

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nábor a výběr pracovníků ve vybraných společnostech

Recruitment and Selection of Employees in Selected
Companies

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Štěpánka Frýbová Uličná, Ph.D.

DUŠKOVÁ

MICHAELA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dušková	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	461006
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Nábor a výběr pracovníků ve vybraných společnostech

Název bakalářské práce anglicky:
Recruitment and Selection of Employees in Selected Companies

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je analyzovat metody používané při náboru a výběru pracovníků, následně objektivně porovnat a zhodnotit metody v běžné praxi ve vybraných společnostech a navrhnout případné opatření na zefektivnění metod.

PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh na zefektivnění používaných metod ve vybraných společnostech.

OSNOVA: Úvod, Teoretická část (Kritéria výběru, fáze výběru, metody výběru, zdravé zásady výběru, závěrečné rozhodování), Praktická část (představení vybraných společností, popis použitých metod, porovnání a zhodnocení postupů jednotlivých společností, navržení zefektivnění metod)

Seznam doporučené literatury:

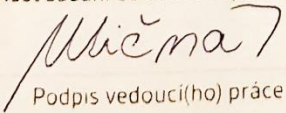
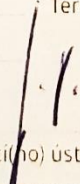
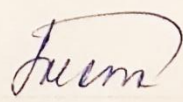
KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007.
ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.
ŠIKÝŘ, M., Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014
KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada, 2011.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Štěpánka Frýbová Uličná, Ph.D., MUVS, ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

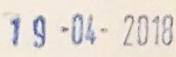
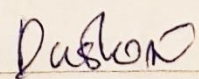
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

DUŠKOVÁ, Michaela. *Nábor a výběr pracovníků ve vybraných společnostech*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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 zpřístupnění 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: 30. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Poděkování patří vedoucí práce Ing. Štěpánce Uličné, Ph.D. za její cenné rady a připomínky a také trpělivost při zpracovávání práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje problematice náboru a výběru pracovníků. Jejím cílem je zmapovat tuto personální činnost ve vybraných společnostech a navrhnout opatření na zefektivnění používaných metod. Teoretická část přibližuje kritéria výběru pracovníků, jeho fáze a popisuje různé metody, které se při výběru běžně využívají. V praktické části jsou tyto metody zkoumány v praxi na vybraných společnostech. Na konci práce jsou popsány samotné návrhy na zefektivnění práce vybraných společností.

Klíčová slova

Lidské zdroje, nábor a výběr zaměstnanců, metody výběru pracovníků, výběrový pohovor, assessment centrum, uchazeč.

Abstract

Bachelor thesis is focused on the matter of recruitment and selection of employees. The aim is to detect how it is used in the selected companies and to purpose measures to make the methods more effective. The theoretical part is concerned on the criteria of selection of employees, the phases of selection and describes the methods that are being used in selection. These methods are analysed in selected companies. At the end of the thesis are described the proposals for streamlining the work of selected companies.

Key words

Human resources, recruitment and selection of employees, method of selection, job interview, assessment centre, candidate.

Obsah

Úvod	5
1 Pojetí výběru pracovníků	7
2 Posuzování uchazeče	8
2.1 Specifikace pracovního místa	9
2.2 Popis pracovního místa.....	10
3 Kritéria výběru uchazečů	10
4 Validita a spolehlivost prediktorů úspěšného výkonu práce	11
5 Fáze výběru uchazečů	11
5.1 Předběžná fáze	11
5.2 Vyhodnocovací fáze	12
6 Metody výběru uchazečů	12
6.1 Analýza dokumentace	13
6.1.1 Životopis	14
6.1.2 Motivační dopis.....	14
6.1.3 Osobní dotazník	15
6.2 Zkoumání referencí.....	15
6.3 Výběrový pohovor	15
6.3.1 Výhody a nevýhody pohovoru	16
6.3.2 Typy pohovorů	17
6.3.3 Dovednosti potřebné k vedení pohovoru	18
6.3.4 Typy otázek	19
6.4 Assessment centrum	21
6.4.1 Schránka	21
6.4.2 Případová studie	21
6.4.3 Skupinová práce.....	22
6.4.4 Hra na pohovor	22
6.4.5 Hraní rolí	22
6.5 Grafologie	22
6.6 Výběrové testy	22
6.7 Typy testů	23

6.7.1	Testy inteligence.....	24
6.7.2	Testy osobnosti.....	24
6.7.3	Testy schopností	24
7	Nové trendy nábory a výběru pracovníků.....	24
8	SULCO Automotive Group s.r.o.	27
8.1	Představení společnosti	27
8.2	Popis nábory a výběru ve společnosti	27
8.3	Zhodnocení nábory a výběru.....	28
8.4	Návrh na zefektivnění	29
9	Česká pojišťovna a.s.	29
9.1	Představení společnosti	29
9.2	Popis nábory a výběru ve společnosti	30
9.3	Zhodnocení nábory a výběru.....	31
9.4	Návrh na zefektivnění	31
10	Partners Financial Services, a.s.....	31
10.1	Představení společnosti	31
10.2	Popis nábory a výběru ve společnosti	32
10.3	Zhodnocení nábory a výběru.....	32
10.4	Návrh na zefektivnění	33
11	Jak má správně vypadat nábory a výběr – McRoy, s.r.o.....	33
11.1	Představení společnosti	33
11.2	Popis nábory a výběru ve společnosti	34
11.3	Zhodnocení nábory a výběru.....	35
	Závěr	37
	Seznam použité literatury	38
	Seznam obrázků.....	40

Úvod

Smyslem náboru a výběru pracovníků je najít toho nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici. Uchazeč by měl disponovat, jak potřebnými odbornými znalostmi a dovednostmi pro výkon práce, ale také by měl mít určité osobnostní předpoklady, aby zapadl do pracovního kolektivu, firemní kultury a sdílel hodnoty společnosti. Díky výběru takových pracovníků, kteří tyto předpoklady budou splňovat, bude organizace prosperovat a snáze dosahovat svých cílů. Proces náboru a výběru proto musí být veden důkladně a měla by ho mít na starost opravdu kompetentní osoba.

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces náboru a výběru v běžné praxi ve vybraných společnostech a porovnat ho s teoretickými poznatky. Případně navrhnout opatření na zkvalitnění prováděných postupů.

Teoretická část obsahuje poznatky z odborné literatury, ve kterých je přiblíženo, jak by měl být uchazeč posuzován, spolehlivost posuzování uchazeče, fáze výběru a jednotlivé metody výběru. V praktické části jsou za pomoci analytického zkoumání popsány reálné postupy náboru a výběru ve vybraných společnostech. Ty jsou následně porovnány s teoretickými poznatky a zhodnoceny. Hlavním výstupem práce je návrh na zefektivnění těchto postupů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pojetí výběru pracovníků

Výběr pracovníků je druhým krokem při obsazování volných pracovních míst, který navazuje a je spojen se získáváním pracovníků. Dle Šikýře (2014, s. 102) je účelem výběru pracovníků zjistit, který z uchazečů o dané pracovní místo nejlépe splňuje požadavky vztahující se k tomuto pracovnímu místu. To zahrnuje požadavky pro výkon práce, odborný růst a funkční postup v organizaci. K tomu, abychom výběr pracovníků mohli provést, využíváme kritéria a metody výběru zaměstnanců. Při výběru správného uchazeče, a i při ostatních personálních činnostech, je na místě využívat pozitivního přístupu. To znamená zaměřovat se předně na to, v čem je pracovník dobrý a podporovat ho v tom skrze pravidelné hodnocení, spravedlivé odměňování a systematické vzdělávání. Takový přístup je mnohem efektivnější než ten, při kterém se zaměřujeme jen na potlačování nedostatků.

Koubek (2007, s. 166) říká, že při výběru zaměstnanců, mimo to, jaký z uchazečů bude nejlépe splňovat odborné požadavky vztahující se k danému pracovnímu místu, také zjišťujeme, který z uchazečů bude zapadat do firemní kultury a jeho přítomnost bude přispívat k dobrým vztahům na pracovišti. Důležité je také, aby byl uchazeč flexibilní, měl dostatečný rozvojový potenciál a byl přizpůsobivý v případě změn. To znamená, že při výběru nezjišťujeme jen odborné znalosti k výkonu práce, ale zaměřujeme se i na osobnostní a povahové rysy. Bohužel neexistuje metoda výběru, která by toto všechno zjistila se stoprocentní spolehlivostí a vybrala toho nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici. Při výběru zjišťujeme pracovní způsobilost a osobnost člověka, což jsou kritéria, která jsou, buď neměřitelná nebo měřitelná jen velmi obtížně, a tudíž je těžké vybrat správný způsob výběru. Složitě je také objektivně stanovit charakteristiky daného pracovního místa, týmu a společnosti. Předem je nutné stanovit kritéria, která budou využita, zvážit a prověřit validitu a spolehlivost daných kritérií a zvolit co možná nejobektivnější metody, které ukáží, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

Nový zaměstnanec nejen zaplňuje prázdné místo v organizaci, ale také ovlivňuje své spolupracovníky. Proto bychom měli vybírat opravdu jen takové uchazeče, kteří mají nejenom znalostní předpoklady k výkonu práce, ale působí na nás dobře svou osobností. Takový člověk se bude podílet na pozitivní atmosféře, která bude pomáhat ke kreativě, bude přinášet nové nápady a energii. Důležité je v neposlední řadě to, aby měl vybraný pracovník chuť se rozvíjet, tím může pozitivně motivovat své spolupracovníky, kteří budou mít díky tomu snahu vykonávat svou práci lépe. Zároveň potřebujeme, aby byl pracovník ztotožněn s předpokládanými změnami, které mohou nastat v souvislosti s jeho místem. (Kociánová, 2010)

2 Posuzování uchazeče

Jak je výše zmíněno, určit způsob výběru zaměstnanců, který by byl zcela objektivní a nejlépe ukázal, který z uchazečů se nejvíce hodí pro dané pracovní místo, je velice obtížné. Personalisté se proto uchylují k určitým klasifikacím, jako je například třídění uchazečů do skupin podle předem stanovených kritérií za použití metod výběru, které těmto kritériím odpovídají. Před přistoupením k samotnému výběru pracovníků je třeba vyřešit určité problémy.

Koubek (2007, s. 167-168) stanovuje jejich výčet:

1. Stanovit požadavky na odbornou způsobilost uchazeče, požadavky na dosažené vzdělání, odborné kurzy, absolvované zkoušky a délku odborné praxe.
2. Stanovit, jakým způsobem bude odborná způsobilost hodnocena. Jaké dokumenty budeme od uchazeče požadovat, například výuční listy, vysvědčení, doklady o absolvování odborných kurzů, zápočtové listy, pracovní smlouvy a jiné.
3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce, to znamená požadovanou kvalitu odvedené práce, normy, včasnost a efektivnost. Také požadavky na pracovníkovu chování, které zahrnují například dodržování pracovní doby nebo absenci. Ke stanovení těchto kritérií nám pomůže popis pracovního místa.
4. Stanovit prediktory úspěšného výkonu práce. Mohou to být výsledky testů, údaje z dotazníků, reference od předchozích zaměstnavatelů nebo ve specifických povoláních lékařské prohlídky, věk a pohlaví. Prediktory ale nemusí mít dostatečnou validitu a spolehlivost. Při jejich stanovení čerpáme ze specifikace pracovního místa.
5. Stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti. Při zkoumání povahy práce dojdeme k závěru, že je třeba, aby pracovník disponoval určitými povahovými rysy, jako je spolehlivost, důslednost, systematickosti a podobně. Vycházíme také z povahy pracovních a sociálních kontaktů pracovníka s dalšími lidmi. Pracovní místa mohou vytvářet různé sociální interakce. Pokud je pracovník často v kontaktu s lidmi nebo přímo pracuje v týmu, budeme potřebovat člověka, který je otevřený, vstřícný nebo například tolerantní k druhým.
6. Stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací. K tomu využíváme osobnostních testů, pohovorů, skupinových diskuzí, hraní rolí, metod assessment center apod.
7. Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací. Tyto informace nám odpoví na základní otázky, a to, jestli je uchazeč schopen vykonávat danou práci, jestli ji vůbec chce vykonávat, a jestli zapadne do příslušného týmu a celé společnosti.

