiky, že pokud máme nějakou zažitou zkušenost z minulého chování, budeme s největší pravděpodobností schopni řešit podobnou záležitost i v budoucnosti. Proto je velmi důležité formou otázek zjišťovat konkrétní zkušenosti související s danou problematikou.²⁸

²⁷ Bláha, J., Kaňáková Z., Kovács, J.: Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání, 1.vyd. Ostrava 2003, s. 41

²⁸ Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu, 1.vyd. Praha 2007, s.10

Výstižně popisuje metodu behaviorálního pohovoru Ivana Paterková v článku pro HR management. Z něj zde cituji:

Behaviorální pohovor, někdy též kompetenční pohovor, patří mezi moderní techniky výběru vhodných uchazečů. Jedná se o velmi účinnou metodu hlubšího poznání kandidátů a jejich schopností a dovedností, která se zaměřuje především na zjišťování měkkých kompetencí. Kompetence rozdělujeme na tzv. tvrdé, například znalost práce s Excelem, znalost IFRS, nebo schopnost psát všemi deseti apod., a tzv. měkké kompetence, což jsou osobnostní vlastnosti kandidáta pro výkon práce jako je např. flexibilita, schopnost pracovat v týmu, manažerské dovednosti, kreativita, obchodnické dovednosti apod. Vše je postaveno na základní tezi, která říká, že pokud se kandidát nějakým způsobem choval v minulosti, bude pravděpodobně v budoucnu své chování opakovat („nejlepší předpověď budoucího chování je chování minulé“). Je nutné brát tuto tezi s rezervou jen jako nejlepší možnou předpověď budoucího chování, lidé se samozřejmě během života mohou měnit a vybočovat ze zaběhlých modelů. Behaviorální pohovor patří do kategorie předem připravených strukturovaných rozhovorů. Při vedení tohoto typu pohovoru vyžaduje situace od zodpovědné osoby (personalisty, manažera), aby si předem pohovor naplánovala tak, že si důkladně zrekapituluje požadavky na danou pozici, tj. vybere si stěžejní kompetence (ideálně 5-7), jež jsou potřeba ke zvládnutí dané práce. Základem je získat od kandidáta při pohovoru příklady jeho chování v minulosti, a to co nejpřesněji (ideálně včetně detailů jako den, místo, popis konkrétní situace apod.). Získané odpovědi pak slouží tazateli jako jasně formulované argumenty „pro či proti“ při posuzování kandidáta. Hodnocení je tedy objektivní a mapuje hmatatelné situace, nebere příliš v úvahu emoce nebo osobní dojmy tazatele.²⁹

3.5.3.2 Důvody pro využití behaviorální pohovoru

V dnešní době vychází spousta knížek, které mají kandidátům pomoci se připravit na výběrový pohovor. Je předkládáno široké spektrum otázek, na

²⁹ Paterová, I. Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR. HRM line [online]. roč. neuveden, č. 14 [cit. 27.7.2010]. Dostupný z [www: http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf](http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf)

kteřé se mají připravít i jakým způsobem mají odpovědět. Mnoho lidí absolvuje kurzy placené např. úřady práce, aby se zdokonalili v sebe prezentaci a dokázali zaujmout. Jednoduše – kandidáti mnohdy vědí, jaká je „správná odpověď“. Možná jsou někdy lépe připraveni než ti, kdo uchazeče vybírají. Pro příklad vybírám několik otázek, které jsou i s vhodnými odpověďmi v některých knihách pro uchazeče o zaměstnání uvedeny:³⁰

- Jak se vyrovnáváte se situací, kdy musíte pracovat pod tlakem?
- Jaký je váš přínos týmu nebo pracovní skupině?
- Jak byste budoval vztah s novými kolegy?
- Co byste dělal, kdyby někdo přišel na chybu, které jste se dopustil vy?

Jak nám kandidát odpoví? Podle skutečnosti? Někdy ano, mnohdy však může být připraven tak, aby odpověď modifikoval a vypadal lépe, než je skutečnost.

Ale dokonce i v knihách pro uchazeče jsou uvedeny příklady behaviorálních otázek, takže si člověk může připravit k přijímacímu pohovoru vhodnou odpověď i na otázku takového typu. Ale, jak uvádí Hroník: Díky tomu, že se behaviorální pohovor nespokojuje s vyjádřením kandidáta a chce vše doložit příkladem, dokáže rozlišit tzv. profesionální kandidáty s výborným selfmarketingem od těch, kteří kvalitní selfmarketing mohou podpořit reálnou zkušeností.³¹ Pokud je tedy tazatel dobře připraven na behaviorální pohovor, dokáže jít víc do hloubky, po opravdu konkrétních situacích a zkreslené odpovědi odhalí.

Uvedu konkrétní příklad z praxe:

Kandidátka se přihlásila na výběrové řízení do významné české banky. Z životopisu o kandidátce mimo jiné víme, kde pracovala – solární studio, brigádně pracovala v mezinárodním potravinovém řetězci jako pokladní. Jednou ze stěžejních „vhodností“ kandidáta na pozici poradce byla nadefinována loajalita zaměstnance.

