



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Získávání a výběr zaměstnanců v konkrétním podniku**

**The process of recruiting and selecting employees in a particular  
company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

**Martina Zemanová**

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Martina Zemanová

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Získávání a výběr zaměstnanců v konkrétním podniku

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** The process of recruiting and selecting employees in a particular company

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte metody získávání a výběru zaměstnanců.
- Proveďte analýzu dokumentů z konkrétního výběru zaměstnanců do trainee programu ve vybrané organizaci a popište, jak získávání a výběr do trainee programu probíhá.
- Zpracujte informace získané strukturovanými rozhovory od zaměstnanců, kteří prošli výběrovým řízením do trainee programu a s jejich přímými současnými nadřízenými v dané organizaci, výsledky vyhodnoťte.
- Porovnejte výsledky teoretických poznatků s výsledky poznatků z organizace.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro efektivnější posuzování kandidátů při získávání a výběru zaměstnanců do trainee programu ve vybrané organizaci.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-722-6161-4.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích: nejnovější trendy a postupy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

**Podpis vedoucího bakalářské práce:**



**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015



**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



## Vzor citačního záznamu

ZEMANOVÁ, Martina. *Získávání a výběr zaměstnanců v konkrétním podniku*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 4. 5. 2015.....

podpis: .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Ing. Petrovi Montagovi, Ph.D. za čas, který mi věnoval při konzultacích, za trpělivost, vstřícnost, cenné rady a připomínky v průběhu psaní této práce.

Dále děkuji personální ředitelce a zaměstnancům společnosti OBCHODNÍ CENTRA za jejich vstřícnou spolupráci, rozhovory a poskytnuté materiály důležité pro zpracování bakalářské práce. Poděkování patří i mé rodině za podporu při psaní bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá metodami získávání a výběru zaměstnanců. První část bakalářské práce je zaměřena na podrobný popis existujících metod používaných při získávání a výběru zaměstnanců za použití odborné literatury. Druhá část bakalářské práce popisuje konkrétní společnost a shrnuje poznatky z uskutečněných šetření. Na základě provedených analýz a rozhovorů a následného vyhodnocení a zpracování získaných dat je navrženo zlepšení a zefektivnění výběrové metody při získávání nových zaměstnanců v dané společnosti.

## **Klíčová slova**

získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, lidské zdroje, kandidát, graduate program

## **Abstract**

Bachelor thesis is concerned with methods of recruitment and selection employees. The first part of this thesis focuses on a detailed description of the existing methods used for the recruitment and selection of employees with using professional literature. The second part of this thesis describes the specific company and summarizes the findings of the performed research. Based on the analyzes and interviews and subsequent evaluation and processing of data is make a suggestion for improve and efficiency improvement of the selection method in recruiting new employees to the company.

## **Key words**

recruitment, methods of recruitment, selecting employees, methods of selecting employees, human resources, candidate, graduate program

# OBSAH

Úvod.....	3
1. Řízení lidských zdrojů .....	4
1.1. Plánování lidských zdrojů.....	5
2. Získávání zaměstnanců .....	6
2.1. Vnitřní zdroje získávání pracovníků.....	9
2.2. Vnější zdroje získávání pracovníků .....	10
2.3. Nejčastěji využívané metody získávání zaměstnanců v ČR – průzkum HR Monitor společnosti Trexima.....	16
3. Výběr zaměstnanců – třídění uchazečů .....	18
3.1. Dotazník (Koubek, 2003): .....	19
3.2. Životopis neboli CV (curriculum vitae).....	20
3.3. Doklady o vzdělání a praxi .....	21
3.4. Hodnocení z předchozího pracoviště (posudek neboli reference) .....	21
3.5. Průvodní (motivační) dopis .....	22
3.6. Biodata .....	23
4. Metody výběru zaměstnanců .....	23
4.1. Pohovor .....	24
4.2. Výběrové assessment centre .....	29
4.3. Testy pracovní způsobilosti .....	33
5. Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti OBCHODNÍ CENTRA .....	35
5.1. Současný systém získávání zaměstnanců ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA ..	38
6. Analýza úspěšnosti získávání zaměstnanců pomocí graduate programu .....	42
7. Analýza provedených rozhovorů .....	48
8. Závěr a konkrétní doporučení pro společnost OBCHODNÍ CENTRA.....	51
Závěr .....	54
Seznam použité literatury .....	56
Seznam tabulek a grafů.....	58

# Úvod

Bakalářská práce se zabývá jednou z nejdůležitějších součástí procesu řízení lidských zdrojů, konkrétně metodami získávání a výběru zaměstnanců. Volba metod získávání a výběru zaměstnanců je velmi podstatnou a nedílnou součástí každé společnosti.

Hlavním úkolem řízení každé společnosti je, aby plnila své cíle, dosahovala žádoucího zisku, aby se neustále zlepšoval výkon a postavení na trhu, což ovlivňují právě zaměstnanci společnosti. Proto si myslím, že je důležité vybírání a přijetí zaměstnanců s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na příslušných pracovních místech. Vybrat loajálního a vyhovujícího zaměstnance, který bude přínosem pro organizaci, vyžaduje propracovaný systém procesu získávání a výběru.

První část bakalářské práce je zaměřena na teoretický popis existujících metod používaných při získávání a výběru zaměstnanců za použití odborné literatury.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena již na konkrétní vybranou společnost OBCHODNÍ CENTRA. V této části bakalářské práce jsou poznatky z teoretické části práce aplikovány do praktického prostředí konkrétní společnosti. Na základě analýzy situace ve vybrané společnosti se největším problémem jeví nízká úspěšnost výběru zaměstnanců metodou postupných rozhovorů do trainee programu, který se v této společnosti nazývá graduate program. Vybraná společnost upřednostňuje získávání zaměstnanců na manažerské pozice výhradně z absolventů výše uvedeného programu. Z tohoto důvodu je cílem bakalářské práce analyzovat současný proces získávání a výběru zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA a na základě této analýzy navrhnout metody vedoucí k efektivnějšímu a kvalitnějšímu výběru zaměstnanců.

Druhá část bakalářské práce také obsahuje analýzu interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti. Na základě těchto analýz jsou potvrzeny či zamítnuty stanovené výzkumné předpoklady:

1. Absolventi graduate programu pracují ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA alespoň jeden rok po skončení programu.
2. Vedoucí pracovníci mají zájem o změnu metody výběru kandidátů ve 2. kole výběrového řízení do graduate programu.



3. Vedoucí pracovníci, kteří mají zájem o změnu metody výběru uchazečů při 2. kole výběrového řízení do graduate programu, si myslí, že vhodnou metodou je assessment centrum.

Na základě potvrzení či zamítnutí výzkumných předpokladů je společností navrženo zlepšení a zefektivnění výběrové metody při získávání nových zaměstnanců v dané společnosti. Návrh pro zlepšení efektivnosti výběru zaměstnanců do společnosti může společnost OBCHODNÍ CENTRA využít v praxi.

## 1. Řízení lidských zdrojů

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do určité míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů, které se týkají řízení lidí v organizacích. *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (Armstrong, 2007, s. 27)

Řízení lidských zdrojů věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje obecné, dlouhodobé a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s celofiremními cíli. Řízení lidských zdrojů také hledá a navrhuje cesty směřující k dosažení těchto cílů. (Dvořáková, 2007, s. 6 - 8)

Úkolům řízení lidských zdrojů se říká personální činnosti. V literatuře se setkáváme s různým počtem a různým pojetím personálních činností, ale ve všech se setkáváme s úkolem získávání a výběru pracovníků. Tento úkol zahrnuje přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů a volbu dokumentů, které bude organizace od uchazečů požadovat, shromažďování těchto materiálů, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizaci výběru, rozhodování o výběru, vyjednávání s nejlepším vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence a uvedení pracovníka na pracoviště. (Armstrong, 2007, s. 343 - 367)

Proces získávání a výběr zaměstnanců jsem si vybrala jako téma své bakalářské práce a proto budu dále psát jen o tomto procesu a jemu předcházejícímu procesu, což je plánování lidských zdrojů.

# 1.1. Plánování lidských zdrojů

Získávání a výběru pracovníků předchází plánování lidských zdrojů, protože odhaduje potřebu pracovníků, které musí tento proces zajistit. „*Personální plánování slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.*“ (Koubek, 2007, s. 93)

Personální plánování se skládá ze dvou složek – kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní složka obsahuje informaci o tom, kolik pracovníků organizace potřebuje. Kvalitativní složka obsahuje informaci o tom, jaké pracovníky organizace potřebuje (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 85).

Plánování lidských zdrojů vyžaduje myšlení do budoucnosti, abychom předešli případnému nedostatku zaměstnanců a zároveň předcházeli nadbytečnosti zaměstnanců v organizaci. (Koubek, 2007, s. 93)

Plán získávání stanovuje (Dvořáková, 2007, s. 128): kolik, jaké pracovníky a k jakému termínu je potřebuje organizace získat; jaké lidské zdroje organizace osloví a jaké použije metody pro vyhledávání a získávání.

Plán snižování nadbytečných zaměstnanců stanovuje (Dvořáková, 2007, s. 128): počet nadbytečných zaměstnanců; plánované přirozené odchody zaměstnanců; odhad počtu nedobrovolně propuštěných zaměstnanců; služby nabízené odcházejícím zaměstnancům – např. pomoc při hledání nového zaměstnání a časový harmonogram snižování počtu zaměstnanců.

Personální plánování je jednou z nejdůležitějších činností podniku, která nesmí být podceňována, protože chybné personální plánování by mohlo ovlivnit celý chod podniku.

## **Vytváření a analýza pracovních míst**

„*Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.*“ (Koubek, 2007, s. 43) Pracovní místo je tedy soubor úkolů a odpovědností zaměstnance na

konkrétním pracovišti. Pracovní místo je neměnné, ale je možné ho obsadit různými osobami.

Analýza pracovního místa vytváří představu o pracovníkovi a pracovním místě. „Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací (pracovních míst).“ (Kocianová, 2010, s. 42)

Cílem analýzy je zpracovat veškeré informace tak, abychom získali tzv. popis pracovního místa, který je podkladem pro odvození požadavků na pracovníka, které jsou pro danou pozici klíčové, tzv. specifikace pracovního místa (Koubek, 2007, s. 43). Popis pracovního místa je to, co tvoří obsah práce. Specifikace pracovního místa je odpovědí na otázku: Jaký druh lidí by byl pravděpodobně nejvhodnější na dané pracovní místo? (Armstrong, 1999, s. 446)

Veškeré výše uvedené procesy pomáhají při získávání a výběru nejvhodnějších pracovníků na daná pracovní místa.

## 2. Získávání zaměstnanců

Získávání a následný výběr pracovníků jsou nejdůležitějšími personálními činnostmi, které zabezpečují kvalitu lidí přijímaných do organizace. Základem je oslovení příslušného počtu uchazečů s odpovídajícími předpoklady pro obsazované pracovní místo, ze kterých si příslušná organizace vybere pracovníka, který bude nejlépe splňovat požadavky nabízené pracovní pozice. Je důležité, aby organizace vycházela ze svých plánů na lidské zdroje, z popisu obsazovaného pracovního místa, z kvalifikace a požadovaných schopností pracovníka (Kociánová, 2010, s. 79).

Podle Koubka (2007) spočívá získávání pracovníků v rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, nabízení těchto volných míst, přesvědčování vhodných jedinců a získání přiměřených informací o uchazečích. Tyto informace jsou důležité při budoucím výběru nejvhodnějšího kandidáta. (Koubek, 2007, s. 126)

Důležité je také zvážit, jestli je možné obsadit pracovní místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců, nebo zda je nutné hledat pracovníka mimo organizaci. Dalším

důležitým krokem je také zvážit jakým způsobem budeme informovat potenciální uchazeče o volné pracovní pozici - existují různé metody, které jsou využívány pro různé typy pracovních pozic. Dále je na řadě zamyšlení, jaké informace uchazečům o pracovní místo poskytneme - výměna informací mezi organizací nabízející pracovní pozici a potenciálními uchazeči o nabízenou pozici je podstatný faktor získávání pracovníků. Cílem získávání pracovníků je zajistit komunikaci tak, aby na nabídku pracovního místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů, a aby organizace shromáždila o vhodných uchazečích, kteří projeví zájem o pracovní místo, dostatek informací odpovídajících o jejich vhodnosti. Podstatným faktorem získávání pracovníků jsou také náklady na zajištění tohoto procesu a čas, který potřebujeme na získání nového pracovníka. (Kociánová, 2010, s. 79 - 80)

V České republice se termín získávání pracovníků často nahrazuje termínem nábor. Někteří autoři však tyto pojmy odlišují. „*Termín nábor (pocházející z ruštiny) se vžil v 50. letech 20. století a bylo jím chápáno obsazování pracovních pozic pouze z vnějších zdrojů. Kritérii pro obsazení byly základní nároky práce na daném místě*“ (Koubek, 2000 citovaný Kocianovou, 2010, s. 79). Naopak termín získávání neboli vyhledávání pracovníků zahrnuje také vnitřní zdroje pracovníků. (Kocianová, 2010, s. 79)

Dle Koubka (2007, s. 131 - 132) je proces získávání pracovníků několik postupných kroků:

1. Identifikace potřeby získávat pracovníky
2. Popis pracovního místa, specifikace požadavků na pracovníky na daném pracovním místě
3. Zvážení důležitosti obsazení pracovního místa - zvážení jiných alternativ (např. přerozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem, dohodou o provedení práce, dohodou o pracovní činnosti, apod.)
4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání a následný výběr pracovníků
5. Identifikace zdrojů uchazečů - vnitřní nebo vnější zdroje
6. Volba metody získávání uchazečů
7. Rozhodnutí jaké dokumenty a informace budeme požadovat od uchazečů
8. Zformování nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů, jednání s uchazeči

11. Předvýběr uchazečů na základě získaných dokumentů a informací

12. Sepsání seznamu uchazečů, které pozveme k výběru

### **Podmínky získávání pracovníků**

Koubek (2007) člení podmínky (mohou pozitivně či negativně ovlivnit zájem uchazečů) získávání pracovníků na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky dále rozděluje na ty, které se vztahují k pracovnímu místu a na podmínky na straně organizace. (Koubek, 2007, s. 128 - 129)

Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků, které se týkají pracovního místa, patří: povaha práce na daném pracovním místě; postavení daného pracovního místa v hierarchii organizace; požadavky pracovního místa na pracovníka - vzdělání, zkušenosti, schopnosti, atd.; rozsah povinností na pracovním místě; rozsah odpovědnosti na pracovním místě; místo, kde je práce vykonávána; organizace pracovní doby a práce; další pracovní podmínky - odměny, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, atd. (Koubek, 2007, s. 128 – 129)

Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků, které se vztahují k organizaci, patří: úspěšnost organizace a její význam; prestiž organizace; pověst organizace; úroveň odměňování zaměstnanců v porovnání s jinými organizacemi; zaměstnanecké výhody v porovnání s jinými organizacemi; úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými organizacemi; možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníka v organizaci; mezilidské vztahy; sociální klima v organizaci; umístění organizace a životní prostředí v okolí organizace. (Koubek, 2007, s. 128 – 129)

Mezi vnější podmínky získávání pracovníků se řadí: demografické podmínky; ekonomické podmínky; sociální podmínky; sídelní podmínky - charakter osídlení v okolí organizace; životní prostředí v okolí organizace; technologické podmínky a politicko-legislativní podmínky ovlivňující proces získávání pracovníků (Koubek, 2007, s. 128 – 129)

### **Rovné příležitosti**

V průběhu procesu získávání pracovníků je důležité dbát na dodržování zákonů. Je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, rasového či etnického původu, sexuální orientace, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka,

zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského či rodinného stavu, povinností k rodině, politického či jiného smýšlení, členství v organizacích, těhotenství nebo mateřství. (Kociánová, 2010, s. 82)

Za diskriminaci je považováno takové jednání, kdy je podle vymezených diskriminačních důvodů s osobou zacházeno méně příznivě než s osobou jinou ve srovnatelné situaci. (Kociánová, 2010, s. 82)

## **2.1. Vnitřní zdroje získávání pracovníků**

Vnitřními lidskými zdroji jsou stávající zaměstnanci organizace. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří (Koubek, 2007): nadbyteční pracovníci, které jsme uspořili v důsledku technického rozvoje, tj. náhrada jejich práce stroji nebo používání produktivnější technologie; pracovníci, kteří jsou díky organizačním změnám již nepotřební nebo uvolnění pracovníci v souvislosti s ukončením nějaké činnosti v organizaci; pracovníci, kteří mají potenciál vykonávat obtížnější práci a pracovníci, kteří mají sami zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. (Koubek, 2007, s. 129)

Náklady na získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou nižší než v případě získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Pracovní místo je možné obsadit v kratším časovém horizontu a snižují se nároky na adaptaci pracovníka v organizaci. (Koubek, 2007, s. 129)

Jako výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů shrnují autoři nejčastěji (Koubek, 2007, s. 130; Dvořáková, 2007, s. 137; Kociánová, 2010, s. 83; Thomson, 2007, s. 54 - 56): znalost pracovníka; možnost kariérního postupu pracovníka; posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci; pozitivní motivace pracovníků - pracovníci si uvědomují, že organizace dává možnost vlastního rozvoje a postupu; pracovník již zná organizaci; pracovník již zná své kolegy (spolupracovníky, nadřízené, popř. podřízené); nízké náklady na proces získávání pracovníků; rychlejší obsazení volného pracovního místa a návratnost investic do vzdělávání pracovníků.

Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří (Koubek, 2007, s. 130; Dvořáková, 2007, s. 137; Kociánová, 2010, s. 83; Thomson, 2007, s. 54 - 56): omezený výběr pracovníků; „provozní slepota“ dlouholetých pracovníků = neschopnost vnímat věci jinak, uplatňovat jiné postupy; náklady na vzdělávání a rozvoj - přeškolení pracovníka na jinou pracovní pozici; v případě povýšení pracovníka - zklamání a rivalita kolegů

(dřívějších spolupracovníků); pracovníka, který byl dlouholetým spolupracovníkem, může skupina v pozici vedoucího odmítat; tzv. Peterův princip = lidé často stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou nemají schopnosti (pracovníci jsou povyšováni až na místo, na které nestačí); omezené pronikání nových přístupů a názorů od uchazečů zvenku.

### **Metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů**

Šikýř (2012, s. 75) uvádí, že pokud se organizace rozhodne obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, uveřejní nabídku zaměstnání na intranetu, místní vývěsce, úřední desce nebo rozešle elektronickou poštou, případně tuto nabídku předá přímo vhodnému uchazeči v organizaci.

## **2.2. Vnější zdroje získávání pracovníků**

Kocianová (2010) ve své knize uvádí, že získávání pracovníků z vnějších zdrojů se používá zejména v případě, kde jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání, anebo je pro určitý druh práce vhodnější hledat osobu se znaky lišícími se od těch, které mají potenciální uchazeči z firmy. Počet uchazečů o nabízené pracovní místo ovlivňuje mnoho faktorů - např. situace na trhu práce, pověst organizace jako zaměstnavatele mezi lidmi, pracovní náplň a pracovní podmínky na daném pracovním místě (odměňování, možnost kariérního postupu, apod.). (Kocianová, 2010, s. 84)

Vnější zdroje pracovních sil tvoří (Koubek, 2007): volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní na úřadech práce); absolventi škol; pracovníci z jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo které naše nabídka na zaměstnání zaujala. Doplnkovými vnějšími zdroji mohou být ženy v domácnosti, studenti nebo důchodci. (Koubek, 2007, s. 129 – 130)

Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří (Kocianová, 2010): přijetí zaměstnanců s novými představami, pohledy a názory; širší nabídka pracovníků - možnost přesného pokrytí potřeb pracovního místa; lepší uznání od podřízených pracovníků (nového pracovníka budou podřízení spíše uznávat než povýšeného kolegu); příležitost využít vědomostí a zkušeností nového zaměstnance (bez dalších výdajů pro organizaci). (Kocianová, 2010, s. 84)

Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří (Kocianová, 2010): vyšší náklady na proces získávání pracovníků - zejména vysoké jsou náklady na získání

manažerů a specialistů prostřednictvím personálních agentur; obsazení volného pracovního místa trvá déle; delší doba na zapracování a adaptaci nového pracovníka; blokáce kariérního postupu vlastních pracovníků a riziko nesprávné volby - může se stát, že jsme vybrali nevhodného uchazeče na danou pracovní pozici. (Kocianová, 2010, s. 84)

## **Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

### **Inzerování**

Inzerování je nejobvyklejší metoda přilákání uchazečů o zaměstnání. Pokud má být inzerát úspěšný, je nutné, aby upoutal pozornost, vytvářel a udržoval zájem (poskytl informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a kvalifikaci – to vše by měl sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem) a v neposlední řadě stimuloval akci (je nutné, aby inzerát upoutal nejen oči, ale také přiměl lidi přečíst inzerát až do konce a to vše by mělo mít za následek dostatečný počet odpovědí od uchazečů). (Armstrong, 2007, s. 348)

### **Využití externích služeb (outsourcing)**

Mezi externí služby se řadí personální agentury, které se zaměřují zejména na obsazování běžnějších pozic, jako je např. oblast administrativy. Poradenské agentury se specializací na získávání pracovníků – většinou komplexně zajistí inzerci, první pohovory s uchazeči, testování uchazečů a předvýběr – organizaci hledající zaměstnance poté nabízejí např. 3 nejlépe vyhovující uchazeče. Poradenské agentury se specializací na přímé vyhledávání pracovníků (executive search) - zprostředkovávání pracovníků zpravidla na manažerské pozice a pozice specialistů. Agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání (leasing personálu) - organizace si najímají dočasné pracovníky v případě, že potřebují rychle obsadit určitou pracovní pozici pouze na krátký čas. (Kocianová, 2010, s. 87)

Jak uvádí Armstrong (2009) největší výhodou využití externích služeb může být pro organizaci rychlost a naopak nevýhodou jsou vyšší finanční náklady. (Armstrong, 2009, s. 61)

### **Doporučení zaměstnancem**

Doporučení zaměstnancem je levná a účinná metoda získávání pracovníků. Tímto způsobem přichází do organizace nová pracovní síla, která již z neformálních kontaktů zná



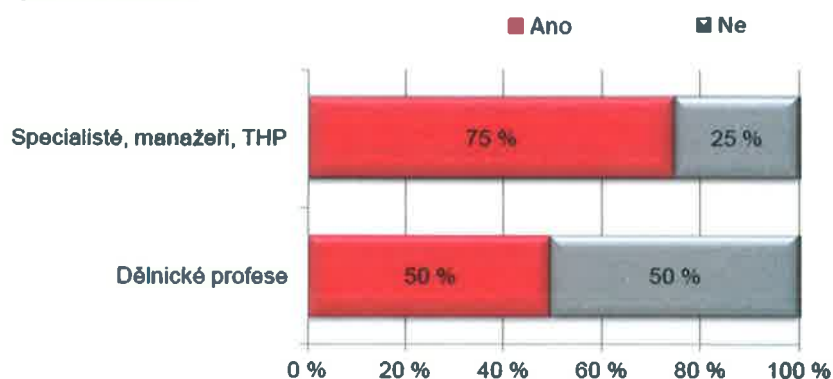
organizační kulturu a normy organizace a má zhruba představu, co se od ní bude očekávat, aby u zaměstnavatele uspěla. (Dvořáková, 2007, s. 136)

### **E-recruitment (používání počítačových sítí, elektronické získávání pracovníků)**

V současnosti existuje velké množství internetových adres, na které mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. V mnoha případech slouží tyto adresy i zájemcům hledajícím zaměstnání k umístění jejich individuálních nabídek. Organizace mají většinou své vlastní internetové stránky, kde mimo jiné uveřejňují i nabídky zaměstnání. Výhodou této metody je poměrně nízká cena, operativnost a možnost uvádět detailnější informace o pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na obsazované pracovní místo. Elektronické získávání pracovníků (e-recruiting) umožňuje provádět elektronicky i další činnosti s tím související. Zcela běžné je zaslání elektronických dotazníků pro uchazeče nebo elektronických formulářů strukturovaných životopisů, které následně umožní i posuzování a předvýběr uchazečů. Proces získávání pracovníků se tak urychluje a zlevňuje, odpadá papírování a kontakt s uchazeči je operativnější. (Koubek, 2007, s. 142)

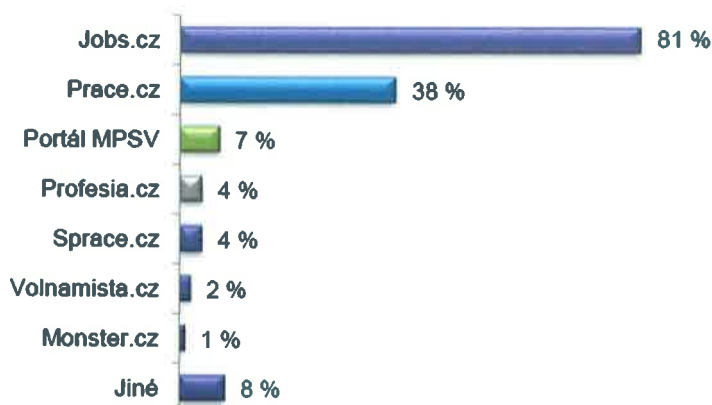
Nejpoužívanějšími internetovými portály, na které mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání, jsou dle výzkumu společnosti TREXIMA spol. s r. o., který byl proveden v roce 2014 a bylo dotázáno 270 personalistů, v České republice jobs.cz a prace.cz. Inzeruje zde 81 %, resp. 38 % společností, které využívají pracovní webové portály. Ostatní portály zaměřující se na tuto tematiku jsou společnostmi využívány pouze okrajově. Společností, které využívají pracovní webové portály při náboru pracovníků na místa specialistů, manažerů a technickohospodářských pracovníků je 75 % a na dělnické profese 50 %. (HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

### Využíváte pracovní webové portály při náboru pracovníků?



Graf č. 1: Využíváte pracovní webové portály při náboru pracovníků? (Zdroj: HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

### Využívané pracovní webové portály Pouze firmy, které pracovní webové portály používají



Graf č. 2: Využívané pracovní webové portály (Zdroj: HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

### Sociální sítě

Popularita sociálních sítí stále vzrůstá, takže není divu, že se dostává i do problematiky lidských zdrojů. Personalisté by proto měli být ve střehu, neboť profily na sociálních sítích mohou jejich práci výrazně usnadnit. Tyto profily jsou často vytvořeny tak, aby se staly alternativou psaného životopisu. Přestože sociální sítě nabízí spousty služeb, stále jsou pro personalisty jakýmsi doplňkem, protože nikdy nemohou nahradit osobní styk, ale mohou sloužit například k prvotnímu rozřídění uchazečů. Největšími sociálními sítěmi jsou v současné době LinkedIn, Facebook a Twitter.

LinkedIn je v současné době nejvíce používaná profesně orientovaná sociální síť. LinkedIn měl již v roce 2014 přes 300 milionů uživatelů z více než 200 zemí. Profil na této sociální síti se velmi podobá podrobnému profesnímu životopisu. Tento životopis může být doplněn referencemi a komentáři ostatních uživatelů.

Twitter je sociální síť, kde je umožněno sdílení textu o 140 znacích. Těmto textům se říká tweety a mohou obsahovat také odkazy. Uživatel si tak může zvolit na svém profilu sledování ostatních uživatelů a firem, které jsou pro něj zajímavé. Vzhledem k rostoucímu počtu zaměstnavatelů, které prostřednictvím tweetů publikují volné pracovní pozice, se rozhodl Twitter spustit nástroj TwitterJobSearch, kde uchazeči mohou sledovat volná pracovní místa ve svém okolí.

Facebook je největší a nejaktivnější sociální síť v současné době. Právě svou velikostí přitahuje zájem personalistů. Facebook je však ale určen spíše pro komunikaci mezi přáteli a zábavu než jako nástroj nabízení a poptávání pracovního místa.

### **Vzdělávací zařízení**

Spoustu pracovních míst je možné obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Pro organizace mohou být univerzity a učiliště hlavním zdrojem získávání nových pracovníků. V některých organizacích je tento způsob obsazování pracovních míst obvyklý a tyto organizace vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, na návštěvy škol za účelem informování případných budoucích zájemců o pracovní místa a v neposlední řadě na vypracování různých výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy včetně metod biodat a assessment center. (Armstrong, 2007, s. 356)

Některé organizace mají tzv. trainee programy nebo stáže pro absolventy škol. Absolventi se tak přihlásí do tohoto programu nebo stáže, a pokud se ve firmě osvědčí a zapadnou do firemní kultury, organizace jim nabídne pracovní smlouvu.

### **Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů**

Tato metoda není příliš využívaná, ale je velmi vhodná pro získávání špičkových odborníků. Při této metodě se využívá informačních systémů různých sdružení odborníků a vědeckých společností. Tyto registry obsahují mnoho užitečných detailů umožňujících vyhledat vhodného jedince. Organizace si touto výběrovou metodou může být jista, že

všichni vybraní jedinci jsou odborně způsobilí. Jedná se o relativně levnou metodu, při které uvedené instituce většinou ochotně spolupracují. Nevýhodou je, že získávání touto metodou je poněkud obtížné, protože skuteční odborníci jsou zpravidla zaměstnání a chtějí je podnik získat, musí nabídnout výhodnější podmínky a zajímavější práci, než jakou mají dosud. (Koubek, 2007, s. 139)

### **Samostatné přihlášení**

*„Samostatné přihlášení znamená, že zaměstnavatel dostává nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání. Uchazeči je posílají tzv. „naslepo“ a nereagují na zveřejněnou konkrétní nabídku práce. Se samostatným přihlášením se setkáme hlavně u absolventů škol a uchazečů o manuální a administrativní práce. Zpravidla přináší malý efekt jak žadatelům, tak zaměstnavatelům.“* (Dvořáková, 2007, s. 136) Uchazeči o zaměstnání posílají většinou svůj životopis, v některých případech také motivační dopis. Životopisu a motivačním dopisům se podrobněji věnuji v další kapitole bakalářské práce.

