

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Výběrové řízení na akademického pracovníka na vysoké škole

Tender for the academic staff at the university

Mgr. Helena Doležalová

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Výběrové řízení na akademického pracovníka na vysoké škole potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 16. dubna 2018.

Mé poděkování patří zejména vedoucí práce, paní Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D., která pomohla směřovat mou bakalářskou práci a poskytla mi mnoho cenných rad. Dále bych ráda poděkovala respondentům za poskytnuté informace týkající se tématu mé bakalářské práce, a také své blízké rodině a mému přímému nadřízenému za umožnění věnovat se studiu co možná nejvíce.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá popisem procesu výběrového řízení na akademického pracovníka na vysoké škole. V teoretické části seznámí čtenáře s personálními činnostmi v organizaci, jejichž součástí je získávání uchazečů o zaměstnání, předvýběr a výběr pracovníků. V této části práce jsou popsány metody výběru zaměstnanců a etapy procesu výběru pracovníků. Práce dále definuje vysokou školu (univerzitu) a specifikuje akademického pracovníka – tj. pracovníka na vysoké škole. Výzkumná část práce je zaměřena na detailní posouzení postupu výběrových řízení prováděných pro akademické pracovníky na vysokých školách. Výzkum byl prováděn na vzorku veřejných vysokých škol v České republice. Byly prováděny rozhovory s pracovníky odpovědnými za výběrová řízení na vysokých školách (pracovníci personálního odboru). Další poznatky k této problematice byly získány pomocí přímé účasti na výběrových řízeních na akademické pracovníky probíhajících na některých vysokých školách. Součástí práce je analýza dokumentů souvisejících s výběrovým řízením, mezi které se řadí zejména životopisy uchazečů o práci s uvedením uchazečovy dosavadní praxe spolu s kopiemi dokladů o dosaženém vzdělání, přihlášky k výběrovým řízením, přehled publikační činnosti a řády výběrového řízení, které jsou součástí vnitřních předpisů vysokých škol. Práce obsahuje podrobné záznamy z účasti na výběrových řízeních získané prostřednictvím metody nepřímého pozorování a ukázkou některých dokumentů k výběrovému řízení zasílaných uchazeči o práci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální činnosti, předvýběr, výběr pracovníků, metody výběru, akademický pracovník, vysoká škola.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the description of the selection process for an academic at the university. In the theoretical part, the reader will familiarize with the personnel activities in the organization, including the recruitment of job seekers, pre-selection and selection of workers. This part of the thesis describes the methods of employee selection and the stage of the personnel selection process. The work also defines an university and specifies an academic worker. The research part of the thesis focuses on a detailed assessment of the selection process for university graduates. The research was carried out on a sample of public universities in the Czech Republic. Interviews were held with the staff responsible for the selection process at universities (Personnel Department staff). Further knowledge on this issue was gained through direct participation in the selection process for academic staff taking place at some universities. Part of the thesis is an analysis of documents related to the selection process, among which are the CVs of applicants for work, mentioning the applicant's current practice, together with copies of the documents on completed education, applications for tenders, a summary of the publication activity and the rules of the selection procedure, which are part of the internal regulations universities. The paper contains detailed records of participation in tenders obtained through the indirect observation method and a sample of some of the tender documents sent to job seekers.

KEYWORDS

HR activities, pre-selection, selection of workers, selection methods, academic staff, university.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Personální činnosti	8
1.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst	9
1.1.2 Personální plánování	10
1.1.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	12
1.1.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	13
1.1.5 Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru	15
1.1.6 Vzdělávání pracovníků	16
1.1.7 Odměňování pracovníků	18
1.1.8 Pracovní vztahy	19
1.1.9 Péče o pracovníky	20
1.1.10 Personální informační systém	21
1.2 Výběr pracovníků	22
1.2.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků a výběru pracovníků	22
1.2.2 Kritéria a fáze výběru pracovníků	26
1.2.3 Metody výběru pracovníků a jejich použití	27
1.2.4 Přijímání pracovníků	29
1.3 Specifikace výběrového řízení na vysoké škole	30
1.3.1 Akademický pracovník – specifikace pracovní role a rozdělení	30
1.3.2 Náležitosti výběrového řízení na akademického pracovníka na vysoké škole	32
2 Výzkumná část	34
2.1 Stanovení výběrového vzorku respondentů	34

2.2	Použité techniky výzkumného šetření	36
2.2.1	Rozhovory s pracovníky personálních odborů vysokých škol	37
2.2.2	Analýza dokumentů výběrového řízení na vzorku vysokých škol v ČR.....	54
2.2.3	Metoda nezúčastněného pozorování při výběrovém řízení na akademického pracovníka na vysoké škole	56
2.3	Specifika výběru jednotlivých akademických pracovníků na různých typech veřejných vysokých škol	60
3	Závěr.....	62
	Seznam použitých informačních zdrojů	64
	Seznam příloh	66

Úvod

Základem úspěchu každé organizace a tudíž jejím nejdůležitějším prvkem jsou její zaměstnanci. Správný výběr pracovníků tak může ovlivnit podstatnou část jejího fungování - umožní organizaci lépe prosperovat, odolávat konkurenci na trhu a přispívá k lepšímu pracovnímu klimu ve společnosti.

Otázka výběrového řízení je klíčová pro každého člověka ve společnosti, neboť se týká všech, kteří se zapojí do pracovního procesu – ať již se jedná o stranu uchazeče či o stranu poskytovatele pracovního místa. Proces výběrového řízení má svá specifika, etapy a postupy, které je nutné znát a dodržet.

Cílem této bakalářské práce je zjistit a popsat, jak probíhá výběrové řízení na akademického pracovníka na vysoké škole.

Obsahem teoretické části práce je vymezení některých pojmů, které se přímo váží s daným tématem. V bakalářské práci je nejdříve popsán pojem personální činnosti a rozčleněn na několik kategorií, které v sobě zahrnují také předvýběr, výběr a přijímání pracovníků. Ty přímo souvisí s tématem výběrového řízení. Dále jsou v práci specifikovány termíny akademický pracovník a vysoká škola. Výzkumná část bakalářské práce se zaměřuje na výběrová řízení na akademické pracovníky na různých veřejných vysokých školách. Výzkumnými otázkami bylo zjišťováno: „Jak probíhá výběrové řízení na akademického pracovníka na veřejné vysoké škole?“ a dále „Jaká jsou specifika výběrového řízení na jednotlivých veřejných vysokých školách?“

1 Teoretická část

1.1 Personální činnosti

Personální činnosti lze chápat jako soubor aktivit zabývajících se osobami – pracovníky v organizaci. Jedná se zejména o správný výběr pracovníků, jejich hodnocení a odměňování, dále o vzdělávání a péči o zaměstnance v takovém rozsahu, aby docházelo k dosažení určitého výsledku či výkonu na straně organizace.

Koubek definuje personální činnosti jako „výkonnou část personální práce“ (Koubek, 2015, str. 20) a rozděluje je do několika oblastí: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Cíle a zásady uplatňované při jednotlivých personálních činnostech mají být vzájemně provázány a měly by být ve vzájemném souladu.

„Personální činnosti slouží naplňování úkolu personalistiky. Umožňují škole zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy. Podstatou úspěšného řízení školy je dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností.“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 18). Soubor personálních činností má vliv na výkon zaměstnanců organizace. Dobře propracovaný systém personálních činností umožní organizaci ovlivňovat výkony zaměstnanců, cílit na jejich schopnosti a rozvíjet je, směřovat jejich motivaci k vykonávání zadané práce – to vše vede k získání požadovaného výkonu zaměstnance. Mezi základní složky systému personálních činností řadí Šikýř a kol. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016): výběr zaměstnanců, hodnocení výkonu pracovníků, odměňování a vzdělávání pracovníků.

Personální činnosti můžeme rozdělit do těchto oblastí (Šikýř, 2014): vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance a využívání personálního informačního systému.

Pro Lochmanovou představuje personalistika několik etap zahrnující přijímání pracovníků, jejich vzdělávání, odměňování až po konečné propouštění pracovníků. (Lochmanová, 2016). Zjednodušená definice hlavního úkolu personalisty je „vybrat správné lidi na správné místo.“

Z výše zmíněného vyplývá, že nejdůležitějším článkem v organizaci, potřebným k dosahování a naplňování cíle organizace, jsou bezesporu její zaměstnanci. Abychom byli schopni správně porozumět všem aspektům personálních činností, je zapotřebí přiblížit si a rozebrat jednotlivé oblasti.

1.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

U vytváření a analýzy pracovního místa je důležité nezaměňovat tyto termíny: „pracovní místo“ a „popis práce“. V prvním případě se jedná o specifikaci pracovního místa, tj. požadavky na pracovníka na určité pozici (pracovním místě). V druhém případě mluvíme pouze o náplni práce, čili co daná práce konkrétního pracovníka obsahuje, jaké mu vymezuje pracovní úkoly.

Vytváření pracovních míst lze definovat jako *„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, 2015, s. 43). Analýza pracovního místa zkoumá a analyzuje informace o pracovních činnostech daného pracovníka. Dle Koubka jde o proces, kdy se zjišťují, zaznamenávají a analyzují informace *„o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“* (Koubek, 2015, s. 43).

V některých v poslední době vydaných odborných dílech se můžeme setkat s termínem „profil pracovní role“. Tu používá např. Armstrong. Jde o synonymum k popisu pracovního místa, avšak zde se jedná o přesněji definovanou formu, která specifikuje požadavky samotného způsobu výkonu práce. Máme na mysli zejména flexibilní přístup zaměstnanců reagující na nové požadavky pracovního místa.

Dalšími pojmy, které se v souvislosti s popisem pracovního místa uvádí, jsou znalosti a schopnosti potřebné pro výkon práce, kvalifikace nebo odborná způsobilost. Schopnosti se často využívají i „při získávání a výběru zaměstnanců (85 %)“ (Armstrong, 2015, str. 133). Znalosti jsou pro Armstronga to, „co musí jedinec vědět, aby mohl práci vykonávat“ (Armstrong, 2015, str. 274) a schopnosti to, „co musí být jedinec schopen dělat, aby mohl práci vykonávat“ (Armstrong, 2015, str. 274). To souvisí i s termíny kvalifikace a odbornou způsobilostí pracovníků.

Šikýř, Borovec a Trojanová uvádí, že „popis a specifikace pracovního místa je výsledkem analýzy volného pracovního místa a obsahuje: údaje o volném pracovním místě (název, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.) a údaje o požadavcích volného pracovního místa na zaměstnance (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace apod.)“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 50).

1.1.2 Personální plánování

Plánování patří mezi sekvenční (posloupné, organizované) manažerské funkce a můžeme jej definovat jako základní proces (popř. činnost řídicích subjektů) potřebný ke stanovení cílů organizace, vhodných cest a prostředků k jejich dosažení v určitém časovém horizontu. Personální plánování (plánování pracovníků) můžeme chápat jako proces sloužící ke stanovování cílů v oblasti získávání, rozmisťování a využívání pracovníků a jejich schopností v organizaci (Koubek, 2015). Účelem personálního plánování je stanovit, zda a kolik budeme potřebovat pracovníků na volná pracovní místa v organizaci v aktuálním i výhledovém období, zda jsme schopni pokrýt tuto potřebu zaměstnanců z vlastních (vnitřních) či vnějších zdrojů. Jedná se o strategickou, čili dlouhodobou aktivitu, která zabezpečuje organizaci potřebný počet kvalifikovaných pracovníků a jejich pracovní a profesní rozvoj.

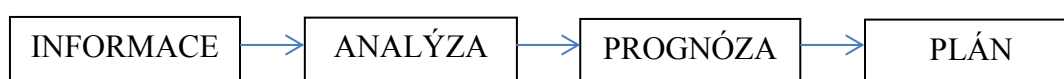
Personální plánování představuje proces předvídání potřeb organizace nejen v množství a potřebné kvalifikaci pracovníků, ale i v rovnováze mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou na pracovním trhu.

V literatuře se můžeme setkat i s dalším termínem personálního plánování a tím je „plánování lidských zdrojů“. To využívá ve své publikaci např. Armstrong (Armstrong, 2015), který zmínil i dělení plánování lidských zdrojů na „tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů“. Do měkkého plánování HR („*human resources = lidské zdroje*“) jsou zahrnuty obecné otázky související s nabídkou a poptávkou po pracovnících a jejich rozmisťováním v organizaci, tvrdé plánování HR se týká (ne)souladu nabídky a poptávky po lidských zdrojích (předpokládaný vývoj situace na trhu práce).

Personální plánování můžeme dělit na tyto oblasti (Koubek, 2015):

- plánování potřeby pracovníků (tj. plánování poptávky po pracovních silách),
- plánování pokrytí potřeby pracovníků (neboli předvídaní nabídky zdrojů pracovních sil v organizaci i mimo ni a vymezení cest k zabezpečení těchto zdrojů),
- a na plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků (slouží k napomáhání rozvoje pracovních schopností zaměstnanců a snižuje intenzitu nežádoucích odchodů pracovníků z organizace).

Základními kameny procesu plánování pracovníků jsou jeho fáze, u kterých je důležité dodržet jejich posloupnost. Jsou to:



(upraveno Lochmanová, 2016, s. 21 a Koubek, 2015, s. 98)

Informace lze získat buď interním sběrem dat uvnitř organizace (vývoj produktu, schopnosti lidí, atd.), či externím sběrem (trh práce, demografický vývoj, politické, ekonomické, sociální vlivy, atd.). Analýza shrnuje tyto informace, vyhodnotí je a na základě nich odhadne (předpoví) situaci na trhu s lidskými zdroji – poptávku po práci a nabídku práce.

Personální plánování v organizaci vyháží dle Koubka ze dvou prognóz, a to prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil. „Každá z těchto prognóz je založena na vlastním okruhu informací a analýz.“ (Koubek, 2015, s. 99). Ta první, potřeba pracovních sil, se týká informací a analýz ohledně zaměření organizace, situace a změn na trhu a demografické struktury pracovníků organizace. Prognóza zdrojů pracovních sil se opírá především o informace o vnitřních zdrojích jako využití pracovních sil uvnitř organizace, o situaci na trhu práce, populačním vývoji v blízké lokalitě či státě a o profesních kvalifikacích či trendech v oblastech vzdělávání lidí.

Konečným „produktem“ je odpovídající strategický plán organizace, na základě něhož se formují a upravují cíle strategického personálního řízení v dané organizaci.

1.1.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Úkolem získávání pracovníků je oslovit a „přitáhnout“ dostatečné množství vhodných uchazečů na volná pracovní místa v organizaci do určitého termínu s odpovídajícími náklady. V praxi se můžeme setkat i se starším ekvivalentem k tomuto spojení, kdy byl uváděn termín „nábor pracovníků“. Zde se jednalo spíše o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, novější „získávání“ především usiluje o zajištění lidských zdrojů z vnitřních zdrojů organizace, pokud je to možné.

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.“ (Armstrong, 2015, s. 272).

Získávání pracovníků předchází etapě předvýběru a samotnému výběru pracovníků.

Při procesu výběru pracovníků rozhodujeme, „*kteřý z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.*“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 58). Uchazeč by měl vyhovovat ale nejen těmto nárokům na pracovní místo, dle Koubka by měl i přispívat „*k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci*“, měl by být „*schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace*“, a také by měl

být dostatečně flexibilní a měl by se umět přizpůsobit „*předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.*“ (Koubek, 2015, s. 166).

Přijímání pracovníků je konečnou fází výběru pracovníků, kdy úspěšný uchazeč o zaměstnání je posouzen jako způsobilý vykonávat danou práci a byl vybrán jako nejvhodnější adept pro práci v dané organizaci.

Problematika získávání, výběru a přijímání pracovníků je detailněji rozpracována v kapitole [1.2 Výběr pracovníků](#).

1.1.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Smyslem řízení pracovního výkonu není pouze kladení hlavního důrazu na pracovní výkon zaměstnance organizace, jak tomu bylo v tradičním přístupu řízení lidí (dobrý pracovní výkon zaměstnance zaručuje snadnější naplnění cílů organizace), ale zejména vzájemná dohoda mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem o požadovaném budoucím pracovním výkonu, jeho realizaci a naplňování, a následné zpětné vazbě. Zde je důležité respektovat individualitu každého jedince a rozvíjet jeho schopnosti ve prospěch jednotlivce a organizace.

Dle Koubka v sobě řízení pracovního výkonu spojuje „*na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu však musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formování postojů vedoucích pracovníků/manažerů.*“ (Koubek, 2015, s. 203). Vedoucí pracovník musí svým přístupem podřízeného motivovat k dosahování lepšího pracovního výkonu a měl by mu poskytovat pravidelně zpětnou vazbu k jeho práci – hodnotit jej.

Nástrojem k ovládnutí (řízení) pracovního výkonu zaměstnanců používáme hodnocení pracovníků, které slouží vedoucím zaměstnancům „*kontrolovat, usměrňovat a podněcovat podřízené zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů*“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 105). Hodnocení zaměstnanců můžeme rozdělovat na formální a neformální, kdy formální hodnocení používáme při pravidelném posuzování pracovního výkonu, např. čtvrtletně, (pololetně, ročně atd.) a zpravidla se jedná o hodnotící rozhovor. Neformální hodnocení se

objevuje při aktuálním zjištění problémů v pracovním výkonu či výsledcích podřízeného. Zde nadřízený s podřízeným společně definují problém a jeho způsobení a vedoucí pracovník „ukáže“ cesty podřízenému vedoucí k nápravě problému a poté zhodnotí výsledek, nakolik a jak byl problém vyřešen.