2.1 Specifikace pracovního místa

Dle Armstronga (2007) specifikace pracovního místa určuje vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti požadované od uchazeče o dané pracovní místo. Sestavena může být následovně:

- odborné schopnosti – zahrnují to, co by měl uchazeč umět a znát, aby byl schopen vykonávat danou pozici;
- požadavky na chování a postoje – uchazečovy povahové rysy by měly odpovídat základním hodnotám společnosti a její kultuře. Zahrnuty by měly být také informace týkající se konkrétního místa a role, kterou bude pracovník zastávat. Ty se získávají analýzou charakteristik stávajících zaměstnanců, kteří danou roli vykonávají odpovídajícím způsobem;
- odborná příprava a výcvik – povolání, vzdělání, či výcvik, které by měl uchazeč splňovat;
- zkušenosti a praxe – uchazečova dosavadní praxe odpovídající danému oboru nebo v podobné organizaci;
- zvláštní požadavky – speciální dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon dané pozice, může se to týkat například zavádění nových systémů, vyhledávání nových příležitostí na trhu apod.;
- vhodnost pro organizaci – jak bude uchazeč schopen se ztotožnit s firemní kulturou nebo se jí přizpůsobit;
- další požadavky – mohou zahrnovat pracovní cesty, neobvyklou pracovní dobu, aj.;
- možnost splnit očekávání uchazeče – do jaké míry se požadavky uchazeče ztotožňují s možnostmi, které mu společnost může nabídnout. Mohou to být například možnosti kariéry, vzdělání, jistota zaměstnání atd.

Specifika, která se týkají postojů a chování uchazeče se využívají při strukturovaných pohovorech. Nejprve je třeba zmapovat hodnoty společnosti a požadavky na chování uchazeče a na jejich základě vypracovat vhodné otázky, které prokáží, zda uchazečovo chování, hodnoty a postoje odpovídají společnosti.

Zaměstnavatelé by si měli dát pozor na to, aby požadavky byly realistické. Příliš vysoké požadavky mohou zapříčinit problém s nedostatečným počtem uchazečů. U přijatých zaměstnanců by zase mohlo dojít k nespokojenosti s tím, že společnost málo využívá jejich znalostí. Nezbytné je vytyčit požadavky, které jsou pro dané místo důležité a na ty zaměřit pozornost při výběru.

2.2 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa je dokument, který je, stejně jako specifikace pracovního místa, výstupem analýzy pracovních míst. Obsahuje název pracovního místa, organizační zařazení, nadřízenost a podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci apod.

Co by měl správný popis pracovního místa obsahovat:

- Název pracovního místa
- Účel pracovního místa
- Pracovní náplň zaměstnance
 - a) Pracovní činnosti a procesy
 - b) Pracovní úkoly
 - c) Popis kompetencí
- Vztahy s ostatními na pracovišti
- Výčet požadavků k výkonu pracovního místa
 - a) Odborné znalosti
 - b) Pracovní prostředky a technologie, které musí pracovník ovládat
- Pracovní podmínky

Po stanovení žádoucích dovedností uchazeče a toho, co by měl v budoucím zaměstnání vykonávat, bychom měli stanovit také kritéria výběru uchazečů.

3 Kritéria výběru uchazečů

Koubek (2007, s. 170) rozeznává tři typy kritérií k výběru pracovníků. Jsou to celoorganizační kritéria, úseková kritéria a kritéria příslušného pracovního místa.

Celoorganizační kritéria souvisejí s hodnotami a kulturou dané společnosti a většinou jsou posuzována intuitivně. Souvisejí s vlastnostmi uchazeče, které přispějí organizaci jako celku. Většinou neexistuje výčet těchto kritérií, ale pro úspěšný výběr je lepší vytvořit jeho seznam. Určitě v případě, kdy zaměstnance nevybírá přímo zaměstnavatel, ale obrací se například na externí personální agenturu. Mezi tato kritéria může patřit třeba pružnost a přizpůsobivost.

Úseková kritéria se týkají vlastností, které by měl uchazeč mít, aby zapadl do určitého útvaru, respektive týmu. Pro efektivní spolupráci je velice důležité, aby uchazeč disponoval takovými znalostmi a charakteristikami osobnosti, díky kterým zapadne do pracovního kolektivu. Důležité také je, aby byl schopen přijmout hodnoty a kulturu skupiny a nestal se cizorodým prvkem.

Poslední skupina kritérií by měla odpovídat specifikaci pracovního místa. To znamená pracovním schopnostem a vlastnostem pracovníka odpovídajících danému pracovnímu místu. Stále více se ale objevuje názor, že bychom uchazeče měli vybírat spíše podle kritérií zaměřujících se na celou organizaci a na tým. Klade se totiž čím dál větší důraz na mezilidské vztahy na pracovišti a týmovou práci.

Předurčit budoucí úspěšnost a chování uchazeče je ale velice složité, zamysleme se nyní nad validitou a spolehlivostí prediktorů úspěšného výkonu práce a nad tím, do jaké míry dokážeme uchazeče odhadnout.

4 Validita a spolehlivost prediktorů úspěšného výkonu práce

Podle Koubka (2007, s. 170-171) je v současné personální praxi problém s validitou a spolehlivostí prediktorů úspěšného výkonu práce a metod získávání pracovníků, které jsou na nich založeny. Žádná z metod se 100% úspěšností neurčí, který z uchazečů je ten nejvhodnější a může se stát, že vybereme nevhodného uchazeče. Z toho důvodu se vyvíjejí stále nové metody výběru.

„Validita se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce“ (Koubek, s. 171). Validitu můžeme zkoumat empiricky, například za pomoci predikční či konkurenční validizace. Zkoumáme, zda předvídaný výkon odpovídá skutečnému, a jestli se oprávněnost použitých prediktorů potvrdila. Zkoumat dále můžeme míru, v jaké je použitá metoda reprezentativní, stupeň plnění významných předpokladů pro výkon práce.

Spolehlivost prediktorů se zkoumá opakováním použité metody výběru. Zkoumáme, do jaké míry se výsledky uchazeče shodují v různém čase a za stejných podmínek.

5 Fáze výběru uchazečů

Koubek (2007, s. 173-174) poukazuje na to, že fáze procesů získávání a výběru zaměstnanců se často prolínají. V některé literatuře jsou určité fáze uváděny jako součást získávání a v jiné zase jako součást výběru. Pravidlem ale je, že proces výběru zaměstnanců má dvě fáze, předběžnou fázi a vyhodnocovací.

5.1 Předběžná fáze

Předběžná fáze je zahajována potřebou obsadit pracovní místo. Dané místo se musí nejprve analyzovat a vytvořit popis pracovního místa. K úspěšnému výběru je potřeba přesně a jasně specifikovat požadavky, které se k místu váží. Dále se vytváří specifikace pracovního místa, která stanovuje, jaká kvalifikace, znalosti a dovednosti jsou k výkonu

práce nezbytné. Poslední krok vychází ze specifikace pracovního místa, kterou detailněji rozvádí. Tyto informace pak často bývají součástí nabídky zaměstnání.

5.2 Vyhodnocovací fáze

Tato fáze přichází na řadu po určité časové mezeře, ve které musí proběhnout získávání pracovníků, kdy personalisté shromažďují dostatečné množství vhodných uchazečů o dané pracovní místo. Vyhodnocovací fáze obsahuje více kroků, ke kterým ale nemusí nutně dojít, často se stává, že se ve fázi využije jen několik kroků a zřídka dochází k využití pouze jednoho z nich. Záleží na charakteru a obsahu pracovního místa. Každý krok se váže s určitou metodou výběru. Těmito kroky jsou většinou zkoumání dokumentů předložených uchazečem, předběžný pohovor, testování za pomoci assessment center, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče, a nakonec informování uchazečů o rozhodnutí.

Použití zmíněných kroků dále závisí na množství uchazečů nebo na kultuře a prostředí společnosti. Existují tři podoby vyhodnocovací fáze, buď můžeme všechny uchazeče nechat projít kroky, které jsme si stanovili, to označujeme jako komplexní posuzování. Nebo po každém kroku vyřadíme uchazeče, kteří požadavky nesplnili dostatečně, tomu říkáme vyřazovací postup. Anebo uplatníme třetí možnost, která je využívána stále častěji. Je jí smíšený neboli hybridní postup, který se skládá z vyřazovací části a části kompenzační. Do kompenzační části patří testy osobnosti a výběrový pohovor, je to z toho důvodu, že tyto metody nejsou příliš validní a jejich posuzování často podléhá subjektivitě, proto by neměly sloužit k vyřazování uchazečů, ale spíše jako doplňkový zdroj informací.

6 Metody výběru uchazečů

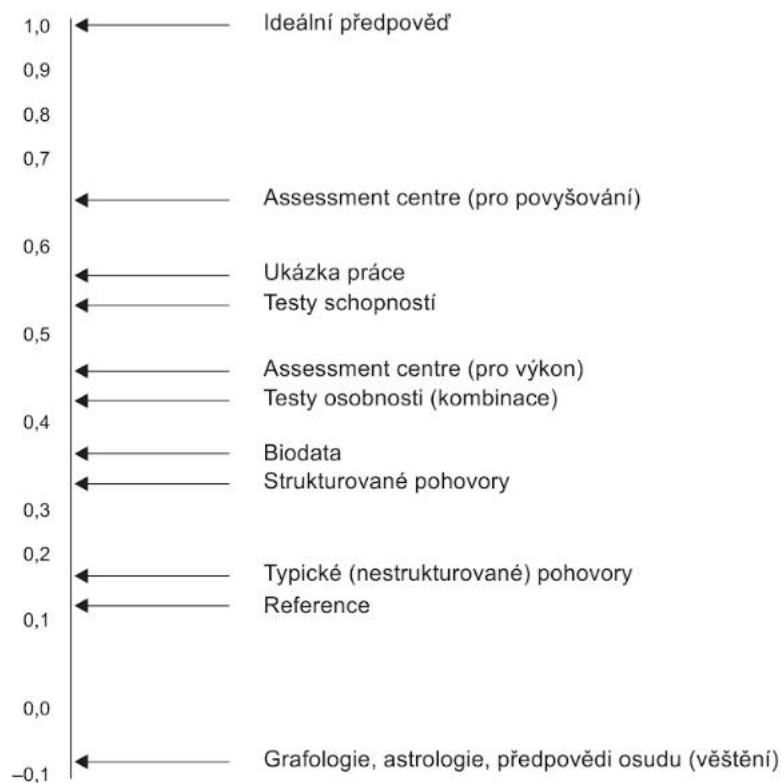
Lochmannová (2016, s. 35) charakterizuje metody výběru jako nástroje k posouzení uchazečů ve vztahu k požadavkům místa, které je obsazováno. Cílem je zjistit, který z uchazečů bude při výkonu daného místa nejvhodnější. Zdůrazňuje ale, že neexistuje metoda, která by tento cíl dokázala splnit se stoprocentní úspěšností, a proto se využívá kombinace několika metod.

Armstrong (2007) říká, že stěžejními metodami výběru zaměstnanců jsou pohovor, assessment centrum a testy pracovní způsobilosti. Pohovor je dle něj nepříliš efektivní metodou výběru. Údajně jen 94 z 1000 účastníků nestrukturovaných pohovorů odpovídá na otázky pravdivě. Na druhou stranu pohovory pomáhají tomu, kdo je vede nastítnit pracovní pozici a s ní spojené požadavky na uchazeče. Nabízejí příležitost pokládat do hloubky jdoucí otázky, které ověří, zda jsou uchazečovy zkušenosti a schopnosti v souladu s očekávanými požadavky daného pracovního místa.