### **Spolupráce s úřady práce**

Podnik jasně a podrobně formuluje své požadavky na pracovníka a musí být připraven k součinnosti s úřadem práce. Výhodou této metody je, že úřady práce samy zjišťují informace o uchazeči, samy zajišťují jakýsi předběžný výběr a zajistí příslušné materiály o uchazeči. Nevýhodou této metody je poněkud omezený výběr z uchazečů, kteří jsou registrovaní na úřadech práce. Jde převážně o osoby s nižší kvalifikací nebo o osoby z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné. Spolupráce s úřady práce je metoda vhodná spíše pro malé podniky, při obsazování volných pracovních míst, která nevyžadují příliš vysokou kvalifikaci pracovníka. (Koubek, 2003, s. 82)

Při výběru metody získávání pracovníků mají významný vliv disponibilní finanční prostředky organizace, čas, ve kterém je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit a samozřejmě dostupnost kvalitních uchazečů.

Cílem získávání pracovníků je volba nejvhodnější, nejefektivnější a nejlevnější metody, která osloví co nejvíce vhodných a dostatečně kvalifikovaných kandidátů.

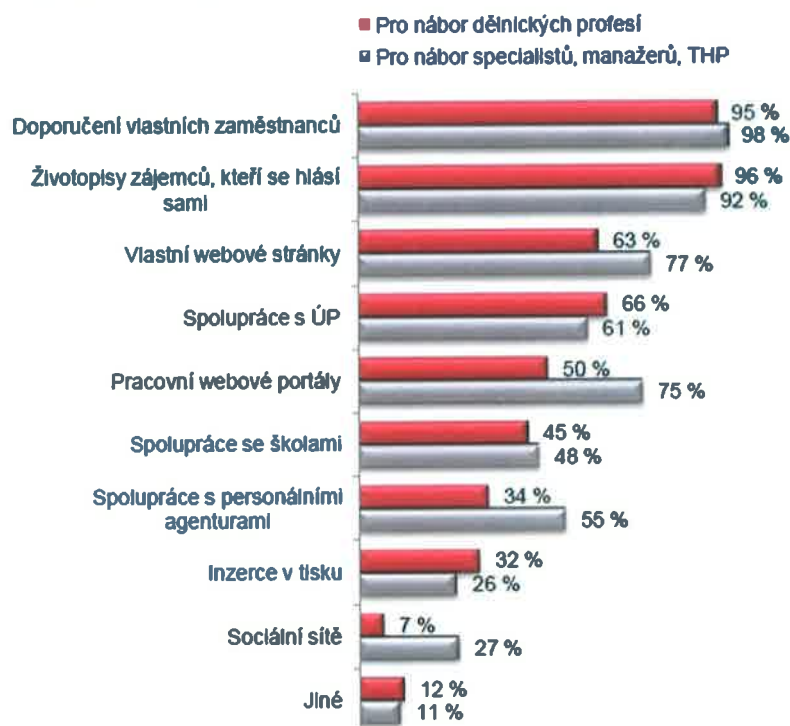
### **2.3. Nejčastěji využívané metody získávání zaměstnanců v ČR – průzkum HR Monitor společnosti Trexima (HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)**

Z průzkumu HR Monitor realizovaného společností Trexima, který proběhl v březnu 2014 a bylo dotázáno 270 personálních manažerů ze společností s více než 100 zaměstnanci vyšlo, že nejvíce společností využívá při náboru nových pracovníků doporučení vlastních zaměstnanců a životopisy zájemců, kteří se jim hlásí sami. Některé metody jsou používány častěji pro nábor specialistů a manažerů než pro nábor dělníků. Jedná se především o pracovní webové portály, personální agentury, sociální sítě a vlastní webové stránky. Společnosti s více než 500 zaměstnanci využívají relativně častěji inzerci na pracovních webových portálech a častěji spolupracují se školami. (HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

Rozdíly jsou také v přístupu českých společností a společností se zahraniční účastí. Společnosti se zahraniční účastí výrazně více spolupracují s personálními agenturami. Zatímco personální agentury využívá 71 % zahraničních firem s více než 100 zaměstnanci, mezi ryze českými firmami je to pouze 40 %. Zahraniční společnosti ale oproti českým výrazně méně často používají pro nábor nových zaměstnanců vlastní webové stránky. (HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

### Kanály využívané k náboru zaměstnanců

% firem, které daný kanál používají



**Graf č. 3:** Kanály využívané k náboru zaměstnanců (Zdroj: HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

### Vnímání efektivnosti výběrových kanálů dle personalistů - průzkum HR Monitor společnosti Trexima (HR Monitor, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

Za nejefektivnější při náboru nových pracovníků na dělnické pozice považují personalisté životopisy zájemců, kteří se sami do společnosti hlásí, doporučení vlastních zaměstnanců a spolupráci s úřady práce.

Pro nábor specialistů nebo manažerů jsou dle personalistů nejefektivnější doporučení vlastních zaměstnanců a pracovní webové portály.

### Efektivnost jednotlivých kanálů dle personalistů % personalistů, kteří daný kanál používají a zařadili jej mezi tři neefektivnější



Graf č. 4: Efektivnost jednotlivých kanálů dle personalistů (Zdroj: HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

## 3. Výběr zaměstnanců – třídění uchazečů

Poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují další kroky spočívající ve třídění a výběru uchazečů v tomto pořadí (Armstrong, 2007, s. 358 - 359):

- 1) Sestavení seznamu uchazečů podle jména, data, kdy byla žádost o zaměstnání doručena a místo na pozdější poznámky.
- 2) Všem uchazečům se odešle standardní písemné poděkování za projevený zájem bez ohledu na výsledek výběrového řízení.
- 3) Vybraní uchazeči jsou požádáni o vyplnění a vrácení podnikového dotazníku a o zaslání životopisu buď fyzicky, nebo v elektronické podobě.
- 4) Vybraní uchazeči jsou porovnání s klíčovými kritérii specifikace příslušného pracovního místa a jsou v první řadě rozříděni do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní.

- 5) Přijatelní uchazeči se dále vybírají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřený soubor uchazečů, kteří budou pozváni na pohovor.
- 6) Sestavení programu pohovorů. V závislosti na složitosti a náročnosti práce na pracovním místě se určí čas, který bude každému pohovoru věnován. Pokud se jedná o obsazení rutinní práce, mělo by stačit cca 30 minut. V případě obsazování vyšší vedoucí pozice, je nutné věnovat pohovoru 60 i více minut. Personalista by měl dbát na to, aby nezařazoval příliš mnoho pohovorů do jednoho dne, protože pokud bude absolvovat více než 5 nebo 6 pohovorů za den, ztratí rychle energii a pozornost, a tím pravděpodobně nebude moci posuzovat uchazeče spravedlivě a dobře rozhodovat.
- 7) Vybraní uchazeči jsou pozváni k pohovoru, většinou standardním dopisem nebo elektronickou poštou.
- 8) V závěrečném kroku je nutné znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru a zároveň uchazečů na hranici přijatelnosti a rozhodnout se, zda by neměli být zařazeni do rezervy. Těmto vybraným uchazečům je zaslán tzv. rezervační dopis, v němž jsou požádáni o souhlas, zda se na ně v případě potřeby obsazování podobného pracovního místa, může organizace obrátit. Ostatním nevybraným uchazečům je nutné zaslat standardní odmítavý dopis, ve kterém uchazečům znovu poděkujeme za zájem pracovat v naší organizaci a stručně, nikoliv však příkře je informujeme o tom, že nebyli úspěšní.

Nejčastěji organizace od uchazečů vyžaduje konkrétní dokumenty potřebné k přijetí do zaměstnání: dotazník, životopis, doklady o vzdělání a praxi, hodnocení z předchozího pracoviště (posudek) a průvodní dopis (motivační dopis), ve kterém uchazeč vysvětluje jeho zájem o místo (požaduje se většinou u uchazečů o vedoucí místa či o místa specialistů). (Koubek, 2003, s. 88)

### **3.1. Dotazník** (Koubek, 2003):

Podnikový dotazník je využíván především k rozlišení uchazečů a získání základních informací. Dále umožňuje uchazečům poskytnout podniku více informací o své osobě.

Existují dvě základní formy dotazníků: jednoduchý dotazník, který umožňuje uvádět jenom holá fakta a tzv. otevřený dotazník, který uchazečům umožňuje podrobněji popsat



některé skutečnosti, zaujmout postoje a vyjádřit se k některým otázkám. Jednoduchý dotazník se většinou používá při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst, zatímco otevřený dotazník je spíše využíván při obsazování manažerských míst či míst specialistů. (Koubek, 2003, s. 89 – 90)

Obě formy dotazníků mají většinou první část stejnou, tj. obsahují základní identifikační údaje, např. název zaměstnání, o které se uchazeč uchází, příjmení, jméno, tituly, adresa jak trvalého tak přechodného bydliště, datum a místo narození, rodné číslo, číslo občanského průkazu, státní příslušnost, rodinný stav, vzdělání a odbornou přípravu uchazeče, informace o absolvovaných odborných kurzech a školeních a další informace např. o řidičském průkazu, pasu, apod. (Koubek, 2003, s. 89 – 90)

Ve druhé části dotazníku se obě formy podstatně odlišují. Jednoduchý dotazník umožňuje uvést jen holá fakta, zatímco otevřený dotazník umožňuje uchazeči, aby se podrobněji rozepsal o některých skutečnostech o své osobě, např. detailně o své dosavadní pracovní kariéře, o svém současném pracovním zařazení, pracovních podmínkách a s tím souvisejících platových podmínkách, o detailech všech předchozích zaměstnání, o svých zálibách a zájmech, o svých silných a slabých stránkách, o tom, co ho na novém pracovním místě přitahuje, čím může organizaci přispět, jak si představuje svou budoucí kariéru a na jaké stránky rozvíjení svých pracovních schopností by se chtěl zaměřit. (Koubek, 2003, s. 89 – 90)

Závěr obou forem dotazníků je stejný. Obsahuje reference, termín možného nástupu uchazeče, a s tím související informace o výpovědní lhůtě u předchozího zaměstnavatele, podpis uchazeče a datum, kdy byl dotazník zpracován. (Koubek, 2003, s. 89 – 90)

### **3.2. Životopis neboli CV (curriculum vitae)**

Životopis je buď možné ponechat na uvážení uchazeče – výsledkem je tzv. volný životopis, který popisuje průběh uchazečova života. Další možností je, že organizace informuje uchazeče o tom, co by v životopisu mělo být obsaženo a ostatní ponechá na něm – výsledkem je tzv. polostrukturovaný životopis. V současné době se od uchazečů očekává strukturovaný životopis, vzhledem k jeho přehlednosti a logické uspořádanosti. Je to přehled vzdělání a praxe uchazeče. Přehled praxe uchazeče by měl obsahovat nejen název organizace, ve které pracoval a název pracovní pozice, ale také stručný přehled pracovních činností, které na pracovním místě vykonával. (Koubek, 2003, s. 91)

Dle Dvořákové a kol. (2007) je možné při hodnocení životopisu sledovat:

- Jak často uchazeč měnil zaměstnavatele
- Zda se ve změnách projevuje kontinuita a cílevědomost
- Zda uchazeč ukončil zahájené studium
- Jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnanců
- Jaké byly důvody ke změnám v různých zaměstnáních
- Zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovali nebo zužovali - tzn. zda byl uchazeč povýšen nebo převeden na nižší pracovní pozici
- Zda byl uchazeč po nějakou dobu nezaměstnán

### **3.3. Doklady o vzdělání a praxi**

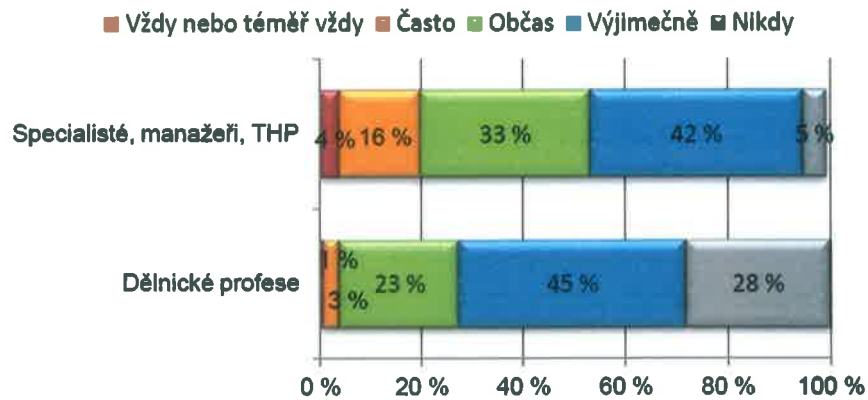
Organizace požaduje doložení dokladů buď jmenovitě dle požadavků na obsazované pracovní místo, nebo umožní uchazeči poskytnout i doklady o vzdělání a praxi, které dané místo nevyžaduje. Organizace tím získá přehled i o dalších znalostech a zkušenostech pracovníka a může se lépe rozhodnout o jeho pracovní využitelnosti. (Koubek, 2003, s. 92)

### **3.4. Hodnocení z předchozího pracoviště (posudek neboli reference)**

Toto hodnocení se většinou příliš nevyžaduje, jelikož bývá často zkreslené v závislosti na tom, jak moc chce dosavadní zaměstnavatel odcházejícímu pracovníkovi ublížit nebo naopak pomoci. Naproti tomu Margaret Dale (2007) uvádí, že: „*Až čtvrtina uchazečů uvádí nepravdivé údaje v žádostech, což zvýšilo význam referencí.*“ (Dale, 2007, s. 58)

Dle výzkumu společnosti TREXIMA, spol. s r.o., který byl proveden v roce 2014, a bylo dotázáno 270 personalistů, se personalisté setkávají spíše okrajově s tím, že by k životopisu byly připojeny i kontakty na referenční osoby. Pouze pětina personalistů nabírajících specialisty, manažery nebo technickohospodářské pracovníky se s referencemi v životopise setkává často nebo (téměř) vždy. U dělnických profesí jsou kontakty na referenční osoby výjimkou. Pokud ale jsou kontakty na referenční osoby přiloženy, personalisté k tomu přihlíží a tyto reference si ověřují. (HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

### Jak často přikládají uchazeči kontakty na referenční osoby?



Graf č. 5: Jak často přikládají uchazeči kontakty na referenční osoby? (Zdroj: HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

### Ověřujete si poskytnuté reference?



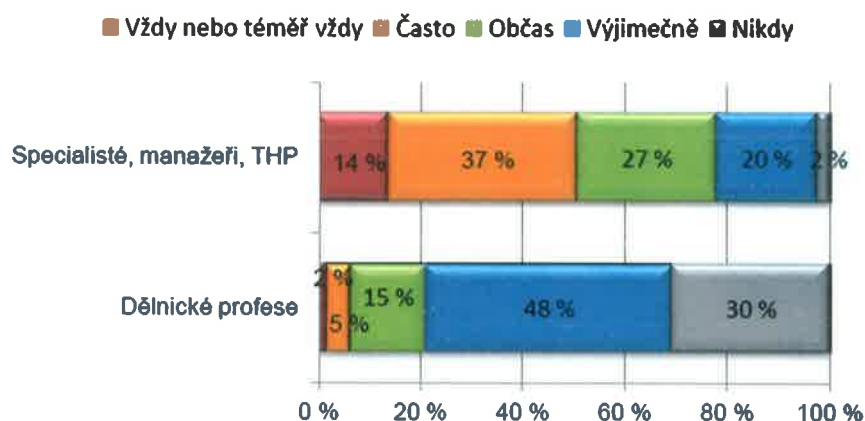
Graf č. 6: Ověřujete si poskytnuté reference? (Zdroj: HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