„Při vytváření systému formálního a neformálního hodnocení zaměstnanců ve škole je nutné hledat odpovědi na následující otázky:

- *Proč hodnotit?*
- *Co hodnotit?*
- *Jak hodnotit?*
- *Kdo má hodnotit?*
- *Kdy a jak často hodnotit?*
- *Jak sdělovat a využívat výsledky hodnocení?“* (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 107)

První otázka „Proč hodnotit?“ je důležitá pro vedoucího pracovníka zejména jako zpětná vazba k práci podřízeného, nakolik splňuje pracovník zadané úkoly a jaké má výsledky práce. „Co?“ hodnotit, je velmi rozdílné. Hodnotit můžeme výsledky pracovní činnosti zaměstnance, jeho schopnosti či přístup k práci, hodnotit lze i pracovní podmínky podřízeného. Způsoby hodnocení („Jak hodnotit?“) jsou bodování či klasifikace pomocí stupnice a slovní hodnocení – popis zjištěného výsledku, hodnotit můžeme dle stanovených cílů (splnil – nesplnil, částečně splnil). „Kdo?“ hodnotí pracovníky? Především by to měl být přímý nadřízený, který má o jeho pracovní činnosti největší přehled. Ten by měl vést také s podřízeným hodnotící rozhovor, na základě něhož by posoudil zaměstnancův pracovní výkon. Dalšími hodnotiteli mohou být zákazníci, spolupracovníci či další podřízený daného zaměstnance. „Kdy?“ hodnotit je velmi individuální, záleží na aktuální potřebě nadřízeného či dané situace, většinou se hodnocení pracovníků provádí 1 – 2x za rok či dle aktuální potřeby. K formě „Jak sdělovat výsledky hodnocení?“ může posloužit hodnotící rozhovor nadřízeného pracovníka s podřízeným. Získané informace slouží jako zpětná vazba oběma stranám – podřízenému k uvědomění si svých silných a slabých stránek a jako nástroj pro zlepšování svého pracovního výkonu, nadřízenému ke kontrole pracovní činnosti zaměstnance, využívání jeho (někdy skrytých)

schopností a dovedností a případné korekci chyb v pracovníkově činnosti v organizaci. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016).

1.1.5 Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Zařazování pracovníků neboli jejich rozmisťování znamená přidělit správného člověka na správné pracovní místo a pověřit jej odpovídajícími úkoly s cílem využít pracovníkův potenciál a tím zvýšit rozvoj organizace a její prosperitu. V potaz musíme brát zejména profil pracovníka (charakteristiku jeho osobnosti a kvalifikační profil – jeho vzdělání, praxe a pracovní výkon), aby nedošlo ke střetu zájmů mezi zaměstnancem a organizací, což by mohlo vyústit až v odchod daného pracovníka z organizace, a dále profil pracovního místa (popis a specifikace pracovního místa), jež upřesňuje úroveň výkonu na dané pracovní pozici.

Koubek definuje zařazování pracovníků jako „*nepřetržitý proces sladování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování cílů organizace.*“ (Koubek, 2015, s. 236)

V souvislosti s rozmisťováním pracovníků můžeme v moderním řízení lidských zdrojů objevit nové termíny, a to např. „*tailoring*“ (v překladu *krejčí* či *přizpůsobení se něčemu*). Koubek jej definuje jako tzv. „*šití pracovních úkolů a míst na míru pracovníkovi*“ (Koubek, 2015, s. 236), to znamená přiřazování všech pracovních úkolů k danému pracovnímu místu v souladu s profilem pracovníka tak, aby bylo co nejvíce využito potenciálu daného pracovníka, aby jej práce naplňovala a uspokojovala, a tím docházelo k dosahování cílů organizace.

Další termín související se zařazováním pracovníků uvádí Koubek (Koubek, 2015) „*staffing*“ (v překladu *obsazování pracovních míst* či *formování pracovní síly organizace*). Jedná se o proces pokrývání pracovních míst v organizaci pracovníky s důrazem na formování jejich pracovních a profesně-kvalifikačních schopností a dovedností, a sledování a řízení pohybu zaměstnanců uvnitř organizace (přeřazení na jinou práci, povýšení) a ven z organizace (odchody pracovníků z organizace, propouštění apod.).

Zařazování a rozmísťování pracovníků uvnitř organizace se nejběžněji uskutečňuje povýšením pracovníka (přechod pracovníka na náročnější, „vyšší“ a většinou lépe placenou funkci), převedením pracovníka na jinou práci či pracoviště (přechod pracovníka na podobné pracovní místo se stejným či podobným obsahem práce, nebo na stejné pracovní místo na jiném pracovišti), přeřazením pracovníka na nižší pozici (z důvodu zrušení daného pracovního místa nebo z důvodu neschopnosti vykonávání dané funkce pracovníkem, ať už ze zdravotního hlediska zaměstnance, či z nedostatku jeho pracovních schopností).

V rámci zařazování a rozmísťování pracovníků ve vnější oblasti, směrem do organizace a z organizace, provádíme tento proces několika postupy (Koubek, 2015):

- směrem do organizace mluvíme o návaznosti procesů získávání, výběru pracovníků, jejich umístování a adaptace zaměstnanců - tedy obsazování volného pracovního místa,
- směrem z organizace dělíme rozmísťování a pohyb pracovníků na:
 - a) trvalé ukončení pracovního poměru - propouštění zaměstnanců (ukončování pracovního poměru z důvodu neuspokojivého výkonu pracovníka, či pro nadbytečnost pracovníka), odchody zaměstnanců na vlastní žádost (výpověď podaná zaměstnancem), odchody do důchodu a úmrtím zaměstnance (neovlivnitelné),
 - b) dočasné odchody zaměstnanců (odchody na mateřskou / rodičovskou dovolenou, odchody do veřejných funkcí, dlouhodobé zahraniční stáže v jiných organizacích či odchody do škol v rámci zvyšování či prohlubování kvalifikace.

1.1.6 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velmi důležitý proces na poli uplatnitelnosti pracovníků na trhu práce. Významem tohoto dění je získávat, formovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti zaměstnance vedoucí k lepšímu vykonávání pracovní činnosti a naplnění cílů organizace. V moderní době dochází k rychlému rozvoji technologií a vzniku nových poznatků, které je nutné si osvojovat a prohlubovat je. To způsobuje tlaky zaměstnavatelů na své i potencionální pracovníky na získání nových a rozšiřování již

nabytých znalostí. Vzdělávání se tudíž ve většině profesí stává nezbytností a celoživotním procesem.

Formování pracovních schopností člověka v sobě zahrnuje (Koubek, 2015) oblast všeobecného vzdělávání (tuto oblast zajišťuje stát, většinou formou výuky v mateřských a základních školách, kde si člověk osvojí všeobecné znalosti a dovednosti důležité pro život ve společnosti), oblast odborného vzdělávání (profesní přípravu, orientaci na zaměstnání a nárůst flexibility pracovníků na požadavky konkrétního pracovního místa, prohlubování kvalifikace pracovníků v závislosti na požadavcích organizace, rekvalifikace – osvojení si nových pracovních schopností, zvyšování uplatnitelnosti pracovníků rozšiřováním jejich schopností) a oblast rozvoje (formování osobnosti člověka, hrající významnou roli v jeho motivaci k práci, vztazích na pracovišti a ovlivňující jeho pracovní výkon, rozšiřování kvalifikace pracovníka a jeho další vzdělávání).

Vzdělávání pracovníků může být uskutečňováno uvnitř organizace nebo mimo ni a může být prováděno pravidelně či nárazově (dle aktuálních potřeb organizace či jednotlivých pracovníků).

Mezi nejběžnější metody používané ke vzdělávání na pracovišti řadíme (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, Armstrong, 2015, Koubek, 2015):

- instruktáž při výkonu práce (pracovník se učí napodobováním zkušenějšího pracovníka - školitele),
- coaching (směrování pracovníka k vyřešení úkolu díky radám a připomínkám vzdělavatelem),
- mentoring (mentor – školený jedinec, vede pracovníka a poskytuje mu rady při výkonu pracovní činnosti; odpovědnost za splnění úkolu spočívá na samotném pracovníkovi),
- asistování (učení se od zkušenějšího pracovníka – pozorování jej přímo v praxi),
- pověření úkolem (splnění úkolu pracovníkem za odborného dohledu školitele),
- rotace práce (střídání pracovních úkolů a přemístování pracovníka na jiná pracovní místa),

- pracovní porady (sdílení zkušeností a společná diskuze účastníků nad určitým tématem).

Mezi nejčastější metody aplikované ve vzdělávání mimo pracoviště řadí Koubek (Koubek, 2015): přednášku / přednášku spojenou se skupinovou diskuzí, demonstrování (názorné vyučování), případovou studii (uvedení konkrétního příkladu), workshop (týmové řešení problémů), brainstorming (každý ze skupiny účastníků navrhuje způsoby řešení daného problému), seminář (učení se pomocí předávání informací od školitele), outdoor training (učení se skrze pohybové aktivity, např. ve volné přírodě, tělocvičně apod.), e-learning (vzdělávání prostřednictvím počítačových kurzů).

Vzdělávání pracovníků je vhodné zakončit určitým hodnocením výsledků a zhodnotit, na kolik byly metody účinné a přínosné jak pro daného pracovníka, tak pro organizaci jako takovou.

1.1.7 Odměňování pracovníků

Jednou z velmi důležitých a často diskutovaných složek personálních činností je odměňování pracovníků. Většinou je odměňování bráno pouze jako určitá finanční odměna – mzda nebo plat, která je pravidelně poskytována zaměstnanci za vykonanou práci, ale odměnou nemusí být pouze peněžní částka, nýbrž i jiná nefinanční odměna, která stimuluje pracovníka k dosahování požadovaného či vyššího pracovního výkonu.

Odměňování pracovníků tedy můžeme uskutečňovat (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016):

- a) finanční / peněžní odměnou (mzda, plat, odměny z dohod – DPP, DPČ),
- b) nefinanční / nepeněžní odměnou (povýšení, formální a neformální uznání – pochvaly, zaměstnanecké výhody, lepší pracovní prostředí – např. vybavení kanceláře, vstřícnost vůči osobním potřebám zaměstnance, pracovní úkoly „šité na míru“ zaměstnanci apod.)

Ačkoli má organizace více možností, jak odměňovat zaměstnance, způsob měřitelnosti pracovního výkonu bývá mnohdy velice obtížný. Některé složky výkonu nelze zcela přesně a objektivně změřit. To vysvětluje problém, proč jsou někteří pracovníci placeni za svou práci lépe než jiní. V základu je ale nutné dodržet některá pravidla, která se vztahují na oblast odměňování, a to konkrétně na právní úpravu odměňování pracovníků, jenž je

zakotvena v Zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, části šesté, § 109, odst. 4 („Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“) a § 110, odst. 1 („*Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.*“) (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Odměňování zaměstnance tedy probíhá dle několika kritérií, kterými jsou: „*složitost práce, odpovědnost práce, namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a dosahované výsledky.*“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 118 - 119).

Mezi základní mzdové formy patří: časová a úkolová mzda / plat, podílová mzda, mzda / plat za schopnosti či za přínos organizaci. Základní formy ještě doplňují dodatkové (popř. pobídkové či výkonové), a to: odměny, osobní ohodnocení (osobní příplatky), prémie, povinné a nepovinné příplatky.

Již v úvodu kapitoly byla zmínka o mzdě či platu, a ačkoliv obojí vyjadřuje peněžité plnění za vykonanou práci, najdeme zde několik rozdílů. Mzdu vyplácí zaměstnanci zaměstnavatel působící v soukromém sektoru, na rozdíl od platu, kdy zaměstnavatelem je stát, územně samosprávný celek, školská právnická osoba či příspěvková organizace, jejíž náklady na platy jsou zajišťovány z příspěvku na provoz od zřizovatele či jiných zdrojů. Z veřejných rozpočtů jsou tedy placeni např. státní úředníci, učitelé, vojáci, policisté, zaměstnanci krajských nebo obecních úřadů apod.

1.1.8 Pracovní vztahy

Vytváření vztahů obecně vzniká na základě kontaktu dvou či více lidí, proto se nevyhneme vztahům ani na pracovišti. Mluvíme-li o pracovních vztazích, rozlišujeme vztahy formální, regulované určitými pravidly dané organizace či platnými celostátně (např. pracovní řád, zákoník práce, atd.) a neformální, tedy neřízené vnějšími pravidly (např. symbolická blízkost, osobní pomoc jednoho člověka druhému, atd.).

Pracovní vztahy můžeme dělit (Koubek, 2015) mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, mezi zaměstnancem a odborovou organizací, mezi nadřízeným a podřízeným, vztahy k zákazníkům (popř. k veřejnosti), vztahy mezi pracovními skupinami (kolektivy), vztahy mezi jednotlivými spolupracovníky.

„Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních, jsou konflikty. Ty mohou vzniknout z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci.“ (Koubek, 2015, s. 336). Je důležité případným konfliktům předcházet, ale pokud již nastanou, je nutné je řešit rychle a efektivně. Konflikty mohou plynout z osobnosti pracovníka, další příčinou neshod mohou být různá nedorozumění v komunikaci mezi pracovníky či nadřízeným a podřízeným, ve špatném výběru pracovníků nebo tvorbě celých týmů přidělených na určitou pracovní činnost, popř. v chybném stylu vedení lidí (pracovníků) v organizaci.

1.1.9 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky zahrnuje veškeré činnosti týkající se zajištění příznivých podmínek zaměstnanci k jeho práci tak, aby mohl dosahovat požadovaného pracovního výkonu. Péči o zaměstnance rozlišujeme (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016): povinnou (smluvní péči), která vyplývá ze zákona - pracovních předpisů či pracovních smluv (např. určení pracovní doby a pracovních podmínek, BOZP, odborný rozvoj zaměstnanců, atd.) a nepovinnou (dobrovolnou) – vyplývá z personální strategie zaměstnavatele (např. zaměstnanecké výhody).

U povinné péče o pracovníky byla zmíněna pracovní doba zaměstnance. Tu definuje a upravuje zákoník práce v části 4., § 78, odst. 1, písm. a). Pracovní dobou se rozumí *„doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele“* (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Zákoník práce též zahrnuje do souvislosti s pracovní dobou i dobu odpočinku. Ta navazuje na pracovní dobu a je to veškerá doba, která není zahrnuta v době pracovní.

V České republice je pracovní doba, tedy přesněji řečeno její délka uváděna v týdenním rozsahu. Ta činí obvykle 40 hod./týden (počítáno s 8 hodinami denně 5x v týdnu, nebo jiným časovým rozvržením, s dvousměnným pracovním režimem či s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem, nebo délka u prací ve ztížených pracovních podmínkách, např. v dolech, je snížena pracovní doba na 37,5 hod./týd.). U pracovní doby dále rozlišujeme zkrácenou pracovní dobu a kratší pracovní dobu. Zkrácená pracovní doba znamená, že snížíme dobu práce, ale pracovníkova mzda zůstane zachována (upravuje

vnitřní předpis organizace či kolektivní smlouva – např. u dvousměnného pracovního provozu, kdy je sjednána pracovní doba na 37,5 hod./týd.). Kratší pracovní doba nese i odpovídající snížení mzdy / platu (upraveno v individuální smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem – např. z důvodu péče o malé dítě).

1.1.10 Personální informační systém

Veškeré informace týkající se pracovníků v organizaci jsou pro její správné fungování nezbytné. Proto zmiňme i další součást personálních činností, kterou personální informační systém bezesporu je. Personální informace již dávno nejsou sdělovány pouze prostřednictvím vývěsek (či obdobnými způsoby), ale prostřednictvím počítačových systémů. Data a dokumenty by se měly průběžně aktualizovat a zpracovávat a celý systém by měl být propojen s dalšími informačními systémy. Personální informační systém usnadňuje práci personalistům a všem vedoucím pracovníkům a napomáhá snižovat náklady na administraci potřebnou k personální práci. Personální informační systém by měl zahrnovat (Koubek, 2015): informace o pracovnících (např. o pracovní pozici pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, pracovních schopnostech a údaje týkající se odměňování zaměstnance; součástí by měly být veškeré dokumenty týkající se pracovníka, jako např. jeho životopis, jeho pracovní smlouva, dokumenty o absolvovaném vzdělání, plány osobního rozvoje apod.), informace o pracovních místech (např. údaje jako popis a specifikace pracovního místa, místo vykonávané práce, požadavky na kvalifikaci zaměstnanců apod.), informace o personálních činnostech (např. metody vytváření a analýzy pracovního místa, metody plánování potřeby pracovníků, metody hodnocení pracovníků, metody hodnocení práce, pracovní řád, různé dotazníky zaměřující se na určitou personální činnost apod.) a informace o vnějších podmínkách (např. informace o trhu práce, demografický vývoj, údaje o mzdách a platech, právní předpisy zahrnující informace z oblasti zaměstnávání lidí (např. zákoník práce) apod.).

Abychom mohli vycházet z daných dat, je nutné mít nepřetržitý přísun aktuálních a prověřených informací zejména od personálních pracovníků, vedoucích pracovníků, kteří jsou zdrojem informací i jejich uživatelem, a dalších manažerů.

1.2 Výběr pracovníků

Tato kapitola se podrobněji zabývá etapou získávání pracovníků a samotným výběrem pracovníků zahrnující všechny aspekty týkající se daného tématu.

1.2.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků a výběru pracovníků

Podstatou personální činnosti zabývající **získáváním pracovníků** je, jak již bylo popsáno v kapitole výše ([1.1.3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků](#)), přitáhnout co nejvíce uchazečů o práci na volná pracovní místa v organizaci.

Mluvíme-li o získávání pracovníků, myslíme tím naklonit si stávající zaměstnance na stranu organizace, motivovat je ke ztotožnění se s cíli organizace, s jejími hodnotami, kulturou.

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“

(Koubek, 2015, s. 131). Proces získávání zaměstnanců v sobě zahrnuje několik kroků, vzájemně na sebe navazujících. Z těch nejdůležitějších to jsou (Koubek, 2015):

- potřeba získání pracovníků a obsazení volného pracovního místa,
- popis a náležitosti obsazovaného pracovního místa,
- označení potencionálních zdrojů uchazečů,
- určení metod získávání pracovníků,
- výběr dokumentů, které bude organizace požadovat po uchazečích,
- formulace nabídky zaměstnání a její forma uveřejnění,
- předvýběr uchazečů – shromažďování potřebných dokumentů od uchazečů a komunikace s uchazeči o pracovní místo.