³⁰ Hodgson, S.: Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru. 1.vyd. Praha 2007, s.49-50

³¹ Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. 1.vyd. Brno 2007 s.313

U klasického pohovoru by „výběřčí“ položil nejspíš otázku tohoto typu: Představte si, že už u nás pracujete. Jste někde se svými přáteli, bavíte se, povídáte a někdo z nich začne naši společnost pomlouvat. Jak na to budete reagovat? Opravdu musím uvádět odpověď? Zjistili jsme, jestli bude tato osoba skutečně loajální? Ne, ale ztratili jsme asi tři minuty z vymezeného času.

Při tomto konkrétním rozhovoru jsme však postupovali podle zásad behaviorálního pohovoru. Pokusím se ho na následujících řádcích interpretovat:

Výběřčí: *Slečno kandidátko, v životopise uvádíte, že jste pracovala brigádně jako pokladní pro společnost XY.*

Kandidátka: *Ano, to je pravda, několik měsíců.*

Výběřčí: *U každé práce, kde člověk přichází do styku se zákazníky, ať už je to v XY, nebo v naší bance, se někdy nevyhneme nespokojenosti klientů. Vzpomenete si, jak to bylo v XY?*

Kandidátka: *Je to tak. V XY se hlavně stávalo, že nám třeba u pokladny nefungovaly slevové akce a lidi se pak rozčilovali, že mají špatně spočítaný nákup. Bylo toho tolik, že jsme si to jako pokladní všechno nepamatovaly, mnohdy jsme o akci ani nevěděly, protože se to rychle měnilo.*

Výběřčí: *Jak jste potom postupovala?*

Kandidátka: *Omluvila jsem se zákazníkovi a zavolala vedoucí pokladen, která situaci vyřešila.*

Výběřčí: *Takže to vlastně nebyla vaše chyba, když jste nebyli řádně informováni?*

Kandidátka: *Jak to, že to nebyla moje chyba? Já si myslím, že to byla i má chyba. Já jsem přece pro tu společnost pracovala, a když jsem tam, tak jsem za to zodpovědná.*

Je větší pravděpodobnost, že máme pravdivý „obrázek“ o kandidátce? Námitka může být – to přece zabere moc času. Odpověď – ano, trochu více než v předchozím případě, ale nebyl vynaložen zbytečně. S ohledem na časovou náročnost, musíme volit množství kompetencí, které chceme zjišťovat. Musíme si zvolit ty kompetence, které jsou pro nás skutečně stěžejní.

Behaviorální přístup vychází ze skutečnosti, že pokud se ptáme do minulosti, je daleko méně pravděpodobné, že odpovědi kandidáta budou přikrášlené. Je to ze dvou základních důvodů:

1. při vzpomínání do minulosti je větší problém lhát a vymýšlet si, přikrášlovat odpovědi,
2. pokud máme vhodně připravené dotazy, kandidát ani nerozpozná, co danou otázkou zjišťujeme, kam otázka směřuje, proto nemá důvod své odpovědi vylepšovat.

Účastníci se na kurzu s touto metodou seznámí, připraví si seznam otázek pro zjišťování jednotlivých požadavků formou behaviorálního pohovoru a také si tuto metodu v rámci semináře vyzkouší.

4 Forma vedení semináře, metody a techniky vzdělávání







Seminář má být jednodenní a veden interaktivní formou. Jistě by se dalo za jeden den odpřednášet daleko více témat, než je popsáno v předchozí kapitole. Nebo by mohly být probrány daleko více do hloubky. Ale, jak píše Kazík ve své knize Rukověť dobrého lektora: Přínos pouhé přednášky je, když je udělána excelentně, asi 20 %. Zvolme tedy raději efektivnější systém výuky, který nás může dostat až na 70% úspěšnost.³² Účinnost takového vzdělávání mám vyzkoušenou jak z pozice účastníka kurzu, tak z pozice lektora. Osobně jednoznačně souhlasím s tím, co už hlásal J.A.Komenský – „škola hrou“. Evaluace mnou vedených seminářů také podporuje myšlenku takovéto výuky.

Ale pouhá moje zkušenost by asi ke zdůvodnění, proč volit interaktivní formu, jistě nestačila. Jak uvádí Šimek a Kubátová, smrtelný hřích číslo 7: *Chybí argumentace*. Je nahrazována tvrzeními „podle mého názoru, „každý ví, že“, „z vlastní zkušenosti vím, že.“³³ Naštěstí je mé tvrzení literaturou podloženo. V následující tabulce, kterou jsem převzala z knihy Jaroslava Mužíka Andragogická didaktika, je přehledně znázorněno, jakým způsobem se podílí zapojení smyslů na úspěchu učení. Čím více smyslů zapojeno, tím lepší může být proces i výsledek učení. A to můžeme zabezpečit právě interaktivním seminářem.