## 3.5. Průvodní (motivační) dopis

Motivační dopis uchazeče je průvodním dopisem předkládaným spolu s dokumentací. Podoba dopisu by měla upoutat pozornost posuzovatele. Motivační dopis by měl prezentovat zájem uchazeče o pracovní pozici v organizaci a jeho způsobilost pro danou pozici. (Kocianová, 2010, s. 100)

Dle výzkumu společnosti TREXIMA, spol. s r. o., kde bylo dotázáno 270 personalistů, není motivační dopis samozřejmostí ani při náboru specialistů, manažerů či technickohospodářských pracovníků. Pouze 14 % personalistů se setkává s motivačním dopisem vždy nebo téměř vždy a 37 % ho jako součást životopisu neboli CV, jak je životopis ve výzkumu označen, vídává často. U dělnických profesí je motivační dopis spíše výjimkou. (HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

### Jak často přikládají uchazeči motivační dopis k CV?



Graf č. 7: Jak často přikládají uchazeči motivační dopis k CV? (Zdroj: HR Monitor – Výběr pracovníků a adaptační proces, TREXIMA, spol. s r. o., 2014)

### 3.6. Biodata

Personalista provádějící výběr má určitý obsah dostupných biografických detailů, tzv. biodat z žádostí, životopisů a rozhovorů. Tyto biodata jsou nezvratně začleněna do procesu rozhodování, i když nejsou přímo spojeny s faktory určenými ve specifikaci pracovního místa. Personalista porovnává, jak dlouho pracoval uchazeč u jednotlivých zaměstnavatelů, kolik míst zastával během posledních pěti let a zda v tomto poměru existuje zřejmý postup v osobní kariéře. Biografické detaily o uchazeči vyjadřují určité osobní rysy, které jsou patrné v chování, a které ovlivňují pracovní výkon. (Foot, Hook, 2002, s. 120)

## 4. Metody výběru zaměstnanců

Mezi hlavní metody výběru zaměstnanců uvádí Armstrong (2007) pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. (Armstrong, 2007, s. 360)

## 4.1. Pohovor

Pohovor neboli osobní setkání je považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje komplexní posouzení vhodnosti uchazečů o zaměstnání na danou pracovní pozici. Účelem výběrového pohovoru je ověření a doplnění rozhodných údajů o uchazeči, posouzení způsobilosti a motivace uchazeče, informování uchazeče o podmínkách práce a zjištění představy uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání. Podstatné pro úspěšně vedený výběrový pohovor je, aby jej vedl manažer, který je potenciálním nadřízeným uchazeče o zaměstnání. Právě manažer má rozhodující pravomoc a odpovědnost, aby si mezi posuzovanými uchazeči o zaměstnání vybral toho nejlepšího. (Šikýř, 2012, s. 86)

Dle Armstronga (2007, s. 361) dělíme pohovory na tři základní typy dle počtu účastníků na:

- 1) individuální pohovory, které jsou nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jedná se o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání kontaktu mezi personalistou a uchazečem.
- 2) pohovorové panely. Jedná se o skupinu dvou nebo více lidí, kteří provádějí pohovor s jedním uchazečem. Nejčastěji pohovorový panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou pohovorového panelu je, že umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt duplicitních otázek. Tazatelé pak diskutují o svých dojmech o uchazečově chování a mohou modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.
- 3) výběrová komise. Jedná se o oficiálnější a větší pohovorový panel svolaný a pověřený orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Jedinou výhodou výběrové komise je možnost podívat se na uchazeče z pohledu více lidí a navzájem si své poznatky porovnat. Nevýhoda spočívá v tom, že členové výběrové komise mají sklon pokládat náhodné otázky a stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů. Výběrové komise mají tendenci být nakloněni sebejistým a výřečným uchazečům a mohou tak přehlédnout slabiny jedinců, kteří na první pohled působí příznivým dojmem.

Kocianová (2010) přidává čtvrtý typ pohovoru, a to skupinový (hromadný) pohovor – na jedné straně skupina uchazečů, na straně druhé jeden či více tazatelů. Tento typ výběrového pohovoru umožňuje posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ale neumožňuje hlubší posouzení jednotlivce. (Kocianová, 2010, s. 101)

Jay (2007) uvádí ještě pátý typ rozhovoru, kterým je postupný pohovor. Postupný pohovor je obvyklý ve větších firmách. Kandidát se zúčastní několika individuálních pohovorů s různými lidmi. Většinou se jedná o potenciálního přímého nadřízeného, senior manažera, zástupce oddělení, personalistu a někdy i s technikou. Tazatelé nepracují izolovaně, mají předem dohodnuté, kdo se zaměří na jakou oblast a před finálním rozhodnutím si budou porovnávat svá zjištění. (Jay, 2007, s. 56)

Posledním možným typem pohovoru je telefonní pohovor. Tento typ používají tazatelé jako rychlý způsob vedoucí ke snížení velkého počtu uchazečů. Ti uchazeči, kteří uspějí, budou následně pozváni na ústní pohovor. Telefonní pohovor se také používá při zájmu o práci, která zahrnuje telefonování. Tazatel si tak ověří uchazečovi schopnosti hovořit po telefonu a komunikaci. Tazatel si s uchazečem může domluvit telefonní pohovor předem, ale také nemusí. (Jay, 2007, s. 56 – 57)

Další možné dělení výběrových pohovorů je podle Šikýře (2012, s. 86) na:

- 1) strukturovaný výběrový pohovor, kdy jsou předem připraveny a naplánovány otázky a modelové odpovědi, je dáno pořadí otázek a čas na otázky, respektive celý výběrový pohovor. Otázky postupně uložíme všem pozvaným uchazečům a jejich odpovědi vyhodnotíme dle modelových odpovědí. Celému výběrovému pohovoru obvykle věnujeme 30 až 90 minut.
- 2) nestrukturovaný výběrový pohovor je veden bez zvláštní přípravy pouze na základě vymezení hlavního cíle pohovoru. Otázky a pořadí otázek se volí podle aktuálního vývoje pohovoru a reakce uchazeče o zaměstnání.
- 3) polostrukturovaný výběrový pohovor, který je kombinací dvou výše uvedených způsobů, tj. část otázek naplánujeme a připravíme a zbylé vyplnou během pohovoru.

Kocianová (2010, s. 108 - 111) dále dělí výběrové pohovory dle obsahové struktury na:

- 1) tradiční výběrový rozhovor, který probíhá v následujících krocích: rekapitulace účelu návštěvy, položení startovací otázky (otázka, kterou uchazeč bez problému

zodpoví, nemíří k věci), stručné informování uchazeče o organizaci, získávání informací o uchazeči, podrobnější informování o profilu pracovního místa, specifikace požadavků na pracovníka, prostor pro dotazy uchazeče v průběhu rozhovoru, poděkování uchazeči za účast a informování o způsobu a termínu sdělení výsledku.

- 2) behaviorální výběrový rozhovor – rozhovor zaměřený na chování uchazeče. Behaviorální rozhovor se odlišuje od tradičního výběrového rozhovoru způsobem kladení otázek, uchazeč je vyzván k popisu svého chování v konkrétních pracovních situacích, které již v minulosti řešil. Po uchazeči je požadováno, aby popsal své chování např. v situaci, kdy potřeboval o něčem přesvědčit své nadřízené a kolegy a narazil tím na určitý pracovní problém, jak řešil konflikt mezi zaměstnanci a zda byl nucen sáhnout k disciplinárním opatřením.
- 3) multimodální výběrový rozhovor – východiskem tohoto rozhovoru je pevný seznam osmi bodů, přičemž pět z nich slouží diagnostickému účelu a tři zajišťují přirozený průběh rozhovoru. Jedná se o body: 1) začátek rozhovoru (krátká rozprava sloužící k navození příjemné a otevřené atmosféry) 2) vlastní představení uchazeče 3) profesní orientace uchazeče a výběr organizace 4) volný rozhovor 5) životopisné (behaviorální) otázky zaměřené na požadavky 6) vyvážené informace ze strany tazatele o pracovním místě a organizaci 7) situační otázky 8) závěr rozhovoru (otevřené otázky uchazeče, shrnutí)
- 4) výběrový rozhovor podle kompetencí – východiskem pro tento druh rozhovoru jsou identifikované kompetence neboli kompetenční profil pro pracovní pozici. Kompetence jsou předpoklady k tomu, aby člověk dosáhl požadovaných výsledků na daném pracovním místě. Jsou stanoveny požadavky na chování, které jsou pro úspěšný výkon práce žádoucí.
- 5) Power Hiring – výběrový rozhovor zaměřený na výkon uchazeče se orientuje na předcházející výsledky práce, sleduje měřitelné minulé výkony uchazeče, čeho dosáhl a v čem uspěl. Východiskem rozhovoru jsou stanovené základní cíle, kterých má pracovník na pracovní pozici dosáhnout.
- 6) Zvláštním typem výběrového rozhovoru je stresový výběrový rozhovor. Uchazeč je během rozhovoru konfrontován s emocionálně zatěžujícími situacemi nebo zcela neočekávanými otázkami. Záměrem stresového rozhovoru je posouzení reakce uchazeče na tyto otázky a na stres.

### **Příprava pohovoru:**

Pečlivá příprava pohovoru je důležitá především k tomu, aby byl čas vymezený pro pohovor efektivně využit k získání potřebných informací o uchazeči.

Při přípravě na pohovor je důležité dodržet následující kroky (Kocianová, 2010, s. 103):

- seznámit se podrobně s životopisem, popř. dotazníkem uchazeče
- detailně znát náplň obsazovaného pracovního místa
- v případě použití strukturovaného pohovoru si důkladně připravit veškeré otázky
- vybrat pohodlné prostředí pro obě strany pohovoru
- důkladně si zaznamenávat veškeré odpovědi uchazečů, aby nedošlo k zapomenutí informací podaných od uchazeče – nejlepší je zaznamenávat informace do předem připraveného archu

### **Struktura pohovoru: (Šikýř, 2012, s. 86 - 87)**

- Úvod – uchazeče přivítáme, navodíme přátelskou atmosféru a projdeme plánovaný program pohovoru, jeho hlavní cíl, jednotlivé body a předpokládaný čas strávený na pohovoru.
- Představení zaměstnavatele – zaměstnavatel seznámí uchazeče s účelem obsazení volného pracovního místa v organizaci a informuje uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání v organizaci.
- Představení uchazeče – umožnění uchazeči představit se, prokázat své schopnosti a motivaci ucházet se o zaměstnání v organizaci. Uchazeč v této části zpravidla stručně prezentuje vlastní životopis.
- Otázky a odpovědi – v této části se naplňuje účel výběrového pohovoru, kdy zaměstnavatel ověřuje a doplňuje rozhodné údaje o uchazeči, posuzuje způsobilost, chování a motivaci uchazeče, zjišťuje jeho představu o podmínkách práce a zaměstnání (např. odměna za práci, osobní rozvoj, kariéra). V této části také zaměstnavatel odpovídá uchazeči na jeho otázky, protože také uchazeč musí mít dostatek informací pro vlastní rozhodování o případném přijetí nebo odmítnutí nabídky zaměstnání.
- Závěr – dohodnutí dalšího postupu s uchazečem, poděkování a rozloučení. V této fázi se především domlouvá způsob a termín informování uchazeče o výsledku výběrového pohovoru.



### **Otázky výběrového pohovoru (Kocianová, 2010, s. 105 - 107):**

- Uzavřená otázka – neposkytuje prostor pro odpověď; předpokládá jednoduchou odpověď ano nebo ne; většinou usměrňují průběh rozhovoru
- Otevřená otázka – předpoklad volné odpovědi; uchazeč má prostor na rozpovídání se
- Krátká otázka – nenavádí k odpovědi; čím méně slov otázka obsahuje, tím menší je pravděpodobnost, že uchazeč vytuší, co chce tazatel slyšet
- Kontrolní otázka – otevřená otázka ověřující zda nedošlo k chybě v komunikaci; včas odhaluje nepochopení mezi tazatelem a uchazečem
- Doplnující otázka – otevřená otázka; doplňuje (rozvíjí) předchozí odpověď uchazeče
- Projektivní otázka – umožňuje zjistit názory na určité situace a také skrývané tendence v chování
- Situační otázka – tazatel popíše situaci, která by mohla nastat v pracovním procesu a uchazeč odpovídá, jak by danou situaci řešil

### **Nejčastější chyby tazatelů:**

Chyby tazatelů se objevují v souvislosti s procesem vnímání, který všichni používáme při jednání ve světě kolem nás. Margaret Foot a Caroline Hook (2002) uvádějí, že z velkého množství stimulů vybíráme ty, kterým věnujeme pozornost. Tento proces je znám jako selektivní vnímání, tzn. že se zaměřujeme na určité aspekty našeho okolí dle naší vlastní zkušenosti a jiné ignorujeme. (Foot, Hook, 2002, s. 87)

Mezi nejčastější chyby vnímání patří např. (Foot, Hook, 2002, s. 87 - 88):

- 1) Haló efekt, kdy hodnotitel sklouzává k zevšeobecnování vlastností kandidáta na základě dojmu z jedné silné/slabe vlastnosti a rozšíření tohoto dojmu i na další vlastnosti (i pokud se v nich kandidát již neprojevil).
- 2) Rychlé rozhodování, efekt prvního dojmu – tazatelé si často udělají úsudek o kandidátovi během prvních pěti minut a pak svůj názor již nemění. Zaměřují se na omezený rozsah stimulů a v důsledku toho nevyužijí příležitost získat širší rozsah informací.
- 3) Efekt zrcadla a osobní chemie – tato chyba vzniká v okamžiku, kdy tazatel preferuje spíše uchazeče, kteří mu nějakým způsobem připomínají jeho (např.

profesí, vzděláním, apod.). Tazatel posuzuje uchazeče na základě toho, zda by spolu dobře vycházeli či nikoliv.

- 4) Stereotypizace – tato chyba se objevuje v okamžiku, kdy je osoba uchazeče předem přiřazena do nějaké skupiny a pak jsou ji připisovány vlastnosti a znaky, které jsou považovány za společné pro lidi v dané skupině. Příklady stereotypů mohou být např. že: Studenti jsou nezodpovědní nebo Američané jsou sebejistí.
- 5) Efekt kontrastu vzniká v případě, že dobrý uchazeč je hodnocen ještě lépe, než by byl hodnocen z toho důvodu, že před ním se na pohovor dostavil slabý uchazeč.

## 4.2. Výběrové assessment centre

Assessment centre nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků a tvoří jej řada hodnotících postupů, zpravidla s těmito rysy (Armstrong, 2007, s. 361 - 362):

- 1) největší pozornost se soustřeďuje na chování
- 2) používají se různé úkoly, které simulují klíčové aspekty práce na obsazovaném pracovním místě – tyto úkoly zahrnují hraní role s jiným člověkem a skupinové úkoly
- 3) jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy
- 4) výkon je měřen v několika rovinách – v úrovni výkonu na konkrétním pracovním místě nebo v úrovni v konkrétní organizaci
- 5) několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna vzájemná součinnost mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější
- 6) za účelem zvýšení objektivity hodnocení se obvykle používá několik hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby se akce zúčastnili vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci.

Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení, do jaké míry jsou uchazeči vyhovující pro danou organizaci. Umožňuje to nejen pozorování jejich chování v různých situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou přirozenou součástí tohoto postupu. Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu pracovníka než posuzování uchazeče běžnými, tradičními a často nekvalifikovanými způsoby. (Armstrong, 2007, s. 362)

## **Principy assessment centra**

Od jiných metod, které užíváme při výběru zaměstnanců se assessment centrum odlišuje zejména naplňováním tří základních principů a to: princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu a princip sledování změny v ohraničeném čase. Princip vícero očí je nejdůležitějším principem. Zdrojem efektivity assessment centra (za předpokladu správně stanoveného cíle a přesně formulovaných kritérií) jsou především pozorovatelé (hodnotitelé). Různost, dostatečný počet a profesionalita pozorovatelů (hodnotitelů) je základním prvkem jejich efektivity. Princip různého úhlu pohledu spočívá v požadavku na rozmanitost a počet jednotlivých metod užitých v rámci assessment centra. Jednotlivé metody, které se při assessment centru užívají, nejsou nové nebo jedinečné, byly zde dříve než samotný pojem assessment centrum. Princip různého úhlu pohledu spočívá v tom, že při assessment centru je možné vidět účastníka v různých situacích a každá skupina metod užívaná v assessment centru umožňuje jiný úhel pohledu. Standardem assessment centra je použití individuálních a skupinových modelových situací a také užití psychodiagnostických testů. Další úhle pohledu přináší sociometrie nebo 360° zpětná vazba, která však už není závaznou součástí assessment centra. Princip sledování změny v ohraničeném čase znamená dobu trvání assessment centra. Assessment centrum trvá ve většině případů minimálně půl dne. Nejobvyklejší délka je však jeden den. Delší doba trvání je dána především užitím velkého množství metod, které daný problém zkoumají z různých úhlů pohledu. Možnost vidět účastníky assessment centra po delší a souvislý čas vytváří podklad pro přesnější a komplexnější závěry díky sledování změn, které jsou patrné během průběhu celého assessment centra. Někteří účastníci mohou být zpočátku v určitých projevech výraznější, ale postupně uvadají – je možné sledovat např. vliv únavy na výkon. (Hroník, 2002, s. 47 – 48)

## **Použití assessment centra**

Základními argumenty pro použití assessment centra jsou především vyšší kvalita výběru zejména lepším prověřením měkkých dat, ale zároveň i ověřením věrohodnosti dat tvrdých a možnost srovnání více uchazečů na jednom místě. U některých pozic není dobré spoléhat se pouze na dojem z pohovoru. Uvádějí se různé důvody, nejčastěji ekonomické, časové, možnost porovnání kandidátů. Assessment centrum je cesta jak se o kandidátech dozvědět více informací. (Hroník, 2002, s. 64 – 67)

Assessment centrum se používá při obsazování vyšších pozic a pozic specialistů. Dále při výběrovém řízení s větším množstvím uchazečů nebo výběr kandidáta na pozici, kde bude mít kontakt se zákazníkem. (Hroník, 2002, s. 64 – 67)

### **Výhody a nevýhody assessment centra**

Každá výběrová metoda má své výhody a nevýhody a svá omezení nebo předurčení. Stejně tomu je i u assessment centra, kde však výhody jednoznačně převažují nad nevýhodami. Výhody a nevýhody jsou posuzovány zejména z hlediska času a financí.

Výhodou z časového hlediska je, že pro manažera společnosti je assessment centrum časově úspornou metodou, protože nemusí absolvovat několikadenní výběrová řízení s každým uchazečem individuálně a často i několik kol. Nevýhoda je z časového hlediska pro realizátory assessment centra. Jeho aplikace je časově velice náročná a velice důležitá. (Hroník, 2002, s. 65)

Přestože je metoda assessment centra považována za vysoce efektivní, ve srovnání s jinými metodami, jejímu většímu rozšíření brání její poměrná nákladnost. Pokud si společnost organizuje assessment centrum sama a pro zajištění nezávislosti a kontroly si pozve jednoho člověka zvenčí, který zároveň funguje jako poradce při koncipování assessment centra, náklady na člověka zvenčí představují 1.500 – 2.000 Kč/hodinu za konzultační část a 12.000 – 16.000 Kč/den konání assessment centra. Z toho vyplývá, že assessment centra si mohou dovolit bohatší firmy, jejichž bohatství vytváří dobře vybraní lidé. (Hroník, 2002, s. 65)

Mezi další výhody se řadí komplexnost a mnohostrannost hodnocení, flexibilita, učení se a zpětná vazba. (Hroník, 2002, s. 64 – 65)

### **Klasický model výběrového assessment centra**

V klasickém modelu assessment centra jsou jednotlivé kroky realizovány v logické posloupnosti. Tyto kroky pak vypadají následovně: výběr na základě CV (administrativní kolo) → krátký pohovor → assessment centrum. (Hroník, 2002, s. 243)

Přibližně týden před konáním assessment centra se rozesílá zvací dopis, kterým jsou jednotliví účastníci zváni na assessment centrum. Tento dopis se soustřeďuje na sdělení nejpodstatnějších informací. Komunikace o cílech assessment centra a jeho průběhu proběhla již při krátkých pohovorech s personalitou. (Hroník, 2002, s. 242 – 248)

Ačkoli jsou účastníci předem informováni o průběhu assessment centra, tyto informace jsou rámcové a většinou organizačního charakteru. Proto se během assessment centra dává účastníkům k dispozici informace o obsahu, které umožní rychlou orientaci v průběhu dne. Této brožuře se říká průvodce assessment centrem. V brožuře je představena společnost, harmonogram assessment centra, jednotlivé metody, způsob práce s výstupy, kontaktní adresa a portréty hodnotitelů a pozorovatelů, kterým se říká assessoři. Brožura je většinou ve formátu A6 a její základní struktura má tyto body: oslovení a zakotvení assessment centra, harmonogram, představení jednotlivých skupin metod, rozhodnutí a doba vyhotovení zpráv, způsob nakládání s osobními daty a představení assessorů. (Hroník, 2002, s. 248)

Po rozdání brožury průvodce assessment centrem probíhá prezentace assessorů, kde se představí všichni lidé, kteří se podílí na assessment centru a přichází do kontaktu s účastníky. (Hroník, 2002, s. 248)

Po představení assessorů se přechází k prezentaci organizace a obsahu, což je vhodné sdělit strukturovaným způsobem. K tomu může posloužit powerpointová prezentace. Během této prezentace se také sdělují pravidla spolupráce – oslovování, nošení jmenovek, apod. (Hroník, 2002, s. 248)

V samotném závěru assessment centra je potřeba vyhradit čas pro poskytnutí společné zpětné vazby. Během celého dne účastníci poskytovali informace a většinou se jim nedostávalo zpětné vazby o jejich chování. Tuto nerovnováhu je vhodné oslabit v samotném závěru assessment centra. Ve společné zpětné vazbě se účastníci dozví, jaká byla hlavní kritéria, na co byly jednotlivé modelové situace orientovány, co bylo obecně či v několika případech silnou stránkou a co naopak bylo rezervou, na které je třeba pracovat. Na úplném závěru se účastníkům sdělí, jaký bude způsob komunikace po skončení assessment centra. Účastník potřebuje být informován, v jakém čase a v jaké formě obdrží výstup z assessment centra. Z výběrového assessment centra se zpracovává písemná zpráva, která obsahuje popis a hodnocení chování účastníka v jednotlivých situacích a shrnutí včetně doporučení. Písemná zpětná vazba může být určena pouze pro společnost nebo i pro účastníka. Standardem je vypracování písemné zpětné vazby do 7 dní od ukončení assessment centra. Dalším způsobem sdělení zpětné vazby je tvář v tvář. Při zpětné vazbě tvář v tvář je obvykle probírána písemně formulovaná zpětná vazba. Ta je účastníkovi poskytnuta předem, aby si mohl připravit otázky. Jestliže tedy předpokládáme

7 až 10 dní na vypracování písemné zpětné vazby a dalších 7 – 10 dní na seznámení se se zprávou, setkání tváří v tvář probíhá mezi 14 až 30 dny od skončení assessment centra. (Hroník, 2002, s. 250 – 251)

Rozhodnutí ano nebo ne je základním výstupem z výběrového assessment centra. Toto rozhodnutí je třeba dát účastníkům na vědomí nejpozději do 10 dní od skončení assessment centra. Je potřebné, aby sdělení rozhodnutí proběhlo důstojně. Při sdělení pozitivního rozhodnutí obvykle postačí telefonický kontakt, neboť poté bude následovat kontakt osobní. Při odmítnutí je nejvhodnějším telefonický a zároveň písemný kontakt. Při telefonickém kontaktu je sděleno rozhodnutí bez zbytečných soucitných slov, ale s poděkováním za účast a popřáním úspěchu při jiných příležitostech. Formulace písemného odmítnutí vychází z předpokladu, že nevybíráme nejlepšího, ale nejvhodnějšího kandidáta, takže odmítnutí není výrokem o kvalitě. Je důležité také nominovat náhradníky pro případ, že někteří vybraní by se nakonec rozhodli neakceptovat nabídku. (Hroník, 2002, s. 251)

### **4.3. Testy pracovní způsobilosti**

*„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.“* (Kocianová, 2010, s. 111)

Armstrong (2007) uvádí, že testy pracovní způsobilosti neboli výběrové testy se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence uchazeče, charakteristice jeho osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké se dají získat při pohovoru. Koubek (2007, s. 175) doplňuje, že testy pracovní způsobilosti jsou pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků např. k pohovoru nebo assessment centru. (Armstrong, 2007, s. 387)

**Charakteristiky dobrého psychologického testu** (Armstrong, 2007, s. 387):

- je to citlivý nástroj měření, který dobře rozlišuje mezi jednotlivými jedinci
- test byl vytvořen a standardizován na velkém a reprezentativním vzorku populace

- test je spolehlivý (reliabilita) – ve smyslu, že za všech okolností měří totéž (měří spolehlivě, ať jej použijeme současně pro různé lidi nebo v různém čase nebo pro jednu osobu v různém čase)
- test je validní, tj. platný – ve smyslu, že měří charakteristiky, k jejichž měření byl vytvořen

### Typy testů:

Nejčastěji používané testy při výběru pracovníků jsou testy inteligence, testy schopností (potenciálních i získaných) a testy osobnosti.

#### 1) Testy inteligence

Kocianová (2010, s. 114) uvádí, že testy inteligence jsou standardizované metody, které měří rozumové schopnosti a současně mentální úroveň jedince. Koubek (2007, s. 175) rozvíjí, že testy inteligence slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky jako je např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, schopnost úsudku, rychlost vnímání, apod.

Od obecné inteligence si liší tzv. sociální inteligence, což je schopnost moudrého jednání v mezilidských vztazích. Platí, že jedinci, kteří mají vysokou úroveň obecné inteligence, nemusejí být vysoce sociálně inteligentní. (Kocianová, 2010, s. 115)

Dalším druhem inteligence je tzv. emoční inteligence, kterou Goleman (1997, s. 42) vymezuje jako: „*schopnost dokázat sám sebe a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustraci, schopnost ovládat svoje pohnutky a odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnost vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději.*“ (Goleman, 1997, s. 42)

#### 2) Testy osobnosti

Testy osobnosti by měli ukázat různé stránky osobnosti uchazeče, základní rysy jeho povahy, určit zda je introvert nebo extrovert, racionální nebo emotivní, společenský nebo uzavřený, apod. Tyto testy by se daly označit jako skutečně psychologické. Testy vypadají např. tak, že testovaná osoba musí označit, které v testu uvedené činnosti, předměty nebo osoby akceptuje a které odmítá, popř. interpretovat nějaký obrazec. Tím se zkoumají její zájmy, postoje nebo hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti. Vychází se z empiricky dokázané skutečnosti, že osoby určitého oboru mají sklon mít podobné zájmy, podobné

charakteristiky osobnosti. Pokud jsou tedy určité zájmy a rysy osobnosti shodné s osobou úspěšnou v oboru, může to signalizovat to, že se testovaná osoba pro danou práci hodí či nehodí. Problémem je validita a spolehlivost těchto testů. (Koubek, 2007, s. 176)

### 3) Testy schopností

Testy schopností se používají k hodnocení existujících i potenciálních schopností uchazeče a předpokladů jejich rozvoje. (Koubek, 2007, s. 176) „Testy schopností měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání.“ (Armstrong, 2007, s. 391)

Testy potenciálních schopností mají předpovídat potenciál jedince k výkonu určité práce – např. testy administrativních schopností, numerických schopností, mechanických schopností či zručnosti. (Kocianová, 2010, s. 114)

Testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které již uchazeč získal vzděláváním nebo praxí – např. test psaní na počítači (lze snadno zjistit kolik slov za minutu je schopen uchazeč napsat a pak porovnat jeho výkon s normou požadovanou na daném pracovním místě). (Armstrong, 2007, s. 391)

## **Závěrečná fáze výběru zaměstnanců**

Závěrečnou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání ve chvíli, kdy firma získala všechny potřebné informace a byly splněny všechny zákonné předpoklady pro přijetí do pracovního poměru (např. ověření zdravotní způsobilosti k dané práci). Posledním finálním krokem je vypracování pracovní smlouvy. (Armstrong, 2007, s. 366)

# **5. Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti OBCHODNÍ CENTRA**

V následující kapitole bakalářské práce budou poznatky z teoretické části práce aplikovány do praktického prostředí konkrétní společnosti. Společnost, kterou jsem si ke zpracování své bakalářské práce vybrala, si nepřála být v bakalářské práci jmenována,



proto ji budu nazývat jako společnost OBCHODNÍ CENTRA, což vystihuje předmět jejího podnikání. Spoustu informací mi přineslo osobní působení v této společnosti a interní zdroje společnosti, které nemohou být zveřejněny.

Analyzovaná organizace OBCHODNÍ CENTRA je přední evropskou developerskou a investiční společností komerčních nemovitostí se sídlem v Paříži. Společnost OBCHODNÍ CENTRA se specializuje na výstavbu a správu obchodních center v evropských hlavních městech, kanceláře v Paříži a výstavní prostory v Paříži. Firemní portfolio bylo 31. prosince 2014 oceněno na 34,6 miliard EUR.

Svou bakalářskou práci zpracovávám v části organizace spravující střední Evropu, jejíž sídlo je v Praze, nicméně i pracovník, který byl vybrán na výběrovém řízení v Praze, může později pracovat např. v Paříži.

## **Historie společnosti**

Společnost OBCHODNÍ CENTRA vznikla 25. června 2007 sloučením dvou dříve konkurenčních společností.

První společnost byla francouzská společnost zabývající se developerstvím, investováním a manažerstvím. Byla nezpochybnitelným lídrem trhu ve Francii, měla osvědčené „know-how“ v oblasti developerství a správě obchodních center a kanceláří. Vize společnosti spočívala v mezinárodní expanzi na vybraných trzích.

Druhá společnost byla holandská společnost zabývající se investováním a manažerstvím. Působila ve 14 zemích Evropy, byla lídr v oblasti investování do obchodních center v celé Evropě a také nezpochybnitelný lídr v Holandsku, Španělsku a v Severských zemích. Vize společnosti spočívala ve vlastních developerských aktivitách.

## **Vnitřní organizace společnosti (regionální)**

Společnost OBCHODNÍ CENTRA má hlavní skupinu představenstva sídlící ve Francii a současně pět zastoupení v různých částech Evropy. V každém regionu společnosti jsou níže uvedená oddělení. Ve své bakalářské práci popisuji část společnosti OBCHODNÍ CENTRA sídlící v Praze a spravující region střední Evropa.

Mezi jednotlivá oddělení patří: development, který se stará o budovy nákupních center a kompletně o jejich výstavbu. Investment / divestment se stará o investice a prodej.

Dodržuje vlastnické a investiční strategie a stará se o správu majetku. Oddělení marketingu, které se stará o nejlepší prezentaci obchodních center pod správou společnosti OBCHODNÍ CENTRA. Oddělení leasingu má za úkol pronajmout prostory (obchodní jednotky) nájemcům. Operating management (provozní management) se stará o provoz centra, komunikuje s nájemci. Shopping centre management (management nákupního centra) sídlí v obchodním centru a řeší každodenní problémy, které vzniknou v nákupním centru. Dále dohlíží na nájemce a celkově se stará o provoz nákupního centra. Finanční oddělení se stará o finanční stránku, např. fakturace nájemcům, apod. Oddělení personalistiky zastupuje v Praze pouze jeden člověk, tj. personální ředitelka. Posledním oddělením je oddělení právní.

### **Personální řízení ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA**

Oddělení lidských zdrojů má pouze jednoho zaměstnance, a tím je personální ředitelka. Personální ředitelka je přímo podřízená top managementu společnosti. Silné slovo při získávání a výběru zaměstnanců má tak nejen personální ředitelka, ale také vedoucí (manažeři) jednotlivých oddělení a generální ředitel

Personální ředitelka je zodpovědná za následující oblasti lidských zdrojů:

- plánování lidských zdrojů
- optimalizace struktury zaměstnanců
- zveřejňování informací o volném pracovním místě
- získávání, výběr a přijímání uchazečů
- spolupráce s úřady
- legislativa spojená s personální oblastí
- vedení evidence všech zaměstnanců
- zajišťování školení (vzdělávání) zaměstnanců
- správa personálního a docházkového systému

Personální ředitelka postupuje při výkonu jednotlivých činností podle zákonů a směrnic, které se vztahují k příslušné oblasti.

## **5.1. Současný systém získávání zaměstnanců ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA**

Na základě rozhovoru s personální ředitelkou jsem se dozvěděla, že nejčastější systém získávání zaměstnanců je ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA přes tzv. graduate program, který se realizuje od roku 2011. Tímto systémem se nevybírají lidé na administrativní pozice (ty společnost získává pomocí externích dodavatelů), ale na vyšší a klíčové pozice v rámci společnosti. Graduate program je určen pro absolventy vysokých škol a trvá 12 měsíců. Graduate program je trainee program společnosti OBCHODNÍ CENTRA. S vybranými uchazeči se podepíše pracovní smlouva na dobu určitou, tj. na jeden rok. Po absolvování programu se s nimi podepíše finální pracovní smlouva na dobu neurčitou, pokud ze strany absolventa stále trvá zájem pracovat ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA.

### **Popis graduate programu**

Popis graduate programu jsem se rozhodla zpracovat na základě polostrukturovaných rozhovorů s lidmi, kteří se zúčastnili graduate programu. Provedla jsem celkem pět rozhovorů, které shrnu v následujícím popisu programu.

Pracovníkům, kteří se právě nachází v Graduate programu se říká „EGP pracovník“. Graduate program je zajímavý v tom, že EGP pracovníci nikdy nevědí a nemohou si určit, v jakém oddělení by chtěli pracovat. EGP pracovníci dokonce nevědí ani v jaké zemi budou v rámci evropské společnosti OBCHODNÍ CENTRA pracovat. Během programu se EGP pracovníci podívají do tří evropských zemí a vystřídají tři různé pozice v různých odděleních společnosti. Na každé pozici a v každé zemi tedy působí 4 měsíce. EGP pracovníci jsou vždy vysláni tam, kde je nějaká pracovní výzva. Nevypomáhají tedy pouze ostatním fundovanějším zaměstnancům nebo pouze nesledují chod a princip společnosti OBCHODNÍ CENTRA, ale rovnou jsou zařazení do pracovního programu do reálné pracovní pozice a snaží se vyřešit určitou výzvu, která někde v Evropě vplynula. Pokud se tedy bude např. v Německu stavět nové obchodní centrum, je to určitě výzva, kam by společnost OBCHODNÍ CENTRA poslala EGP pracovníka na pozici např. zástupce ředitele obchodního centra, aby ukázal, co umí. Po absolvování všech tří misí a zároveň uplynutí jednoho roku společnost OBCHODNÍ CENTRA sama rozhodne, na jakou pracovní pozici a v jaké zemi EGP pracovníka zařadí.

## **Získávání kandidátů do graduate programu**

Na otázku kde společnost OBCHODNÍ CENTRA získává kandidáty do graduate programu jsem se zeptala přímo personální ředitelky.

Kandidáty do graduate programu získává firma OBCHODNÍ CENTRA ze sociální sítě LinkedIn, z veletrhu pracovních příležitostí na vybraných vysokých školách nebo z veletrhu pracovních příležitostí pro veřejnost. Společnost OBCHODNÍ CENTRA také spolupracuje se školami, které v rámci svých studijních programů generují typy studentů, které firma OBCHODNÍ CENTRA hledá. V rámci oborů na těchto školách je zřejmé, že studenti, kteří tento obor vystudují, jsou všestranně talentovaní a přesně takové lidi chce do svého týmu společnost OBCHODNÍ CENTRA. Dalším důležitým zdrojem je také doporučení od již stávajícího zaměstnance společnosti. Do graduate programu se může zájemce přihlásit také sám, pokud navštíví internetové stránky společnosti OBCHODNÍ CENTRA.

Na odpovědi personální ředitelky se potvrzuje tvrzení uvedené v teoretické části, že dnes už musí společnosti přejít od pasivní formy hledání kandidátů k formě aktivní, tzn. že si musí sami nalézt nejvhodnější uchazeče a nespolehat pouze na to, že se kandidáti sami přihlásí.

Ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA používají tedy metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů, konkrétně e-recruitment, sociální sítě a vzdělávací zařízení.

## **Výběrové řízení do graduate programu**

Při popisu výběrového řízení vycházím z údajů z polostrukturovaných rozhovorů s lidmi, kteří se zúčastnili graduate programu a nyní ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA pracují a z polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou. Celkem jsem provedla šest rozhovorů.

Výběrové řízení je dvoukolové. V prvním kole zašle uchazeč spolu s přihláškou do graduate programu motivační dopis a životopis. Na základě těchto dokumentů je uchazeč telefonicky kontaktován za účelem sjednání schůzky. Na této schůzce probíhá rozhovor s personální ředitelkou, která vysvětlí systém graduate programu a vyslechne si motivaci uchazeče k přihlášení do programu. Tento rozhovor je polostrukturovaný a trvá přibližně jednu hodinu.

Druhé kolo se ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA nazývá recruitment session. Do tohoto kola postoupí většinou 5 až 8 zájemců. Zajímavostí je, že společnost OBCHODNÍ CENTRA nemá kvótu, kolik absolventů chce nebo musí nabrat do graduate programu, záleží zde pouze na kvalitě kandidátů. Kandidáti musí mít osobnostní charakteristiky požadované společností OBCHODNÍ CENTRA. Tyto charakteristiky zahrnují především to, že kandidát musí být průbojný, sebevědomý, ambiciózní, flexibilní, adaptabilní a musí být týmový hráč. Velkou výhodou je pokud kandidát má mezinárodní background, tzn. že kandidát například vystudoval mezinárodní školu. Kandidáti dále musí perfektně ovládat anglický jazyk slovem i písmem, což se ověří během recruitment session, jelikož firemním jazykem je angličtina a většina vedoucích pracovníků hodnotících uchazeče při recruitment session jsou cizinci, kteří česky ani neumí. Do druhého kola postoupí jen velmi dobří kandidáti, kteří mají výborné znalosti, schopnosti a dovednosti. Všichni kandidáti si jsou velmi podobní, ale mají různé osobnostní charakteristiky. Hodnotitelé se snaží tyto osobnostní charakteristiky odhadnout během postupných rozhovorů a vybrat nejvhodnějšího kandidáta do společnosti OBCHODNÍ CENTRA.

## **Průběh 2. kola výběrového řízení (recruitment session) do graduate programu**

Popis průběhu druhého kola výběrového řízení (recruitment session) do graduate programu jsem se rozhodla zpracovat na základě polostrukturovaných rozhovorů s lidmi, kteří se zúčastnili graduate programu a z polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou. Celkem jsem na toto téma provedla šest rozhovorů, které shrnu v následujícím popisu.

Výběrové řízení probíhá přímo ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA. Výběr probíhá na základě postupných rozhovorů s manažery na vedoucích pozicích z různých oddělení společnosti a s personální ředitelkou. Počet vybraných kandidátů se rovná počtu vedoucích pracovníků hodnotících uchazeče.

Na začátku se představí personální ředitelka. Poté představí celou společnost OBCHODNÍ CENTRA, systém graduate programu a v neposlední řadě představí také ostatní manažery, kteří se budou účastnit výběru. Následně seznámí uchazeče s průběhem výběrového řízení. Průběh výběrového řízení je předem velmi pečlivě naplánován. Každý uchazeč se baví s jednotlivým manažerem půl hodiny, poté přechází k dalšímu manažerovi.

Každý manažer má za úkol zjistit o kandidátovi určité informace, aby nebyly všechny rozhovory stejné, akorát u jiných manažerů. Každý manažer má u sebe připravený formulář, kam zaznamenává zjištěné informace o kandidátovi. Tento formulář se ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA označuje jako „evaluation form“ (hodnotící formulář).

Na závěr, po proběhnutí všech rozhovorů, se svolají všichni účastníci výběrového řízení a hodnotí se průběh výběrového řízení. Uchazeči odpovídají na otázky typu: Jak hodnotí výběrové řízení? Co považují za pozitivní (co jim výběrové řízení dalo)? Co je překvapilo a co by už teď zlepšili nebo udělali jinak? Po zhodnocení je uchazečům z úst personální ředitelky oznámeno, že výsledky výběrového řízení budou známy do jednoho týdne.

Po výběrovém řízení následuje porada personální ředitelky a všech manažerů, kteří se výběrového řízení zúčastnili. Na této poradě si předají své poznatky z výběrového řízení a hodnotí silné a slabé stránky každého kandidáta. Zajímavostí je, že pokud jeden manažer nebo personální ředitelka sdělí, že odhalil něco, co je pro firmu nepřijatelné a vysvětlí, jak k tomu došel, kandidát nebude přijat. Z toho vyplývá, že stačí, pokud je pouze jeden pro nepřijetí uchazeče a všichni ostatní jsou pro přijetí, kandidát nebude přijat. Na této poradě se rozhodne, zda bude někdo z kandidátů do graduate programu zařazen, popř. kolik takových lidí bude a kdo to bude.

Většinou do dvou až tří dnů od proběhnutí výběrového řízení (recruitment session) jsou kandidáti telefonicky kontaktováni personální ředitelkou, která v první řadě zdůrazňuje kandidátům, že to co jim právě sděluje, není pouze její rozhodnutí jako jednoho člověka, ale je to rozhodnutí celé skupiny, která se zúčastnila výběrového řízení. Dále personální ředitelka klade důraz na vysvětlení toho, že to, co se chystá kandidátovi sdělit, je pouze jejich názor, a neznamená to, že to tak je i ve skutečnosti, protože se řídí pouze na základě rozhovorů s nimi. Drží se zde hesla „náš názor, náš dojem“. Poté se kandidáta zeptá, jak on vidí výběrové řízení s odstupem času, jaké jsou jeho pozitivní a negativní ohlasy na výběrové řízení a také co by mohla firma OBCHODNÍ CENTRA udělat jinak, aby to bylo pro kandidáta příjemnější. Další otázkou směřující směrem ke kandidátovi je, jak vnímal sám sebe v porovnání s ostatními kandidáty. Poté je kandidátovi sděleno rozhodnutí.

Pokud je rozhodnutí negativní, snaží se ho personální ředitelka podat v pozitivním smyslu. Zdůrazňuje, že kandidát je vynikající už jen proto, že se dostal do tak úzké skupiny, která se mohla zúčastnit výběrového řízení (recruitment session), ale že např.

něčím nezapadá do kultury firmy (např. je individualista). V důvodech nepřijetí do graduate programu se objevují většinou osobnostní charakteristiky.

Pokud je rozhodnutí pozitivní, tzn. společnost OBCHODNÍ CENTRA si kandidáta pro zařazení do graduate programu vybrala, zašle personální ředitelka tzv. letter of intent (= dopis, ve kterém sděluje pozitivní zprávu, že kandidát byl vybrán). V tomto dopisu je také termín, ve kterém se kandidát, pokud jeho zájem o zařazení do graduate programu stále trvá, dostaví do společnosti OBCHODNÍ CENTRA, kde mu bude nabídnuta pracovní smlouva na jeden rok (což se rovná době trvání graduate programu). Kandidát má v případě, že nepodepíše pracovní smlouvu hned, dva až tři dny na vyjádření, zda nabídku přijme či odmítne.

## **6. Analýza úspěšnosti získávání zaměstnanců pomocí graduate programu**

Analýzu úspěšnosti získávání zaměstnanců pomocí graduate programu jsem zpracovávala na základě analýzy dokumentů z jednotlivých výběrových řízení, které mi byly poskytnuty personální ředitelkou. Vzhledem k tomu, že společnost OBCHODNÍ CENTRA nemá žádnou kvótu, kolik musí nabrat lidí do graduate programu, nehodnotím úspěšnost druhého kola počtem přijatých zaměstnanců do graduate programu s pracovní smlouvou na jeden rok, ale hodnotím úspěšnost tím, zda lidé, kteří prošli graduate programem, pracují alespoň jeden rok po skončení graduate programu ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA. Cílem výběru vhodných uchazečů do graduate programu je, dle slov personální ředitelky, aby absolventi graduate programu pracovali po skončení tohoto programu ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA ještě pět let, minimálně však jeden rok, aby mohli dostatečně zúročit zkušenosti získané během graduate programu. K tomu, abych mohla provést tuto analýzu, mi byla dále poskytnuta databáze zaměstnanců.

Rok 2014 do výpočtů nezapočítávám, jelikož graduate program EGP pracovníků, kteří byli vybráni v roce 2014, skončí až v září 2015.

**Výzkumný předpoklad č. 1:** Absolventi graduate programu pracují ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA alespoň jeden rok po skončení programu.

**Kritérium vyhodnocení výzkumného předpokladu č. 1:** Pokud více než 50 % absolventů graduate programu pracuje ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA alespoň jeden rok po skončení programu, výzkumný předpoklad č. 1 se potvrdí.