Mezi metody k získávání zaměstnanců řadíme (Armstrong, 2015, Koubek, 2015, Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016) například inzerci na internetu, v tisku, rozhlase či televizi, inzerci na úřední vývěsce (např. Úřadu práce, městského úřadu apod.) či nástěnce (např. v organizaci), letáky vkládané do poštovních schránek, využívání spolupráce s personálními agenturami, se vzdělávacími institucemi (školami, školskými zařízeními), informování na veletrzích pracovních příležitostí, doporučením od prověřeného zdroje (např. od

současného, popř. bývalého zaměstnance), přímé oslovení příhodného jedince (tato metoda vyžaduje od vedoucích pracovníků sledování aktuální situace na pracovním trhu), nebo se uchazeč dané organizaci nabídne sám.

Jako důležitá se jeví samotná formulace nabídky zaměstnání. Nabídka zaměstnání je obecně považována za nejčastější a nejdůležitější prostředek „*navázání komunikace s potenciálními uchazeči o zaměstnání během obsazování volných pracovních míst.*“ Vhodně formulovaná zveřejněná nabídka zaměstnání „*umožňuje oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.*“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 54). Nabídka zaměstnání se zpracovává na základě popisu a upřesnění náležitostí pracovního místa a měla by obsahovat: název práce / pracovního místa, stručné informace o organizaci, stručný popis práce, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče o zaměstnání (vzdělání, praxe, znalosti cizích jazyků, atd.), pracovní podmínky (pracovní prostředí, pracovní doba, platové / mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, celková délka čerpání dovolené), seznam požadovaných dokumentů od uchazečů o zaměstnání, pokyny pro uchazeče ohledně způsobu a termínu podávání žádosti o zaměstnání.

V další fázi získávání pracovníků je důležité zvolit, jaké dokumenty budou od uchazečů o zaměstnání požadovány. Nejčastěji to jsou (Koubek, 2015):

- životopis uchazeče
 - (a) volný (chronologický popis života uchazeče; nechá vyniknout formulačním schopnostem uchazeče),
 - (b) polostrukturovaný (organizace zadá některé povinné náležitosti životopisu, zbylá část je ponechána na uchazeči – výhody volného životopisu),
 - (c) strukturovaný (CV = *curriculum vitae*; uchazeč dostane informace o náležitostech životopisu, tzv. „životopisný dotazník“; usnadňuje hledání informací v životopise a umožňuje snadněji porovnávat více uchazečů mezi sebou),
- žádost o zaměstnání nebo přihláška k výběrovému řízení,

- doklady o vzdělání a praxi (vysvědčení, diplomy, certifikáty, potvrzení o praxi, absolvovaných kurzech),
- dotazník pro uchazeče o zaměstnání (obsahuje údaje jako název zaměstnání, na které se účastník hlásí, osobní údaje uchazeče – jméno a příjmení, adresa, atd., vzdělání uchazeče, výčet předchozích zaměstnání, pracovní posudky či reference od bývalých zaměstnavatelů, další informace – např. zda je účastník držitelem řidičského průkazu apod.),
- další dokumenty (pracovní posudek z posledního zaměstnání, seznam publikačních aktivit apod.).

Získávání pracovníků předchází etapě předvýběru a samotnému výběru pracovníků.

Někdy se proces výběru pracovníků může prolínat se získáváním pracovníků, tedy že předvýběr *„je jednou považován za součást získávání pracovníků, jindy za součást výběru. U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.“* (Koubek, 2015, s. 173).

Fáze **předvýběru pracovníků** probíhá na základě předložených dokumentů všech uchazečů o zaměstnání a vybírají se ti, kteří splňují stanovené podmínky, a tudíž jsou potencionálně vhodní pro zařazení do samotného procesu výběru pracovníků.

Předvýběr pracovníků se provádí zejména na základě hodnocení životopisů, popř. přiložených žádostí o zaměstnání, kdy se posuzuje způsobilost vykonávat danou práci. Výsledkem předvýběru vhodných uchazečů je jejich rozdělení do skupin (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016 a Koubek, 2015):

- vhodní (popř. velmi vhodní a vhodní, kdy velmi vhodní uchazeči jsou vždy pozváni k výběrovému řízení; vhodní uchazeči, v případě malého počtu „velmi vhodných uchazečů“, jsou podrobeni dalším výběrovým procedurám, nebo naopak při velkém či dostačujícím množství „velmi vhodných uchazečů“ je s nimi počítáno do budoucna při dalším hledání pracovníků na určitou pozici),
- nevhodní (tito uchazeči nesplňují požadavky organizace na výkon práce; zasílá se jim zdvořilý odmítavý dopis a poděkování za jejich zájem o nabízené místo v organizaci).

Koubek rozděluje předběžnou fázi výběru pracovníků (předvýběr) na definici pracovního místa, zkoumání kvalifikace a znalostí uchazeče a na konkrétní specifikaci požadavků na vzdělání a specializaci pracovníka. Následuje fáze vyhodnocovací zahrnující např. zkoumání dotazníků, předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí. (Koubek, 2015).

Úlohou **výběru pracovníků** na volné pracovní místo je rozeznat, kdo z uchazečů o zaměstnání v organizaci bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat daným požadavkům na konkrétní pracovní pozici a posuzuje se, nakolik je daný uchazeč způsobilý vykonávat zadanou práci. K tomuto posouzení je důležité specifikovat kritéria výběru a zvolit nejvhodnější metody posuzování o vhodnosti kandidáta. Celý proces výběru je tudíž podstatnou fází utváření pracovní síly v organizaci. Výběr pracovníků může být prováděn jak z vnějších zdrojů – mimo organizaci, tak z vnitřních zdrojů – z řad pracovníků dané organizace.

Výběr zaměstnanců má svá kritéria a metody, jak správně vybrat na určité místo toho správného člověka. Kritéria výběru pracovníků zahrnují několik důležitých požadavků pro výkon práce na obsazované pracovní místo. Jsou to kritéria dle potřeb zaměstnavatele (dosažené vzdělání, zvláštní znalosti a dovednosti apod.) a dle zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost, atd.). Konečným výsledkem výběru je přijetí pracovníka do pracovního poměru.

Důležitými kroky předcházející vlastnímu výběru pracovníků na obsazovaná místa jsou (Koubek, 2015):

- stanovení požadavků kvalifikace (= odborné způsobilosti) - tj. stupeň a druh vzdělání, délka praxe apod.,
- stanovení kritérií pracovního výkonu – tj. vytýčení požadovaných pracovních výsledků zaměstnance na daném pracovním místě (např. kvalita a množství práce, včasné plnění úkolů, dodržování pracovní doby apod.),

- stanovení žádoucích charakteristik (= rysů) osobnosti pracovníka – tj. jeho fyzické, mentální a sociální charakteristiky (např. otevřenost, přizpůsobivost, tolerance, schopnost spolupráce s dalšími pracovníky apod.).

Abychom vybrali na správné místo toho nejvhodnějšího uchazeče, je důležité vymezit si jednotlivá kritéria výběru. Ta jsou uvedena v následující kapitole.

1.2.2 Kritéria a fáze výběru pracovníků

Kritéria výběru pracovníků slouží ke stanovení požadavků na obsazované pracovní místo. Ta se stanovují například podle potřeb zaměstnavatele (dosažené vzdělání, požadovaná praxe, specifické znalosti) a podle zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost atd.). *„Z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení zaměstnance v organizaci je důležité, aby nejvhodnější uchazeč o zaměstnání prokázal jak nezbytnou způsobilost pro výkon práce, tak i potřebný rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup v organizaci.“* (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 58).

Kritéria můžeme ale rozdělit i jinak, a to na (Koubek, 2015):

- a) kritéria celopodniková (zahrnují takové požadavky na uchazeče, které přispějí k rozvoji celé organizace, očekává se flexibilita a přizpůsobivost pracovníků),
- b) kritéria útvarová (zahrnují požadavky na pracovníka pracující v určitém týmu),
- c) kritéria příslušného pracovního místa (zahrnují požadavky daného pracovního místa).

Na fakt, že procesy získávání a výběr pracovníků se často navzájem prolínají, upozorňuje ve své publikaci Koubek. Například předvýběr může být někdy součástí získávání pracovníků, jindy prvkem výběru. Výběr pracovníků ale zahrnuje oproti získávání pracovníků fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací. (Koubek, 2015). V předběžné fázi musíme definovat (popsat) pracovní místo a vymezit podstatné pracovní podmínky na daném pracovním místě. Dále je zapotřebí stanovit, jakou kvalifikaci pro danou práci a jaké znalosti a dovednosti by měl uchazeč mít, aby splňoval požadavky na danou práci. Ve vyhodnocovací fázi dochází ke kombinaci více metod používaných u výběru pracovníků, jsou to (Armstrong 2015, Koubek 2015, Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016): zkoumání dotazníků a dalších dokumentů zaslaných uchazečem o zaměstnání, výběrový pohovor,

testování uchazečů apod. Vyhodnocovací fázi můžeme pojmout tak, že uchazeč buď absolvuje všechny předepsané kroky – metody výběru, nebo postupně vyřazujeme z výběru jednotlivé uchazeče, pokud jejich výsledky v daném kroku nebyly uspokojivé.

Bělohávek ve své knize specifikuje, čeho chceme při výběru pracovníků docílit. Z výběru by se měli nejprve vyloučit lidé, kteří jsou neschopní či neochotní adaptovat se na dané pracovní prostředí. Pracovník by měl být také schopen vykonávat danou pracovní činnost odpovídající pracovnímu místu, úspěšně se adaptovat na prostředí organizace a podněcovat svou aktivitu, která by vedla k dalšímu rozvoji pracovníka. K úspěšnému výběru je zapotřebí, abychom správně stanovili požadavky na konkrétní pracovní pozici (např. odborné zkušenosti, „soft skills“ – komunikační a prezentační dovednosti, zvládnání stresu, apod.), určili si, jak budeme dané pracovníky získávat (zde se rozlišuje, zda pracovníky budeme hledat z vlastních zdrojů na danou pozici, či vyhledávat mimo firmu prostřednictvím inzercí, sociálních sítí, atd.). Další etapou je určení metody výběru zaměstnanců (dotazník, rozhovor, testy, Assessment centre, atd.). (Bělohávek, 2016).

Jednotlivé metody výběru pracovníků jsou popsány v další kapitole.

1.2.3 Metody výběru pracovníků a jejich použití

Metody výběru pracovníků slouží ke zjišťování a posuzování, zda je daný uchazeč o zaměstnání způsobilý danou pracovní činností vykonávat. Mezi nejčastěji používané metody výběru pracovníků patří (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, Koubek, 2015):

- hodnocení životopisu uchazeče,
- dotazník pro uchazeče o zaměstnání (obvykle vytvořený danou organizací),
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů (testy inteligence, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti),
- Assessment Centre (série simulačních případů pro skupinu uchazečů),
- zkoumání referencí,
- ukázka práce uchazeče (přímá ukázka práce uchazeče v praxi – např. ukázková hodina u pedagogů, nebo přijetí těch nejlepších uchazečů na zkušební dobu).

Analýzou životopisu zjišťujeme o uchazečích o zaměstnání, zda splňují potřebné předpoklady pro danou práci a tudíž se stávají vhodnými pro to, aby byli pozváni k výběrovému pohovoru či dalším procedurám výběru.

Dotazník pro uchazeče je zpravidla vytvářen samotnou organizací a obsahuje buď pouze dotazy na holá fakta, jako informace o uchazeči (jméno a příjmení uchazeče, bydliště, datum narození a rodné číslo, vzdělání, atd.), informace o předchozích zaměstnání a pracovní zkušenosti, nebo i podrobnější informace o uchazečových silných a slabých stránkách, jeho úspěších, představách rozvoje jeho kariéry apod.

Výběrový pohovor je důležitou a asi nejpoužívanější metodou výběru pracovníků. Dochází u něj k osobnímu setkání uchazeče o zaměstnání a zaměstnavatele nebo pracovníka pověřeného výběrovým řízením. Cílem výběrového pohovoru je získat další a podrobnější informace o uchazeči (které nebyly uvedeny v životopise nebo dotazníku), přiblížit uchazeči představu zaměstnavatele o nabízeném zaměstnání a uvést některé podmínky vztahující se k práci, a posoudit, nakolik je daný uchazeč způsobilý vykonávat danou práci a jaká je jeho motivace pracovat v dané organizaci. (Koubek, 2015, Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016).

Výběrový pohovor můžeme dělit (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016):

- a) dle počtu účastníků na straně zaměstnavatele (např. pouze pracovník personálního odboru či komise zabývající se výběrovými řízeními),
- b) dle způsobu získávání informací – strukturovaný (řízený, předem připravený) pohovor či nestrukturovaný (předem nepřipravený, volný), popř. kombinací obou forem.

Výběrové řízení by mělo mít vždy daný postup, jako je přivítání uchazeče o zaměstnání, seznámení uchazeče s představami zaměstnavatele o nabízeném pracovním místě, poté přichází na řadu představení uchazeče, jeho prezentování životopisu a představ o nabízeném pracovním místě, dále případné doplňující dotazy na uchazeče (či dotazy uchazeče na zaměstnavatele) a uvedení způsobu a termínu vyrozumění uchazeče o výsledku výběrového řízení (přijetí či nepřijetí uchazeče).

Testování uchazečů může probíhat několika způsoby, ať již to jsou testy inteligence (prověření paměti, schopnost úsudku, verbální schopnosti atd.), testy znalostí a dovedností (prověření znalostí nabytých ve škole či v praxi), testy osobnosti (většinou se jedná o psychologické testy zkoumající uchazečovu povahu, jeho rysy, vyznávání hodnot uchazeče apod.).

Metoda Assessment Centre (AC) bývá někdy přiřazována do skupiny metod testování uchazečů. Jedná se o sérii za sebou jdoucích modelových případů určených pro skupinu cca 5 až 10 uchazečů. Uchazeči společně (skupinově) i jednotlivě plní zadané úkoly a jsou posuzováni skupinou vedoucích pracovníků přímo z organizace, či se jedná o externí hodnotitele (zkušení psychologové, manažeři apod.). Tato metoda má využití zejména v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v řídicích (manažerských) funkcích.

Zkoumání referencí je další metodou výběru pracovníků, kde se posuzují některá hodnocení uchazeče z předchozího zaměstnání či školy, kterou uchazeč absolvoval (popř. byl na praxi apod.). Předmětem zkoumání jsou výsledky práce uchazeče v bývalém zaměstnání a jeho schopnosti zvládat zadanou práci co nejlépe.

1.2.4 Přijímání pracovníků

Přijetí pracovníka je výsledkem či konečnou etapou procesu získávání a výběru zaměstnanců. Pokud uchazeč o zaměstnání je ve výběru shledán vhodným adeptem na obsazení volného pracovního místa, a zároveň on danou nabídku organizace akceptuje, je přijat do pracovního poměru.

Vznik pracovního poměru se uskutečňuje dvojím způsobem (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 33):

- podepsáním pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- jmenováním (popř. volbou) do funkce.

Důležitými a ze zákona povinnými údaji ve smlouvě jsou: uvedení druhu práce, místa výkonu práce a den nástupu do práce. Dalším, ne však povinným údajem zaneseným do pracovní smlouvy, je sjednání zkušební doby, která nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru (§ 36), pokud se jedná o vedoucího pracovníka, nesmí být zkušební doba delší než 6 měsíců. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Rozlišujeme tyto druhy pracovních smluv (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce):

- pracovní poměr (na dobu určitou nebo neurčitou),
- dohoda o provedení práce (DPP),
- dohoda o pracovní činnosti (DPČ).

Podrobnější informace o tomto tématu je možné nalézt v Zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v § 39 a § 74 – 77.

1.3 Specifikace výběrového řízení na vysoké škole

Výběrové řízení na vysoké škole má základní aspekty stejné jako u výběrových řízení v jiných organizacích. Uchazeči o zaměstnání procházejí stejnými etapami výběru, avšak vysoká škola je právnickou osobou, která má oproti jiným organizacím svá specifika. Jedním z nich jsou akademičtí pracovníci – zaměstnanci vysokých škol, které si vymežíme v kapitole níže.

Vysoké školy rozdělujeme na veřejné, soukromé nebo státní. Veřejná vysoká škola je právnickou osobou, která se zřizuje a zrušuje zákonem, stejně tak všechny změny jako splynutí s jinou veřejnou školou či rozdělení na jiné VŠ. Obsah činnosti veřejné vysoké školy, která spadá do její samosprávy, můžeme nalézt v § 6 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů. Veřejná VŠ zahrnuje samosprávné akademické orgány, jako akademický senát, rektor, vědecká rada, popř. disciplinární komise a další orgány, kterými jsou správní rada a kvestor. Veřejná vysoká škola se člení na jednotlivé fakulty, vysokoškolské ústavy, další pracoviště pro vzdělávací činnost a účelová zařízení (např. pro stravování, ubytování, sport apod.). Státní VŠ může být vojenská nebo policejní. Soukromé VŠ nejsou zřizovány ani rušeny zákonem, k činnosti jim musí dát souhlas Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Soukromé VŠ mohou získat na náklady na provoz dotaci od státu, většinou si je hradí z vlastních zdrojů, ke kterým patří i poplatky za studium vybírané od vlastních studentů.