Šikýř (2016) označuje metodu výběru jako specifický postup zkoumání a posuzování uchazeče. Dále říká, že aby byla metoda platná (validní) je nutné, aby předpovídala

úspěšný výkon práce. A aby byla také spolehlivá (reliabilní) je třeba, aby poskytovala srovnatelné výsledky při opakovaném použití, a to při stejných podmínkách.

Nejčastějšími metodami jsou dle něj hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centrum a zkoumání referencí.



Obrázek 1 Přesnost některých metod výběru pracovníků

6.1 Analýza dokumentace

Dvořáková (2007, s. 139) zmiňuje, že tato metoda nepatří čistě jen do fáze výběru pracovníků, ale pracuje se s ní i ve fázi získávání. Jedná se vlastně o předvýběr na základě uchazečem zasláných dokumentů. Metoda je vhodná zejména u pracovních míst, na které se hlásí velké množství uchazečů a není možné, aby byl s každým z nich veden osobní pohovor. S využitím analýzy dokumentace se tedy vybere určitý počet osob, které nejlépe splňují požadavky pracovního místa.

Lochmannová (2016, s. 36) uvádí nejčastěji analyzované dokumenty při této metodě. Jsou jimi firemní dotazník pro uchazeče, životopis uchazeče, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty, lékařská vyšetření či reference. Tyto dokumenty umožňují organizaci získat informace o uchazeči, které jsou v dalších metodách ověřovány a doplňovány. Nezkoumáme pouze obsah dokumentů, hodně toho o uchazeči řekne i forma. Personalisté se proto zaměřují také na jazykové zpracování, úpravu materiálů a vzhled dokumentů.

Dále se na jednotlivé dokumenty, které nám uchazeč poskytuje, blíže zaměříme.

6.1.1 Životopis

Hodnocení životopisu je podle Šikýře (2016) základem a zároveň univerzální metodou při výběru. Využívá se při předběžném výběru i při následném výběru nejvhodnějšího z uchazečů. Hodnocení životopisu je často přípravou na výběrový pohovor. Umožňuje zjistit informace o tom, jestli je uchazeč tím, kdo splňuje požadavky obsazovaného pracovního místa, a zda by měl být pozván k výběrovému pohovoru.

Lochmannová (2016, s. 37) dále uvádí, že řada životopisů, až 50 %, často bývá téměř okamžitě vyřazeno, jelikož nejsou dostatečně kvalitní. Údaje by měly podléhat logickému a chronologickému uspořádání, aby nebylo pro personalistu obtížné se v nich orientovat. Mimo strukturovaný životopis se setkáváme také s polostrukturovaných životopisem, kdy je forma ponechávána na rozhodnutí uchazeče a společnost pouze zadá body obsahu, které by měl uchazeč splnit. Společnost by měla vždy sdělit, zda očekává životopis strukturovaný nebo polostrukturovaný.

6.1.2 Motivační dopis

Motivační dopis je vlastně žádostí o přijetí na pracovní místo a říká hodnotícímu, proč by měl vybrat právě tohoto uchazeče. Mělo by z něj být jasné, na které pracovní místo se uchazeč hlásí, a jestli má předpoklady k výkonu tohoto místa. Motivační dopis podléhá určité struktuře.

1. Zmínění pracovní pozice – tato část obsahuje to, kde uchazeč na pracovní místo narazil a jmenovitě označuje pracovní místo. Označením pracovního místa personalistovi usnadňuje práci, neboť řada organizací obsazuje více pracovních míst najednou a zadává tak více inzerátů.
2. Schopnosti, dovednosti a znalosti – zde by měl uchazeč zmínit své předpoklady pro výkon pracovního místa, na které se hlásí. Uchazeč může zmínit také pracovní výsledky, které shledává jako zajímavé, ale musí se vždy vztahovat a být užitečné pro pracovní místo, o které má zájem. Pokud žádné pracovní zkušenosti doposud nezískal, může například vyzdvihnout studijní výsledky, dobrovolnickou práci nebo další úspěchy.
3. Charakteristika osobnosti uchazeče – je třetí a poslední částí motivačního dopisu. Uchazeč poukazuje na své osobnostní charakteristiky, které by mu mohli pomoci zvítězit nad konkurencí ostatních kandidátů. Uchazeč také zmiňuje, proč by byl právě on přínosem pro organizaci.
4. Závěrem by měl uchazeč projevit zájem o setkání při osobním pohovoru.

Motivační dopis může být zaměněn s dopisem průvodním, je v nich však rozdíl. Motivační dopis je vyjádřením motivace uchazeče ucházet se o konkrétní pracovní místo. Měl by odpovídat na otázky, proč právě daný uchazeč a proč právě pro danou

organizaci. Kdežto průvodní dopis je pouze textem, který doprovází každou žádost o zaměstnání. Uchazeč v něm uvádí, o jakou pozici má zájem, kde se o ní dozvěděl a na závěr žádá o osobní pohovor se zaměstnavatelem. (Lochmannová 2016, s. 37)

6.1.3 Osobní dotazník

Osobní dotazníky bývají většinou využívány v předvýběrové fázi, ale dají se využít i při samotném výběru. Měly by poskytnout základní údaje o uchazeči, jeho identifikační údaje, informace o dosaženém vzdělání a případných kurzech, jeho schopnosti a dovednosti, které na dané pozici uplatní. (Lochmannová 2016, s. 38)

Armstrong (2007, s. 357) říká, že osobní dotazníky slouží jako pomůcka k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Jejich strukturovanost pomáhá k efektivnějšímu třídění informací o uchazečích a sestavování seznamů těch uchazečů, kteří by měli být pozváni k další etapě výběrového řízení. Nejprve je vhodné stanovit kritéria, kterými budou osobní dotazníky hodnoceny. Na základě kritérií se vyvářejí jasně formulované a srozumitelné otázky, které se týkají pouze daného pracovního místa a nediskriminují uchazeče. Otázky by neměly být příliš osobní.

6.2 Zkoumání referencí

Šikýř (2016, s. 109) zdůrazňuje, že reference by se měly posuzovat jen se souhlasem uchazeče. Poskytují je osoby z předchozích zaměstnání nebo škol, které uchazeče znají. Reference nám pomáhají ověřit odborné znalosti uchazeče a jeho rozvojový potenciál, na základě otázek týkajících se výkonu práce.

Koubek (2007, s. 183) uvádí, že metoda zkoumání referencí je hojně využívána v USA, kde podléhá silnému morálnímu kodexu společností a zaměstnavatelé se snaží být objektivní a neklamati nové zaměstnavatele uchazeče. Můžeme se setkat s názorem, že reference jsou spolehlivou metodou především v zemích, kde převládá protestantská kultura.

6.3 Výběrový pohovor

Šikýř (2016) charakterizuje výběrový pohovor jako osobní setkání, kterého se účastní odpovědné osoby zastupující zaměstnavatele a uchazeči o pracovní místo, kteří byli pozváni na základě hodnocení životopisu. Na výběrový pohovor je nahlíženo jako na nejefektivnější metodu výběru, neboť nabízí komplexní posouzení uchazeče, jeho způsobilosti a rozvojového potenciálu.

Koubek (2007, s. 181-182) zdůrazňuje, že výběrový pohovor musí být velice dobře připraven, aby mohl být efektivní. Vhodné je vycházet z analýzy pracovního místa, neboť jen tak je možné ověřit potřebné znalosti, dovednosti, schopnosti a další předpoklady. Z tohoto základu se tvoří otázky pro pohovor. Otázky by měly být jasné, stručné a týkat se pouze práce, kterou bude uchazeč vykonávat. Lepší je vybírat otázky, jejichž odpovědi může uchazeč rozvinout než otázky, na které se dá odpovědět pouze ano či ne. Mimo otázky se formulují také modelové odpovědi na ně, které by měly být

odstupňovány v souladu s požadavky pracovního místa. Díky tomuto kroku je možné určit přiměřenost otázky a případně ji upravit nebo zcela vypustit. Otázky a modelové odpovědi by měly vytvářet lidé, kteří rozumí problematice obsazovaného místa, nejlépe, aby to byli lidé, kteří se podíleli na vytváření analýzy místa. Také je vhodné, aby se tito lidé účastnili pohovoru. Předem by mělo být rozhodnuto, zda se použijí otázky otevřené, u kterých může uchazeč ukázat svou fantazii nebo otázky, které se tolik rozvinout nedají.

Koubek (2007, s. 182) dále klade důraz na to, že pohovor by měl probíhat bez rušivých elementů. Tudíž je důležité zajistit, aby nebyl nikým a ničím rušen. Také je na místě uchazeče obeznámit s plánem pohovoru. Ne začátku by mu měly být pokládány spíše snadnější otázky a neměla by se vytvářet nepříjemná atmosféra, která by ho mohla znervózňovat. Naopak by měl být povzbuzován. Důležité je uchazeče nenásilně vést, jinak by mohlo dojít k narušení časového plánu. Také je nezbytné poskytnout uchazeči správné informace a zodpovědět jeho otázky. Zásadou je vytvářet stejné podmínky pro všechny uchazeče. Je tedy na místě pokládat všem totožné otázky a dodržovat stejný postup. Může se stát, že uchazeči budou znát postup výběrového řízení a nebudou na otázky odpovídat spontánně, dobrý personalista by to měl umět rozpoznat, ale je to samozřejmě těžké. Předejít se tomu dá například tak, že se stanoví časový plán a uchazeči budou jednotlivě zváni na určitou dobu.

6.3.1 Výhody a nevýhody pohovoru

Armstrong (2007, s. 370) uvádí možné výhody a nevýhody pohovoru jako metody výběru pracovníků.

Mezi výhody můžeme zařadit to, že umožňuje osobě vedoucí pohovor pokládat do hloubky jdoucí otázky, které mohou sloužit k ověření souladu uchazečových schopností s požadavky pracovního místa. Dále umožňuje přiblížit uchazeči pracovní místo a organizaci. Velkou výhodou je určitě to, že se setkáme s uchazečem osobně a lépe tak posoudíme, jestli se na pracovní místo hodí, a zda zapadne do firemní kultury a pracovního týmu, což je pro výkon práce nezbytné. Na druhé straně, i uchazeč má příležitost ptát se na bližší otázky týkající se pracovního místa a společnosti a zjistit, jestli by se v takovém prostředí cítil dobře.

Velkou nevýhodou pohovoru je jistě neurčitá spolehlivost a validita, co se týče posouzení uchazeče a předpovědi jeho pracovního výkonu. Pohovory jsou často vedeny špatně a mnoho společností neklade na kontrolu jejich kvality důraz. Může docházet k subjektivnímu posuzování uchazečů. Tyto nevýhody se ale dají zmírnit, či úplně odstranit. A to vedením strukturovaného pohovoru zaměřeného na odborné schopnosti a chování nezbytné k výkonu práce. Dále kladením důrazu na proškolení osob odpovědných za vedení pohovoru. A nakonec zapojením více osob do organizace a vedení pohovoru. Předejde se tak subjektivitě, neboť získáme více pohledů na situaci a předejdeme také určitě případným chybám.

6.3.2 Typy pohovorů

Kociánová (2010, s. 108-110) popisuje výběrové pohovory v různých formách, od kterých se vyvíjí jejich obsahová struktura a scénář.

Tradiční výběrový pohovor

Při tradičním výběrovém pohovoru se na začátku ověřuje, zda uchazeč ví, o jaké pracovní místo se uchází. Na úvod rozhovoru se pokládá uvolňující otázka, kterou není těžké zodpovědět. Osoba vedoucí pohovor se například může zeptat na to, jakou měl uchazeč cestu. Dále prezentuje základní údaje o společnosti. Poté by se měla pozornost obrátit směrem k uchazeči, měl by být vyzván, aby prozradil něco o sobě. Až teprve potom by mělo být charakterizováno pracovní místo. Není vhodné, aby bylo nejprve přiblíženo dané pracovní místo a až teprve potom dán prostor uchazeči na jeho prezentaci, neboť by se mohlo stát, že by se uchazeč snažil odpovídat podle požadavků pracovního místa. V dalším kroku by měl uchazeč dostat prostor na své dotazy. A nakonec by mu mělo být sděleno, jakým způsobem, a kdy se dozví o výsledku pohovoru.