³² Kazík, P.: Rukověť dobrého lektora. Praha 2008, s. 30-31

³³ Kubátová, H., Šimek, D.: Od abstraktu do závěrečné práce. 4. vyd. Olomouc 2007, s.79

Tabulka č. 5: Podíl lidských smyslů na proces učení³⁴

Uschované vědění v %	
	10 %
	20 %
	30 %
	50 %
	70 %
	90 %

Z tabulky je vidět, že když zapojení smyslů u dospělého při učení narůstá, narůstá také míra osvojení informací, vědomostí, dovedností a návyků. Vrcholem a mnohdy i podmínkou konečného efektu učení dospělých je jejich aktivní činnost ve výuce i po jejím skončení v praxi, s cílem aplikovat získané informace, vědomosti i dovednosti či návyky.³⁵

³⁴ Mužík, J.: Andragogická didaktika. Praha 1998, s. 19

³⁵ Mužík, J.: Andragogická didaktika. Praha 1998, s. 18

Vybrané zásady tréninku vhodně uvádí ve své knize Plamínek³⁶:

1. Kdo si při práci hraje, udělá víc.
2. Není možné být dokonalý.
3. Trénink by měl být pestrý, nebojte se měnit metody.
4. Učte se spolu s účastníky.
5. Vítejte názorovou diversitu.
6. Snažte se co nejvíce poznat účastníky tréninku.
7. Reagujte co nejpružněji na podněty účastníků a proměny jejich očekávání a potřeb.
8. Problémy ve skupině je třeba pojmenovávat a řešit.
9. Nikdy se nepouštějte do osobních sporů s účastníky.
10. Pokud vám někdo z účastníků působí problémy, vaším úkolem je získat jej, nikoliv eliminovat.
11. Nesnažte se na všechno jednoznačně odpovědět, některé věci jsou prostě sporné.
12. Spornou věc je možné předložit skupině k diskusi.
13. Usilujte spíše o vytváření modelů uvažování, než o poskytování konkrétních návodů.
14. Dovednosti bývají trvalejší a cennější než znalosti.
15. Podporuje aktivitu, kreativitu a spolupráci mezi účastníky.

4.1 Specifické situace této vzdělávací akce

Cílovou skupinou této vzdělávací akce mají být lidé, kteří ve firmách realizují výběrová řízení a nemají specifické vzdělání v této problematice. Kurz bude koncipován jako „otevřený“, což s sebou nese jistá specifika. Díky tomu můžou nastat různá úskalí a mohly by vzniknout problémové situace, nad kterými jsem se předem zamyslela. V následném textu uvádím tyto situace a návrhy jakým způsobem předejít.

Situace:

- nelze provést důkladnou analýzu vzdělávacích potřeb jako by tomu bylo u kurzu realizovaného pro jediného zadavatele. Není v silách vzdělavatele, aby u každého účastníka podrobně prověřoval úroveň jednotlivých přihlášených účastníků.

³⁶ Plamínek, J.: Vzdělávání dospělých. Praha 2010, s. 209

Jaký může být důsledek:

- očekávání účastníků nemusí být v souladu s obsahem seminářem. Účastníci mohou být nespokojeni.

Návrh, jak tomu předejít:

- precizní formulace cílů vzdělávací akce v reklamním inzerátu, nabídce, pozvánce pro potencionální účastníky semináře. Cíle je nutno zformulovat tak, aby si účastníci mohli udělat co nejpřesnější představu o tom, co mohou od semináře očekávat. Popřípadě dodat i negativně formulované cíle – co se v rámci semináře účastníci nenaučí, čemu se věnovat v rámci semináře nebudou.
- vzdělavatel může účastníkům před seminářem zaslat k vyplnění formulář. Na jeho základě si může upřesnit očekávání jednotlivých účastníků, jejich současnou znalost dané problematiky, popřípadě zjistit dopředu, jakým způsobem realizují výběrová řízení ve svých firmách nyní. V dotazníku by mohla být také data potřebná pro evaluaci vzdělávací akce. Na základě navrácených dotazníku by se lektor mohl lépe připravit.

Situace:

- rozdílná úroveň znalostí a zkušeností účastníků semináře. Nemám na mysli rozdílnou zkušenost ve smyslu, že účastníci budou z různých oborů. Spíše to, že někdo může mít širší zkušenosti s realizací výběrových řízení a někdo pouze minimální. Někdo může být lépe vybaven teoretickými znalostmi problematiky, někdo méně.

Jaký může být důsledek:

- v extrému se někteří účastníci mohou nudit, pokud se bude věnovat příliš času pro ně zvládnutým tématům. Někteří účastníci nebudou chápat probíranou problematiku, pokud nebude lektor věnovat dostatečnou pozornost tématům, které jsou pro ně nové.

Návrh, jak tomu předejít:

- do jisté míry stejně jako v předchozím případě, precizní formulací cílů v pozvánce. Nicméně se nám asi nepodaří tomuto úskalí

dopředu úplně předejít. To pak klade požadavky na lektora, aby dokázal situaci patřičně vybalancovat. A uspokojit alespoň částečně očekávání všech účastníků.