1.3.1 Akademický pracovník – specifikace pracovní role a rozdělení

Definici akademického pracovníka nalezneme v Zákonu č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), v části 7, § 70 –

77. „Akademickými pracovníky jsou ti profesori, docenti, mimořádní profesori, odborní asistenti, asistenti, lektori a vědečtí, výzkumní a vývojoví pracovníci, kteří jsou zaměstnanci vysoké školy vykonávajícími v pracovním poměru podle sjednaného druhu práce jak pedagogickou, tak tvůrčí činnost.“ (Zákon č. 111/1998 Sb., zákon o vysokých školách, § 70, odst. 1). Tudíž dle definice můžeme konstatovat, že akademický pracovník má určitou spojitost s pedagogickým pracovníkem vzhledem k jeho pracovní a tvůrčí činnosti učitele, pouze s rozdílem výkonu vědecké a výzkumné činnosti. Akademičtí pracovníci spolu se studenty VŠ tvoří akademickou obec vysoké školy (§ 3). Výběrovým řízením na VŠ jsou obsazována místa těchto akademických pracovníků:

- 1) Profesor - vysokoškolský učitel, nejvyšší vědecko-pedagogická hodnota vysokoškolského pedagoga, jmenovaný prezidentem ČR na návrh vědecké rady VŠ, který úspěšně prošel řízením ke jmenování profesorem; uváděný titul před jménem: prof. Jmenování profesorem je upraveno v § 74 v zákoně o vysokých školách (č. 111/1998 Sb.), ve znění pozdějších předpisů.
 - vymezení pracovní činnosti (PČ) – výuka předmětů ve všech stupních studia, vedení bakalářských a diplomových prací, konzultační činnost, školení studentů v doktorském stupni studia, oponentura habilitačních prací, tvorba strategie ve výuce, garant oboru, práce ve zkušebních komisích, publikační činnost, expertní a posuzovatelská činnost, atd.,
- 2) Docent - vysokoškolský učitel, absolvent doktorského studijního programu (Ph.D. nebo ekvivalent), který prošel rovněž habilitačním řízením, poté následuje jmenování docentem; uváděný titul před jménem: doc. Habilitační řízení je upraveno v § 72 v zákoně o vysokých školách (č. 111/1998 Sb.), ve znění pozdějších předpisů.
 - vymezení PČ - výuka vybraných předmětů ve všech stupních studia, vedení bakalářských a diplomových prací, konzultační činnost, školitel studentů v doktorském stupni studia, práce ve zkušebních komisích, garant předmětu, koncepční a inovační činnost při tvorbě studijních materiálů, publikační činnost, atd.,

- 3) Odborný asistent - vysokoškolský učitel, většinou absolvent doktorského studijního programu s akademickým titulem Ph.D. (= doktor) uváděným za jménem; starší zkratky titulu: CSc., Dr.
- vymezení PČ - výuka vybraných předmětů v bakalářském a magisterském stupni studia, vedení bakalářských a diplomových prací, konzultační činnost, práce ve zkušebních komisích, publikační činnost, tvorba a inovace učebních pomůcek a studijních materiálů, atd.,
- 4) Asistent – vysokoškolský učitel, většinou absolvent magisterského studijního programu s titulem Mgr., MgA., Ing.; popř. po vykonání rigorózní zkoušky s titulem PhDr., JUDr., RNDr., atd. uváděným před jménem; (*Pozn.: Dosažený stupeň vzdělání dle [ISCED](#) je 7*).
- vymezení PČ - výuka vybraných předmětů v bakalářském a magisterském stupni studia, konzultační činnost pro studenty bakalářského a magisterského stupně studia, spolupráce při tvorbě učebních pomůcek a studijních materiálů, publikační činnost, atd.

1.3.2 Náležitosti výběrového řízení na akademického pracovníka na vysoké škole

Obsazování pracovních míst na pozice akademického pracovníka v rámci výběrového řízení na vysoké škole se zpravidla upravuje dle aktuálního vnitřního řádu dané vysoké školy. Výběrové řízení na akademického pracovníka na veřejných VŠ upravuje § 77 zákona o vysokých školách. Pokud se vypíše na VŠ výběrové řízení na určitou akademickou pozici, obsahuje obvykle tyto údaje:

- označení místa akademického pracovníka a oboru,
- požadované kvalifikační a další předpoklady uchazeče,
- termín a způsob podání přihlášky,
- seznam příloh požadovaných k přihlášce (součástí je i požadavek na předložení dokladů o nabytí akademicko-vědeckých a vědecko-pedagogických titulů).

Výběrové řízení na akademického pracovníka na VŠ probíhá za přítomnosti komise, jejíž součástí (přisedícím) je pracovník personálního odboru zodpovědný za formální stránku a zdokumentování výběrových řízení. Z výběrových řízení je vyhotoven zápis, který je

umístěn na veřejně přístupných webových stránkách vysoké školy a na úřední desce dané vysoké školy.

2 Výzkumná část

Výzkumná část bakalářské práce navazuje na teoretické poznatky týkající se výběrového řízení na pracovníky do organizace. Výběrové řízení patří do jedné z personálních činností, kterou je výběr pracovníků. Výběr pracovníků začíná etapou získávání pracovníků pro práci v organizaci (inzerce, přímé oslovení, doporučení, využívání spolupráce s personálními agenturami apod.), dále následuje předvýběr uchazečů o zaměstnání na základě předložených dokumentů a samotný výběr pracovníků (určení metod výběru – např. zkoumání životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů).

Cílem výzkumného šetření je zjistit a popsat, jak probíhá výběrové řízení na akademického pracovníka na veřejné vysoké škole. Dále je zkoumáno, jaká jsou specifika výběrového řízení na jednotlivých veřejných vysokých školách.

Na vzorku veřejných vysokých škol v ČR (v Praze) bylo zaznamenáno několik rozhovorů s pracovníky odpovědnými za výběrová řízení na vysokých školách – pracovníky personálního odboru či děkany fakult. Odpovědi pracovníků personálního odboru jsou v některých případech doplněny poznámkami předsedů komisí výběrových řízení – obvykle děkany fakult. Nedílnou součástí výzkumné části potřebné k výběrovým řízením je analýza dokumentů souvisejících s výběrovým řízením a záznamy z účasti na výběrových řízeních získané prostřednictvím metody nezúčastněného pozorování. Vzhledem k tomu, že výběrová řízení jsou neveřejná a informace z jejich průběhu jsou interní záležitostí dané vysoké školy a fakulty, vždy záleželo na domluvě a možnostech daných vysokých škol, zda mi bude umožněna účast na některém z výběrových řízení. V případě kladného vyjádření ze strany školy jsem se poté zúčastnila jednání pouze jako nestranný pozorovatel (použita metoda nepřímého pozorování). Veškeré písemné záznamy pořízené v průběhu výběrových řízení neobsahovaly žádná jména osob; to se týkalo jak strany uchazeče o pracovní místo, tak strany rozhodující o přijetí uchazeče – členy komise výběrového řízení.

2.1 Stanovení výběrového vzorku respondentů

K dosažení reprezentativnosti výběrového souboru bylo zapotřebí stanovit si vhodnou velikost sledovaného celku a následně zvolit přiměřená kritéria výběru vysokých škol

použitých k výzkumu. Pro daný výzkum byl zvolen oblastní výběr, a to pražské vysoké školy, neboť v hlavním městě je nejvyšší počet všech vysokých škol v České republice. Základní soubor – vysoké školy – byl pro výzkum zúžen na jednu z částí vysokého školství, a to na veřejné vysoké školy. Vzhledem k tomu, že soukromé vysoké školy a státní vysoké školy (vojenské a policejní) mohou mít odlišné některé požadavky na výběr akademických pracovníků, do daného výzkumu nebyly zařazeny. Základní rysy výběrového řízení na akademické pracovníky jsou však u všech vysokých škol stejné, popř. velmi podobné.

Osloveno bylo 16 vysokých škol a fakult sídlících v Praze. Zastoupeny byly vysoké školy humanitního směru (pedagogické, ekonomické a právní), dále technického a uměleckého směru. Z velkého počtu oslovených škol se podařilo navázat kontakt pouze s několika vysokými školami a fakultami, respektive s pracovníky personálních odborů (kontaktováni byli zejména vedoucí personálních oddělení), popř. s děkany fakult. Úspěšnost odezvy byla v tomto případě pouze 50 % (do výzkumného šetření bylo zapojeno 8 vysokých škol), polovina oslovených pracovníků personálního odboru nereagovala na dopis zaslaný elektronickou poštou. Jedna pracovnice personálního odboru přislíbila účast začátkem února, ale v polovině března zaslala omluvný e-mail, že z časových a zdravotních důvodů rozhovor nemůže poskytnout, pouze odpovědět na několik uzavřených otázek zaslaných e-mailem. Pro tento výzkum však bylo zapotřebí použití právě otevřených otázek z důvodu, aby byla zjištěna specifika výběrového řízení na různých vysokých školách. Dvě oslovené pracovnice personálního odboru souhlasily s poskytnutím informací pouze skrze e-mailovou komunikaci, proto nemohl být proveden rozhovor, ale respondentky odpověděly na všechny zaslání otázky (které byly předem upraveny) a zaslaly ukázky dokumentů potřebných k analýze. Věk ani pohlaví respondentů není v tomto výzkumu podstatný, veškeré informace poskytli pracovníci personálního odboru (či děkani fakult), nejedná se o výzkum začleňující účastníky výběrového řízení. Respondenty byly ženy, věk 35 až 55 let, pouze na škole s označením „D“ poskytl rozhovor děkan fakulty, věk 55 až 65 let.

2.2 Použité techniky výzkumného šetření

Výzkumná fáze začíná především volbou výzkumné strategie. Jedná se o zvolení metod a technik sběru dat potřebných k objasnění výzkumného problému. Metody sběru dat slouží zejména k získávání poznatků a informací nezbytných k hodnocení vlastností sledovaného objektu, popř. porovnávání několika objektů mezi sebou. K nejpoužívanějším metodám a technikám sběru dat řadíme zejména dotazování (rozhovor, dotazník), analýzu dokumentů, pozorování a experiment.

K výzkumu byly použity tři hlavní metody sběru informací, a to rozhovor, sekundární analýza dat a nezúčastněné (nepřímé) pozorování. U rozhovorů byl využit **rozhovor kategorizovaný**, kde jsem se dotazovala dle předem připravených otázek a odpovědi byly následně zaznamenávány. Používaly byly otázky otevřené (s možností volné odpovědi) i uzavřené (ano / ne). Jako součást některých otázek byly využity podotázky, které sloužily k doplnění odpovědi respondenta, nebo je bylo možné použít k objasnění některé z výpovědi respondenta. Klíčové otázky pro pracovníky jednotlivých vysokých škol vycházely zejména z předvýběru pracovníků (Jaké dokumenty k výběrovému řízení požadujete od uchazečů o zaměstnání? Jaké předpoklady musí uchazeči o zaměstnání splňovat?), dále z vlastního výběru uchazečů (Jaké uvádějí uchazeči o místo důvody, proč se přihlásili právě do Vaší organizace? Jaká je představa uchazeče ohledně jeho pracovního vývoje ve vaší organizaci? Čím uchazeč může přispět skrze své znalosti a zkušenosti k rozvoji dané organizace?). Na konci rozhovoru byl ponechán prostor pro volné vyjádření respondenta – jeho nápady, specifika výběrového řízení v jejich organizaci. Existovala zde možnost nastalých obtíží – při horším komunikačním vyjadřování respondenta či jeho neochoty poskytovat více informací. Další obtíže mohly nastat při zachycování rozhovoru (odpovědi respondenta) – nezachycení všech informací či špatné vyhodnocení důležitých informací (zachycení podstatných informací pro rozhovor).

Další metodou – **sekundární analýzou dat**, bylo zkoumání některých dokumentů zasílaných uchazeči o zaměstnání. Ti obvykle zasílají do organizace dokumenty požadované a uváděné jako součást výběrového řízení. Tyto dokumenty byly podrobeny analýze. Jedná se např. o životopisy uchazečů, přihlášky k výběrovým řízením, dotazníky

uchazečů o práci, dokumenty o dosaženém vzdělání (vysvědčení a diplomy) a praxi (osvědčení, školení, kurzy, reference či záznamy z předchozích zaměstnání, výčet dosavadních úspěchů či pracovní činnosti na současném působišti, pokud se jedná o stejného zaměstnavatele), seznam publikační činnosti uchazeče, popř. další dokumenty. V tomto výzkumu bylo provedeno srovnání rozdílnosti (či stejnosti) dokumentů mezi jednotlivými vysokými školami a dále porovnání mezi jednotlivými uchazeči o stejnou pracovní pozici na jedné vysoké škole (nebo srovnání s dokumenty, které se předkládaly u výběrového řízení předchozí roky na stejnou pracovní pozici, pokud se bude jednat o 1 přihlášeného uchazeče na vypsanou pracovní pozici).

Poslední metodou použitou u tohoto výzkumu byla metoda **přímého nezúčastněného pozorování** – pozorování bylo prováděno při jednotlivých výběrových řízeních na daných fakultách vysokých škol. S přihlédnutím k tomu, že výběrové řízení je neveřejný proces, záleželo vždy na souhlasu výběrové komise či jejího předsedy a pracovníka personálního odboru, zda mi umožní dané pozorování provést. Nezúčastněné pozorování bylo provedeno strukturovanou formou – sled událostí byl zachycen od počátku výběrového řízení na jednotlivé pozice až po jeho zakončení, tedy vyrozumění uchazeče o přijetí / nepřijetí na vypsanou pracovní pozici. Tato informace je často veřejná, všechny zápisy z výběrových řízení jsou ukládány na webové stránky vysoké školy. V zápise nebyla uvedena žádná jména osob uchazečů ani členů komise, pouze udání vypsané pracovní pozice.

2.2.1 Rozhovory s pracovníky personálních odborů vysokých škol

Rozhovor je jednou z technik sběru informací, který probíhá formou dotazování. Ve svém výzkumu jsem použila řízený kategorizovaný rozhovor, při kterém jsem postupovala podle předem připravených otázek a seřazených dle charakteru (obecné, orientované na způsobilost uchazeče k vykonávání pracovní činnosti, orientované na znalost pracovní činnosti a motivaci uchazeče vykonávat danou práci, orientované na uchazečovu představu ohledně pracovních podmínek a na informace ohledně výsledku výběrového řízení). Použity byly otázky otevřené, které umožňují respondentovi volně odpovídat dle jeho povahy a představ, a otázky uzavřené s možností odpovědi ano – ne. Jako součást některých otázek byly využity podotázky, které měly za úkol rozvést odpověď respondenta

a zjistit případné podrobnosti. Všechny otázky byly v průběhu rozhovoru zaznamenávány (na tuto skutečnost, že odpovědi budou průběžně zaznamenávány a případně bude respondent ještě tázán doplňující či upřesňující otázkou, pokud by odpověď nebyla z kontextu zcela jasná, byl vždy dotazovaný upozorněn). Záznam probíhal z části formou písemnou a z části šlo o nahrávání rozhovoru s podmínkou respondentů, že tento zvukový záznam nebude uveřejněn, možný byl pouze přepis vět. Na konci rozhovoru byl respondentovi ponechán prostor pro volné vyjádření – jeho náměty, specifika výběrového řízení v jejich organizaci apod.

Do výzkumu bylo zařazeno 8 vysokých škol a fakult z 16 oslovených. Písmena A, B, C, D, E, F, G a H reprezentují jednotlivé vysoké školy a fakulty. Školy s označením A až D zastupují vysoké školy technického směru, školy s označením E a F vysoké školy humanitního směru a školy označené písmeny G a H zastupují vysoké školy uměleckého směru.

Z důvodu rozsáhlosti rozhovorů bylo přistoupeno k uvedení pouze výběru z jednotlivých odpovědí, které zastupovaly nejčtenější názory a informace týkající se výběrového řízení (popř. porovnání několika odpovědí, pokud ty byly svým obsahem či nějakým způsobem zcela odlišné).

OTÁZKY obecné k výběrovému řízení:

1. Jak začíná proces výběrového řízení? (na základě čeho se vypisuje - požadavky na obsazování volných nebo vytváření nových pracovních míst; a kdo jej vypisuje?)

Škola A: *„Proces začíná na ústavu, ústav žádá děkana o vypisání z důvodu obsazení volného pracovního místa. Na děkanátu pak připraví žádost o vypisání. Žádá děkan a výběrové řízení vypisuje náš personální odbor podle Řádu výběrového řízení pro akademiky.“* „A vypisujete i výběrového řízení na nově vzniklá pracovní místa?“ (doplňující otázka – pozn.) *„Ne, v poslední době k tomu přistupujeme pouze u neakademických pozic.“*

Škola C: *„Proces výběrového řízení začíná tak, že děkan fakulty nám dá pokyn k vypisání výběrového řízení, zadají se požadavky na uchazeče a inzerát se vyvěsí na webové stránky školy, na úřední nástěnku školy a na stránky Úřadu práce nebo na jiný server s inzercí nabídek práce. My pak shromažďujeme zaslané dokumenty od*

uchazečů, třídíme a posuzujeme životopisy, přihlášky k výběrovému řízení a další povinné dokumenty. Pokud uchazeč vyhovuje, zveme jej k pohovoru.“

Škola E: „Předvýběrem u nás uchazeči neprocházejí, personální oddělení pouze vyřazuje přihlášky, které nesplňují vypsání požadavky. Dle Řádu musí být před uzavřením přihlášek zveřejněna komise, tak má většinou pět členů. U nás se výběrové řízení řídí Řádem výběrového řízení a vzhledem k tomu, že máme velké množství pracovišť, tak většinou to vypisujeme dvakrát ročně na asi třicet ústavů, to je tak šedesát míst. Tu realizaci má na starosti personální oddělení, které zároveň schraňuje požadavky od pracovišť a podle pokynu pana děkana informuje elektronicky vedoucí všech pracovišť a o plánovaném vypsání.“

Proces výběru pracovníků začíná vypsáním výběrového řízení na obsazení volného pracovního místa na určitou pozici personálním odborem dané vysoké školy. Pokyn k vypsání výběrového řízení dává děkan fakulty. Všechny zkoumané školy se řídí vnitřním řádem - Řádem výběrového řízení pro akademické pracovníky.