Behaviorální výběrový pohovor

Behaviorální výběrový pohovor je typem pohovoru zaměřujícím se na chování uchazeče. Během něho jsou uchazeči pokládány situační otázky, které by měly přiblížit jeho chování v konkrétních situacích. Tyto situace se mohou například týkat konfliktů na pracovišti nebo určitých problémů, na které uchazeč v předchozím zaměstnání narazil. Nebo jak by se případně zachoval, pokud by na ně narazil. U těchto pohovorů můžeme dosáhnout mnohem větší objektivity než u klasického pohovoru, protože neposkytuje uchazečům tak vysokou možnost se stylizovat podle daného pracovního místa a odpovídat nepravdivě. Také umožňují prokázat vhodné sociální schopnosti.

Multimodální výběrový pohovor

Multimodální výběrový pohovor se skládá z osmi částí. Pět z nich má diagnostický účel a tři další zajišťují přirozený průběh pohovoru.

1. navození příjemné atmosféry na začátku pohovoru;
2. volná vlastní prezentace uchazeče, kdy hovoří o svém osobním a pracovním vývoji – toto se posuzuje na základě stupnice dimenzí chování;
3. v této části se kladou otázky směřující k profesnímu zaměření uchazeče, jeho profesních zájmů, výběru společnosti a odborných znalostí. Hodnotíme pomocí stupnice chování;
4. volný rozhovor, který se odvíjí od vlastního představení uchazeče a na analýze podkladů k žádosti;
5. v další části se pokládají behaviorální nebo životopisné otázky, které jsou poté hodnoceny na základě vícestupňové stupnice chování;

6. osoba vedoucí pohovor podává informace o pracovním místě a společnosti;
7. situační otázky hodnocené na základě vícestupňové stupnice chování;
8. prostor pro otevřené otázky uchazeče.

6.3.3 Dovednosti potřebné k vedení pohovoru

Vytváření dobrých vztahů

Tato dovednost je potřebná k tomu, aby byl personalista schopen navodit příjemnou atmosféru při pohovoru a uchazeč se díky tomu zbavil rozpaků. Pokud vytvoříme příjemnou a přátelskou atmosféru, uchazeči se budou chovat přirozeněji a snadněji prokáží své schopnosti. Důležité je chování od samotného začátku, což zahrnuje způsob pozdravu a úvod pohovoru. Důležité je dále to, jaké otázky klademe a jakým způsobem jsou podávány. Otázky by určitě neměly působit agresivně a také by neměly být ovlivněny subjektivními pocity. Prostředí, které je pro uchazeče stresové způsobí to, že se uzavře do sebe, a to bude mít negativní vliv na průběh celého pohovoru. Mimo pokládání otázek je podstatné, jak reagujeme na odpovědi. Personalista by neměl být kritický, ale naopak by se měl snažit uchazeče povzbuzovat. Jedině tak z něj dostane jeho skryté vlohy. K vytvoření dobrých vztahů také přispívá vhodná řeč těla. Měli bychom se snažit o udržování přirozeného kontaktu očima, uvolněné a přirozené gestikulace a postoje těla.

Naslouchání

Při vedení pohovoru je nezbytné soustředit se na to, co nám uchazeč říká. Navíc nestačí jen poslouchat, je třeba tomu i porozumět. Správnému naslouchání pomáhá například shrnování v pravidelných intervalech, které nás nutí naslouchat, nebo pokládání ověřovacích otázek.

Udržování plynulosti

Je třeba, abychom byli schopni plynule navazovat na uchazečovy odpovědi dalšími otázkami, tak aby pohovor postupoval v logické návaznosti. Docílíme tím toho, že nám uchazeč o sobě poskytne co nejvíce potřebných informací. Důležité je také umět využívat překlenovacích otázek, které nám pomohou dostat se z jedné oblasti, o které již víme vše potřebné, k oblasti další.

Mít pohovor pod kontrolou

Pokud chceme, aby strukturovaný pohovor probíhal podle plánu, který jsme si dopředu stanovili, je potřeba umět uchazeče vést. A to tak, aby to nepůsobilo příliš agresivně a uchazeč se stále cítil příjemně, ale ani příliš laxně. Proto je nutné, aby pohovor vedla opravdu asertivní osoba.

Pro personalistu je nezbytné umět se ptát správným způsobem, a proto je vhodné znát jednotlivé typy otázek a umět je využívat. Dále se na jednotlivé typy otázek podíváme hlouběji.

6.3.4 Typy otázek

Armstrong (2007, s. 377-382) uvádí různé typy otázek, které je vhodné při vedení pohovoru pokládat. Osoba vedoucí pohovor by měla vybírat takové otázky, které dají uchazeči prostor odpovědi rozvinout. Zpravidla by se neměly volit otázky, na které se dá odpovědět pouze ano či ne.

Otevřené otázky

Otevřené otázky jsou takové otázky, na které se nedá odpovědět jednoslovně. Je vhodné jich využívat hlavně na začátku pohovoru, aby se uchazeč trochu uvolnil. Můžeme se například zeptat, na práci, kterou uchazeč vykonával v předešlém zaměstnání. Otázku, ale musíme položit správným způsobem. Například: „Řekněte mi něco o práci, kterou jste doteď vykonával.“ Otevřené otázky, ale mohou mít i své nevýhody. Odpovědi na ně mohou být příliš podrobné, mohou nás zavést úplně někam jinam, než bychom potřebovali a také při nich můžeme ztratit potřebný čas, který bychom jinak využili ke zjištění dalších potřebných informací. Proto je na místě umět využívat otázky jdoucí do hloubky, konkretizující otázky, které nám pomohou při směřování pohovoru a další. Všechny budou objasněny níže.

Otázky jdoucí do hloubky

Tyto otázky nám pomáhají, aby odpovědi nebyly moc obecné. Díky nim zjistíme všechny důležité skutečnosti, které by jinak mohly být skryty. Uchazeč nám může tvrdit například, že se podílel na určitém projektu, ale díky otázkám jdoucím do hloubky zjistíme, do jaké míry se na projektu podílel, a jestli je pro nás tato zkušenost vůbec přínosná. Tazatelé by se proto neměli striktně držet předem určeného seznamu otázek, ale měli by být schopni uchazečovy odpovědi ve správnou chvíli rozvíjet.

Konkretizující otázky

Konkretizující otázky se využívají k bližšímu přiblížení informací. Odpověď také míří více do hloubky jako u předešlého typu, ale je to stručnější faktické tvrzení bez dalších podrobností. Můžeme se například zeptat, kdy se uchazeč na projektu podílel, nebo proč se na něm podílel.

Hypotetické otázky

Tento typ otázek bývá využívám při určitých cvičeních, kdy se snažíme navodit situaci a zjistit, jak by k ní uchazeč přistupoval. Mohou to být třeba typické problémy, se kterými by se mohl setkat na pracovním místě, o které se uchází. Je ale třeba mít reálné požadavky a nechtít po uchazeči něco, co nemůže znát a je to například typické pro naši společnost. Odpovědi nám nemohou jistě zaručit, že uchazeč by se v dané situaci opravdu zachoval tak, jak odpověděl.

Otázky zaměřené na chování

Tyto otázky by se měly přímo týkat možných kritických situací, které mohou při výkonu daného pracovního místa nastat. Měli bychom se zaměřit na to, co již uchazeč prožil, tak získáme nejspolehlivější představu o tom, jak by se v dané situaci zachoval. Vhodné je se zeptat na určitý příklad situace. Například „Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste se v obtížné ujal/a iniciativy při řešení nějakého problému na pracovišti?“

Otázky zaměřené na způsobilost

Otázky zaměřené na způsobilost zjišťují, jak je uchazeč schopen pracovat se svými schopnostmi. Můžeme využít otázky konkretizující, jdoucí do hloubky nebo otázky otevřené. Ale vždy se musí přímo týkat znalostí, dovedností a schopností uchazeče. Tento typ otázek se využívá hlavně při pohovorech, které jsou zaměřené na chování. Naším ukazatelem je specifikace pracovního místa, tedy to, co je nezbytné pro jeho výkon.

Otázky týkající se motivace

Motivace uchazeče je důležitým předpokladem k výkonu práce. Neptáme se uchazeče, jak si myslí, že je motivovaný. Zjišťujeme to otázkami týkajícími se:

- kariéry – například se můžeme zeptat, proč uchazeč odešel z předchozího zaměstnání. To nám může napovědět, jak je uchazeč v oblasti rozvoje své kariéry motivovaný;
- úspěchů – ptáme se, čeho uchazeč dosáhl a také, jak se mu to podařilo;
- překonávání překážek – uchazeč, který se ve svém životě potýkal s nějakými překážkami, může být mnohem motivovanější než ten, který měl příznivé podmínky;
- zájmů a trávení volného času – nezajímá nás pouze to, čemu se uchazeč ve svém volném čase věnuje, ale hlavně, jak je v této oblasti motivovaný.

Ověřovací otázky

Ověřovací otázky slouží ke kontrole toho, jestli opravdu rozumíme všemu, co nám uchazeč říká. Jednoduše to ověřujeme tak, že zopakujeme svými slovy uchazečovu odpověď a zeptáme se, jestli jsme ho pochopili opravdu správně. Můžeme se například zeptat tímto způsobem: „Jestli jsem to pochopil správně, tak jste z předchozího zaměstnání odešel, protože Vás nadřízený dostatečně nedocenil, je to tak?“

Otázky zaměřené na práci

Těmito otázkami zjišťujeme uchazečovo pracovní chování v minulosti. Ptáme se například na jeho absenci v kalendářním roce, jestli měl nějaké pozdní příchody nebo, zda zavinil nějakou poruchu/nehodu/přestupek.

Otázky týkající se mimopracovních vztahů

Tento typ otázek se hodí hlavně u uchazečů, kteří nemají tolik pracovních zkušeností, a tak můžeme jen těžko zjišťovat jejich pracovní motivaci. U ostatních zaměstnanců

přílišné používání těchto otázek tolik vhodné není. Můžeme jimi sice zjistit uchazečovu motivaci ve volném času, ale neměli bychom tím trávit příliš času.

6.4 Assessment centrum

Brenner (2007, s. 149) říká, že assessment center společnosti využívají hlavně při testování uchazečů, kteří za sebou nemají tolik praxe, a tak je těžké určit, zda budou schopni zvládat požadavky daného pracovního místa. Mohou se ale využívat i u stávajících pracovníků, o kterých již určitý přehled máme. Hodí se v situacích, kdy se zaměstnanci ucházejí o místa s větší zodpovědností, než požadovala jejich předchozí pozice. Assessment centra se také hodí v rámci individuálního kariérního růstu. Zde mluvíme o self assessmentu. Kdo projde assessment centrem zjistí, jaké nedostatky ho v jeho růstu brzdí, a na co by se měl zaměřit.

Jay (2007, s. 113) ve své publikaci uvádí, že assessment centrum je metodou výběru zaměstnanců, která se zaměřuje hlavně na praktickou část. Hodnocení probíhá přímo v průběhu výběru. Může se jednat například o skupinovou diskuzi, hraní rolí a podobně. Metoda je koncipována tak, aby byla objektivní a ke všem uchazečům stejně spravedlivá. Některá cvičení řeší uchazeči jednotlivě, na jiných spolupracují ve skupině. Níže jsou přiblíženy nejčastěji používané typy assessment center.

Brenner (2007, s. 150) dělí typy assessment center do tří kategorií, a to na individuální cvičení, cvičení ve dvojicích a skupinová cvičení. Při individuálním cvičení, řeší uchazeč úkol jednotlivě a může probíhat písemnou formou či jako individuální prezentace před skupinou posluchačů. Jako doplněk se často používají testy a rozhovory. Cvičení ve dvojicích hodnotí hlavně schopnost komunikace a vedení jednání. Skupinová řešení ukazují, jak je jednotlivec schopen prosadit se ve skupině a pracovat konstruktivně.