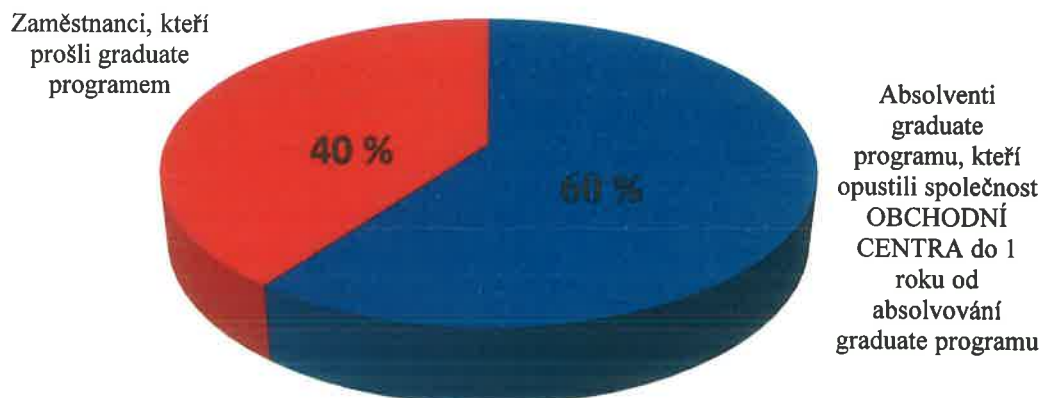
Úspěšnost získávání zaměstnanců pomocí graduate programu, kteří zůstávají ve společnosti OBCHODNÍ CENTRUM minimálně 1 rok po skončení programu

<b>Rok</b>	<b>Počet uchazečů, kteří postoupili do 2. kola výběrového řízení</b>	<b>Počet přijatých kandidátů do graduate programu s pracovní smlouvou na 1 rok</b>	<b>Kolik z přijatých do graduate programu pracuje ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA alespoň jeden rok po skončení graduate programu</b>
<b>2011</b>	9	5	2
<b>2012</b>	7	3	1
<b>2013</b>	8	4	2
<b>2014</b>	8	4	Graduate program končí v září 2015.

**Tab. 1** Úspěšnost získávání zaměstnanců pomocí graduate programu, kteří zůstávají ve společnosti minimálně 1 rok po skončení programu (zdroj: vlastní zpracování dle dokumentů z jednotlivých výběrových řízení a z databáze zaměstnanců)



## Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v roce 2011



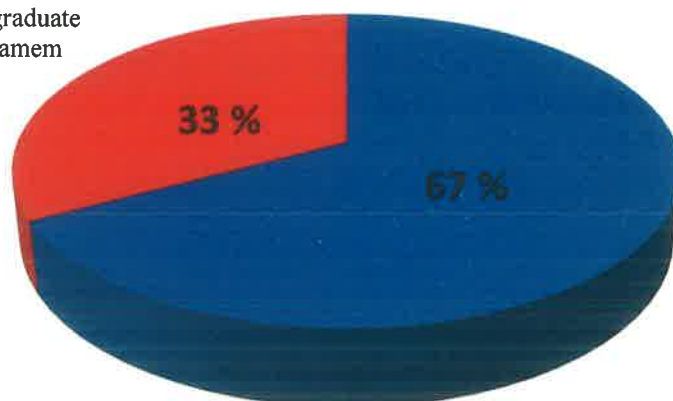
**Graf č. 8:** Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v roce 2011 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

V roce 2011 postoupilo celkem 9 uchazečů do druhého kola výběrového řízení. Po proběhnutí recruitment session rozhodla hodnotící komise složená z 8 vedoucích manažerů a personální ředitelky, že do graduate programu zařadí pět kandidátů. Pět kandidátů se tedy stalo EGP pracovníky s pracovní smlouvou na jeden rok. V současné době pracují ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA pouze 2 zaměstnanci, kteří byli vybráni na recruitment session v roce 2011. Ostatní tři pracovníci buď nepodepsali finální pracovní smlouvu nebo opustili společnost do 1 roku od absolvování graduate programu.

Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA na minimálně jeden rok je z recruitment session v roce 2011 pouze 40 %.

## Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v roce 2012

Zaměstnanci, kteří  
prošli graduate  
programem



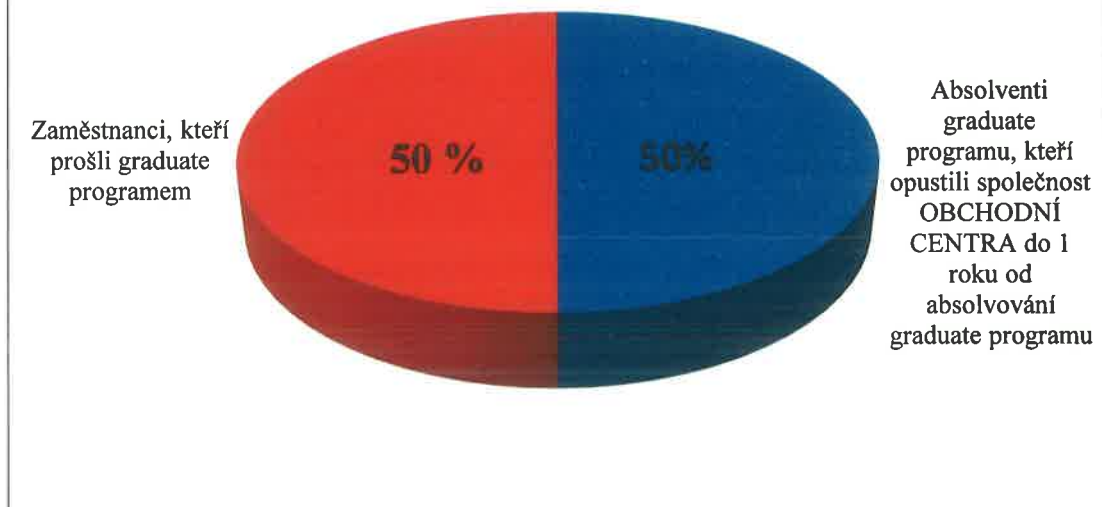
Absolventi  
graduate  
programu, kteří  
opustili společnost  
OBCHODNÍ  
CENTRA do 1  
roku od  
absolvování  
graduate programu

**Graf č. 9:** Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v roce 2012 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

V roce 2012 postoupilo celkem 7 uchazečů do druhého kola výběrového řízení. Po proběhnutí recruitment session rozhodla hodnotící komise složená z 6 vedoucích manažerů a personální ředitelky, že do graduate programu zařadí tři kandidáty. Tři kandidáti se tedy stali EGP pracovníky s pracovní smlouvou na jeden rok. V současné době pracuje ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA pouze 1 zaměstnanec, který byl vybrán na recruitment session v roce 2012. Ostatní dva pracovníci buď nepodepsali finální pracovní smlouvu nebo opustili společnost do 1 roku od absolvování graduate programu.

Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA na minimálně jeden rok je z recruitment session v roce 2012 pouze 33 %.

### Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v roce 2013



**Graf č. 10:** Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v roce 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

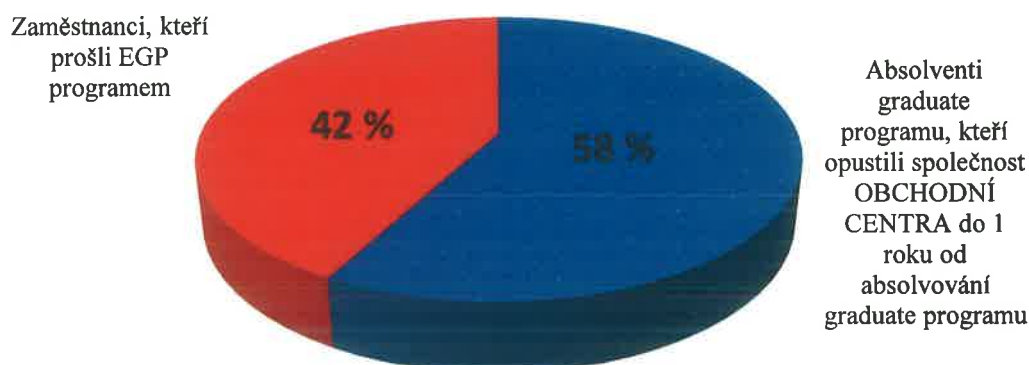
V roce 2013 postoupilo celkem 8 uchazečů do druhého kola výběrového řízení. Po proběhnutí recruitment session rozhodla hodnotící komise složená ze 7 vedoucích manažerů a personální ředitelky, že do graduate programu zařadí čtyři kandidáty. Čtyři kandidáti se tedy stali EGP pracovníky s pracovní smlouvou na jeden rok. V současné době pracují ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA pouze 2 zaměstnanci, kteří byli vybráni na recruitment session v roce 2013. Ostatní dva pracovníci buď nepodepsali finální pracovní smlouvu nebo opustili společnost do 1 roku od absolvování graduate programu.

Úspěšnost získání zaměstnanců na minimálně jeden rok je z recruitment session v roce 2013 pouze 50 %.

#### **Celková úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v letech 2011 – 2013**

Pro lepší přehlednost a vyhodnocení uvádím ještě graf celkové úspěšnosti výběru zaměstnanců do graduate programu společnosti OBCHODNÍ CENTRA v letech 2011 až 2013. Graf ukazuje kolik EGP pracovníků, kteří prošli graduate programem, pracuje ve společnosti až do současnosti.

## Celková úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v letech 2011 - 2013



**Graf č. 11:** Celková úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v letech 2011 - 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Z tohoto grafu vyplývá, že 42 % lidí, kteří prošli graduate programem, pracuje ve společnosti až do současnosti. 58 % lidí, kteří absolvovali graduate program, buď nepodepsalo finální pracovní smlouvu nabídnutou společností OBCHODNÍ CENTRA, nebo opustilo společnost do 1 roku od absolvování graduate programu.

Na tomto grafu je patrné vyvrácení mého prvního výzkumného předpokladu. Úspěšnost získávání zaměstnanců na minimálně jeden rok skrze graduate program není ani 50 %. Lidí, kteří prošli graduate programem a ukončili pracovní poměr do 1 roku ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA je 58 % z celkového počtu absolventů graduate programu.

Takto nízká úspěšnost získávání zaměstnanců skrze graduate program mě velice překvapila. Očekávala bych, že lidé, kteří byli velice motivovaní zúčastnit se graduate programu, učít se novým věcem, souhlasili s tím, že nevědí, v jaké zemi budou působit, seznámili se detailně se společností OBCHODNÍ CENTRA a prošli si třemi odděleními a na každé pracovní pozici řešili zajímavou výzvu, budou v tak velké a úspěšné společnosti chtít zůstat a pracovat déle.

Na základě tohoto výsledku jsem se rozhodla provést rozhovor s personální ředitelkou, kde jsem se jí zeptala na téma, jaký byl důvod opuštění společnosti OBCHODNÍ CENTRA

ze strany absolventů graduate programu. Provést rozhovory přímo s lidmi, kteří společnost OBCHODNÍ CENTRA opustili již nebylo možné, protože personální ředitelka mi nemohla poskytnout osobní kontakty na absolventy, kteří už ve společnosti nepracují. Personální ředitelka na tuto otázku odpověděla: „Nejčastějším důvodem odchodu bylo, že společnost OBCHODNÍ CENTRA kladla na absolventy graduate programu takový tlak, kteří oni psychicky nezvládali, a proto se rozhodli společnost sami opustit do 1 roku od skončení graduate programu. Pracovníci pracovali dlouhodobě ve stresu, který nebyli schopni dlouhodobě zvládat.“

### **Návrh zlepšení**

Jako zlepšení bych společnosti OBCHODNÍ CENTRA navrhla zaměřit se více na druhé kolo výběrového řízení, konkrétně na jeho metodu výběru. Tento návrh jsem konzultovala s personální ředitelkou společnosti, která je tomuto zlepšení otevřená a ráda by zjistila, zda i ostatní vedoucí pracovníci, kteří se recruitment session účastní, by měli o toto zlepšení zájem a pokud ano, poprosila mě o návrh konkrétního řešení.

## **7. Analýza provedených rozhovorů**

Na základě výsledků z předchozí analýzy a přání personální ředitelky jsem se rozhodla provést polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky, kteří se účastní druhého kola výběrového řízení (recruitment session), abych zjistila, zda by měli zájem o změnu metody výběru kandidátů do graduate programu, protože v současné době se na recruitment session používá pouze postupný rozhovor.

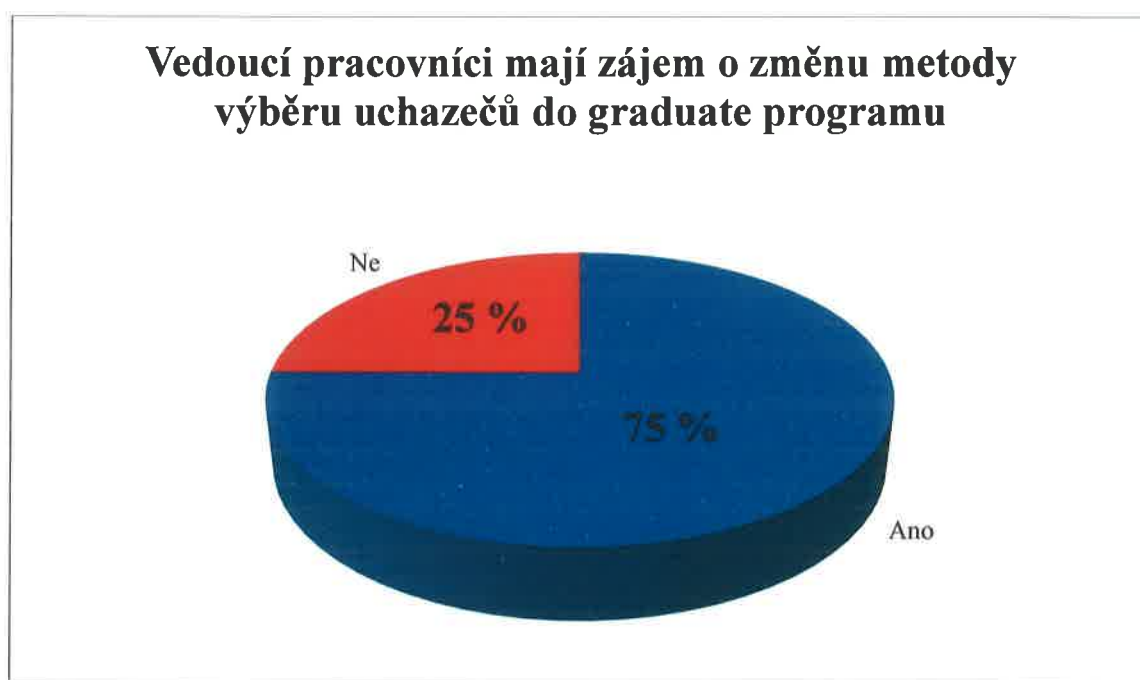
**Výzkumný předpoklad č. 2:** Vedoucí pracovníci mají zájem o změnu metody výběru kandidátů ve 2. kole výběrového řízení (recruitment session) do graduate programu.

**Kritérium vyhodnocení výzkumného předpokladu č. 2:** Pokud více než 50 % respondentů odpoví ano, předpoklad č. 2 se potvrdí.

Celkem jsem provedla 8 rozhovorů s vedoucími pracovníky. Tento počet je proto, že v roce 2011, kdy se do graduate programu hlásilo nejvíce uchazečů (celkem 9), bylo zapotřebí nejvíce vedoucích pracovníků, a to 8. Devátým byla personální ředitelka. Tento rozhovor jsem tedy provedla se 100 % možných respondentů.

Z polostrukturovaných rozhovorů jsem zjistila, že 6 respondentů by mělo zájem o změnu metody výběru uchazečů do graduate programu. Tento zájem je způsoben vysokým množstvím lidí, kteří absolvují graduate program a poté společnost OBCHODNÍ CENTRA do 1 roku opouštějí. Respondenti jsou nespokojeni především proto, že je stojí spoustu času a námahy, aby EGP pracovníka seznámili s daným oddělením, ve kterém by mohla být jeho finální pracovní pozice po absolvování graduate programu, a on poté tuto možnost nevyužije a společnost opouští.