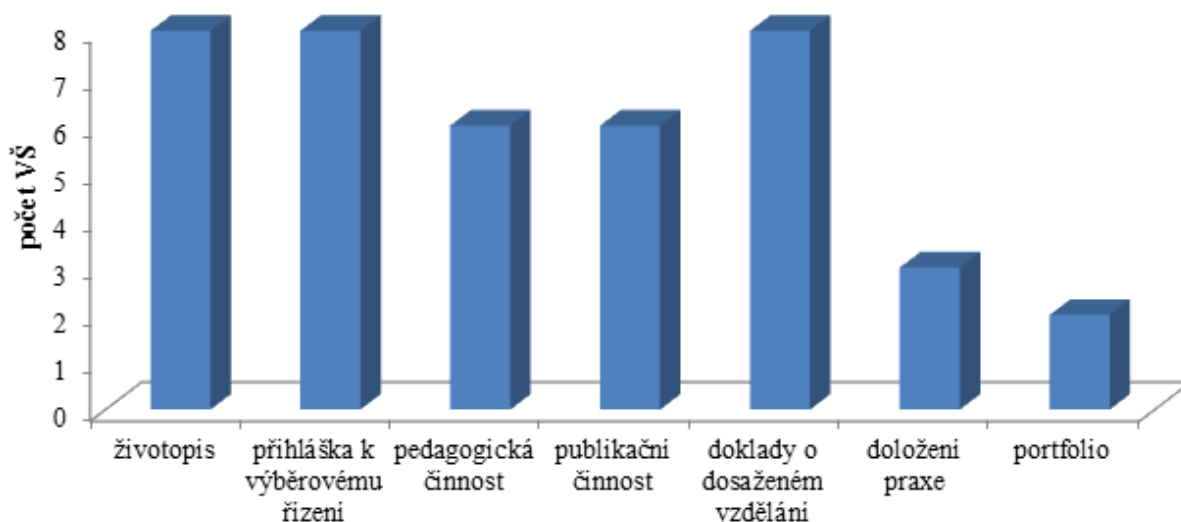
2. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů? (a v jaké formě – listinné, elektronické?)

Škola F: „Dokumenty, které požadujeme, jsou většinou stejné – strukturovaný životopis, přihlášku, která je formou dopisu, doklady o ukončeném vysokoškolském vzdělání, případně přehled publikační činnosti a dosavadní praxe. To musí poslat do třiceti dnů od zveřejnění výběrového řízení sem na zaměstnanecké oddělení fakulty.“

Škola G: „To opět záleží na pozici. Akademické pozice, ty lze nalézt v předpisu (formálně správné a úplné přihlášky k VŘ, doklady o splnění kvalifikačních předpokladů – všechny požadované dokumenty jsou vždy uvedeny na zveřejněném oznámení o konání VŘ ve veřejné části internetových stránek VŠ – pozn.), neakademické, tam chceme CV v elektronické podobě. Je také možné zaslat podklady poštou.“

V grafu č. 1. a v tabulce 1. jsou přehledně znázorněny požadované dokumenty od uchazečů o zaměstnání u výběrového řízení. Všechny sledované vysoké školy požadují vždy strukturovaný životopis, přihlášku k výběrovému řízení a doklady o dosaženém vzdělání.

Ve 3/4 případů je požadováno i doložení o publikační a pedagogické činnosti. U škol „G“ a „H“ se vyžaduje po uchazeči o zaměstnání dokládat k výběrovému řízení tzv. portfolio, což je ukázka jeho umělecké činnosti, soupis jeho ocenění, atd.



Graf č. 1 - Dokumenty požadované od uchazečů výběrového řízení

Tabulka 1 - Dokumenty požadované od uchazečů výběrového řízení

Dokumenty Škola	životopis	přihláška k výběrovému řízení	pedagogická činnost	publikační činnost	doklady o dosaženém vzdělání	doložení praxe	portfolio
A	x	x	x	x	x		
B	x	x	x	x	x		
C	x	x	x	x	x		
C	x	x		x	x	x	
E	x	x		x	x	x	
F	x	x	x	x	x	x	
G	x	x	x		x		x
H	x	x	x		x		x

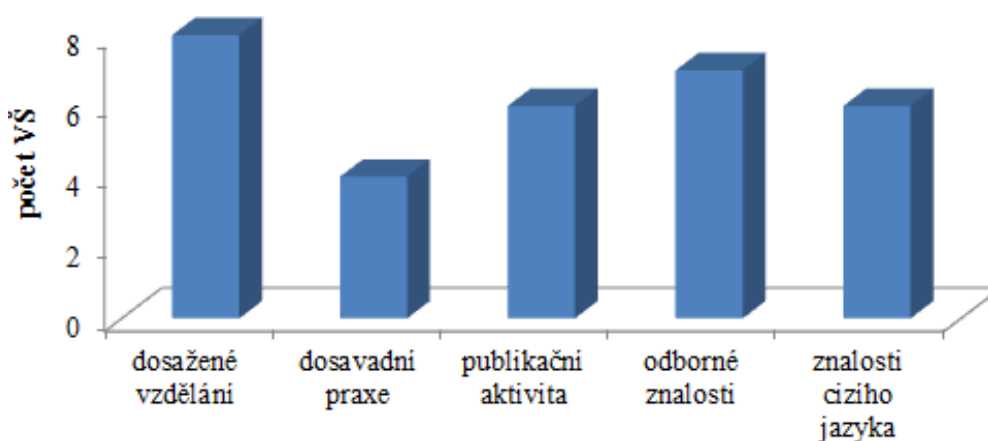
3. Jaké požadavky (a předpoklady) musí uchazeči o zaměstnání splňovat? (kvalifikační požadavky, znalosti cizího jazyka apod.)

Škola E: „Požadavky jsou dvojího typu. První jsou všeobecné, které jsou dány plánovanou pozicí a mzdovým zařazením podle vnitřního mzdového předpisu, ten je na

stánkách školy. A dále specifické podle konkrétního požadavku pracovišť, třeba specializované na způsobilost, zaměření na určitý obor a tak dále.“

Škola H: „U nás jsou to hlavně ty kvalifikační požadavky, které jsou zaměřené na odbornou a profesní znalost dané umělecké činnosti, jazykové ne.“

Jaké požadavky a předpoklady pro výkon zaměstnání jsou po uchazečích požadovány, znázorňuje graf č. 2 a tabulka 2. U všech sledovaných škol jde především o dosažené vzdělání uchazeče (8 škol) a dále jsou vyžadovány po uchazečích odborné znalosti (u 7 škol z osmi). Velmi žádaná je publikační aktivita uchazečů a téměř samozřejmostí je i znalost cizího jazyka (ve $\frac{3}{4}$ sledovaných škol), někdy i znalost minimálně dvou a více cizích jazyků.



Graf č. 2 - Kvalifikační a další požadavky k výkonu práce

Tabulka 2 - Kvalifikační a další požadavky k výkonu práce

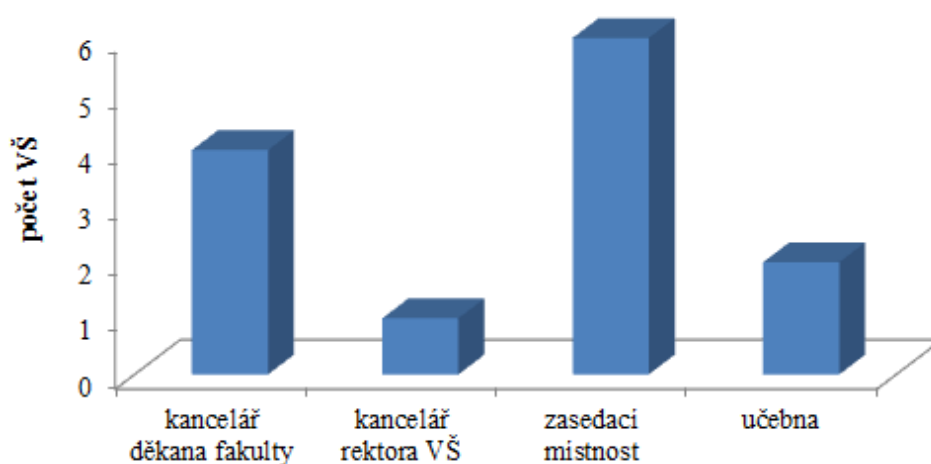
Kvalifikační požadavky / Škola	dosažené vzdělání	dosavadní praxe	publikační aktivita	odborné znalosti	znalosti cizího jazyka
A	x		x	x	x
B	x		x	x	x
C	x		x	x	x
D	x	x	x	x	x
E	x	x	x	x	
F	x	x	x	x	x
G	x	x			x
H	x			x	

4. Kde se výběrové řízení odehrává (místnost zřízená k tomuto účelu, zasedací místnost, místnost personalisty apod.)?

Škola B: „V devadesáti devíti procentech je to vždy v zasedačce děkanátu, výjimečně mimo děkanát.“

Škola E: „Nejčastěji v zasedací místnosti, výjimečně v další volné místnosti, třeba v posluchárně nebo v knihovně.“

Škola G: „Opět záleží na pozici. Při veřejném výběrovém řízení je to prostorná učebna. Pokud je výběrového řízení účastno více osob, používá se kancelář rektora, případně kvestora.“



Graf č. 3 - Místo konání výběrového řízení

Tabulka 3 - Místo konání výběrového řízení

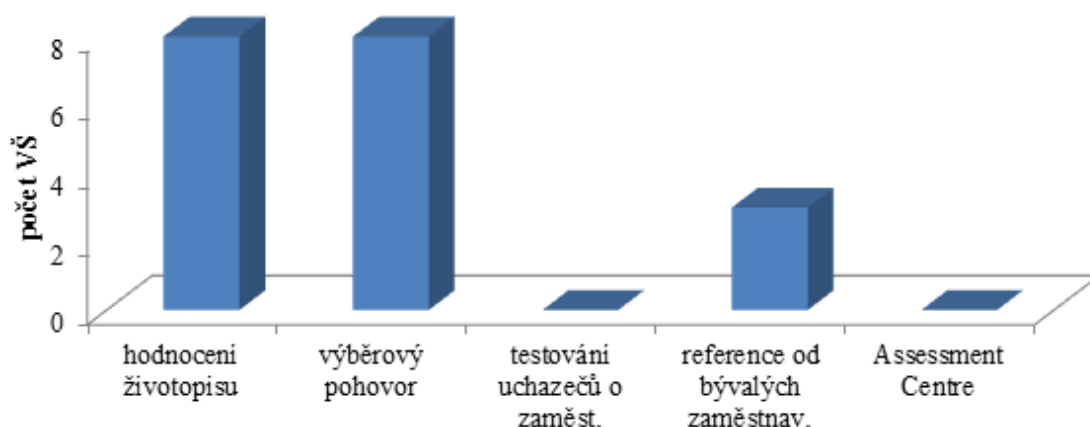
Místo konání Škola	kancelář děkana fakulty	kancelář rektora VŠ	zasedací místnost	učebna
A	x			
B	x		x	
C	x		x	
D			x	
E			x	x
F	x		x	
G		x		x
H			x	

Konání výběrového řízení se většinou odehrává v zasedací místnosti, která je k tomuto účelu uzpůsobena (6 z osmi sledovaných škol), v polovině případů se výběrové řízení koná v kanceláři děkana fakulty.

5. Jaké metody výběru zaměstnanců preferujete? (hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů o zaměstnání, reference od bývalých zaměstnavatelů či bývalých kolegů, jiné – např. Assessment Centre apod.)

Škola C: „*My upřednostňujeme při předvýběru pracovníků životopis uchazeče a u výběru uchazečů takřka ve stech procentech preferujeme pohovor s uchazečem před odbornou komisí. Testování Assessment Centre nevyužíváme vůbec.*“

Škola G: „*Jedná se o kombinaci výše uvedeného (hodnocení životopisu, výběrový pohovor – pozn.), AC nejsou v naší organizaci využívána. Reference mohou být využívány, nemusí být nutně od předchozího zaměstnavatele.*“



Graf č. 4 - Preference dokumentů u výběrového řízení

Tabulka 4 - Preference dokumentů u výběrového řízení

Dokumenty Škola	hodnocení životopisu	výběrový pohovor	testování uchazečů o zaměstnání	reference od bývalých zaměstnav.	Assessment Centre
A	x	x		x	
B	x	x			
C	x	x			
D	x	x			
E	x	x		x	
F	x	x			
G	x	x		x	
H	x	x			

Z grafu č. 4 a tabulky 4 vyplývá, že všechny sledované školy preferují hodnocení životopisu a pohovor u výběrového řízení. V menšině pak mohou využívat reference od bývalých zaměstnavatelů nebo kolegů (či dalších osob). Žádná ze sledovaných vysokých škol nepoužívá testování uchazečů ani metodu Assessment Centre.

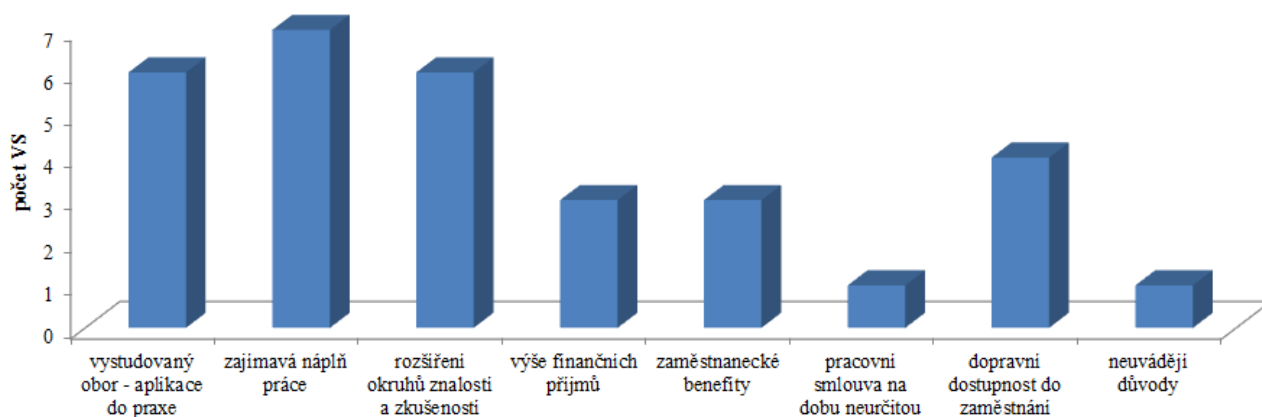
OTÁZKY orientované na způsobilost uchazeče vykonávání dané pracovní činnosti:

- Jaké uvádějí uchazeči o místo důvody, proč se přihlásili právě do Vaší organizace? (popř. jaké mají představy ohledně nabízeného pracovního místa - jaká jsou jeho očekávání)

Škola D: „Přihlášky na tuto školu jsou obvykle uváděny právě tím, že se jedná o ... (školu „D“ – pozn.). Pro méně znalé je důležité prostředí univerzity s očekáváním dobrých pracovních vztahů. Jen velmi neznalí přicházejí s očekáváním nadprůměrných finančních příjmů. I to je kritérium znalosti nebo přípravy na pohovor.“

Škola G: „Vzhledem k zaměření školy mají uchazeči jasnou představu. Mezi zaměstnanci jsou i bývalí studenti školy, takže představa je zcela konkrétní. Teď si nevybavuji přesně, ale na posledním výběrovém řízení byli i kandidáti z jiných vysokých škol, kteří jak důvod uváděli rozšíření obzorů a náhled do jiné vysoké školy.“

Přehled důvodů uchazečů přihlásit se do výběrového řízení na danou vysokou školu je znázorněn v grafu č. 5 a tabulce 5.



Graf č. 5 - Důvody uchazeče přihlásit se k výběrovému řízení

Tabulka 5 - Důvody uchazeče přihlásit se k výběrovému řízení

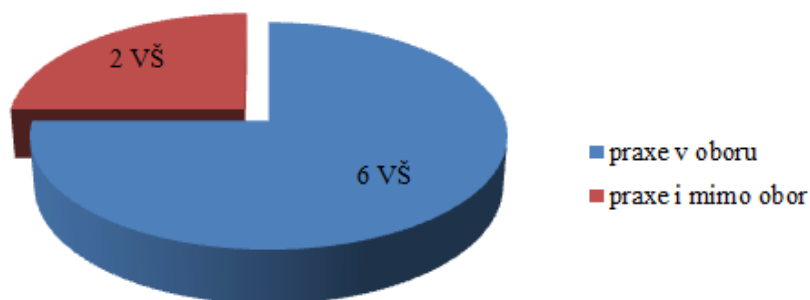
Důvody přihlásit se k VŘ Škola	vystudovaný obor	zajímavá náplň práce	rozšíření okruhů znalostí	výše finan. příjmů	zaměstnanecké benefity	prac. smlouva na dobu neurčitou	dopravní dostupnost	neuvádějí důvody
A	x	x	x			x	x	
B	x	x	x			x		
C		x	x	x	x		x	
D	x	x	x	x	x		x	
E								x
F	x	x						
G	x	x	x	x	x	x		
H	x	x	x					

Nejčastějšími důvody, které uchazeči o zaměstnání uvádějí, proč se přihlásili právě na danou vysokou školu či fakultu, jsou zajímavá náplň práce (a to 7 škol z osmi). Šest sledovaných škol udává, že uchazeči chtějí vystudovaný obor aplikovat v praxi, nebo si chtějí rozšířit okruh znalostí a zkušeností, které nasbírali na jiném pracovišti, zejména v soukromých firmách. V polovině případů je pro uchazeče důležitá překvapivě i dopravní dostupnost do zaměstnání. Vzhledem k tomu, že všechny sledované vysoké školy sídlí v Praze v blízkosti metra (a v okolí centra), je tento fakt pro ně také výhodný.

7. Preferujete praxi pouze v daném oboru, či jsou pro vás důležité i praxe mimo obor, na který se uchazeč hlásí?

Škola A: „U nás na fakultě preferujeme u uchazečů hlavně praxi v oboru z důvodu využití ve výuce odborných předmětů.“

Škola B: „My jsme rádi, když má uchazeč všeobecný přehled a umí zabrousit i do jiných odvětví, což může využít v odborných předmětech. Pomáhá mu to i v případě zapojení se do různých projektů a grantů.“



Graf č. 6 - Preference praxe v oboru

Tabulka 6 – Preference praxe v oboru

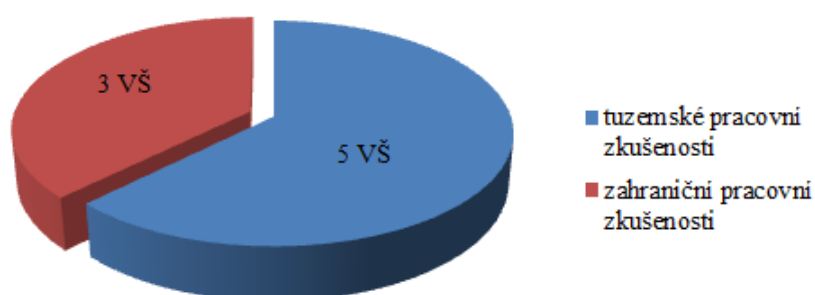
Praxe Škola	praxe v oboru	praxe i mimo obor
A	x	
B		x
C	x	
D		x
E	x	
F	x	
G	x	
H	x	

Pouze dvě školy z osmi (škola „B“ a škola „D“) kladou důraz i na praxi mimo obor, viz graf č. 6 a tabulka 6.