6.4.1 Schránka

Tento typ probíhá tak, že uchazeč obdrží hypotetickou poštu osoby, která s ním vede pohovor nebo nejlépe přímo osoby, která nabízí dané pracovní místo. Má za úkol jednotlivou korespondenci vyřešit a ohodnotit. Při tomto úkolu je důležité, jak se uchazeč dokáže soustředit, jak je odolný vůči zátěži, jestli dokáže svou práci systematizovat, zda dokáže analyzovat a rozpoznat problémy, pak také, jestli umí určit priority, a zda se dokáže rychle rozhodovat.

6.4.2 Případová studie

Uchazeč obdrží informace o případu, který by mohl být součástí pracovního místa, o které se uchází nebo jiného obchodního případu. Jeho úkolem je vymyslet řešení, a to poté prezentovat tazatelům. To může probíhat formou krátké prezentace nebo formou krátké zprávy. Tazatelé hodnotí mimo řešení případu, také přístup uchazeče k danému problému.

6.4.3 Skupinová práce

Probíhá obdobně jako případová studie. Opět se řeší nějaký konkrétní případ, nejde však o individuální úkol, ale uchazeči musí prokázat svou schopnost pracovat ve skupině. Všichni dostávají stejné informace. Někdy tazatelé rozdělují ve skupině jednotlivé role.

Brenner (2008, s. 150) dále vytyčuje, na co se tazatelé při hodnocení zaměřují. Především je zajímavá, jestli jsou uchazeči schopni týmové práce, protože v dnešní době je to stále více důležité. Dále, jak se ve skupině dokáží zdravě prosadit a jak komunikují s ostatními. Soustřeďují se také na samotné řešení problému a kreativitu uchazečů. Řeší se iniciativa jednotlivců a jejich organizační schopnosti.

6.4.4 Hra na pohovor

Jedná se o ohraní určité role, kdy jsou uchazeči opět podány informace vztahující se k jeho roli. Při hraní pohovoru poté buď diskutuje o daném problému nebo získává další informace. Z diskuze poté vyvozuje řešení daného problému.

6.4.5 Hraní rolí

Při této metodě se nejprve určí jednotlivé role uchazečů, které určují výchozí situaci. Každá role by také měla mít jasně definovaný cíl, o který se uchazeč během hraní snaží. Mimo informace, které mají všichni stejné, každý uchazeč ještě dostává specifické informace vážící se k jeho roli, ostatní je neznají. Tazatelé hodnotí, jak jsou uchazeči schopni komunikovat, jak se dokáží ve skupině prosadit, jak zvládají emoční vytížení, jestli jsou schopni řešit konflikty. Důležitá je také jejich emoční inteligence, samozřejmě mají v první řadě za úkol hájit svůj osobní cíl, ale měli by umět vcítit se do ostatních uchazečů, řešit s nimi konflikty nebo je přesvědčit.

6.5 Grafologie

Dle Armstronga (2007, s. 362) je grafologie metodou, která zkoumá sociální struktury osobnosti prostřednictvím jejího rukopisu. Podle rukopisu odhadujeme jeho budoucí pracovní chování. V Británii její využívání není moc časté, ale v jiných evropských zemích se využívá o něco více. Grafologie jako metoda výběru zaměstnanců má velice nízkou validitu a většina zaměstnavatelé ji pokládá za ztrátu času a peněz. Je možné, že opravdu zkušený grafolog je schopen podle rukopisu předurčit budoucí pracovní výkon jedince, ale spolehlivost predikce je opravdu velice nízká.

6.6 Výběrové testy

Výběrové testy se označují také jako testy pracovní způsobilosti. Používají se jako doplněk k výběrovým pohovorům, který zjistí přesnější informace o inteligenci, schopnostech, charakteristikách osobnosti a získaných znalostech a dovednostech.

Koubek (2007, s. 175) poukazuje na to, že testy pracovní způsobilosti bývají často označovány jako psychologické testy. Není to ale zcela správně, neboť psychologické testy jsou pouze typem testů, které se při této metodě využívají. Testy pracovní způsobilosti mají různorodé zaměření a také validitu a spolehlivost. Jsou spíše doplňkem při výběru zaměstnanců. Patří sem testy inteligence, které zkoumají uchazečovy verbální schopnosti, paměť, schopnost logického úsudku, numerické myšlení a další. Dále se využívají testy schopností, které zkoumají jak duševní schopnosti, tak i schopnosti manuální. Testy znalostí a dovedností mají zase za cíl posoudit odborné znalosti uchazeče, které uchazeč nabyl praxí a vzděláním. Mezi skupinu označovanou jako testy osobnosti patří testy, které zkoumají psychologickou stránku uchazeče. Snaží se odhalit jeho povahové rysy, hodnoty a postoje, které zastává. Zjistí například, zda je uchazeč introvertem či extrovertem. Je dokázáno, že osoby zaměřující se na stejný obor, často mívají podobné zájmy a povahové rysy. Pomocí těchto testů se zaměstnavatelé snaží zjistit, jestli uchazeč zapadne do pracovního kolektivu. Problémem ale může být nízká spolehlivost a validita těchto testů. Mezi testy pracovní způsobilosti často zařazujeme různé skupinové metody výběru. Jedná se o praktické řešení nějakého problému či hraní rolí. Uchazeči mohou jednotlivě svá řešení obhajovat před ostatními uchazeči výběrového řízení nebo je řeší skupinově a zkoumá se jejich schopnost týmové spolupráce. Takové testy jsou vhodné pro výběr manažerských a vedoucích pozic.

Armstrong (2007, s 387-393) se dále zaměřuje na testy psychologické, které přibližuje jako nástroje měření charakteristik jedince, které pomáhají personalistům lépe předurčit budoucí pracovní výkon uchazeče. Kvalitní psychologický test by měl být objektivní a poskytnout validní údaje, které předpoví budoucí chování uchazeče. Test by měl vycházet z výsledků výzkumu reprezentativního vzorku jedinců.

Dobrý psychologický test by měl:

- být citlivým nástrojem měření, který rozlišuje mezi jedinci;
- být vytvořen a standardizován na dostatečně velkém vzorku populace, kterou má dále zkoumat;
- být spolehlivý a vždy měřit stejnou charakteristiku. Neměl by být ovlivnitelný okolnostmi. Ať už měří v různém čase jednu osobu, či velkou skupinu, měl by vždy měřit spolehlivě a objektivně;
- vždy měřit přesně ty charakteristiky, k jejichž měření je vytvořen. Například, test, který má měřit inteligenci, opravdu měří jen inteligenci, nic víc.

6.7 Typy testů

Armstrong (2007, s. 389-391) ve své publikaci rozlišuje následující typy výběrových testů.

6.7.1 Testy inteligence

Tyto testy zkoumají všeobecnou inteligenci, která je charakterizována různými definicemi, a tak je těžké vybrat určitý test a s ním spojené testovací nástroje. Měli bychom vybírat ty testy, které byly prověřeny na dostatečném vzorku populace a jejich validita je vysoká. Testy inteligence mohou zkoumat schopnost logicky uvažovat, verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť.

6.7.2 Testy osobnosti

Testy osobnosti se snaží zkoumat osobnost z hlediska plnění určité role. Definice osobnosti je stejně různorodá jako definice inteligence, a tak existuje spousta různých testů, které ji zkoumají. Jistě ale zahrnuje to, jak se jedinec chová v kolektivu dalších lidí. Osobnost se může zkoumat za pomoci různých dotazníků, jsou to například dotazníky určené přímo pro uchazeče, které se zaměřují na rysy osobnosti. Rysy osobnosti se vyskytují u každého člověka, ale v různé míře. Další typy dotazníků měří zájmy, hodnoty a pracovní chování.

6.7.3 Testy schopností

Testy schopností se zaměřují na schopnosti spojené s výkonem práce, tedy schopnosti numerické, verbální, mechanické a zručnost. Schopnosti, které měří dělíme na potenciální, jež předurčují budoucí pracovní výkon a schopnosti, které se uchazeč již naučil.

Schopnosti potenciální se zkoumají tak, že se nejprve zaměříme na analýzu pracovního místa a zjistíme, jaké schopnosti budou pro výkon daného pracovního místa potřebné. Následný test si buď může společnost navrhnout sama nebo se obrátí na externí firmu zabývající se přípravou výběrových testů. Připravené testy se následně použijí u stávajících zaměstnanců a jejich výsledky se porovnají s hodnocením ze strany nadřízených. Jestli je vztah mezi testy a hodnocením dostatečný, mohou být testy předloženy uchazečům o zaměstnání. Vybraní uchazeči na základě těchto testů by měly být ještě následně prověřeni při výkonu práce.

Testy získaných schopností se provádějí o něco jednodušeji. Zkoumají schopnosti, které uchazeč získal vzděláním a praxí. Jako příklad můžeme například uvést zkoušku psaní všemi deseti.

7 Nové trendy nábory a výběru pracovníků

V dnešní době technologií se vše velice rychle mění, a to platí i pro personální činnosti. Při nábory a výběru nových uchazečů se stále hojněji využívá sociálních sítí.

Dle posledního výzkumu společnosti Human Resource Management sociálních sítí při náborech využívá 84 % procent zaměstnavatelů, to je o polovinu více než v roce 2011.

Společnosti nejčastěji nejvíce spoléhají na on-line server LinkedIn, podle již zmíněného výzkumu LinkedInu využívá 96 % oslovených společností, v tom hraje roli určitě počet registrovaných uchazečů. Profil zde má přes milion Čechů hledajících práci v různých oborech, dávno sem již nepatří pouze IT specialisté a manažeři. Klasické inzeráty si nad LinkedInem ale stále drží převahu, a tak je LinkedIn využíván stále spíše jako alternativa k nábore pracovníků. Tato síť stále patří spíše mladší generaci ve věku 25-35 let, ale zájem se rozrůstá i mezi staršími generacemi. S vyšším věkem však zájem roste pomaleji. Zájem o pokrok je ale stále více důležitý a spousta zaměstnavatelů upřednostňuje právě takové uchazeče, kteří jsou v tomto směru flexibilní. Určitě je dobré zvládat alespoň základy práce se sociálními sítěmi.

Další poměrně hodně využívanou sociální sítí je Facebook, dle zmíněného výzkumu jej využívá 66 % společností. Je běžné, že se personalista podívá na facebookový profil uchazeče, kterého má pozvat na výběrový pohovor. Běžné je také vyhledávání uchazečů skrze tuto síť. Využívání Instagramu při nábore se také rozšiřuje. Až třetina společností se pro společnost Human Resource Management vyjádřila, že vyřadila uchazeče právě kvůli informacím na jejich profilu na sociální síti.

Využívání sociálních sítí nábore pracovníků hodně urychluje, neboť nabízejí přímou a snadnou cestu k uchazeči. Stejně jako je důležité to, co na svém profilu uchazeči sdílí, tak je důležité, jak se na sociálních sítích prezentuje samotná společnost. Jejich správné využívání přispívá k budování dobrého jména společnosti a určitě také k růstu povědomí o společnosti mezi uchazeči. Což také usnadňuje proces nábore.

V praktické části budou porovnávány teoretické poznatky na reálných procesech nábore a výběru. Procesy jsem analyzovala ve 4 společnostech, byly jimi SULCO Automotive Group s.r.o., Česká Pojišťovna a.s., Partners Financial Services, a.s. a nakonec personální agentura McRoy, s.r.o. Procesy jsem hodnotila prostřednictvím kritérií, byly jimi prostředí, ve kterém proces probíhal, atmosféra, připravenost procesu, jeho efektivnost, jednotlivé kroky, kvalita podaných informací a osoba vedoucí nábore a výběr.