Výše jsem popsala spíše úskalí, která nám otevřený seminář přináší. Ráda bych ale také zmínila i pozitivní aspekty takovéto vzdělávací akce:

- nespornou výhodou pro účastníky je možnost vyměnit si zkušenosti s lidmi, kteří jsou na jednu stranu na jedné lodi, ale na druhé straně mohou mít rozdílné zkušenosti a názory. To může být velkou přidanou hodnotou takovéto vzdělávací akce.
- Je velmi pravděpodobné, že na seminář se přihlásí lidé, kteří mají o vzdělávání zájem, mají zájem o tento konkrétní seminář. To je velká výhoda pro lektora – motivovaní účastníci. Ne vždy se s touto výhodou potkáme u firemního vzdělávání, kam jsou účastníci prostě vysláni. Kdo zažil seminář, na kterém byli lidé protože „musí“, dá mi jistě za pravdu, že prvotní nemalou energii je nutné věnovat právě motivaci takovýchto účastníků. Nebo alespoň eliminaci jejich negativní energie.

4.2 Požadavky na lektora a příprava

Lektor by měl mít široké znalosti dané problematiky, aby byl schopen reagovat na různé dotazy účastníků i mimo obsah daného semináře. Výhodou by jistě byla i praktická zkušenost lektora s vedením výběrových řízení. Pokud lektor sám takovou zkušenost nemá, měl by mít připraveny konkrétní příklady z praxe, které buď obsáhne z dostupné literatury, nebo z osobních rozhovorů s lidmi, kteří tuto zkušenost mají.

Lektor by si připravoval svůj minutový scénář dle učebního plánu. Samozřejmě nutné je aby respektoval dosažení stanovených cílů. Konkrétní volba metod, technik i volby didaktické techniky by zůstala na lektorovi, pokud by byly zachovány výše uvedené zásady (viz kapitola 4). Ke stejným cílům lze dojít různými metodami.

Nicméně jsou určité náležitosti, které by měl mít lektor k této vzdělávací akci připraveny vždy – a to jsou:

- aktuální inzeráty, pro část semináře, kde si účastníci zpracovávají vhodný inzerát,
- popisy pracovních míst – pro případ, že by nikdo z účastníků nerefletoval doporučení v pozvánce, že si takový materiál mají donést,
- životopisy – pro část semináře, kde se účastníci učí práci se životopisem.

Bude na lektorovi, jestli si vystačí s flipchartem a fixy, nebo si k tématu vytvoří Power Pointovou prezentaci. Promítání je ostatně dvousečnou zbraní. Na jednu stranu trénink zpestřuje – pestrý trénink, jedna ze zásad. Na druhou stranu, jak uvádí Plamínek. Technika má tendenci vytvářet bariéru mezi lektorem a účastníky. Je-li promítáním provázen výklad, ruší se značná část očního kontaktu mezi účastníky a lektorem, protože účastníci – a kupodivu i lektoři – setrvávají zrakem na promítaných obrázcích a méně se věnují vzájemné komunikaci.³⁷

Ještě bych zmínila jednu možnost, kterou v souvislosti s daným tématem máme, konkrétně s částí týkající se behaviorálních pohovorů. K této problematice je natočen výukový film Více než intuice, který v ČR distribuuje společnost MASS Training&Media. Tento film výstižně ukazuje způsob vedení behaviorálního pohovoru a v rámci semináře by mohl být promítnut. Taktéž je k filmu popsána metodika, která nastiňuje možnosti, jak s ním pracovat.

³⁷ Plamínek, J.: Vzdělávání dospělých. Praha 2010, s. 227

5 Návrh evaluace a hodnocení semináře

Jelikož je evaluace (nebo by minimálně měla být) nedílnou součástí každého vzdělávacího programu, zabývám se touto problematikou i já ve své práci.

Evaluaci lze definovat různě. Co autor, to jiná definice. Pro svou práci vymezím pojem dle Dvořákové, která rozlišuje pojem evaluace a hodnocení. Ve svých skriptech Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých uvádí: evaluace je systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí. Umožňuje usuzovat o celkové efektivitě studia a o edukativním potenciálu vzdělávacího zařízení a jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu. Hodnocení je pak spíše posouzení toho, co se účastníci ve vzdělávacím kurzu naučili, tedy jejich nově nabytých znalostí, dovedností, postojů apod.³⁸

K evaluaci ve vzdělávání dospělých existuje mnoho přístupů. Já se pro účely této práce pokusím navrhnout evaluaci tohoto semináře dle Kirkpatrickova přístupu k evaluaci. Dle konkrétní situace, potřeb a ochoty vzdělávací agentury lze evaluaci upravit, podle toho, jaké cíle evaluace si vzdělavatel stanoví. Bude také záležet na ochotě jednotlivých účastníků semináře, popřípadě jejich nadřazených do jaké hloubky budou chtít evaluaci provést. Evaluace a hodnocení totiž vyžaduje jejich aktivní přístup.