8. Preferujete zahraniční zkušenosti před tuzemskými?

Škola G: *„V tuto chvíli na běžné pozice není zahraniční zkušenost prvořadým kritériem, nicméně situace je jiná v případě, kdy se jedná o uměleckou osobnost. To spadá již do oblasti studia a osoba s mezinárodním renomé pořádá jednotlivé workshopy v rámci akademického roku.“*

Škola F: *„Ne, uchazeč se posuzuje komplexně, takže to může být plus, ale nemusí.“*



Graf č. 7 - Preference místa získání pracovních zkušeností

Tabulka 7 - Preference místa získání pracovních zkušeností

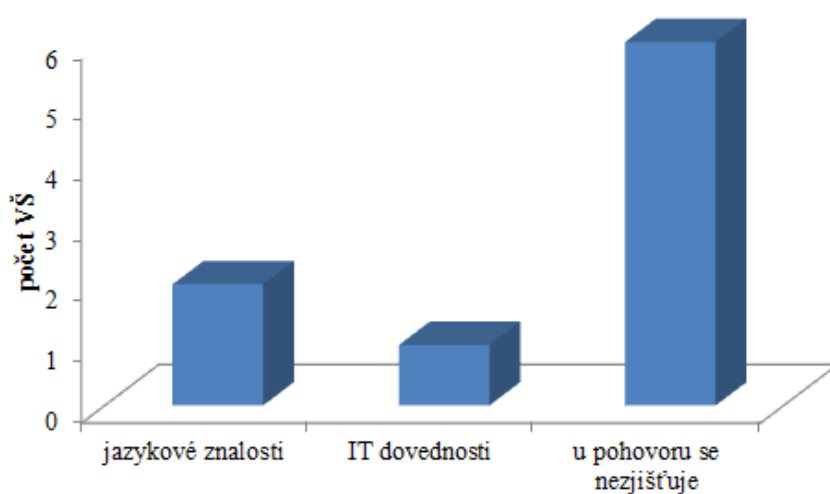
Pracovní zkušenosti Škola	získané v tuzemsku	získané v zahraničí
A		x
B		x
C		x
D	x	
E	x	
F	x	
G	x	
H	x	

Z grafu č. 7. a tabulky 7. je patrné, že sledované vysoké školy dávají přednost z větší části pracovním zkušenostem získaným v tuzemsku. Tři vysoké školy „A“, „B“ a „C“, školy technického typu, preferují zahraniční zkušenosti.

9. Zjišťujete u výběrového pohovoru informace o (popř. požadujete po uchazeči) jazykové dovednosti / dovednosti práce s počítačem?

Škola F: „*Pokud je to pro práci potřeba, tak ano. Jazyk konverzací a dovednosti práce s počítačem dotazem.*“

Škola E: „*Ano, jsou uvedeny už v požadavcích.*“



Graf č. 8 - Zjišťování znalostí a dovedností uchazeče u pohovoru

Tabulka 8 - Zjišťování znalostí a dovedností uchazeče u pohovoru

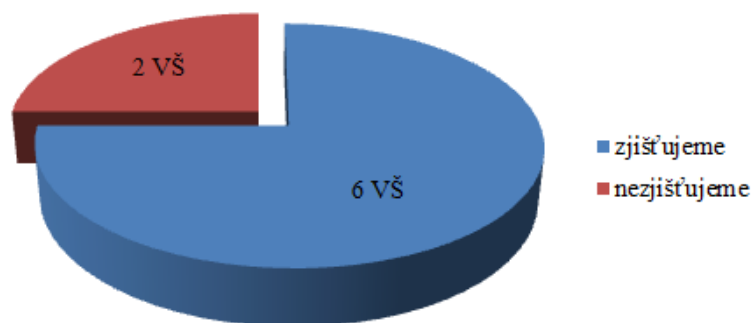
Znalosti uchazeče Škola	jazykové znalosti	IT dovednosti	u pohovoru se nezjišťuje
A			x
B			x
C			x
D			x
E	x		
F	x	x	
G			x
H			x

Pokud jsou zjišťovány znalosti a dovednosti uchazeče přímo u pohovoru, jedná se spíše o jazykové znalosti. Většinou se pracovníci personálního odboru vycházejí z informací uvedených v životopisech uchazečů. Tuto informaci shrnuje graf č. 8 a tabulka 8.

10. Ptáte se uchazeče také na jeho dosavadní pracovní úspěchy?

Škola D: „V každém případě, pokud se nejedná o nastupujícího absolventa. Tam je kritérium závěrečná odborná práce nebo odpovídající jiný vlastní produkt uchazeče.“

Škola H: „Je to součástí představení jeho dosavadní umělecké činnosti, vyplyne to z rozhovoru u výběrového řízení. Ale je to i v jeho životopisu, který je součástí složky jednotlivých uchazečů u výběrového řízení, a kterou komise studuje.“



Graf č. 9 - Zjišťování pracovních úspěchů u pohovoru

Tabulka 9 - Zjišťování pracovních úspěchů u pohovoru

Zjišťování pracovních úspěchů Škola	zjišťujeme	nezjišťujeme
A	x	
B	x	
C	x	
D	x	
E		x
F	x	
G		x
H	x	

Z grafu č. 9. a tabulky 9. je patrné, že většina sledovaných škol, ačkoliv má tuto informaci v životopisech uchazečů, se ptá na dosavadní pracovní úspěchy uchazečů i u pohovorů u výběrových řízení.

OTÁZKY orientované na znalost pracovní činnosti a motivaci uchazeče vykonávat danou práci:

11. Ptáte se uchazeče o místo, co ví o vaší organizaci?

Všechny školy shodně odpověděly, že „ano“. Kde si uchazeči informace vyhledávali? (doplňující otázka – pozn.)

Škola A: „Většinou to jsou bývalí absolventi, takže školu znali již ze svých studií a vrací se například z průmyslu. Většina informací je na internetu, občas zafungují dobré reference od někoho a uchazeči si část pak vyhledají na webových stránkách školy.“

12. Ptáte se uchazeče na jeho představu ohledně pracovní náplně?

Všechny školy shodně odpověděly, že „ano“.

Škola B: *„Ano, ale většinou je to jasné už z oznámení o vyhlášení výběrového řízení na určitou pozici. Lze vyčíst z požadavků na vypsanou pozici a ten, kdo se k nám hlásí, většinou ví, co dané pracovní místo obnáší.“*

13. Ptáte se uchazeče u výběrového pohovoru na jeho dosavadní zkušenosti a jejich využití v organizaci?

Všechny školy shodně odpověděly, že „ano“.

Škola G: *„Ano, u určitých pozic předpokládáme, že na dosavadní zkušenosti uchazeč naváže.“*

Škola H: *„Určitě, dokonce by měl mít zejména u vedoucích pozic dostatek odborných a profesních znalostí, měl by mít organizační schopnosti a měl by zvládat i finanční management.“*

14. Zjišťujete uchazečovu motivaci pracovat ve vaší organizaci?

Všechny školy shodně odpověděly, že „ano“.

Škola C: *„Tato otázka je často směřována na začátek výběrového rozhovoru, když uchazeč představuje svoji vizi, co bych chtěl na novém pracovišti dělat, jakou má představu o jeho pracovní náplni a čeho by chtěl dosáhnout. Nebo se ho někdy ptáme na konci rozhovoru.“*

Škola B: *„Ano, tato otázka nás zajímá vždy.“* „A můžu se zeptat, jaké jsou Vaše zásadní důvody položit všem uchazečům tuto otázku?“ (doplňující otázka – pozn.) *„Zajímá nás, proč usilují o zaměstnání na vysoké škole, když mohou pracovat v nějaké průmyslové firmě, kde by mohli dostat lepší finanční ohodnocení. K nám se hlásí proto, když chtějí pracovat na nějakém výzkumu, chtějí předat svoje praktické zkušenosti z bývalého zaměstnání ve firmách studentům vysokých škol a hlavně si chtějí rozšířit své publikační aktivity. To jim pak pomáhá v tom, aby si zvyšovali kvalifikaci. No, a pokud pracují na projektech, tak zároveň spolupracují s průmyslovými firmami, takže kontakt na tuto sféru neztrácejí.“*

Všechny sledované vysoké školy zjišťují od uchazečů o zaměstnání, zda mají povědomí o dané škole či fakultě, zda mají představu o jejich pracovní náplni, pokud by byli přijati, a jakou mají motivaci usilovat o práci na dané vysoké škole či fakultě.

OTÁZKY orientované na uchazečovu představu ohledně pracovních podmínek v organizaci:

15. Zajímá vás představa uchazeče ohledně jeho pracovního vývoje ve vaší organizaci? (kariéra, pracovní cíle)

Kromě školy „G“ všechny ostatní školy shodně odpověděly, že je zajímá pracovní vývoj uchazeče v organizaci.

Škola G: *„Vzhledem k velikosti školy nelze další kariéru pracovníků příliš plánovat. Škola má malý počet oddělení s malým počtem zaměstnanců, jinými slovy není možné příliš kam postupovat.“*

Škola D: *„Část pohovoru je právě o dialogu očekávání, jaká bude uchazečova nabídka jeho vývoje, co přinese na naši fakultu, abychom z ní také profitovali.“*

16. Zjišťujete podmínky propojení pracovního a osobního života uchazeče? (časovou flexibilitu, popř. jeho požadavky na úpravu pracovní doby, atd.)

Kromě školy „E“ všechny sledované vysoké školy zjišťují podmínky propojení pracovního a osobního života uchazeče.

Škola E: *„Ne, tuto skutečnost u pohovoru nezjišťujeme.“*

Škola G: *„Uchazečům vycházíme vstříc, nabízíme částečné úvazky, umožňujeme časovou flexibilitu.“*

Škola A: *„Někdy lze upravit výši pracovního úvazku, záleží na domluvě s vedoucím daného ústavu a děkanem fakulty. Nemáme pevně stanovenou pracovní dobu, jen dobu, kdy má být pracovník na pracovišti.“*

17. Ptáte se na uchazečovu představu ohledně jeho mzdy / mzdového rozpětí na dané pracovní místo? (myšlena je hrubá mzda)

Kromě školy „E“ všechny ostatní vysoké školy či fakulty zjišťují u pohovoru od uchazeče jeho představu o výši mzdy.

Škola G: „*Ano, ptáme se a hledáme vzájemný konsensus.*“

Škola F: „*Uchazeč je dotázán, zda mzdu, kterou nabízíme, akceptuje.*“

Téměř všechny školy zajímá uchazečův pracovní vývoj v organizaci, škola „G“ tento aspekt nezjišťuje z kapacitních důvodů a z příčiny omezené struktury organizace. Kromě školy „E“ se všechny vysoké školy ptají uchazečů na jejich představu o nabízené mzdě a na jejich sladění osobního a pracovního života zahrnující i požadavky na úpravu pracovní doby.

OTÁZKA závěrečná obecná k informování uchazeče o výsledku VŘ

18. Jaký je postup při vyrozumění o přijetí – nepřijetí uchazeče o pracovní místo? (jakým způsobem se uchazeč dozví o svém přijetí – nepřijetí a v jakém termínu?)

Škola A: „*Po výběrové řízení je vždy každý uchazeč informován nejdříve mailem o výsledku výběrového řízení a následně dostává oficiální informace formou dopisu. Společně s ním se uchazečům vrací materiály, které do výběrového řízení poskytli. Vyrozumění, tedy dopis, si pak převezmou na personálním odboru osobně, nebo je jim zaslán doporučenou poštou.*“

Škola F: „*Většinou do sedmi až deseti dnů dostane písemné vyrozumění a na úřední desce je zveřejněno rozhodnutí děkana o přijetí uchazeče.*“

Škola G: „*U akademiků postupujeme podle předpisu. U uchazečů, kteří nepostoupili do druhého kola, používáme elektronické aplikace, pokud zasílá někdo podklady poštou, rovněž mu poštou odpovídáme.*“

Výběrové řízení je vždy zakončeno písemným vyrozuměním uchazeče o zaměstnání (e-mailem či dopisem) v termínu několika dnů až dvou týdnů od termínu konání výběrového řízení. Neúspěšným uchazečům se kromě přihlášek k výběrovému řízení (a prohlášení v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů), které jsou součástí spisu o účasti uchazečů u výběrového řízení, zasílají všechny ostatní zasláné materiály. Výsledek o konání výběrového řízení je veřejný, zveřejňuje se vždy na Úřední desce fakulty vysoké školy, a to v papírové podobě i elektronicky na webových stránkách vysoké školy.

2.2.2 Analýza dokumentů výběrového řízení na vzorku vysokých škol v ČR

Analýza dokumentů je metodou získávání dat, která lze kombinovat se všemi ostatními metodami sběru potřebných informací. U výběrového řízení na pracovníka ji zařazujeme do fáze předvýběru pracovníků. Mezi dokumenty, které jsou u výběrových řízení požadovány, nalezneme snad ve všech organizacích shodně životopisy uchazečů. V organizacích, jako jsou vysoké školy, jsou nároky na pracovníky (myšleno akademické pracovníky) v některých aspektech speciální, proto i požadované další dokumenty k výběrovému řízení jsou specifické. Žádný z dokumentů vztahující se k výběrovému řízení zasílaný uchazeči o zaměstnání, podrobený analýze, není veřejně přístupným na webových stránkách vysokých škol a fakult.

Analyzované dokumenty:

Životopisy uchazečů o zaměstnání s uvedením dosavadní praxe

Životopisy uchazečů jsou požadovány v drtivé většině zaměstnání, pouze se mohou lišit některými povinnými údaji, které daný zaměstnavatel požaduje uvést do životopisu. Základní položky životopisů vždy tvořily: jméno a příjmení uchazeče o zaměstnání, titul, datum a místo narození, adresa trvalého bydliště, telefonní a e-mailový kontakt, dosažené vzdělání a praxe uchazeče včetně souhrnu stávajících zaměstnání či zahraničních stáží. Všechny životopisy uchazečů o zaměstnání byly zpracovány strukturovaně a v českém jazyce, pouze u školy „A“, byl jeden životopis uchazeče zaslán v anglickém jazyce (podmínka dané vysoké školy zasílat životopisy uchazečů v českém jazyce nebyla uvedena, záleželo zde na svobodném rozhodnutí uchazeče o zaměstnání).

Příhláška k výběrovému řízení

U všech škol „A, B, C, D, E, F, G a H“ byla vždy požadována přihláška k výběrovému řízení ve formě dopisu (samostatný papír s uvedením adresáta – dané vysoké školy či fakulty v záhlaví dopisu, popř. zaměstnance personálního odboru zabývajícím se výběrovými řízeními). Příhláška obsahovala údaje jako: datum zaslání přihlášky k výběrovému řízení, krátký text s udáním, o jakou pracovní pozici se účastník o zaměstnání uchází, a vlastnoruční podpis uchazeče o zaměstnání. U školy „H“ byly součástí přílohy přihlášky také specifické údaje, jako definice profilu absolventa

bakalářského a magisterského studia, definice způsobu výuky, definice personální politiky katedry (personální složení), z důvodu obsazovaného místa vedoucího katedry. Žádná další sledovaná vysoká škola neměla uvedeny přesné požadavky či formulář na jednotnou strukturu přihlášky k výběrovému řízení.

Kopie dokladů o dosaženém vzdělání (kopie diplomů a osvědčení)

Kopie dokladů o dosaženém vzdělání byla požadována u všech škol, na kterých probíhalo výzkumné šetření. Jednalo se zde o úředně ověřené kopie všech dokladů (diplomů) o nejvyšším dosaženém vzdělání uchazeče, případně dosažených vědeckých hodnostech, a dalšího vzdělání, majícího vliv na průběh výběrového řízení na danou pozici. U škol „A, B a C“ někteří uchazeči o zaměstnání nezasílali kopie diplomů, pokud byli absolventy dané vysoké školy a ta požadované dokumenty měla k dispozici. U technických vysokých škol (školy „A, B, C a D“) bylo u některých pracovních pozic vyžadováno i zaslání různých osvědčení vztahujících se k praxi uchazeče (ty byly potřebné pro práci s laboratorními či odborně-technickými přístroji) či k pracovní činnosti zaměstnance potřebné k jeho zapojení se do výzkumných projektů.

Přehled vědecké, pedagogické a publikační činnosti

U akademických pracovníků všech pracovních pozic (asistent, odborný asistent, docent a profesor) byl požadován na všech vysokých školách a fakultách i výčet pedagogické a publikační činnosti. Rozsah i obsah těchto dokumentů byl odlišný nejen dle pracovní pozice, ale i osobnosti daného uchazeče. U pracovních pozic na místo asistenta bylo uváděno v přehledu pedagogické činnosti vedení bakalářských prací (někdy včetně úspěšných obhájení těchto prací) a výuka vybraných předmětů v bakalářském a magisterském stupni studia. U škol „G a H“, které zastupovaly školy umělecké, byl požadován i seznam (spolu s kopiemi dokladů) ocenění osvědčující úspěchy na domácí a mezinárodní umělecké scéně. Rozsah přehledu publikační činnosti jednotlivých účastníků (ze všech sledovaných vysokých škol) byl dle jejich publikační aktivity autorů. Publikace vždy zahrnovaly tuzemskou i zahraniční tvorbu, u škol „G a H“ se jednalo i o tvorbu uměleckou, čili výčet uměleckých děl a spolupráce na těchto dílech. U obou škol bylo požadováno tzv. portfolio umělce, kde se nacházely ukázky z práce pracovníka.

Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

Řády výběrových řízení pro obsazování míst akademických pracovníků jsou součástí vnitřních předpisů dané vysoké školy a jsou veřejně přístupné na webových stránkách každé vysoké školy a fakulty. Podléhají zákonu č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), s určitou počáteční platností a pod daným číslem jednacím pro danou vysokou školu, přiděleným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Z celkového přehledu dokumentů je patrné, že životopisy uchazečů o zaměstnání jsou požadovány ve všech sledovaných institucích, totéž platí i o přihlášce k výběrovému řízení. Tyto dokumenty jsou součástí předvýběru uchazečů a pracovníkům personálního odboru a zaměstnavatelům usnadňují práci při rozdělení uchazečů na vhodné a nevhodné k postupu do dalšího kola výběru a určení preferencí mezi jednotlivými uchazeči. Zasílání kopií dokladů o nabytém vzdělání je též povinné u všech vysokých škol, neboť ty jsou součástí kvalifikačních předpokladů uchazeče o zaměstnání. Specifika vysokých škol nalezneme u požadovaných dokumentů, jako jsou seznamy publikační činnosti a přehled pedagogické a vědecké činnosti.

2.2.3 Metoda nezúčastněného pozorování při výběrovém řízení na akademického pracovníka na vysoké škole

Vědecké pozorování je jednou ze základních technik sociologického výzkumu. Sledují se činnosti lidí, které se pak zaznamenávají, analyzují se a vyhodnocují. (Gavora, 2010). Cílem pozorování je zachycení skutečnosti v co možná nejvíce autentické podobě. V průběhu pozorování byly všechny důležité kroky výběrového řízení na akademického pracovníka zaznamenávány, včetně otázek na uchazeče o zaměstnání a jejich odpovědi.

Metoda pozorování byla aplikována na 4 vysokých školách (A, B, C a G), z nichž u poslední zmíněné školy bylo výběrové řízení veřejně přístupné. První tři vysoké školy (fakulty vysokých škol), kde se daná výběrová řízení na akademického pracovníka konala,

souhlasily s účastí na výběrovém řízení, ačkoliv ta jsou neveřejná. Bylo nutné získat souhlas pracovníka personálního odboru zabývajícího se výběrovými řízeními, děkana fakulty, který je předsedou výběrové komise a souhlas celé komise s tím, že nebudou použita žádná jména členů komise ani jednotlivých účastníků výběrového řízení. Výsledky výběrového řízení jsou vždy veřejné a informace z nich se vyvěšují na webových stránkách vysoké školy či fakulty, nebo jsou též umístěny na úředních deskách dané vysoké školy.

Jako pozorovateli mi bylo umožněno zúčastnit se celkem 7 výběrových řízení, z nichž 2 se odehrála na jedné fakultě vysoké školy (škola „A“), 3 výběrová řízení se odehrála na další fakultě vysoké školy (škola „C“; 1 výběrového řízení se zúčastnili 2 uchazeči) a posledního devátého výběrového řízení (škola „G“) se zúčastnili 2 uchazeči o pracovní místo. Na všechna ostatní vypsaná výběrová řízení se dostavil vždy jen 1 uchazeč o zaměstnání. Pro lepší přehlednost bylo přistoupeno ke zmenšení kapacity textu tím, že byla vybrána dvě pozorování výběrového řízení, ostatní jsou uložena v příloze práce.

Průběh jednotlivých výběrových řízení:

Pozorování – vysoká škola (fakulta) „C“

Výběrové řízení na pozici docenta a vedoucího ústavu (úvazek 1,0; tj. plný úvazek 40 hod./týd.; přihlášen 1 uchazeč o zaměstnání)

Na základě končícího funkčního období stávajícího vedoucího ústavu a neobsazené pozici docenta na ústavu bylo vypsané dané výběrové řízení. Na začátku přijímacího pohovoru proběhlo představení předsedkyně komise výběrového řízení – děkanky fakulty vysoké školy. Ta poté představila členy komise (5 členů včetně předsedkyně komise) a pracovníci personálního odboru. Předsedkyně komise se uchazeče zeptala na jeho představu – koncepci fungování, zaměření a rozvoje ústavu. Vyjádření uchazeče: *„Rád bych pokračoval v resuscitaci ústavu, navrhoval bych provést některé změny, zejména personálního rázu. Měly by se zredukovat úvazky ne zcela vyhovujících pracovníků. Ti, co mají nad šedesát pět let a co moc nepublikují nebo nepřinášají novou spolupráci s firmami. Chtěl bych přijmout mladší a perspektivní*

pracovníky. Ti, kteří nemají aspoň dvanáct až patnáct impaktů za rok, s těmi bych se rozloučil.“

Na to následoval dotaz děkanky fakulty: *„A jak se budete rozhodovat, když budete mít pracovníka, kterému je sedmdesát let, ale hodně publikuje? Jak naložíte s takovým pracovníkem? Musíte vzít v potaz, že publikační aktivita přináší škole a fakultě množství financí.“* Uchazeč reagoval tak, že by mu nabídl poloviční úvazek, ale že tito pracovníci mají stejně pracovní poměr na dobu neurčitou. Děkanka fakulty, ale namítla: *„Pokud by pracovník nesouhlasil, mohl by odejít ze zaměstnání a vzít s sebou některé studenty, doktorandy, a tím hrozí ztráta publikační aktivity na fakultě.“*

Dotaz jiného vedoucího ústavu (člena komise): *„Jaký si myslíte, že by byl nejlepší způsob získávat nové studenty pro studium tohoto oboru?“* Následovalo vyjádření uchazeče a jeho úvaha o vytvoření 1 nového oboru a kombinování (provázanosti) s jinými obory.

Dotaz dalšího vedoucího ústavu – člena komise na zahraniční spolupráci, na projekty MPO (Ministerstva průmyslu a obchodu – pozn.). Uchazeč zodpověděl všechny otázky týkající se tohoto problému.

Výběrové řízení zakončila děkanka fakulty, která oznámila podrobnosti o vyrozumění výsledku výběrového řízení uchazeče. Následovala porada komise bez účasti uchazeče (a pozorovatele).

Pozorování – vysoká škola (fakulta) „G“

Výběrové řízení na této vysoké škole (fakultě) uměleckého směru se konalo, oproti běžným výběrovým řízením, za přítomnosti veřejnosti. Účelem umožnění účasti veřejnosti je i to, podpořit „svého“ uchazeče o zaměstnání či klást doplňující otázky uchazečům o zaměstnání v části na konci výběrového řízení, kdy je pro to uzpůsoben časový prostor.

Dané výběrové řízení bylo velice neobvyklé v tom, že bylo vypsáno na určitou pracovní pozici, která zahrnovala i podružnou pozici asistenta, kterého si musel uchazeč o zaměstnání přivést s sebou a prezentace uchazeče probíhala za účasti obou účastníků vypsáných pozic – vedoucího a asistenta ateliéru.

Výběrové řízení na pozici vedoucího ateliéru a jeho asistenta (úvazek 1,0; tj. plný úvazek 40 hod./týd.; přihlášeny 2 dvojice uchazečů o zaměstnání)

1. dvojice uchazečů:

Vedoucí personálního odboru představila veřejnosti členy komise (6 členů komise). Komise nemá pevně stanoveného předsedu před konáním výběrového řízení, o zvolení předsedy komise se hlasuje na začátku celého procesu. Výběrového řízení se zúčastnil i rektor vysoké školy, který do průběhu řízení nijak nezasahuje, na konci výběrového řízení se ale účastní rozhodování o výběru vhodného kandidáta na vypsanou pozici – tato část výběrového řízení je nepřístupná veřejnosti (i uchazečům o zaměstnání). Vedoucí personalistka dále představila zapisovatelku, která je pracovnící personálního odboru.

Vedoucí personálního odboru pozvala první účastníky výběrového řízení – první dvojici uchazečů (určení, kdo se uchází o pozici vedoucího a kdo o pozici asistenta, je specifikováno na písemné přihlášce, která je součástí předvýběru a prvního kola procesu výběrového řízení) a ty představila komisi a veřejnosti. Následovala cca dvacetiminutová přednáška uchazečů o zaměstnání (začínal vždy uchazeč na pozici vedoucího ateliéru, který předával slovo svému asistentovi). V první části uchazeč představil koncepci ateliérové výuky a ve druhé části prezentoval své dosavadní zkušenosti a svou uměleckou tvorbu.

Dotazy členů poroty: *„Jak si představujete konkrétní situaci? Představte si příklad, jak by studenti spolupracovali s jiným oborem? Jak by vypadalo takové prolínání oborů?“*

Uchazeči odpověděli na položenou otázku.

Následovaly dotazy veřejnosti na nový směr ve výuce a vedení ateliéru. Dále probíhala debata s uchazeči, veřejností a členy komise.

Vedoucí pracovnice personálního odboru poděkovala uchazečům a sdělila jim podmínky vyrozumění o přijetí či nepřijetí.

Z jednotlivých popisů (viz příloha) je zřejmé, že u škol „A, B a C“ probíhá výběrové řízení obdobně, pouze u školy „G“ nalezneme některá specifika, zvláště pokud se jedná o veřejnou přístupnost výběrového řízení a zasahování veřejnosti do průběhu výběrového

řízení. Zcela neobvyklé u většiny vysokých škol je vypsání výběrového řízení na určitou pracovní pozici spolu s jinou přidruženou pracovní pozicí.

2.3 Specifika výběru jednotlivých akademických pracovníků na různých typech veřejných vysokých škol

Z kapitol [2.2.1](#), [2.2.2](#) a [2.2.3](#) je zřejmé, že základ výběrového řízení je ve všech organizacích stejný. Výběrové řízení zahrnuje předvýběr, do kterého spadá kontrola formální správnosti přihlášek zaslaných uchazeči o zaměstnání k výběrovému řízení, analýza jejich životopisů a dalších povinných požadovaných dokumentů, a samotný výběr uchazečů, který obsahuje pohovor s uchazeči, popř. jejich testování. Pouze se může lišit v drobnostech, a to v požadovaných dokumentech jednotlivých škol či v průběhu pohovoru výběrového řízení s uchazečem o zaměstnání.

Technické i humanitně zaměřené vysoké školy kladou důraz kromě schopností a dovedností uchazeče o zaměstnání také na pracovní i osobnostní rozvoj pracovníka v organizaci. U technicky zaměřených škol je po akademických pracovnících požadován určitý přínos pro vědu a výzkum. Umělecky zaměřené vysoké školy sledují dosavadní pracovní úspěchy uchazeče, které využívají zvláště v pedagogických činnostech.

U akademických pracovníků se můžeme setkat se zvláštností, která u výběrových řízení na ostatní pozice není běžná, a to s požadavkem na publikační aktivitu pracovníků. Na tu je kladen důraz především u všech technických a humanitních vysokých škol. Publikační aktivita akademických pracovníků je důležitá pro získávání finančních prostředků do rozpočtu každé vysoké školy. U akademických pracovníků umělecky zaměřených vysokých škol není povinnost dokládat seznam publikační aktivity u výběrového řízení.

Výběrové řízení na akademického pracovníka probíhá dle výzkumného zjištění obdobně na všech sledovaných veřejných vysokých školách. Celý proces začíná vypsáním výběrového řízení na určitou pozici děkanem fakulty, poté následuje umístění inzerátu na úřední nástěnku školy a internetové webové stránky dané vysoké školy. Zde jsou definovány požadavky na uchazeče a seznam všech dokumentů, které musí daný uchazeč zaslat

k výběrovému řízení. V tomto okamžiku nastává fáze předvýběru uchazečů. Při splnění všech náležitostí, tedy vyhovění všem povinným náležitostem jako je zaslání životopisu spolu s přihláškou k výběrovému řízení a splněním požadavků na výkon práce (zejména kvalifikačních požadavků), postupuje uchazeč do dalšího kola, kterým je přijímací pohovor. Ten má u všech sledovaných škol velmi podobný průběh, a to představení komise výběrového řízení, představení kandidáta a kladení otázek uchazeči jednotlivými členy komise, popř. samotná prezentace uchazeče týkající se jeho výsledků dosavadní práce. Členy komise jsou vždy zaměstnanci dané vysoké školy či fakulty. Přijímací pohovor je zpravidla neveřejný, výjimku tvořila škola uměleckého zaměření, kdy se výběrového řízení účastnila veřejnost a mohla zasahovat do průběhu přijímacího pohovoru formou kladení otázek na uchazeče o zaměstnání. Po vybrání nejvhodnějšího kandidáta o práci jsou informace o výsledku výběrového řízení umístěny na webové stránky školy a uchazeči jsou písemně informováni o jejich přijetí či nepřijetí na volné pracovní místo.

Doporučením na závěr výzkumné části by bylo zahrnout do dalšího výzkumu všechny typy vysokých škol, aby bylo možné porovnat specifika výběru akademických pracovníků na veřejných vysokých školách, státních školách a soukromých vysokých školách. Dále by byla zajímavá komparace výběrových řízení na akademické pracovníky na vysokých školách s výběrovými řízeními na pedagogické pracovníky v mateřských, základních, středních či vyšších odborných školách.

3 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit a popsat, jak probíhá výběrové řízení na akademického pracovníka na vysoké škole. Práce specifikuje termíny „předvýběr a výběr pracovníků“, „akademický pracovník“ a „vysoká škola“, a dále popisuje průběh výběrového řízení na akademického pracovníka na vysokých školách. V úvodu teoretické části práce byl objasněn pojem „personální činnosti“ a uveden výčet všech těchto aktivit zabývajících se zaměstnanci v organizaci, do něhož právě výběr pracovníků patří. V hlavní části byla podrobněji přiblížena fáze předvýběru pracovníků, která zahrnuje zkoumání splnění požadavků všech uchazečů přihlášených k výběrovému řízení, tedy jejich způsobilost vykonávat danou práci na obsazovaném pracovním místě. Tento krok obsahuje zaslání požadovaných dokumentů k výběrovému řízení, zejména životopisů uchazečů o zaměstnání, přihlášek k výběrovému řízení a dokladů o dosaženém vzdělání.

Fázi samotného výběru vhodných uchazečů pro práci v dané organizaci, v tomto případě akademických pracovníků na vysokých školách, dominuje přijímací pohovor s uchazečem. Ten je podrobněji vylíčen ve výzkumné části práce, která plynule navazuje na teoretickou část. Díky využití metody přímého pozorování bylo možné sledovat kompletní průběh přijímacího pohovoru. Celá etapa výběrového řízení na akademického pracovníka na vysoké škole byla nastíněna pomocí strukturovaných rozhovorů s pracovníky personálních odborů, kteří mají veškerou činnost týkající se výběrových řízení na starosti, a kteří jsou rovněž přítomni přijímacím pohovorům.

Tato bakalářská práce je využitelná pro všechny vedoucí a řídicí pracovníky mající v obsahu své pracovní náplně výběr a přijímání uchazečů o zaměstnání. Práce obsahuje výčet nejčastěji požadovaných dokumentů od uchazečů o zaměstnání a jejich specifikaci, a popisuje průběh výběrového řízení na akademického pracovníka na vysoké škole, který se v základních krocích příliš neliší od výběrových řízení v jiných organizacích. Součástí výzkumné části je návrh několika otázek pokládaných uchazečům výběrového řízení u přijímacího pohovoru a zařazení těchto otázek do okruhů dle sledované oblasti. Z otázek je patrné, na které oblasti se jednotlivé vysoké školy u přijímacího pohovoru zaměřují, a tyto poznatky je tudíž možné využít v praxi řídicího pracovníka při výběru uchazečů o zaměstnání. Využitelnost bakalářské práce je možná i pro absolventy studijního oboru

Katedry andragogiky a managementu vzdělávání, neboť těmi jsou právě vedoucí pracovníci a ředitelé škol, kteří sami mohou být účastníky výběrového řízení na akademického pracovníka na vysoké škole, pokud by se ucházeli o některou pracovní pozici na dané katedře.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo – Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 2. vydání. Brno: Motiv Press s.r.o., 2013. 311 s. ISBN 978-80-904133-6-8.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozšířené české vydání. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. 98 s. ISBN 978-80-7478-349-4.

LOCHMANOVÁ, A. *Personalistika. Základy personalistiky*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media s.r.o., 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016. 188 s. ISBN 978-80-7552-264-1.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. zcela přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In Sbíрка zákonů. 22. 4. 1998.

Zákon č. 137/2016 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ze dne 21. dubna 2006.

Další zdroje:

ENDERS, J. *Academic Staff in Europe: Changing Contexts and Conditions*. 2001. /online/.

Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=3000729>

KHAN, N. R. *Impact of e-recruitment and job-seekers perception on intention to pursue the jobs*. Management & Marketing. 2014, ročník XI. /online/. Dostupné z:

<http://www.mnmk.ro/en/documents/2013-01/4-18-1-13.pdf>

TSVETKO, E. *Specifics of job interview for sport pedagogic staff*. Activities in physical education & sport. 2014. /online/. Dostupné z:

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=46&sid=3b146933-a667-4d1a-8098-af0e8c3e4eb9%40sessionmgr103>

Seznam příloh

Příloha 1 – Metoda přímého pozorování – průběh výběrových řízení

Příloha 2 – Ukázka dokumentů k výběrovému řízení zaslaných uchazečem o práci

Seznam grafů

Graf č. 1 - Dokumenty požadované od uchazečů výběrového řízení.....	40
Graf č. 2 - Kvalifikační a další požadavky k výkonu práce	41
Graf č. 3 - Místo konání výběrového řízení	42
Graf č. 4 - Preference dokumentů u výběrového řízení.....	44
Graf č. 5 - Důvody uchazeče přihlásit se k výběrovému řízení.....	45
Graf č. 6 - Preference praxe v oboru	46
Graf č. 7 - Preference místa získání pracovních zkušeností	47
Graf č. 8 - Zjišťování znalostí a dovedností uchazeče u pohovoru	48
Graf č. 9 - Zjišťování pracovních úspěchů u pohovoru.....	49

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Dokumenty požadované od uchazečů výběrového řízení.....	40
Tabulka 2 - Kvalifikační a další požadavky k výkonu práce	42
Tabulka 3 - Místo konání výběrového řízení	43
Tabulka 4 - Preference dokumentů u výběrového řízení.....	44
Tabulka 5 - Důvody uchazeče přihlásit se k výběrovému řízení.....	45
Tabulka 6 – Preference praxe v oboru.....	47
Tabulka 7 - Preference místa získání pracovních zkušeností	48
Tabulka 8 - Zjišťování znalostí a dovedností uchazeče u pohovoru	49
Tabulka 9 - Zjišťování pracovních úspěchů u pohovoru.....	50

Příloha č. 1.