PRAKTICKÁ ČÁST

8 SULCO Automotive Group s.r.o.

8.1 Představení společnosti

Společnost SULCO Automotive Group, s.r.o. se zabývá poskytováním služeb v automobilovém a strojírenském průmyslu. Mimo Českou republiku působí ve státech východní Evropy, a to na Slovensku, v Maďarsku, Polsku a Rumunsku. Mezi služby, které poskytují, patří zajišťování personálních zdrojů v souvislosti s rozšiřováním výroby, přelokováním nebo reorganizací. Dále se zabývá managementem kvality, kdy řeší reklamace, plánování kvality, procesy schvalování a provádění auditů. Dalšími poskytovanými službami jsou produktové řízení, logistika a kontrola kvality.

Společnost sídlí v Praze na Vinohradech v příjemné a klidné lokalitě. Zde má kancelář jednatel společnosti, fakturantka, HR manažerka a HR koordinátorka, které se starají o zajišťování řízení lidských zdrojů v klientských firmách. Společnost zajišťuje veškeré personální činnosti, které jejich klienti potřebují. Řeší tedy získávání pracovníků, vedou nábor pracovníků a poté řeší i potřebnou personální agendu a administrativu.

8.2 Popis náboru a výběru ve společnosti

Výzkum výběru a náboru probíhal na pozici s názvem Administrativní výpomoc. V popisu pracovního místa stálo, že práce bude zahrnovat výpomoc HR manažerce společnosti s personální dokumentací. První kontakt probíhal nejdříve s HR koordinátorkou po telefonu, kdy jsem byla pozvána k osobnímu setkání s HR manažerkou, pro kterou měla být pozice vykonávána. HR koordinátorka byla příjemná, ale možná trochu stručná. Zeptala se pouze, zda mám o danou pozici stále zájem a poté mi poslala zprávu s informacemi o konání pohovoru. Byla to opět stručná zpráva, která obsahovala jen adresu pohovoru a jeho čas.

Samotný pohovor probíhal v kanceláři na Vinohradech, HR manažerkou jsem byla posazena na sedačku v průchozí části kanceláří, což nebylo úplně ideální, protože pohovory by měly probíhat na nějakém klidném a k tomu přímo vyhrazeném místě, aby se uchazeč cítil klidně a nerušeně. Na začátku mi bylo nabídnuto, zda si dám něco k pití. Poté začal samotný pohovor. HR manažerka se na úvod zeptala, jestli jsem si o jejich společnosti něco zjistila. Jelikož jsem si o společnosti předešlý den vyhledávala informace, pokusila jsem se svými slovy popsat, čím se firma zabývá. Neboť to podle webových stránek nebylo úplně jasné, tak HR manažerka vysvětlila, jak je to myšleno a společnost více přiblížila. Na to začala rozebírat životopis, který byl zasílán společně s odpovědí na inzerát. Ptala se na konkrétní otázky vztahující se k životopisu, jako například, co bylo náplní práce na předešlém pracovním místě, proč už tam dále nepracuji, nebo co plánuji, až dostuduji vysokou školu. Po této části přiblížila, co by bylo náplní práce na této pozici. Byly to poměrně obecné informace, které obsahuje každý základní popis pracovního místa administrativní pozice. HR manažerka přiblížila svou představu o možné budoucí spolupráci, což zahrnovalo, jak často bych do kanceláře

docházela nebo jak dlouho přibližně by spolupráce trvala. Po této části přišla poslední část, v jejímž rámci jsem dostala prostor na vlastní dotazy, které byly následně bez problémů zodpovězeny. Nakonec HR manažerka sdělila, jakým způsobem se dozvím o výsledcích výběrového řízení, a kdy nejdéle to bude.

Samotný pohovor byl poměrně krátký, trval přibližně 30 minut. Probíhal způsobem příjemné a přátelské diskuze založené na výměně těch nejdůležitějších informací. Součástí nebyl žádný test praktických dovedností, opravdu čistě jen rozhovor. HR manažerka se sice ptala, zda by nebylo problémem zvládnutí práce na počítači, v programech jako je Microsoft Excel, Microsoft Word anebo ovládnutí psaní všemi deseti prsty. Ptala se také na úroveň anglického jazyka a zda to může být doloženo nějakým certifikátem.

Výsledky pohovoru byly sděleny v daném časovém intervalu. HR koordinátorka se opět ozvala telefonicky a sdělila výsledky výběrového kola. Výběr na pozici probíhal pouze v rámci jednoho výběrového kola.

8.3 Zhodnocení náboru a výběru

Kladné hodnocení určitě patří celkové atmosféře při průběhu celého náboru. Počínajíc přístupem HR koordinátorky, která byla velice příjemná, až po samotný pohovor. Ten neprobíhal pod žádným zbytečným tlakem a celková atmosféra společnosti byla klidná. Z toho je možné usoudit, že firemní kultura této společnosti by byla kladná a možná bylo by i snadné zapadnout do kolektivu. HR manažerka vedla pohovor správným způsobem. Chvalitebný byl zejména postup zvolení jednotlivých kroků, nejprve začala odlehčující otázkou, která situaci zpříjemnila. Poté přistoupila k samotnému pohovoru, kdy začala otázkou, zda si uchazeč o společnosti něco zjistil. Tím si ověřila jeho zájem o spolupráci a samotnou společnost. Dále se ptala uchazeče na jeho zkušenosti a znalosti a až teprve na to představila svou ideu o budoucí spolupráci. Uchazeč tak neměl šanci své odpovědi přizpůsobovat požadavkům tazatelky. HR manažerka byla na pohovor zjevně dobře připravená, neboť měla vytištěný životopis s předem připravenými poznámkami a bylo znát, že si životopis prostudovala poměrně důkladně.

Mezi zápory řadím nejasné přiblížení samotné pozice, kdy nebylo zřetelné, jak přesně by spolupráce probíhala a hlavně, co vše by bylo náplní práce. Při výběru také chybělo praktické prozkoušení dovedností, na které se sice HR manažerka ptala, ale neověřila si, zda odpovědi odpovídají realitě. Určitě také chybělo ještě druhé kolo, na kterém by bylo možné právě toto ověřit. Bylo znát, že společnost pozici potřebuje obsadit co možná nejrychleji. Uchazeč může tvrdit informaci, která nemusí vůbec odpovídat skutečnosti. Například by mohl říct, že zvládá práci v programu Microsoft Excel, který v životě nepoužíval. HR manažerka si tímto nábor mohla velmi znesnadnit a prodloužit, neboť pokud vybrala špatného uchazeče, který nakonec jejím předpokladům neodpovídal, musela výběrové řízení provádět znovu nebo vybraného uchazeče zaškolovat ve zbytečných činnostech. Velkým nedostatkem bylo prostředí, ve kterém výběrový pohovor probíhal. Na pohovory by měly být vyhrazené místnosti, kde respondenta ani tazatele nebude nic vyrušovat. Pokud společnost nemá dostatečně velké prostory,

měla by vybrat alespoň klidné místo, což průchozí chodba před kanceláři určitě není.

8.4 Návrh na zefektivnění

Společnosti bych doporučila ponořit se do náboru nových pracovníků mnohem hlouběji. Samotný výběr je třeba provádět důkladněji, abychom na otevřené pozice dosadili opravdu takové lidi, které potřebujeme. Pokud potřebujeme, aby uchazeč zvládal nějaké praktické dovednosti, jako je například práce s počítačovými programy nebo aby uměl jazyky, je třeba ho v těchto dovednostech otestovat. U vyšších pozic je vhodné využívat assessment center, které nám spolehlivě ukáží, jak by se dotyčný choval v určitých situacích a také nám pomůže k otestování různých dovedností.

Konkrétně u pozice, o kterou jsem se ucházela bych doporučila druhé kolo, které by bylo určeno k otestování praktických dovedností. nebo alespoň nějaké stručnější prozkoušení v rámci jednoho kola, ale dvoukolové výběrové řízení je určitě praktičtější, pokud na něj máme dostatek času. Samozřejmě pokud chceme nábor provádět efektivně, měli bychom si na něj vyhradit dostatek času, abychom byli schopni pracovat opravdu důkladně a vybírat správné uchazeče. Díky praktické části výběru si může i sám uchazeč udělat lepší představu o náplni práce, kterou by vykonával a zjistit tak, zda by ho práce opravdu bavila. Můžeme se tak vyhnout tomu, že sice vybereme správného uchazeče, ale uchazeč po nástupu do zaměstnání zjistí, že to není pro něj začne se poohlížet po jiné pracovní nabídce.

Dále bych doporučila zaměřit se na prostředí, ve kterém výběrový pohovor probíhá. Prostor utváří atmosféru a náladu během samotného pohovoru. Uchazeč se bude určitě cítit lépe v klidném a hezkém prostředí než někde, kde bude rušen. Společnost by si měla vyhradit nejlépe uzavřenou místnost sloužící právě k tomuto účelu. Využila by se určitě i při obchodních schůzkách.

Nakonec by se společnost měla zaměřit na veřejně poskytované informace, jak skrze webové stránky, tak i sociální sítě. V dnešní době je to nezbytné a určitě by se jim hledali lépe uchazeči. Jelikož společnost poskytuje personální činnosti, měla by se zajímat o nové trendy v personalistice. Skrze sociální sítě by se více zviditelnila a mohla by jejich pomocí řešit nábor pracovníků.

9 Česká pojišťovna a.s.

9.1 Představení společnosti

Česká pojišťovna je akciovou společností, která na trhu působí již od roku 1827 a zaměřuje se na životní a neživotní pojištění. Zaměřuje se jak na individuální klasická pojištění, tak i na pojištění v oblasti podnikatelských rizik, zemědělství a průmyslu. V dnešní době spravuje přibližně 7 milionů smluv a její podíl na trhu je 22,1 %. Spadá

pod společnost Generali CEE Holding B.V., kam patří také pojišťovna Generali. Generali CEE Holding sídlí v Nizozemsku, ale v České republice sídlí její organizační složka.

Česká pojišťovna má v České republice 600 distribučních míst se 3 500 obchodními zástupci. Pod Českou pojišťovnu mimo běžné pojistné produkty spadá ČP ZDRAVÍ a.s., které se specializuje na soukromé zdravotní pojištění jako jediné v České republice. Toto pojištění nabízí produkty ve vysoké kvalitě, které souvisí se zdravotními a sociálními službami a dále nabízí řešení při v situacích, kdy klienti přichází o příjmy v důsledku úrazu, nemoci neb ztráty zaměstnání. Zároveň se zaměřuje na bankovní pojištění. Další dceřinou společností je společnost FINHAUS, která se zaměřuje na poradenství v oblasti osobních financí.

9.2 Popis náboru a výběru ve společnosti

Ve společnosti jsem analyzovala nábor na pozici s názvem HR náborář. Výběrové řízení bylo rozděleno do dvou kol, první kolo probíhalo formou klasického pracovního pohovoru a kolo druhé jako assessment centrum.

První část výběrového řízení měla podobu osobního pohovoru s HR manažerkou společnosti. Setkání trvalo přibližně 30 minut. Úvodem mi byla nabídnuta káva a byla jsem usazena do velice příjemné místnosti, která byla oddělená od ostatních prostor, a tak pohovor probíhal v klidné atmosféře. HR manažerka byla milá, empatická a přátelská, ale ne příliš a držela si profesionální odstup. Pohovor byl strukturovaný, pokládány byly základní otázky, které nebyly uzavřené, a tak se odpovědi na ně daly rozvést. Na odpovědi navazovaly otázky jdoucí do hloubky. Jednotlivé části pohovoru na sebe logicky navazovaly. Byly mi pokládány otázky týkající se převážně studia na vysoké škole a předchozích zkušeností. Byly věcné a souvisely s danou pozicí. Zbytečně tak pohovor neprodlužovaly a nezabíhaly ke zbytečným tématům. Na odpovědi mi byl vždy dán dostatečný prostor. Na konci se HR manažerka zeptala na případné dotazy, které pak následně i zodpověděla. Ještě sdělila, kdy budu kontaktována ohledně výsledků a pohovor ukončila.