Ostatní 2 respondenti si myslí, že postupné rozhovory jsou jako metoda výběru uchazečů do graduate programu naprosto dostačující.



**Graf č. 12:** Zájem vedoucích pracovníků o změnu metody výběru uchazečů do graduate programu (Zdroj: vlastní zpracování)

Po převedení odpovědí z rozhovorů do grafu v procentech vyšlo, že 75 % respondentů by rádo změnilo metodu výběru uchazečů do graduate programu. Naopak 25 % respondentů nesouhlasí se zaváděním jiné metody výběru uchazečů, protože jim postupné rozhovory přijdou naprosto dostačující i přes vysoké procento absolventů graduate programu, kteří opustili společnost OBCHODNÍ CENTRA do 1 roku.

Tímto se potvrzuje předpoklad č. 2, protože více než 50 % respondentů odpovědělo ano.

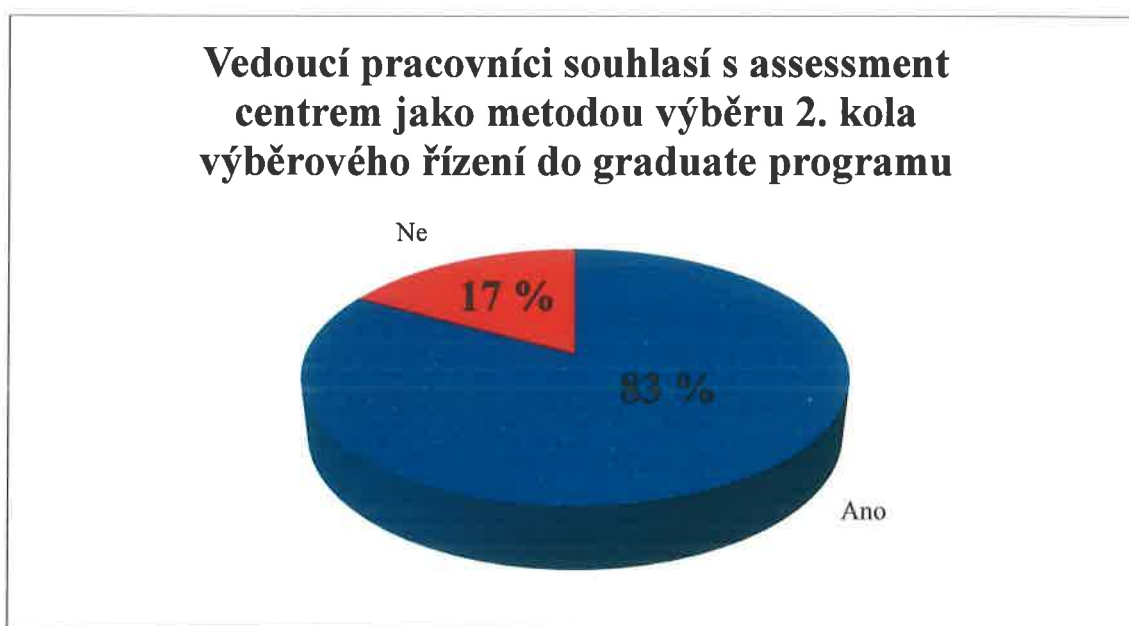
## Návrh zlepšení

Jako zlepšení bych společnosti OBCHODNÍ CENTRA navrhla změnit metodu výběru ve druhém kole výběrového řízení (recruitment session). Vzhledem k vysokým požadavkům kladeným na uchazeče jak po stránce znalostní, tak po stránce osobnostní, bych navrhla jako nejlepší metodu výběru uchazečů assessment centrum.

**Výzkumný předpoklad č. 3:** Vedoucí pracovníci, kteří mají zájem o změnu metody výběru uchazečů při 2. kole výběrového řízení do graduate programu, si myslí, že vhodnou metodou je assessment centrum.

**Kritérium vyhodnocení výzkumného předpokladu č. 3:** Pokud více než 50 % respondentů odpoví ano, předpoklad č. 3 se potvrdí.

Návrh výběrové metody assessment centrum jsem ihned konzultovala s respondenty, kteří odpověděli, že by si přáli změnit metodu výběru uchazečů. Pět ze šesti respondentů odpovědělo, že assessment centrum jim přijde jako výborný nápad, vzhledem k velkému množství informací, které se dají během assessment centra o uchazeči zjistit. Jeden respondent uvedl, že si myslí, že by stačilo zařadit k postupným rozhovorům ještě osobnostní dotazníky, protože většina absolventů graduate programu odchází právě kvůli osobnostním charakteristikám, kterými nezapadají do společnosti.



**Graf č. 13:** Vedoucí pracovníci souhlasí s assessment centrem jako metodou výběru 2. kola výběrového řízení do graduate programu (Zdroj: vlastní zpracování)

Předpoklad č. 3 se potvrdil, protože 83 % respondentů odpovědělo, že assessment centrum jim přijde jako vhodná metoda 2. kola výběru kandidátů do graduate programu.

## **8. Závěr a konkrétní doporučení pro společnost OBCHODNÍ CENTRA**

Cílem analýzy interních dokumentů bylo zajistit potvrzení či zamítnutí výzkumného předpokladu, který se týkal toho, zda absolventi graduate programu zůstávají ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA ještě minimálně jeden rok po absolvování programu. Tento předpoklad, tedy, že absolventi graduate programu pracují ve společnosti ještě minimálně jeden rok od ukončení programu, byl zamítnut, jelikož 58 % absolventů graduate programu buď nepodepíše finální pracovní smlouvu nabízenou společností OBCHODNÍ CENTRA, nebo opustí společnost do 1 roku od absolvování graduate programu.

Na základě této analýzy navrhuji společnosti OBCHODNÍ CENTRA více se zaměřit na metodu výběru kandidátů ve 2. kole výběrového řízení (recruitment session). Tento návrh jsem konzultovala prostřednictvím rozhovoru s personální ředitelkou, která je změně metody výběru kandidátů ve 2. kole výběrového řízení nakloněná, ale ke změně potřebuje souhlas vedoucích pracovníků, kteří se také účastní recruitment session.

Cílem rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo zjistit, zda mají zájem o zařazení jiných metod výběru kandidátů ve 2. kole výběrového řízení. Dosud se používá pouze metoda postupného pohovoru. Tento předpoklad, tedy, že vedoucí pracovníci mají zájem o zařazení i jiných metod, se potvrdil, protože 75 % vedoucích pracovníků odpovědělo pozitivně.

Pokud odpověď respondentů (vedoucích pracovníků) byla ano, další otázkou bylo, zda si myslí, že assessment centrum by bylo vhodnou metodou výběru ve 2. kole výběrového řízení. Předpoklad č. 3, tedy, že vedoucí pracovníci, kteří mají zájem o změnu metody výběru ve 2. kole výběrového řízení, by zvolili jako vhodnou metodu assessment centrum, se potvrdil, protože 83 % odpovědělo pozitivně.

Vzhledem k vysokému počtu absolventů graduate programu, kteří opouští společnost OBCHODNÍ CENTRA a k přání vedoucích pracovníků a personální ředitelky změnit



metodu výběru uchazečů do graduate programu bych doporučila společnosti OBCHODNÍ CENTRA pořádat assessment centrum jako výběrovou metodu druhého kola do graduate programu. První kolo, což je rozhovor kandidáta s personální ředitelkou bych doporučila ponechat, protože prvním kolem projde mnoho kandidátů a pořádat pro ně assessment centrum by bylo velice nákladné. Proto bych první kolo nechala zcela v režii personální ředitelky a rozhodování na základě polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou, zaslání životopisu a motivačního dopisu.

K výběru assessment centra jako metody výběru ve 2. kole jsem se rozhodla především proto, že zajišťuje vyšší kvalitu výběru zaměstnanců zejména lepším prověřením měkkých dat (např. komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, asertivity, odolnost vůči stresu), což společnost OBCHODNÍ CENTRA potřebuje, vzhledem k tomu, že absolventi graduate programu odchází ze společnosti především proto, že psychicky nezvládají tlak a stresové situace, které na ně společnost klade. Dalším důvodem je možnost porovnání více kandidátů na jednom místě a ve stejném čase. Další výhodou assessment centra je, že je šité na míru potřebám společnosti, jelikož uchazeči plní úkoly a modelové situace podobné reálným situacím z pracovního prostředí společnosti. Do druhého kola graduate programu se dostane průměrně 8 uchazečů, což je optimální počet pro assessment centrum.

Assessment centrum nabízí komplexnější přístup k výběru uchazečů a tvoří jej řada hodnotících postupů. Assessment centrum umožňuje nejen pozorování chování uchazečů, ale i řadu testů. Součástí assessment centra mohou být také strukturované nebo polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky, nicméně nemusí být zastoupeny v tak hojném počtu jako je tomu dosud.

Společnosti OBCHODNÍ CENTRA bych doporučila následující průběh assessment centra:

Assessment centrum jako metoda výběru uchazečů do graduate programu trvá jeden den, který je rozdělen do 4 bloků. Účastníci během tohoto dne projdou řadou psychodiagnostických simulací a testů. Tím společnost OBCHODNÍ CENTRA získá co nejobjektivnější pohled na jejich reálné znalosti, schopnosti, osobnostní charakteristiky a dovednosti. Po celou dobu assessment centra budou uchazeči pozorováni stejným počtem pozorovatelů, kteří se budou skládat z vedoucích pracovníků a personální ředitelky. Veškerá činnost účastníků bude hodnocena a zapisována do předem připravených archů

pro částečně standardizované pozorování. To umožňuje hodnotiteli poměřovat pomocí kritérií, ale zároveň ponechává prostor pro vlastní zhodnocení v daných kritériích.

### **Program assessment centra:**

Ranní blok 8:30 – 11:00

- Uvítání účastníků assessment centra
- Představení personální ředitelky a vedoucích pracovníků, kteří budou uchazeče hodnotit
- Představení společnosti OBCHODNÍ CENTRA
- Představení systému graduate programu
- Seznámení s průběhem výběrového řízení
- Zahájení assessment centra
- Skupinová diskuse na praktické téma – účastníkům bude zadáno společné téma, následně dostanou čas na přípravu a v kolektivu odprezentují svůj názor, obhájí ho a spolupracují na návrhu řešení. Sami účastníci po ukončení ohodnotí sebe i své kolegy.

Přestávka 11:00 – 11:15

Dopolední blok 11:15 – 13:00

- Psychodiagnostika – test týmových rolí, výkonnostní testy a osobnostní dotazníky
- Sebe prezentace a jednání ve stresu – účastníci individuálně odprezentují návrh řešení konkrétního problému před publikem

Občerstvení 13:00 – 13:45

Odpolední blok 13:45 – 16:15

- Individuální pohovory
- Simulace případové studie a řešení pracovních problémů – účastníci řeší konkrétní případy, se kterými se mohou setkat ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA

Přestávka 16:15 – 16:30

Večerní blok 16:30 – 17:30

- Zakončení, poděkování a společná zpětná vazba

Po skončení assessment centra následuje porada hodnotitelského týmu s výstupem ano či ne k jednotlivým uchazečům. Tato porada trvá přibližně dvě hodiny.

Do týdne po skončení assessment centra by měla společnost OBCHODNÍ CENTRA informovat účastníky o rozhodnutí, zda je přijme do graduate programu či ne.

Společnosti OBCHODNÍ CENTRA tedy navrhuji zavést jako metodu 2. kola výběru uchazečů do graduate programu assessment centrum.

Tento návrh pro zlepšení efektivnosti výběru zaměstnanců do společnosti může být společností OBCHODNÍ CENTRA využit.

## Závěr

Cílem první části bakalářské práce bylo teoreticky zpracovat metody získávání a výběru zaměstnanců pomocí poznatků z odborné literatury podle různých autorů. Nejprve jsem vysvětlovala samotný pojem řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů a vytváření a analýzu pracovních míst. Třetí kapitola bakalářské práce obsahuje témata o získávání zaměstnanců, jejich zdroje a metody získávání. Poté jsem se zabývala výběrem zaměstnanců, popisovala jsem kritéria a metody výběru.

Ve druhé části bakalářské práce byla představena společnost OBCHODNÍ CENTRA, historie společnosti, její obchodní činnost a personální činnosti ve společnosti, jejíž hlavní část tvoří proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Cílem druhé části bakalářské práce bylo analyzovat současný proces získávání a výběru zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA, zajistit potvrzení či vyvrácení následujících výzkumných předpokladů a navrhnout zlepšení a zefektivnění výběrové metody při získávání nových zaměstnanců v dané společnosti.

Výzkumné předpoklady:

1. Absolventi graduate programu pracují ve společnosti OBCHODNÍ CENTRA alespoň jeden rok po skončení programu.
2. Vedoucí pracovníci mají zájem o změnu metody výběru kandidátů ve 2. kole výběrového řízení do graduate programu.

3. Vedoucí pracovníci, kteří mají zájem o změnu metody výběru uchazečů při 2. kole výběrového řízení do graduate programu, si myslí, že vhodnou metodou je assessment centrum.

Současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, který spočívá v získávání zaměstnanců na manažerské pozice výhradně z absolventů trainee programu společnosti, kterému se říká graduate program byl popsán v páté kapitole bakalářské práce.

Na základě analýzy situace ve vybrané společnosti se největším problémem jeví nízká úspěšnost výběru zaměstnanců metodou postupných rozhovorů do graduate programu. Po provedení rozhovorů jsem navrhla assessment centrum jako metodu vedoucí k efektivnějšímu a kvalitnějšímu výběru zaměstnanců. Na závěr jsem konkrétně navrhla možný průběh assessment centra vhodný pro společnost OBCHODNÍ CENTRA.

# Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 1062 s. ISBN 9780749452421.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- GOLEMAN, Daniel, 1997. *Emoční inteligence: [proč může být emoční inteligence důležitější než IQ]*. Praha: Columbus, 348 s. ISBN 80-85928-48-5.
- HRONÍK, František, 2002. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Brno: ERA group, 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
- JAY, Ros, 2007. *Příjmací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 138 s. ISBN 978-80-247-1944-3.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

# Seznam tabulek a grafů

## Seznam tabulek:

**Tab. 1** Úspěšnost získávání zaměstnanců pomocí graduate programu, kteří zůstávají ve společnosti minimálně 1 rok po skončení programu

## Seznam grafů:

**Graf č. 1:** Využíváte pracovní webové portály při náboru pracovníků?

**Graf č. 2:** Využívané pracovní webové portály

**Graf č. 3:** Kanály využívané k náboru zaměstnanců

**Graf č. 4:** Efektivnost jednotlivých kanálů dle personalistů

**Graf č. 5:** Jak často přikládají uchazeči kontakty na referenční osoby?

**Graf č. 6:** Ověřujete si poskytnuté reference?

**Graf č. 7:** Jak často přikládají uchazeči motivační dopis k CV?

**Graf č. 8:** Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v roce 2011

**Graf č. 9:** Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v roce 2012

**Graf č. 10:** Úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v roce 2013

**Graf č. 11:** Celková úspěšnost získání zaměstnanců do společnosti OBCHODNÍ CENTRA prostřednictvím graduate programu v letech 2011 – 2013

**Graf č. 12:** Zájem vedoucích pracovníků o změnu metody výběru uchazečů do graduate programu

**Graf č. 13:** Vedoucí pracovníci souhlasí s assessment centrem jako metodou výběru 2. kola výběrového řízení do graduate programu