Metoda přímého nezúčastněného pozorování při výběrovém řízení na akademického pracovníka na vysoké škole

Průběh jednotlivých výběrových řízení:

1) Pozorování – vysoká škola (fakulta) „A“

1a) Výběrové řízení na pozici docenta (úvazek 1,0; tj. plný úvazek 40 hod./týd.; přihlášen 1 uchazeč o zaměstnání)

V místnosti děkanátu fakulty zasedla komise s předsedou – děkanem fakulty. Komise čítala 5 členů včetně předsedy komise a dále 1 člena přisedícího – pracovníci personální odboru. Děkan fakulty přivítal a představil všechny členy komise a účastníka výběrového řízení (přisedící pracovníci personálního odboru) a dále uvedl, o jakou pracovní pozici se jedná a výši pracovního úvazku.

Slovo dostal vedoucí ústavu. Ten uvedl podmínky vypsání výběrového řízení na danou pozici (stávající pracovník s končícím úvazkem – pozn.) a vyzval uchazeče, aby prezentoval svoje dosavadní úspěchy a nastínil vizi svého dalšího působení na daném ústavu. Vzhledem k tomu, že v náplni práce na dané pracovní pozici byla uvedena i publikační činnost, již daný pracovník za určité období nesplnil a zároveň mu končila smlouva na dobu určitou, byl zařazen do výběrového řízení.

Uchazeč prezentoval svou dosavadní pedagogickou a vědeckou činnost, ohledně publikační činnosti se zmínil, že připravuje s týmem dalších pracovníků vydání odborné knihy.

Následovalo vyjádření několika členů komise a konečné slovo děkana fakulty ohledně vyrozumění účastníka o výsledcích výběrového řízení. Pracovník personálního odboru vyzval na konci členy komise k podpisu vyjadřovacího dokumentu k výběrovému řízení.

1b) Výběrové řízení na pozici odborného asistenta (úvazek 1,0; tj. plný úvazek 40 hod./týd.; přihlášení 2 uchazeči o zaměstnání, z nichž se 1 nedostavil)

Děkan fakulty přivítal a představil všechny členy komise (ta zůstala v nezměněném složení – pozn.), účastníka výběrového řízení - přísedící pracovníci personálního odboru a uvedl jméno uchazeče. Uvedl, o jakou pracovní pozici se jedná a výši pracovního úvazku. Dále představil fakultu vysoké školy.

Slovo dostal vedoucí ústavu. Ten uvedl podmínky vypsání výběrového řízení na danou pozici a vyzval uchazeče, aby se představil, řekl, odkud přichází a uvedl důvody přihlásit se do daného výběrového řízení. Dále aby prezentoval svoje dosavadní úspěchy a nastínil vizi svého působení na daném ústavu.

Následovala prezentace uchazeče, při které uvedl důvod přihlášení se k danému výběrovému řízení, jeho působení v dosavadním zaměstnání, výčet pracovních stáží, kterých se zúčastnil a souhrn pracovních úspěchů. Dále představil vizi svého působení na ústavu, příspěví k pedagogické, výzkumné a publikační činnosti a celkově k rozvoji fakulty.

Děkan fakulty vyzval členy komise, aby se zeptali na některé doplňující otázky. Byl zde vznesen 1 dotaz na výzkumnou činnost uchazeče, v jaké oblasti by chtěl angažovat a podílet se na daném výzkumném problému. Uchazeč si vybral téma, které bylo příbuzné s jeho dosavadní pracovní činností. Děkan fakulty poděkoval účastníkovi výběrového řízení, dále následovalo konečné slovo děkana fakulty ohledně vyrozumění účastníka o výsledcích výběrového řízení. Na konci výběrového řízení proběhla porada všech členů výběrové komise o přijetí či nepřijetí daných uchazečů, která se konala bez účasti uchazečů a přísedících členů (i pozorovatele).

2) Pozorování – vysoká škola (fakulta) „B“

2a) Výběrové řízení na pozici odborného asistenta (úvazek 2x 0,25; tj. úvazek 10 hod./týd.; přihlášení 3 uchazeči o zaměstnání; umožněno bylo shlédnout pouze 1 VŘ uchazeče)

Na začátku proběhlo úvodní slovo děkana fakulty, který přivítal uchazeče (-ku) o zaměstnání a představil členy komise (5 členů včetně předsedy komise – děkana fakulty) a pracovníka personálního odboru. Děkan fakulty vyzval uchazečku výběrového řízení, aby se představila a uvedla své představy ohledně obsahu pracovní

náplně na dané vypsané pracovní pozici, jakou měla motivaci přihlásit se na danou pozici, a uvedla své odborné znalosti a zkušenosti.

Uchazečka se představila, uvedla, z jakého stávajícího zaměstnání přichází a jakou VŠ studovala. Nastínila svůj záměr, proč se uchází o místo odborného asistenta (z důvodu získání pedagogických zkušeností při vedení laboratorních prací, vedení bakalářských nebo diplomových prací a při výuce předmětu). Uchazečka nebyla bývalou zaměstnankyní ani studentkou školy.

Dotaz vedoucího komise výběrového řízení (děkana fakulty) na uchazečku byl, zda si bude někde čtvrtinový úvazek nabízený zde na ústavu doplňovat. Uchazečka odpověděla, že již má stávající úvazek na jiném pracovišti (ve výši 0,8) a nabízené pracovní místo uvažuje pouze jako doplnění k hlavnímu pracovnímu poměru. Na otázku, zda počítá, že bude nárazově docházet na laboratorní práce a vést studenty při laboratorních činnostech např. v zimním semestru 2 až 3x do týdne na min. 8 hod. denně po dobu několika týdnů (nepravidelná doba výkonu práce), odpověděla, že s touto variantou nepočítala.

Dotaz 1 z členů z komise byl následující: „*Jakou vidíte svojí perspektivu na tomto pracovišti? Plánujete pozdější zvýšení úvazku na této pozici?*“ Účastnice odpověděla, že neplánuje navýšení úvazku na této vysoké škole, počítá s tím, že nabízené pracovní místo bude sloužit jen jako doplnění stávajícího hlavního pracovního poměru.

Následovalo rozloučení s uchazečkou a oznámení pracovníka personálního odboru o vyrozumění o přijetí či nepřijetí uchazeče. Následná diskuze členů komise nebyla vedena v přítomnosti uchazečky (ani pozorovatele výběrového řízení).

3) Pozorování – vysoká škola (fakulta) „C“

3a) Výběrové řízení na pozici docenta (úvazek 1,0; tj. plný úvazek 40 hod./týd.; přihlášen 1 uchazeč o zaměstnání)

Na základě habilitačního řízení bylo vypsáno výběrové řízení na pozici docenta na ústavu. Na začátku proběhlo představení předsdkyně komise výběrového řízení – děkanky fakulty vysoké školy, členů komise (5 členů včetně předsdkyně komise) a

pracovnice personálního odboru. Dále děkanka fakulty představila uchazeče o zaměstnání.

Uchazeč byl vyzván děkankou fakulty o přiblížení jeho dosavadních zkušeností, zvláště aby se zaměřil na podrobnější popis zahraničních stáží, kterých se zúčastnil. Na dotaz děkanky fakulty „*Jaká je představa Vaší činnosti na ústavu?*“ uvedl nástin jeho představy navazující na předchozí působení na vysoké škole jako odborný asistent – chtěl by dále rozvíjet pedagogickou činnost v oblasti vedení diplomových a doktorských vědeckých prací.

Dotaz vedoucího ústavu byl, jak by uchazeč zhodnotil svou dosavadní práci, zejména s ohledem na publikační činnost. Uchazeč uvedl výčet své publikační aktivity a nastínil přípravu dalších vědeckých odborných prací.

Dotaz děkanky fakulty? „*Jakou vidíte možnost vytvořit si na ústavu z pozice docenta svou pracovní skupinu?*“ Uchazeč uvedl, že by rád spolupracoval s některými stávajícími pracovníky daného ústavu, se kterými má již dlouholeté dobré pracovní zkušenosti.

Výběrový pohovor byl zakončen slovem pracovníci personálního odboru, která uvedla kritéria vyrozumění uchazeče ohledně přijetí či nepřijetí. Následovala porada členů komise (již bez přítomnosti uchazeče a pozorovatele).

3b) Výběrové řízení na pozici odborného asistenta (úvazek 1,0; tj. plný úvazek 40 hod./týd.; přihlášení 2 uchazeči o zaměstnání)

1. uchazeč:

Na začátku proběhlo představení členů komise a představení uchazeče o zaměstnání. Uchazeč byl vyzván předsedkyní komise – paní děkankou, aby přiblížil svou dosavadní pracovní činnost a dále byl dotaz směřován na jeho představu o působení a pracovních aktivitách na ústavu. Uchazeč prezentoval svou představu výuky předmětů na dané fakultě VŠ, jeho zaměření a výzkumnou činnost.

Vedoucí ústavu položil otázku na aplikaci dosavadní činnosti na zamýšlenou pracovní činnost na ústavu – jakou má uchazeč představu, jakým způsobem „přitáhne“ studenty ke studiu na danou fakultu (ta se potýká s menším zájmem studentů o studium – pozn.)

Uchazeč představil několik cest, jak vzbudit zájem studentů o studium (propagace fakulty a oboru, nabídky pro výborné studenty – stipendia, zatraktivnění přednášek a názorné ukázky při praktických cvičeních).

Dotaz jednoho z členů komise: *„Jakým způsobem přispějete ve vědeckém měřítku?“* (dotaz byl vznesen v souvislosti s bohatými pracovními zkušenostmi uchazeče dle jeho záznamů v životopise a seznamu publikací, které měla komise možnost procházet v průběhu výběrového řízení – pozn.). Následovala odpověď uchazeče.

Výběrové řízení zakončilo oznámení pracovnice personálního odboru o způsobu a průběhu vyrozumění o výsledku výběrového řízení uchazeči.

2. uchazeč:

Děkanka fakulty představila členy komise a uchazeče, ucházejícího se o pozici odborného asistenta. Dotaz děkanky fakulty: *„Popište, prosím, Vaši dosavadní pracovní činnost na jiném ústavu, včetně Vašich zahraničních stáží a prezentujte svou publikační činnost.“* Uchazeč přiblížil komisi svou pracovní činnost a popsal své zapojení se do projektů realizovaných v zahraničí.

Slovo si vzal vedoucí ústavu: *„Na pozici odborného asistenta bych u Vás očekával dosavadní větší publikační aktivitu. Můžete zmínit důvody, které Vám v tom bránily?“* Uchazeč přiznal, že jeho pracovní aktivity byly spíše směřovány k realizaci projektů, nikoliv k publikační činnosti.

Dotaz jednoho člena komise na dosavadní pedagogickou činnost uchazeče a jeho přínos do inovace předmětů, nebo zda by navrhoval vznik nového předmětu a s jakou výukovou náplní. Uchazeč se vyjádřil, že by navrhoval vznik nového výukového předmětu podobného zaměření, které aplikoval na dosavadním pracovišti.

Na závěr oznámila pracovnice personálního odboru účastníkovi podmínky sdělení o výsledku výběrového řízení.

3c) Výběrové řízení na pozici docenta a vedoucího ústavu (úvazek 1,0; tj. plný úvazek 40 hod./týd.; přihlášen 1 uchazeč o zaměstnání)

Na základě končícího funkčního období stávajícího vedoucího ústavu a neobsazené pozici docenta na ústavu bylo vypsáno dané výběrové řízení. Na začátku přijímacího pohovoru proběhlo představení předsedkyně komise výběrového řízení – děkanky fakulty vysoké školy. Ta poté představila členy komise (5 členů včetně předsedkyně komise) a pracovníci personálního odboru. Předsedkyně komise se uchazeče zeptala na jeho představu – koncepci fungování, zaměření a rozvoje ústavu. Vyjádření uchazeče: *„Rád bych pokračoval v resuscitaci ústavu, navrhoval bych provést některé změny, zejména personálního rázu. Měly by se zredukovat úvazky ne zcela vyhovujících pracovníků. Ti, co mají nad šedesát pět let a co moc nepublikují nebo nepřinášejí novou spolupráci s firmami. Chtěl bych přijmout mladší a perspektivní pracovníky. Ti, kteří nemají aspoň dvanáct až patnáct impaktů za rok, s těmi bych se rozloučil.“*

Na to následoval dotaz děkanky fakulty: *„A jak se budete rozhodovat, když budete mít pracovníka, kterému je sedmdesát let, ale hodně publikuje? Jak naložíte s takovým pracovníkem? Musíte vzít v potaz, že publikační aktivita přináší škole a fakultě množství financí.“* Uchazeč reagoval tak, že by mu nabídl poloviční úvazek, ale že tito pracovníci mají stejně pracovní poměr na dobu neurčitou. Děkanka fakulty, ale namítla: *„Pokud by pracovník nesouhlasil, mohl by odejít ze zaměstnání a vzít s sebou některé studenty, doktorandy, a tím hrozí ztráta publikační aktivity na fakultě.“*

Dotaz jiného vedoucího ústavu (člena komise): *„Jaký si myslíte, že by byl nejlepší způsob získávat nové studenty pro studium tohoto oboru?“* Následovalo vyjádření uchazeče a jeho úvaha o vytvoření 1 nového oboru a kombinování (provázanosti) s jinými obory.

Dotaz dalšího vedoucího ústavu – člena komise na zahraniční spolupráci, na projekty MPO (Ministerstva průmyslu a obchodu – pozn.). Uchazeč zodpověděl všechny otázky týkající se tohoto problému.

Výběrového řízení zakončila děkanka fakulty, která oznámila podrobnosti o vyrozumění výsledku výběrového řízení uchazeče. Následovala porada komise bez účasti uchazeče (a pozorovatele).

4) Pozorování – vysoká škola (fakulta) „G“

Výběrové řízení na této vysoké škole (fakultě) uměleckého směru se konalo, oproti běžným výběrovým řízením, za přítomnosti veřejnosti. Účelem umožnění účasti veřejnosti je i to, podpořit „svého“ uchazeče o zaměstnání či klást doplňující otázky uchazečům o zaměstnání v části na konci výběrového řízení, kdy je pro to uzpůsoben časový prostor.

Dané výběrové řízení bylo velice neobvyklé v tom, že bylo vypsané na určitou pracovní pozici, která zahrnovala i podružnou pozici asistenta, kterého si musel uchazeč o zaměstnání přivést s sebou a prezentace uchazeče probíhala za účasti obou účastníků vypsaných pozic – vedoucího a asistenta ateliéru.

4a) Výběrové řízení na pozici vedoucího ateliéru a jeho asistenta (úvazek 1,0; tj. plný úvazek 40 hod./týd.; přihlášeny 2 dvojice uchazečů o zaměstnání)

1. dvojice uchazečů:

Vedoucí personálního odboru představila veřejnosti členy komise (6 členů komise). Komise nemá pevně stanoveného předsedu před konáním výběrového řízení, o zvolení předsedy komise se hlasuje na začátku celého procesu. Výběrového řízení se zúčastnil i rektor vysoké školy, který do průběhu řízení nijak nezasahuje, na konci výběrového řízení se ale účastní rozhodování o výběru vhodného kandidáta na vypsanou pozici – tato část výběrového řízení je nepřístupná veřejnosti (i uchazečům o zaměstnání). Vedoucí personalistka dále představila zapisovatelku, která je pracovnící personálního odboru.

Vedoucí personálního odboru pozvala první účastníky výběrového řízení – první dvojici uchazečů (určení, kdo se uchází o pozici vedoucího a kdo o pozici asistenta, je specifikováno na písemné přihlášce, která je součástí předvýběru a prvního kola procesu výběrového řízení) a ty představila komisi a veřejnosti. Následovala cca dvacetiminutová přednáška uchazečů o zaměstnání (začínal vždy uchazeč na pozici vedoucího ateliéru, který předával slovo svému asistentovi). V první části uchazeč představil koncepci ateliérové výuky a ve druhé části prezentoval své dosavadní zkušenosti a svou uměleckou tvorbu.

Dotazy členů poroty: „*Jak si představujete konkrétní situaci? Představte si příklad, jak by studenti spolupracovali s jiným oborem? Jak by vypadalo takové prolínání oborů?*“ Uchazeči odpověděli na položenou otázku.

Následovaly dotazy veřejnosti na nový směr ve výuce a vedení ateliéru. Dále probíhala debata s uchazeči, veřejností a členy komise.

Vedoucí pracovnice PO poděkovala uchazečům a sdělila jim podmínky vyrozumění o přijetí či nepřijetí.

2. dvojice uchazečů:

Vedoucí PO představila členy komise a uchazeče VŘ. Uchazeči na úvod přednesli, co bude obnášet jejich prezentace. Ta se skládala z jejich umělecké tvorby a představení koncepce ateliérové výuky (prezentace se protáhla z předpokládaných 20 min. na 30 min., uchazeči byli vyzváni o nekomentování prezentace jejich tvorby z důvodu úspory času).

Následovaly dotazy členů komise a veřejnosti: „*Jaká je Vaše představa kooperace institucí?*“ (dotaz 1 členky komise); následovala odpověď uchazečů. Jejich představa byla o propojení ročníkových prací (zadání určitého společného úkolu, kdy by každou část zpracovávali studenti jednoho oboru).

Na konci VŘ oznámila vedoucí PO podmínky oznámení o výsledku VŘ uchazečům a komise se přesunula do jednací místnosti rektora VŠ za účelem jednání o vybrání vhodného kandidáta (bez účasti veřejnosti).