Kontaktována jsem byla včas, v daném termínu a rovnou jsem byla pozvána do druhého kola výběrového řízení. Probíhalo formou assessment centra. Probíhalo opět v klidném prostředí větší zasedací místnosti. Assessment centra se účastnilo přibližně 12 uchazečů, což nebyl úplně šťastně zvolený počet vzhledem k časovému trvání kola. Celé kolo trvalo 120 minut a bylo rozloženo do dvou úkolů. Prvním úkolem bylo sestavení pracovního inzerátu dle instrukcí. Čas na přípravu byl 30 minut, a poté byl každý inzerát skupinově hodnocen v poměrně krátkém čase, jelikož na to nebyl dostatek prostoru. Zpětnou vazbu měli provádět vždy ostatní uchazeči. Ze strany hodnotitelů žádná zpětná vazba neproběhla, a tak se dotyčný nedozvěděl, co udělal špatně. Druhým úkolem bylo, že si měl každý z uchazečů zvolit zvíře, kterým by nejraději byl a svou volbu zdůvodnit před ostatními. Na přípravu bylo přibližně 15 minut a jednotlivé úvahy byly prezentovány opět v poměrně krátkém čase. Zpětná vazba ze strany hodnotitelů nebyla ani u tohoto úkolu provedena.

9.3 Zhodnocení náboru a výběru

První kolo výběrového řízení hodnotím velmi pozitivně. Prostředí bylo vhodně uzpůsobené, HR manažerka pohovor vedla správným způsobem. Otázky byly dobře zvolené a položené. Pohovor podléhal určité základní struktuře, která samozřejmě ale nebyla dodržována striktně a průběh se hodně odvíjel od odpovědí.

Druhé kolo výběrového řízení tak správně provedené nebylo. Prostředí bylo zvolené dobře, ale ostatní mělo spoustu nedostatků. Kola se účastnilo poměrně dost uchazečů. Ke zvolenému časovému intervalu by odpovídalo tak 5, maximálně 7 účastníků. Jednotlivým úkolům tak nebyl vymezen dostatek času a probíhaly velmi rychle a chaoticky. Vzhledem k časové tísní nemohlo být provedeno ani dostatečné hodnocení. Ze strany hodnotitelů neproběhla žádná zpětná vazba, což by se u assessment center stávat nemělo. Pokud to časový plán nedovoluje, hodnocení by mělo být aspoň sděleno zpětně. Společnost ani toto bohužel neprovedla.

Na druhou stranu druhé kolo probíhalo ve vhodném prostředí, které bylo stejně klidné jako u prvního kola a průběh nebyl rušen. Zvolené úkoly byly zábavné a dle mého názoru vhodně vybrané. Na pozici HR náboráře se určitě hodí úkol sestavování inzerátu. Druhý úkol byl také zajímavý, ale bohužel nebyl doplněn o žádné vysvětlení.

9.4 Návrh na zefektivnění

Dle provedené analýzy doporučuji zaměřit se na zefektivnění konání assessment center. Měl by na ně být vyhrazený dostatek času, aby jednotliví uchazeči mohli prezentovat svá řešení a nebyli při tom tlačeni časem. Určitě by také bylo lepší zamyslet se nad počtem účastníků assessment centra, většinou se doporučuje 5-10 účastníků. 12 je poměrně dost i pro samotné hodnotitele, pro které musí být těžké vstřebat tolik informací. A vzhledem k vymezenému času 120 minut, to je opravdu hodně. Na místě také je podat jednotlivým uchazečům zpětnou vazbu. Ta by měla správně probíhat přímo v průběhu assessment centra, aby bylo efektivní a bylo přínosem i pro samotného uchazeče.

10 Partners Financial Services, a.s.

10.1 Představení společnosti

Partners Financial Services, a.s. je českou společností, která byla založena roku 2007. Dnes je největší finančně poradenskou firmou na našem trhu a její roční obrat přesahuje miliardu korun. Počet klientů společnosti činí skoro půl milionu. Součástí společnosti je dále Partners investiční společnost, s.r.o., Partners media, s.r.o., která vydává magazín Finmag a spravuje stránky www.finmag.cz a www.penize.cz, dále sem patří Partners akademie s.r.o. a Partners Financial Services Polska, S. A. Společnost sídlí na Praze 4, ale patří k ní 73 klientských center a Partners marketů.

10.2 Popis náboru a výběru ve společnosti

Výzkum náboru a výběru v této společnosti se týkal pozice asistentky pro manažerku pobočky na Praze 1. Výběr probíhal ve dvou kolech, kdy první z nich bylo vedeno metodou rozhovoru a sloužilo k seznámení manažerky s uchazečem a zjištění, zda by si rozuměli jak po pracovní stránce, tak i názorově. Toto kolo probíhalo přímo v pobočce na Václavském náměstí. Prostředí bylo příjemné a klidné, bez rušivých elementů. Místnost byla přímo vyhrazena pro obchodní schůzky s klienty, a tak k tomu byla přizpůsobena. Po celou dobu pohovoru jsme nebyli rušeni a samotná místnost působila opravdu příjemně. Atmosféra při pohovoru byla také v pořádku, manažerka působila přátelsky a klidně. Pohovoru se účastnila také její kolegyně, která měla na starost proces získávání uchazečů. Samotný průběh nepůsobil téměř vůbec jako klasický pohovor, nebyl strukturovaný a bylo vidět, že manažerka se snaží v první řadě zjistit, jestli by si s dotyčnou osobou rozuměla. Nezajímal ji životopis a téměř ani uchazečovy zkušenosti nebo vzdělání. Ptala se spíše na uchazečovy vize do budoucnosti.

Pohovor neměl ani klasický úvod, kdy personalista začíná nějakou odlehčující otázkou, aby navodil přátelskou atmosféru. Manažerka šla přímo k věci a z počátku nepůsobila příliš sympaticky. Po krátké chvíli se to ale změnilo a bylo vidět, že i ona sama se uvolnila. Snažila se podrobně přiblížit budoucí spolupráci, mluvila o pracovní náplni, finanční stránce věci, benefitech nebo pracovní době. Pohovor probíhal poměrně dlouho, téměř hodinu, ale manažerka dokázala opravdu podrobně a realisticky popsat budoucí spolupráci. Vedle toho ale měla i spoustu dotazů, které s pozicí příliš nesouvisely a hodnotila bych je jako ztrátu času. Jako například otázka „Kde se vidíte za 5 let?“ je vyloženě zcestná, neboť by případná spolupráce probíhala rok.

Druhé kolo probíhalo v prostředí restaurace, což už na pohovor tolik vhodné nebylo, protože zde byla značné množství rušivých elementů. Navíc bylo toto kolo určené k ověření praktických dovedností uchazeče, a to vyžadovalo větší soustředění než při kole prvním. Manažerka se svou kolegyní měla zpoždění téměř 15 minut, což odůvodnila tím, že byla na schůzce s klientem, která se jí protáhla. Test dovedností měl dvě části, první obsahovala sepsání obchodního dopisu podle instrukcí a druhá telefonát s bankovní společností a zjištění informací, které byly předem specifikovány. Po této části proběhlo zhodnocení ze strany manažerky. Atmosféra během druhého kola už nebyla tak pozitivní jako při kole prvním a připadala jsem si jako na nějaké zkoušce ve škole. Závěrem se se mnou manažerka rozloučila a sdělila, kdy přibližně mohu očekávat výsledky.

10.3 Zhodnocení náboru a výběru

Pozitivněji určitě hodnotím první kolo výběru. Probíhalo ve vyloženě vhodném prostředí, ve kterém jsem se mohla uvolnit a lépe soustředit. Také atmosféra během prvního setkání mi byla příjemná, pokud opomenou úvodní část. Velmi kladně hodnotím to, že manažerka dokázala budoucí spolupráci popsat opravdu detailně a byla ochotná zodpovědět všechny mé dotazy. Nedostatkem této části bylo, že pohovor probíhal

poměrně dlouho, neboť manažerka kladla celkem dost zbytečných dotazů, které s pozicí nesouvisely a pohovor prodlužovaly. Určitě by také bylo lepší, kdyby byl pohovor veden strukturovaně. Ze začátku na mne manažerka nepůsobila příliš dobrým dojmem, chyběla ji empatie, která je při vedení pohovoru hodně důležitá. V průběhu se to ale podstatně zlepšilo a manažerka byla nakonec velice milá a přátelská.

Druhé kolo bylo podstatně horší, prostředí bylo opravdu velmi nevhodně zvolené. Restaurace jsou dle mého názoru vhodná spíše pro schůzky s klienty než na výběrové pohovory, při kterých ještě mají probíhat testy dovedností, kdy uchazeč potřebuje dostatek klidu na soustředění. Atmosféra byla také o mnoho horší a bylo to určitě způsobené právě zvoleným prostředím. Skvělé ale bylo, že součástí výběru byla i praktická část, díky které si manažerka získala přehled o schopnostech uchazečů a mohla se tak lépe vyvarovat nevhodnému výběru. Bohužel k tomu nevytvořila moc vhodnou atmosféru. Velice negativní bylo, že dorazila se zpožděním 15 minut, to by se samozřejmě stane občas každému, ale osobě, která má na starost výběrový pohovor, by se to stávat nemělo.

10.4 Návrh na zefektivnění

Dle provedené analýzy výběru ve společnosti Partners Financial Services, a.s. bych doporučila zvolit vhodnější formu výběrového pohovoru. Určitě by měl být strukturovaný, neboť se lépe hodnotí, lépe se dá ovlivňovat jeho průběh a také je možné lépe plánovat časový průběh pohovoru. Pohovor by měla vést osoba, která je k tomu kompetentní a ví, jaké má klást dotazy, a jakým způsobem. Otázky by měly být předem připraveny a měly by se týkat pracovní pozice, o kterou má uchazeč zájem. Uchazeč by se měl cítit co nejméně uvolněně, a tak by tato osoba měla být určitě empatická a také asertivní, aby byla schopná udávat jasný směr pohovoru. Důležité je také zaměřit se na prostředí, ve kterém výběrový pohovor probíhá. Uchazeči bychom měli vytvořit co nejlepší podmínky. Když se u nás bude uchazeč cítit dobře určitě to také bude mít pozitivní vliv na jméno společnosti.

11 Jak má správně vypadat nábor a výběr – McRoy, s.r.o.

11.1 Představení společnosti

McRoy je personální agentura sídlící na Praze 1 ve velice útulných kancelářích. Hlavní vizí společnosti je přistupovat k personalistice inovativním, a hlavně lidským způsobem. Společnost působí nejen v České republice, ale také na slovenském a maďarském trhu práce. Společnost celkově zaměstnává přes 100 zaměstnanců, z toho v pražské pobočce pracuje přibližně 20 lidí.

Společnost se mimo personální činnosti zaměřuje také na poradenství. Nabízí na míru upravené řešení v oblasti personálních služeb a personálního poradenství. Díky silnému marketingu patří mezi tři nejčastěji citované poradenské společnosti na trhu.

McRoy organizuje dále organizuje mezinárodní projekt s názvem YourDreamJob, kdy umožňuje nadějným lidem setkání se zajímavými osobnostmi z nejrůznějších sfér. Jedná se například o známé sportovce, úspěšné manažery nebo celebrity. Společnost se také podílí na konferenci Happy Company, která se zaměřuje na velké i malé společnosti a pořádá pro ně různé workshopy, kdy manažerům těchto společností radí, jak správně motivovat zaměstnance, nebo jak nejlépe vést lidi, aby dosahovali skvělých výkonů. Každý personalista ve společnosti má na starost jedno odvětví trhu, a díky tomu se do něho může hlouběji ponořit.

11.2 Popis náboru a výběru ve společnosti

Výzkum ve společnosti probíhal na pozici s názvem Zaměstnanec reklamačního oddělení. Výběh byl rozdělen do dvou kol. První kolo probíhalo telefonicky a druhé formou osobního pohovoru.