Obecným cílem evaluace je zjistit, jestli vzdělávací program funguje v souladu se stanovenými cíli. Jak uvádí Bartoňková: Hodnocení je proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen. Je integrální součástí vzdělávání, v podstatě je to porovnání cílů (žádoucího chování) s výsledky (výsledné chování) odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel.³⁹

³⁸ Dvořáková, M.: Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých. 1.vyd. (dotisk). Olomouc 2008, s. 9

³⁹ srov. Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. 1.vyd. Olomouc 2008, s. 101

5.1 *Evaluace podle Kirkpatrickova přístupu*

Jak jsem uvedla v předchozím textu, k návrhu evaluace použiji Kirkpatrickův přístup. Donald L. Kirkpatrick ho vytvořil na počátku 60. let a je využíván dodnes. Kirkpatrick doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání:⁴⁰

- **Úroveň 1** – Reakce – na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. V tomto smyslu se tedy zkoumá bezprostřední spokojenost účastníků vzdělávací akce.
- **Úroveň 2** – Hodnocení poznatků – na této úrovni získáváte informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle učení. Je třeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili.
- **Úroveň 3** – Hodnocení chování – na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků změnilo jejich chování. Je třeba odpovědět na otázku, do jaké míry absolventi vzdělávání uplatňují získané dovednosti. Hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností.
- **Úroveň 4** – Hodnocení výsledků – Jde o poslední úroveň hodnocení a poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním i po něm a musí určit míru, jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků.

V následující tabulce jsou rozepsány jednotlivé stupně evaluace, jaké cíle budou jednotlivými stupni naplněny a předměty evaluace. V posledním sloupečku jsou stručně uvedeny způsoby provedení evaluace, na určité úrovni. Podrobněji jsou metody popsány v následujícím textu.

⁴⁰ srov. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha 2002, s. 514-515

Tabulka č. 6: Evaluace dle Kirkpatricka

Úroveň ⁴¹	Cíl	Předmět	Způsob, metoda
1 - Reakce – hledáme odpovědi na otázku: líbilo se jim to?	zjistit celkovou spokojenost účastníků s programem, lektorem, výukovými materiály, zvolenými tématy	lektor, výukové materiály, metody, zvolená témata	Dotazník – účastníci dostanou ihned po kurzu. Příklad dotazníku uvádím v příloze.
2 - Učení – hledáme odpovědi na otázku: naučili se to?	zjistit, zda se účastníci naučili danou problematiku – znalost postupů	znalosti, schopnosti, dovednosti	Použití pre-testu a post-testu, popřípadě sebehodnotícího dotazníku před a po ukončení semináře, hraní rolí v průběhu semináře.
3 - Chování – hledáme odpovědi na otázku: použili to v praxi?	zjistit, zda nabyté znalosti a dovednosti využívají účastníci při realizaci výběrových řízení	průběh přípravy a realizace výběrového řízení	Rozhovory s kandidáty výběrového řízení. Rozhovor s účastníky semináře.
4 - Výsledky – hledáme odpovědi na otázku: došlo ke změně efektivity organizace?	Zjistit, zda se změnila míra fluktuace a spokojenost nadřízených s vybranými kandidáty.	míra fluktuace, práce vybraných zaměstnanců	porovnání výsledků – viz dotazník

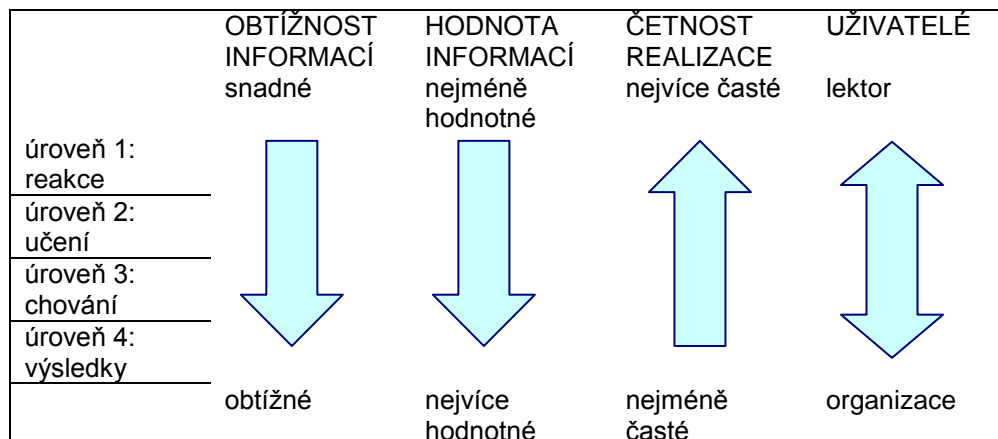
5.2 Postupy, pro realizaci evaluace v jednotlivých úrovních

Čím vyšší úroveň, tím je obtížnější a náročnější realizovat evaluaci vzdělávací akce, ale získané informace jsou hodnotnější. Nicméně každá z úrovní má v evaluaci své místo a opodstatnění. Použití všech čtyř úrovní nám teprve poskytne komplexní soubor dat pro vyhodnocení vzdělávací akce. Evaluace v úrovni 3 a 4 se z důvodu vyšší náročnosti provádí méně často než evaluace v úrovni 1 a 2. Dvořáková to ve svých skriptech shrnuje do následujícího přehledného schématu.⁴²

⁴¹ Dvořáková, M.: Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých. 1.vyd. (dotisk). Olomouc 2008, s.18.-20.

⁴² Dvořáková, M.: Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých. 1.vyd. (dotisk). Olomouc 2008, s.20

Obrázek č. 2: Obtížnost úrovně evaluace, hodnota informací a četnost provedení



5.2.1 Reakce

Kirkpatrick navrhuje následující kroky pro hodnocení reakcí:⁴³

- určete, co chcete zjistit,
- vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce,
- podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy,
- zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi od všech účastníků,
- vytvořte přijatelné standardy,
- posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky.

Na této úrovni bych pro evaluaci použila dotazník, který by účastníci vyplnili ihned po semináři. Účastníci by v něm zhodnotili – přínosy, možnost využití témat v praxi, výukové materiály, způsob vedení semináře lektorem, osobnost lektora atd.

V dotazníku jsem volila kombinaci otázek otevřených a škálových. Dotazník jsem vytvořila na základě zkušeností s dotazníky, se kterými jsem se setkala ve své praxi, ať už jako lektor nebo účastník semináře. Viz příloha č. 3.

⁴³ Srov. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha 2002, s. 514

5.2.2 Učení

Navrhuji dva způsoby hodnocení na této úrovni.

1. Průběžné hodnocení během semináře při řešení případových studií a řešení cvičení.
2. Sebehodnocení účastníků. Po skončení semináře by na bodové škále vyjádřili, jak vnímali své znalosti, schopnosti a dovednosti před seminářem a jak je vnímají po semináři. Dále by se na stejné stupnici mohli ohodnotit po prvním výběrovém řízení, které by realizovali. Návrh dotazníku viz příloha č. 4.

5.2.3 Chování

Pro evaluaci na této úrovni jsem navrhla následující postupy:

1. Rozhovor s účastníkem semináře. Rozhovor by se realizoval před a po kurzu – například po prvním výběrovém řízení, které by po semináři následovalo. Možný „scénář“ takového rozhovoru:
 - a. Popište proces získávání pracovníků do vaší firmy.
 - b. Jakým způsobem koncipujete inzerát?
 - c. Jak stanovujete nejdůležitější kritéria a požadavky na kandidáta?
 - d. Jak probíhá příprava na výběrový pohovor?
 - e. Jakým způsobem pracujete s životopisy při přípravě výběrového řízení?
 - f. Popište průběh samotného výběrového pohovoru.
 - g. Jaké otázky pokládáte u výběrového pohovoru?
2. Rozhovor s účastníky výběrového řízení. A to s těmi, kteří byli vybírání před tím, než realizátor absolvoval seminář. A následně s těmi, kteří byli vybírání po semináři. Možný „scénář“ takového rozhovoru:
 - a. Popište, jakým způsobem probíhalo výběrové řízení, které jste u firmy XY absolvoval(a)?
 - b. Dostal(a) jste otázky související s vaším životopisem? A jaké?
 - c. Jak by jste zhodnotil(a) výběrový pohovor, co do připravenosti a profesionality realizátora?

d. Jaké otázky jste v průběhu rozhovoru dostával (a)?

Na základě získaných odpovědí by tazatel otázky dále rozvíjel a rozhovor usměrňoval. Z porovnání odpovědí, bychom zjistili, zda skutečně účastníci používají v praxi to, co bylo obsahem semináře.

5.2.4 Výsledky

Jak již bylo zmíněno, na této úrovni je měření nejobtížnější. Problém je nejen v realizaci, ale je také obtížné prokázat přímou souvislost mezi vzdělávací akcí a podnikovými výsledky. Další obtížností je získání srovnatelných dat před a po konci vzdělávací aktivity. Ale jak říká Kirkpatrick: „Budte spokojení alespoň s určitými známkami pozitivního dopadu, protože jasné důkazy je obvykle nemožné získat.“⁴⁴

Porovnat bychom mohli například údaje o procentu fluktuace zaměstnanců do jednoho roku po přijetí. Zde samozřejmě může nastat problém, jelikož se jedná o malé a střední firmy, je možné, že třeba v posledním roce žádné zaměstnance nepřijímali. Nebo jen malý počet zaměstnanců. Proto nemůžeme získat dostatečně velký vzorek, který by nám poskytl relevantní údaje. Navíc bychom měli vyloučit důvody odchodu jako úraz, dlouhodobá nemoc a další.

Dále bychom se na této úrovni mohli zabývat spokojeností nadřízených s vybranými kandidáty. Vyplnili by údaje o přijatých uchazečích „po staru“ a „po novu“. Navrhují k tomu dotazník, uvedený v příloze č. 5.

Takto zhodnotit zaměstnance by mohl jeho přímý nadřízený a například majitel firmy nebo nadřízený ob jednu pozici. Opět tady najdeme spoustu argumentů a výtek. Můžeme namítnout, že kandidát třeba byl vybrán správně, ale adaptační proces ve firmě není dobře nastaven, hodnocení bude příliš subjektivní atd.

Pokud je evaluace na čtvrté úrovni takto obtížná a její výsledky natolik sporné, má vůbec smysl se o ni pokoušet? Mé doporučení je, určitě ano.

⁴⁴ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha 2002, s. 515

Jaké přínosy může mít evaluace na této úrovni pro účastníky semináře a jaké pro vzdělavatele?

Výhody pro účastníky:

Jak již bylo uvedeno, vliv vzdělávání na výsledky je velmi sporný. Do toho, jakých výsledků firma dosáhne, vstupuje mnoho dalších aspektů. Výhodou pro účastníky může být právě uvědomění, co všechno může ještě výsledek ovlivnit. Ano, kandidáta jsme vybrali skutečně správně, toho nejlépe vhodného pro danou pozici, nicméně věnovali jsme dostatečnou péči jeho adaptaci ve firmě? Umíme ho motivovat? A umíme motivovat lidi, které tady máme déle? Je způsob motivace správný? Jakým způsobem lidi ve firmě rozvíjíme? Takto synergicky můžeme pokračovat dále. Manažeři (majitelé) si takto mohou uvědomit i důležitost dalších personálních činností a zaměřit se na rozvoj v potřebných směrech a tím si budovat konkurenční výhodu.

Výhody pro vzdělavatele:

To, že evaluaci takto důkladně provedou, v očích účastníků jistě posílí serióznost a důvěryhodnost vzdělavatele. Ochota znovu absolvovat seminář u této agentury vzroste. Spokojení účastníci rádi dají doporučení i na jinou firmu. Vhodně interpretované výsledky evaluace mohou být použity při získávání nových zákazníků. Výhod bychom našli samozřejmě daleko více. Nevím o žádné vzdělávací agentuře, která by takto podrobně evaluovala své otevřené semináře. Jsem přesvědčena, že propracovaný proces evaluace pro takovéto semináře, by byl pro vzdělavatele velkou konkurenční výhodou.

Závěr

Když jsem při práci postupovala dále a dále a studovala další knihy a materiály a zamýšlela se nad tématem, neubránila jsem se občas často pocitu, že to, co se účastníci v kurzu naučí, je žalostně málo proto, aby dokázali realizovat kvalitní a efektivní výběrové řízení. A aby vybrali toho nejlepšího kandidáta. Vždyť nebudou vědět tolik důležitých informací! Nezabýváme se temperamentem, neverbální komunikací, do hloubky ani tolik důležitou motivací člověka. Vždy, když mě takové myšlenky přepadly, musela jsem si připomenout, kdo je cílová skupina vzdělávací akce a s jakými znalostmi problematiky do kurzu půjdou, a jak byly nastaveny cíle této vzdělávací akce.

Mým cílem bylo vybrat takové informace a techniky, které s minimální námahou pomohou zúčastněným připravit efektivnější výběrové řízení, než realizovali doposud. Připravit efektivnější, ne dokonalé! Jsem přesvědčena, že tento cíl se mi podařilo splnit. Zpracovala jsem potřebné podklady pro realizaci semináře na popsané téma. Vzdělavatel má připraveny podklady včetně návrhu evaluace. Lektor má dostatečné podklady pro detailní rozpracování časového harmonogramu. Zároveň mu zůstává volné pole působnosti pro osobní invenci a uplatnění své kreativity. Účastníci mají připraveny materiály, které si sami dotvoří v jednoduchý návod pro realizaci vlastního výběrového řízení.

Po důkladném prostudování daného tématu se domnívám, že seminář bude pouze nástinem této problematiky. Jednodenní seminář nemůže poskytnout účastníkům dostatečně kvalifikovanou přípravu pro realizaci výběrových řízení. Pokud by skutečně takovýto seminář měl proběhnout, doporučila bych delší časovou dotaci.

Anotace:

Bakalářská práce je věnována přípravě vzdělávací akce a to konkrétně EFEKTIVNÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO FIRMY. Práce obsahuje analýzu vzdělávacích potřeb a stanovení cílů vzdělávací akce. Na základě toho je vypracován soubor nejstěžejnějších témat pro realizaci jednodenního semináře a volba výukových metod. V práci je navržena také evaluace této vzdělávací akce. Přílohou je vzdělávací plán a pracovní materiál pro účastníky semináře.

Annotation:

The Bachelor's thesis is devoted to the preparation of educational training called Employees Getting and Recruitment to the Company. The content consists of the analysis of educational needs and setting the goals of training program. Based on mentioned-above statements the complex of the most essential themes for realisation of one-day course will be made and the appropriate educational method will be chosen. There is suggested the evaluation of this educational training program in the Bachelor's thesis. The educational plan and working materials are enclosed to the Bachelor's thesis as an appendix.

Seznamy a přílohy

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002
- Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. 1.vyd. Olomouc 2008
- Bláha, J., Kaňáková, Z., Ekonomická revue, 6, 2003
- Bláha, J.,Kaňáková Z., Kovács, J.: Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání, 1.vyd. Ostrava 2003
- Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy, 1. vyd. Brno 2005
- Dědina, J., Cejthamr, V.:Management a organizační chování. Praha, Grada Publishing 2005
- Dvořáková, M.: Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých
- Hodgson, S.:Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru. 1.vyd. Praha 2007
- Hroník, F.:Jak se nespálit podruhé. 1.vyd. Brno 2007
- Kazík, P.:Rukověť dobrého lektora. Praha 2008
- Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích, 2. vyd. Praha 2003
- Koubek, J.:Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha 2009
- Kubátová, H., Šimek, D.:Od abstraktu do závěrečné práce. 4.vyd. Olomouc 2007
- Mužík, J.: Andragogická didaktika. Praha 1998
- Plamínek, J.: Vzdělávání dospělých. Praha 2010
- Vajner, L.:Výběr pracovníků do týmu, 1.vyd. Praha 2007
- Paterová, I. Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR. HRM line [online]. roč. neuveden, č. 14 [cit.27.7.2010].Dostupný z www:
http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Zabezpečování vybraných manažerských aktivit

Tabulka č. 2: Formy pomoci ke zlepšení vybraných personálních aktivit

Tabulka č. 3: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe

Tabulka č. 4: Struktura přijímacího pohovoru

Tabulka č. 5: Podíl lidských smyslů na proces učení

Tabulka č. 6: Evaluace dle Kirkpatricka

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Identifikace potřeb učení

Obrázek č. 2: Obtížnost úrovně evaluace, hodnota informací a četnost provedení

Seznam příloh

Příloha č. 1

Pracovní materiál pro účastníky semináře, doplněný o návrhy možných řešení jednotlivých cvičení

Příloha č. 2

Vzdělávací plán

Příloha č. 3

Dotazník pro účastníky semináře, sloužící k vyjádření spokojenosti se seminářem

Příloha č. 4

Dotazník pro účastníky semináře, sloužící k sebehodnocení znalostí, dovedností a schopností

Příloha č. 5

Hodnocení výsledků vzdělávání

Příloha č. 3

Dotazník pro účastníky semináře, sloužící k vyjádření spokojenosti se seminářem.

Vyhodnocení kurzu z pohledu účastníka				
Název kurzu: EFEKTIVNÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO FIRMY	Jméno lektora:		Datum kurzu:	
Co vás na kurzu nejvíce zaujalo:				
Které poznatky se pokusíte ihned upotřebit v praxi?				
Co podle Vás můžeme udělat ke zlepšení úrovně kurzu?				
Prosím napište, jaká byla Vaše očekávání před začátkem kurzu a zdali a jakým způsobem byla tato očekávání naplněna:				
Označte Váš názor	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Obsahová náplň	1	2	3	4
Váš komentář:				
Materiály ke kurzu	1	2	3	4
Váš komentář:				
Použitelnost vzhledem k praxi	1	2	3	4
Váš komentář:				
Srozumitelnosti výuky	1	2	3	4
Váš komentář:				

Použité metody výuky	1	2	3	4
Váš komentář:				
Osobnost školitele	1	2	3	4
Váš komentář:				
Atmosféra v průběhu kurzu	1	2	3	4
Váš komentář:				
Prostor pro vyjádření svých názorů a zapojení se do výuky	1	2	3	4
Váš komentář:				
Co dalšího nám chcete sdělit:				
Děkujeme za vyplnění dotazníku				

Příloha č. 4

Dotazník pro účastníky semináře, sloužící k sebehodnocení znalostí, dovedností a schopností.

Název kurzu: EFEKTIVNÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO FIRMY	Jméno lektora:	Datum kurzu:								
Jak byste ohodnotili své znalosti, schopnosti a dovednosti na škále 1–10? (1 – nejhorší hodnocení, 10 – nejlepší hodnocení)										
Umím určit nejdůležitější požadavky, které jsou potřebné pro výkon obsazované pozice:										
Před seminářem:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po semináři:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po realizovaném VŘ:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vím, jak by měl být koncipován inzerát na volnou pracovní pozici:										
Před seminářem:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po semináři:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po realizovaném VŘ:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dokážu sestavit vhodný standardizovaný dotazník pro účely výběrového řízení:										
Před seminářem:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po semináři:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po realizovaném VŘ:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Umím si vhodně připravit k výběrovému pohovoru otázky na základě prostudovaného životopisu:										
Před seminářem:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po semináři:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po realizovaném VŘ:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Znám strukturu výběrového pohovoru a umím podle něj vést výběrový pohovor:										
Před seminářem:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po semináři:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po realizovaném VŘ:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Znám metodu behaviorálního pohovoru:										
Před seminářem:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po semináři:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po realizovaném VŘ:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dokážu klást otázky tak, abych zjistil, zda kandidát skutečně splňuje nadefinované nejdůležitější požadavky:										
Před seminářem:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po semináři:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Po realizovaném VŘ:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Příloha č. 5

Hodnocení výsledků vzdělávání

	Účastníci vybraní „po staru“			Účastníci vybraní „po novu“		
	1	2	3	1	2	3
Spokojenost s výkonem zaměstnance po zkušební době – zvládnutí práce dle popisu pracovního místa.						
Spokojenost s výkonem zaměstnance po ročním působení ve firmě.						
Začlenění do kolektivu.						
Invence – schopnost přinášet nové nápady a myšlenky.						
Loajalita						
Hodnotící stupnice:						
Velmi spokojen	Spíše spokojen		Spíše nespokojen		Velmi nespokojen	
1	2		3		4	