Telefonický pohovor trval přibližně 30 minut. Byla jsem kontaktována personalistkou společnosti McRoy, která byla velice příjemná a empatická. Pohovor začala odlehčující otázkou, díky níž jsem se uvolnila a opadl ze mě počáteční stres. Poté se zeptala, zda jsem si zjišťovala něco o společnosti McRoy a také o společnosti, kde by byla práce vykonávána. Svými slovy jsem se pokusila obě firmy krátce popsat. Mou odpověď personalistka ještě podrobněji rozvedla a vše vysvětlila. V další části se mne začala ptát na pracovní zkušenosti dle životopisu, který jsem zasílala s odpovědí na inzerát. Bylo vidět, že se opravdu důkladně připravila a životopis si předem pročetla. Na své odpovědi jsem dostala dostatek času, personalistka mě nepřerušovala, jen pouze, když se jí zdálo, že zabíhám do zbytečných podrobností. V takové situaci se snažila pohovor vést nenásilným způsobem. Mé odpovědi prokládala ověřujícími otázkami a otázkami jdoucími do hloubky, a tak jsem získala pocit, že mě doopravdy bedlivě vnímá a mé odpovědi ji zajímají. Po této části začala vysvětlovat, jak by probíhala spolupráce s danou společností. Přesně popsala, jaká by byla náplň práce, a jakého člověka tato společnost potřebuje a proč. Mluvila narovinu a velmi lidsky. Přiznala, že by práce na této pozici byla poměrně náročná a člověk, který by ji vykonával, musí mít opravdu ostré lokty. Během této části zodpovídala veškeré mé dotazy, jež mě napadaly. Popsala také, jaké bonusy společnost nabízí, například, že je zde možnost homeoffice přibližně jednou týdně. Nakonec jsme dostala ještě prostor na dotazy a byla jsem rovnou pozvána k osobnímu pohovoru.

Výběrový pohovor probíhal v prostorách společnosti McRoy. Prostředí na mne působilo velmi dobrým dojmem, protože bylo vidět, že se tato personální agentura snaží, aby se u nich uchazeči cítili co nejlépe. Hlavním jádrem je velká společná místnost, kde má každý personalista svůj osobní počítač. Je koncipována jako klasický open space, ale u každého místa je možné zatáhnout rolety, pokud dotyčný potřebuje více soukromí.

Navíc se zde nachází spousta dalších místností, které jsou vyhrazeny pro osobní nebo telefonické pohovory. Prostory jsou nově a vkusně zařízené a působí klidně a komfortně. Výběrový pohovor vedla ta samá personalista, se kterou jsem mluvila i po telefonu. Byla jsem usazena do větší zasedací místnosti, kde byl dostatek klidu. Úvodem mi bylo nabídnuto, zda si dám něco k pití a poté začal samotný pohovor. Personalistka opět začala uvolněně, aby navodila příjemnou atmosféru. Měla s sebou vytištěný životopis s poznámkami a začala probírat dosavadní zkušenosti stejně jako u telefonického pohovoru, ale mnohem detailněji. V tomto kole mi byl dán ještě větší prostor na odpovědi než při kole prvním. První kolo spíše sloužilo k přiblížení společnosti, náplně práce a výměně základních informací. Personalistka tentokrát opravdu do hloubky mluvila o předchozích zkušenostech a studiu. Dala mi dostatečný prostor k tomu, abych mohla vše vyjádřit. Jen mě opět neagresivně vedla, pokud jsem odbíhala od tématu. Navazovala se mnou po celou dobu oční kontakt a jemně pokyvovala, aby mi naznačila, že mě poslouchá. Součástí pohovoru byl rozhovor v angličtině, neboť angličtina byla jedním z hlavních požadavků k výkonu práce. Rozhovor v angličtině byl opět veden velice přátelským způsobem, takže jsem se cítila uvolněně a situace mi nebyla nepříjemná, spíše naopak. Personalistka poté popsala, jak by probíhaly další kroky, tentokrát již přímo ve společnosti, se kterou by spolupráce probíhala. V poslední části pohovoru jsem opět dostala prostor na dotazy a bylo mi sděleno, za jak dlouho se dozvím, zda budu společnosti doporučena.

11.3 Zhodnocení náboru a výběru

Obě části výběru byly vedeny vhodným způsobem a bylo vidět, že byly předem důkladně připraveny. Pohovory byly strukturované, otázky měly jasnou logiku a byly prokládány doplňujícími a více do hloubky jdoucími otázkami navazujícími na situaci. Díky tomu, že si personalista předem připraví základní otázky, od kterých se odvíjí struktura, nepůsobí pak pohovor chaoticky. Personalistka byla velice příjemná, empatická a dokázala pohovor asertivně vést. Pokud bylo třeba, například, když jsem odbíhala od tématu, byla schopná mě nenásilným způsobem vést. Jednotlivé části měly logickou návaznost, nejprve se ptala na dosavadní zkušenosti, poté popsala danou pozici a požadavky, a tak mi nebyla dána šance přizpůsobit odpovědi. Náplň práce byla dostatečně a realisticky popsána. Na vše jsem dostala dostatek času, a pokud jsem měla nějakou otázku, tak byla ochotně zodpovězena.

Prostředí ve společnosti McRoy na mě působilo příjemně a cítila jsme se zde uvolněně. Je nezbytné, aby pracovní pohovory probíhaly v klidném prostředí a nebyly ničím rušeny. Společnost McRoy k tomu měla vyhrazeno dokonce několik místností. Je to samozřejmě personální agentura, takže pracovní pohovory jsou zde na denním pořádku a u běžných společností bohatě stačí mít vyhrazenou jednu místnost. Ale musí být opravdu klidná a nejlépe uzavřená.

Personalistka byla dobře připravená a bylo zřejmé, že si životopis předem důkladně prostudovala. To je velmi důležité, neboť se personalista může lépe soustředit na body, které jsou pro něj stěžejní. Velice efektivní také bylo, že se personalistka ptala na to,

jakou práci jsem přímo já v předchozích zaměstnáních zastávala, a co se konkrétně mně povedlo. Uchazeč může tvrdit, že se například účastnil nějakého důležitého projektu, ale ve skutečnosti mohla být jeho role absolutně nepodstatná. Personalistka díky této strategii získala reálnější obrázek o mých předpokladech k výkonu práce. Také volila takové otázky, u nichž se odpovědi daly rozvinout. Uzavřené otázky nejsou příliš efektivní, protože odpovědi na ně jsou často nedostačující.

Dle mého názoru je u pozic, které vyžadují nějaké složitější dovednosti, lepší si na výběrové řízení vynahradiť dostatek času. Často nestačí pouze jednokolový pohovor, ten by měl sloužit spíše k seznámení, zjištění a podání základních informací. Praktické dovednosti je třeba si ověřit, v životopise může stát něco, ale ve skutečnosti to vůbec nemusí odpovídat pravdě. Společnost McRoy výběrové řízení rozdělila do dvou kol a díky tomu mohla vybrat lepší uchazeče. Nic se ale nemá přehánět a může se stát, že proces náboru bude zbytečně zdlouhavý a složitý. Měli bychom si uvědomovat, že nepotřebujeme naprosto dokonalého uchazeče, který zvládá vše stoprocentně. Takového často ani nenalezneme.

Závěr

Cílem teoretické části bylo přiblížení problematiky náboru a výběru pracovníků dle odborné literatury. Praktická část byla řešena prostřednictvím analýzy a jejím cílem bylo porovnání teoretických poznatků s běžnou praxí ve vybraných společnostech a případný návrh na zkvalitnění této personální činnosti.

Prostřednictvím procesu náboru a výběru vybíráme nové pracovníky. Pokud ho provádíme opravdu důkladně a svědomitě jsme schopnější vybrat takové pracovníky, kteří budou pozitivně ovlivňovat danou společnost. Neboť budou přispívat k dobrým vztahům na pracovišti a také díky sdílení totožných hodnot, bude společnost snadněji dosahovat svých cílů. Zjistit, který z uchazečů se do dané společnosti a na konkrétní pracovní místo hodí nejvíce, je poměrně těžké určit, proto je třeba zvolit co nejvalidnější a nespolehlivější kritéria výběru a také nejobjektivnější metody a provádět je správným způsobem.

V praktické části byly za pomoci analýzy zkoumány procesy náboru a výběru ve 4 společnostech. Tato personální činnost byla provedena metodami výběrového pohovoru, assessment centra a analýzy dokumentace, které patří mezi nejčastěji využívané metody. Na všech společnostech jsem vždy hodnotila stejná kritéria, byly jimi prostředí, ve kterém proces probíhal, atmosféra, připravenost procesu, jeho efektivnost, jednotlivé kroky, kvalita podaných informací a osoba vedoucí nábor a výběr. Na té jsem se zaměřila na schopnost pokládat otázky a osobnostní předpoklady k vedení náboru a výběru.

Ve společnosti SULCO Automotive Group, s.r.o. jsem kladně zhodnotila atmosféru, jednotlivé kroky a osobu vedoucí pohovor. Neutrálně hodnotím průběh a připravenost procesu. Hůře na tom bylo prostředí, celková efektivnost procesu a kvalita podaných informací. Společnost Česká pojišťovna, a.s. měla proces více připravený, protože byl rozdělen do dvou kol a součástí bylo i assessment centrum, které je většinou efektivnější než klasický pohovor, pokud je dobře připravené a vedené. Bohužel zde nebylo vedeno moc vhodně, a tak hodnotím průběh a také kvalitu podaných informací druhého kola negativně. Kritéria týkající se prostředí, atmosféry, jednotlivých kroků a osoby vedoucí pohovor byly v pořádku při obou kolech. U Partners Financial Services, a.s. byla pozitivní kvalita podaných informací a efektivnost náboru, neboť bylo opět rozděleno do dvou kol a součástí byla i praktická zkouška dovedností. Prostor bylo dle mého pohledu vhodné pouze při kole prvním a stejně tak atmosféra. Jednotlivé kroky byly zase vhodně zvolené při kole druhém. Poměrně negativně hodnotím osobu vedoucí nábor a výběr, neboť manažerka nebyla příliš kompetentní v oblasti HR. Poslední společností, kterou jsem analyzovala byla personální agentura McRoy, s.r.o., kde jsem všechna kritéria zhodnotila pozitivně a nebylo třeba navrhovat opatření na zefektivnění náboru a výběru.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BRENNER, Doris a Frank BRENNER. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2691-5.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
4. JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.
5. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.4.
7. ŠÍKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. a dopl. vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
8. ŠÍKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
9. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
10. ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s. Profil. In *CeskaPojistovna.cz* [online]. 2017 [cit. 11-04-2018]. Dostupné z: <https://www.ceskapojistovna.cz/profil>
11. HLUŠIČKA Petr. HR a sociální sítě. In: *FiremniSociolog.cz* [online]. 2. 2. 2015 [cit. 11-04-2018]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/313-hr-a-socialni-site>
12. MCROY, s.r.o. Profil společnosti. In: *McRoyGroup.com* [online]. 2018 [cit. 05-05-2018]. Dostupné z: http://www.mcroygroup.com/cze/c/profil_spolecnosti
13. PARTNERS FINANCIAL SERVICES, a.s. O Partners. In: *Partners.cz* [online]. 2018 [cit. 10-04-2018]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>
14. Popis pracovního místa (Job Description). In: *ManagementMania.com* [online]. 09.03.2015 [cit. 12-04-2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>
15. Sociální sítě hrají při naboru zaměstnanců stále větší roli. In: *Novinky.cz* [online]. 29. 5. 2017 [cit. 15-04-2018]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/439192-socialni-site-hraji-pri-naboru-zamestnancu-stale-vetsi-rol.html>

16. SULCO AUTOMOTIVE GROUP, s.r.o. O nás. In: *Sulco-automotive.com* [online]. 2016 [cit. 11-04-2018]. Dostupné z: <http://www.sulco-automotive.com/cs/o-nas>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Přesnost některých metod výběru	13
---	----

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michaela Dušková

V Praze dne: 17. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis