

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií



Bakalářská práce:

*Analýza research oddělení ve společnosti pro přímé vyhledávání
vedoucích pracovníků*

Analysis of Research Department of Executive Search Company

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Václav Břicháček**

Autorka práce: **Petra Domabylová**

Praha 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci „***Analýza činností research oddělení ve společnosti pro přímé vyhledávání vedoucích pracovníků***“ vypracovala samostatně pod vedením Doc. PhDr. Václava Břicháčka, použitou literaturu a odborné zdroje jsem uvedla v seznamu literatury a současně souhlasím s eventuálním zveřejněním této bakalářské práce v tištěné nebo elektronické podobě.

V Praze, dne 22. května 2009

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. PhDr. Václavu Břicháčkovi za cenné připomínky a odborné vedení této bakalářské práce. Taktéž velmi děkuji Ing. Gabriele Říhové za odborné konzultance a veškeré poskytnuté informace. Dále děkuji společnosti, která mi poskytla materiál pro tu to práci.

Anotace

Práce se zabývá analýzou činností research oddělení ve společnosti pro přímé vyhledávání vedoucích pracovníků. V první části jsou vysvětleny pojmy z oboru personalistiky, vztahující se k danému tématu. Druhá část práce představuje konkrétní společnost, analyzuje činnosti research oddělení a nabízí možná řešení k jejich zefektivnění.

OBSAH

ÚVOD	1
TEORETICKÁ ČÁST	3
1. PERSONALISTIKA	3
1.1. Historie personalistiky	3
1.2. Řízení lidských zdrojů	6
1.2.1. Koncept řízení lidských zdrojů	6
1.2.2. Cíle řízení lidských zdrojů	8
1.2.3. Základní personální činnosti vykonávané při řízení lidských zdrojů	10
1.3. Plánování lidských zdrojů (personální plánování)	12
1.4. Analýza pracovních míst	15
1.4.1. Rozbor pracovních úkolů a podmínek práce	16
1.4.2. Charakteristika pracovníka	17
1.5. Získávání (nábor) zaměstnanců	18
1.5.1. Vnitřní	18
1.5.2. Vnější	19
1.5.3. Metody získávání nových zaměstnanců	20
1.6. Výběr zaměstnanců	21
1.6.1. Předvýběr	21
Životopis	22
Motivační dopis	23
1.6.2. Pohovor – interview	23
1.6.3. Testy	24
1.6.4. Reference	24
2. PERSONÁLNÍ SPOLEČNOSTI	25
2.1. Personální agentury (Recruitment Agencies)	26
2.2. Společnosti pro přímé vyhledávání (Executive Search Firms)	28
2.2.1. Vysvětlení pojmů	29
PRAKTICKÁ ČÁST	32
3. METODOLOGIE	32
3.1. Cíl výzkumu	32
3.2. Použitá metoda	32
3.3. Sledovaný vzorek	32
3.4. Sběr dat	33
4. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KAUFMANN & PARTNER, S.R.O.	33
4.1. Charakteristika	33
4.2. Mezinárodní působnost	34
4.3. Etický kodex	35
4.4. Zaměření z hlediska trhu	35
4.5. Tým společnosti	36
4.6. Assessment centra	38
Charakteristika Assessment centra	38
4.7. Testovací metody	38
Typy Assessment centra využívané ve společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o.:	38
a) Profiles XT	38
b) Profiles Performance Indicator	40
c) Bochumský osobnostní dotazník	41
d) NEO pětifaktorový osobnostní inventář	42
e) Case study – případová studie	43
5. RESEARCH ODDĚLENÍ	44
5.1. Lidé v research oddělení	44
5.1.1. Data Analysis	44
5.1.2. Researcher	45
5.1.3. Research Konsultant	46
5.2. Činnosti, postupy, metody, pro práci na určitém projektu v rámci Research oddělení	47
5.3. Prostředky, nástroje, které Research oddělení využívá	48
5.4. Databáze Meffert Recruiter	49
5.4.1. Charakteristika databáze Meffert Recruiter	49
5.4.2. Využití databáze Meffert Recruiter	50

<i>5.5. Zhodnocení práce research oddělení</i>	50
ZÁVĚR	52
SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY	55
SEZNAM OSTATNÍCH PUBLIKACÍ , INTERNETOVÝCH ZDROJŮ, ATD.	57
PŘÍLOHY	1

ÚVOD

„Lidské zdroje jsou největším bohatstvím každé firmy.“ (Ivan Chocholouš, 2006, s.33) „Lidé tvoří úspěchy společnosti.“ (Materiály společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o., 2003, s.2) Tyto věty se v různých modifikacích staly jedny z nejčastěji používaných v posledních letech. Každá společnost si klade za cíl být na stávajícím trhu úspěšná a mít co možná nejlepší výsledky. Nejdůležitějším faktorem, který úspěšnost a prosperitu společností ovlivňuje, jsou právě **lidské zdroje**¹. V důsledku toho investují firmy velký objem financí a času do jejich rozvoje, neboť schopní, vzdělaní a pracovití lidé zvyšují konkurenceschopnost každé společnosti. Pro dlouhodobý úspěch každé společnosti je důležitá strategie **personální práce**², především **řízení lidských zdrojů**³. Jedním z aspektů v oblasti řízení lidských je získávání a výběr nových zaměstnanců. Získávání a výběr je možné zaměřit na interní nebo externí zdroje. Pro mnoho společností se v poslední době stalo trendem obracet se při získávání a výběru nových zaměstnanců na služby personálních agentur či personálně-poradenských firem, které jim v oblasti lidských zdrojů usnadňují práci.

V této bakalářské práci se zaměřuji na personálně-poradenskou společnost **Kaufmann & Partner**⁴, s.r.o., konkrétně na analýzu research oddělení, které tvoří základní jednotku této společnosti. Cílem této práce je zevrubně popsat jednotlivé činnosti a postupy tohoto oddělení, stanovit jejich efektivitu a případně nabídnout alternativní možnosti pro jejich zkvalitnění, které by vedly k lepším výsledkům research oddělení ve společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o.

¹ Lidské zdroje je možno definovat nepřímo pomocí jejich dopadu v ekonomické oblasti, vlivu na formování společenského prostředí, demokratického systému apod. Lidské zdroje zahrnují tedy všechny schopnosti jednotlivců vedoucí k produkci vzácných, hmotných i nehmotných statků, veřejných i soukromých. (Münich, D., Švejnar, J. 2000)

² Personální práce (Personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2001)

³ Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejich cílů. (Armstrong, 2007)

⁴ Viz www.kaufmann-partner.com 4.4.12009

Teoretická část se zabývá všeobecnou charakteristikou pojmů z oblasti personalistiky (personální práce), dále její historií a vývojem. Současně vysvětluje jednotlivé pojmy, metody a postupy, které se uplatňují při vyhledávání kvalifikovaných **vedoucích pracovníků**⁵.

Empirická část je rozdělena do dvou základních oddílů. V celé této části budu vycházet z rozboru dokumentů a internetových stránek, které mi společnost poskytla. V prvním oddílu je představena konkrétní společnost zabývající se přímým vyhledáváním vedoucích pracovníků. Je zde vylíčena její historie a současnost, organizační struktura, zaměření z hlediska působnosti na trhu, nabízené služby, mezinárodní přesah v rámci zahraničních sesterských společností a etické a profesní zásady, jimiž se společnost řídí. Ve druhém oddíle se zaměřím konkrétně na analýzu research oddělení, rozbor hlavní náplně práce a postupů používaných při vyhledávání a výběru pracovníků, které budu zkoumat především metodou rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci tohoto oddělení.

Téma této práce jsem zvolila na základě osobního zájmu o oblast personalistiky a současně vlastní působnosti v research oddělení této společnosti. Mým záměrem je přinést nové poznatky a možnosti pro zefektivnění práce tohoto oddělení.

⁵ Vedoucí pracovník je pracovník, který řídí kolektiv lidí. Názory na osobnost vedoucího pracovníka se velmi liší. Provedené průzkumy ukazují, že průměrná osoba, která zastává určitou vedoucí funkci, předčí průměrného člena své skupiny v následujících směrech: a) inteligencí; b) vzděláním; c) spolehlivostí při plnění povinností; d) aktivitou a zapojením do společenského života; e) společensko-ekonomickým postavením. Jiní autoři považují za rozhodující entuziasmus a laskavý přístup k lidem, jiní preferují charakter, morální odvalu a integritu osobnosti. (Palán, 2004)

TEORETICKÁ ČÁST

1. Personalistika

Personalistika (jinak označovaná jako **personální práce**) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, jeho vztahu a motivací k vykonávané práci, jeho postojů k organizaci, ke spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými s v pracovním procesu stýká, a rovněž jeho osobní satisfakce z odvedené práce, a v neposlední řadě jeho individuálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 2001)

Personalistika využívá mnohé metody a poznatky z psychologie. Předně používané disciplíny jsou psychologie osobnosti, sociální psychologie, psychologie práce, psychologie organizace a personální psychologie. Poznatky z těchto disciplín se uplatňují například při přijímání a výběru nových zaměstnanců, při hodnocení pracovního výkonu a potřeby motivovat zaměstnance nebo pro zjištění schopnosti jejich pracovní adaptace.

1.1. Historie personalistiky

Personalistika jako specializovaná činnost se formovala řadu let. Její vývoj byl podmíněn proměnou sociálního a ekonomického prostředí. Na počátku byla **průmyslová revoluce**, která přinesla nové pohledy na organizaci výroby a především úlohu člověka v těchto procesech. Ukázalo se, že s pouhou laickou zkušeností nelze při řízení lidí vystačit.

V Čechách lze mapovat počátky personalistiky již v Baťově soustavě řízení. Tehdy se jednalo o základní personální praktiky používané pro výběr nových zaměstnanců a tzv. "péči o zaměstnance", které vedla ke zvyšování lidské výkonnosti ve vztahu k průmyslu a výnosům na trhu.

Chtěl-li se člověk stát **Baťamanem**⁶, musel nejprve zaslat žádost o přijetí do společnosti Baťa. Jeho žádost byla vyhodnocena na základě stanoveného věku, absencí duševních vad, které by mohly být prokazatelné z textu žádosti, výše inteligence a míry poctivosti. Žádosti nesplňující kritéria byly vyřazeny. Zbylým žadatelům byl odeslán dotazník, který bylo třeba

⁶ Baťamanem je v použité literatuře označován tehdejší zaměstnanec společnosti Baťa.

vyplnit a zaslat zpět. Dotazník byl velmi podrobný, objevovaly se v něm otázky týkající se hospodářského postavení žadatelova i jeho rodičů, otázky, jak velké jsou jeho úspory, popřípadě dluhy, kolik peněz potřebuje denně, týdně a ročně, aby uspokojil své potřeby, a potřeby osob na něm závislých. Objevily se v něm také otázky, jaký je přesný rozvrh nákladů na žadatelovu domácnost, na činži, výživu, topení, elektřinu, ošacení, popřípadě kolik vynaloží na svou kulturní zábavu a vyžití. Cílem dotazníku bylo zjistit, jaká je žadatelova kázeň, co se týče hospodářské morálky. V případě, že žadatel prošel, byl pozván k přijetí, které probíhalo každé pondělí. Při přijetí byl prohlédnut lékařem a byl podroben psychotechnickým zkouškám. Později se od těchto zkoušek upustilo, protože nepodávaly žádné rozhodující výsledky. (Zaměstnanci, pracovní poměry a personalistika u Baťů, 1981, viz [www](#))⁷

Tzv. „**péče o zaměstnance**“ byla charakteristická snahou o vzdělávání zaměstnanců a dohlížení na jejich hygienu, stravovací návyky a hospodaření. Dále to byla výstavba internátních škol, kde si vychovával své budoucí zaměstnance, výstavba nemocnice, možnost pronajmutí domů, které nechal Baťa vystavět. Tento personální systém nanejvýš motivoval zaměstnance podniku, kteří byli na svou příslušnost k firmě Baťa neuvěřitelně hrdí. (Baťova soustava řízení – minulost či budoucnost, 2008, viz [www](#))⁸

Historický vývoj personalistiky prošel mnoha etapami. Na základě prostudované literatury je možno shrnout vývoj do tří základních etap. První etapou byla na počátku dvacátého století **personální práce**, která trvala přibližně do třicátých let. Následovala etapa nazvaná **personální řízení**, která v průběhu šedesátých let pozvolna přešla do etapy **řízení lidských zdrojů**. (Koubek, 2001)

- **Personální práce (správa)** – personální práce je v této době vnímána jako služba, díky které se zajišťoval administrativní chod společnosti. Je především spjata se zaměstnáváním a propouštěním zaměstnanců společnosti, uchovávání a aktualizaci dokumentů a údajů o jednotlivých zaměstnancích. Správa byla vedena pod dohledem řídicích složek společnosti. Znamky této personální práce nalezneme i dnes v menších společnostech nebo ve společnostech s centralizovaným řízením (tj. řízení společnosti jednou osobou, popřípadě velmi malým okruhem řídicích členů)

⁷ <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-batismus-pracovni-rad-zamestnancu-pomery-v-batove-tovarne>, 5.5.2009

⁸ <http://intuitivnimarketing.cz/search.php?rskolik=5&rskolikata=1&rstext=ba%9Dou&rsautor=nic&rstema=nic&rskde=vse&rsvelikost=jr&rsrazeni=priorita>, 5.5.2009

- **Personální řízení** – prvotní známky tohoto pojetí personální práce pozorujeme v průběhu čtyřicátých let ve velkých podnicích, které jsou charakteristické rychlým vývojem a pokrokovým řízením ze strany vedení. Typická je rychlá expanze společnosti a její průnik na ekonomický trh. Hlavní podstatou této expanze bylo právě kvalitní personální zázemí společnosti. Jsou zde patrné počátky vědomí toho, že schopní, vzdělaní a pracovití lidé ve společnosti zvyšují její šance obstát a porazit na trhu konkurenci.. Právě v této chvíli dostává personální práce hlavní slovo. Objevuje se konkrétní personální řízení, se kterým jde ruku v ruce vznik **personálního útvaru**⁹ a současně **personální politiky**¹⁰. Rozvíjí se metody personální práce a roste její autorita. V této chvíli je již personální práce chápána jako profesionální. Přesto se však i nadále zaměřuje pouze na aktuální personální problematiku, nikoli na výhledové možnosti a případné strategické kroky, které by mohly v budoucnu vést k lepším výsledkům..
- **Řízení lidských zdrojů** jako takové se objevuje v průběhu šedesátých let a přináší velké změny v personální práci. Stává se nedílnou součástí a nejdůležitějším prvkem při řízení společností. Mění se charakter vnímání této činnosti, už není považována pouze za administrativní funkci, ale za řídicí. **Lidský kapitál**¹¹ nyní nabývá svého respektu a důležitého významu.

Armstrong (2007) vývoj řízení lidských zdrojů dělí do šesti etap, které náplní odpovídají výše charakterizovaným pojmům:

- Od roku 1915 plus 20.léta – doba péče o pracovníky
- 30.léta – doba vývoje personální administrativy
- 40.a 50.léta – rozvoj personálního řízení
- 60.a 70.léta – fáze „dospělosti“ personálního řízení
- 80.léta – první fáze vývoje řízení lidských zdrojů
- 90.léta – druhá fáze rozvoje řízení lidských zdrojů

⁹Personální útvar je pracoviště specializované na ŘLZ, které zajišťuje odbornou, tj.koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. (Koubek, 2007)

¹⁰ Personální politika pak bývá definována jako soubor zásad, metod a nástrojů, pomocí kterých se realizují v praktické řídicí činnosti koncepční záměry vyplývající z personální strategie, a stává se nedílnou součástí práce všech řídicích pracovníků.(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

¹¹ Lidský kapitál je definován jako zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jenž jsou výsledkem vzdělání a praxe. Teorie lidského kapitálu vznikla v 60. letech 20. století. Podle ní existuje přímý vztah mezi vzděláním (kvalifikací) a produktivitou. (Zdeněk Palán, 2004)

1.2. Řízení lidských zdrojů

U mnoha autorů se setkáváme s odlišnou definicí a členěním řízení lidských zdrojů. Pro srovnání uvádím několik různých pojetí řízení lidských zdrojů jakožto hlavní oblasti personalistiky. Předmětem řízení lidských zdrojů je člověk a jeho pracovní proces od prvopočátku, tj. proces, který začíná výběrem a získáváním (nábořem), pokračuje formováním, vzděláváním - školením, využíváním a zdokonalováním jeho schopností a pracovních možností, dále pak rozborem jeho vztahu k práci, ke spolupracovníkům, k podřízeným, k nadřízeným, k organizaci, jeho pracovní morálkou, pracovními výsledky popřípadě prohřešky či poklesy, odměňováním, a končí propuštěním. Nedílnou součástí personálních činností je péče o své zaměstnance a je v zájmu každé společnosti, aby se tím zabývala. Dalo by se říci, že kvalitní personální zázemí přispívá k dobrému fungování každé společnosti. „Nejpokrokovější technologie, moderní struktura a nejrychlejší prostředky komunikace se stávají zbytečnými a bezcennými, pokud za nimi nestojí schopní, vzdělaní a pracovití lidé.“ (materiály společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o., 2003, s.3)

1.2.1. Koncept řízení lidských zdrojů

a) Dle PhDr. Zdeňka Palána, PhD.:

„Řízení lidských zdrojů - oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, čímž se vytváří podmínky pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“ (Pelán, 2004, viz [www](http://www.www))¹²

¹²<http://www.topregion.cz/findByFilter.do;jsessionid=137EBF97D974527ED29008020B55D8A0?sectionId=1820&limit=30>, 5.5.2009

b) Dle Josefa Koubka:

Se řízení lidských zdrojů stává základem pro řízení organizace, tedy jeho nejdůležitější a nejpodstatnější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka jako lidské pracovní síly, která je důležitější ve výrobního vstupu a je jakýmsi motorem činnosti organizace. Ke vzniku řízení lidských zdrojů jako samostatné činnosti dochází postupně. Na počátku stojí pouhá administrativní činnost, jež se postupně vyvíjí přes personální řízení směrem samostatné činnosti řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2001)

c) Dle Michaela Armstronga:

Lze řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejhodnotnějšího elementu společnosti, tj. pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích stanovených cílů. (Armstrong, 2007)

Armstrong (2007) popisuje řízení lidských zdrojů pomocí následujících charakteristik:

- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost - zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé, než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

Tabulka č.1: Nejlepší postupy v řízení lidských zdrojů (Armstrong)

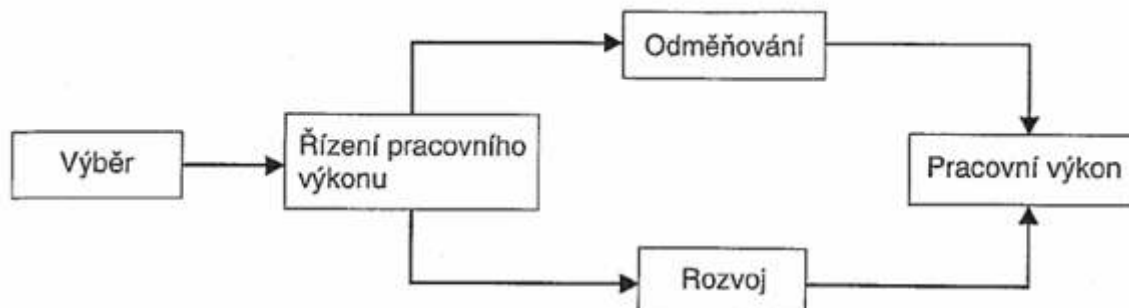
Pfeffer (1994) Guest (1999a)	US Department of Labor (1997)	Pfeffer (1994) Guest (1999a)	US Department of Labor (1997)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Jistota zaměstnání ■ Výběr a pečlivé posuzování pracovníků ■ Selektivní výběr lidí testů k identifikaci lidí majících potenciál k úspěšnému výkonu ■ Autonomní, samostatně stojící útvary s cíli organizace ■ Vysoká úroveň odměňování a zejména vztahující se k výkonu ■ Vzdělávání je nepřetržitě a zejména vztahující se k výkonu ■ Vzdělávání je pečlivě kvalifikované a motivované pracovníky ■ Snížení úrovně motivace a nastavení pracovních podmínek ■ Výměna informací k plnému využívání svých znalostí a dovedností ■ Obousměrná komunikace zajišťující plnou informovanost všech členů organizace ■ Programy zaměstnaneckých akcí (ESOP) napomáhající tomu, aby si pracovníci byli vědomi důsledků svých kroků, včetně absence a fluktuace, pro finanční výsledky firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pečlivě promyšlené systémy získávání výběru a vzdělávání pracovníků ■ Pečlivě promyšlené Formální systémy výměny informací s pracovníky ■ Pečlivě promyšlené Srozumitelné vztahy mezi pracovními úkoly a pracovními místy ■ Pečlivě promyšlené Vysoká míra povolení práce pracovníků ve všech procesech ■ Flexibilita dovedností pracovníků ■ Zkoušení, poroty a názory pracovníků ■ Rozmanitost diletantské práce ■ Hodnocení pracovního výkonu pracovníků ■ Používání formálních týmů ■ Různé fungující agentury sdílející komunikace s pracovníky ■ Používání týmů zajišťujících plnou informovanost a odměňování za bezpečnostní uznání ■ Odměňování výkonu jednotlivých pracovníků ■ Základní mzda / plat vyšší než u konkurence ■ Používání pobídkových systémů odměňování 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jistota zaměstnání ■ Výběr a pečlivé posuzování pracovníků ■ Selektivní výběr lidí testů k identifikaci lidí majících potenciál k úspěšnému výkonu ■ Autonomní, samostatně stojící útvary s cíli organizace ■ Vysoká úroveň odměňování a zejména vztahující se k výkonu ■ Vzdělávání je nepřetržitě a zejména vztahující se k výkonu ■ Vzdělávání je pečlivě kvalifikované a motivované pracovníky ■ Snížení úrovně motivace a nastavení pracovních podmínek ■ Výměna informací k plnému využívání svých znalostí a dovedností ■ Obousměrná komunikace zajišťující plnou informovanost všech členů organizace ■ Programy zaměstnaneckých akcí (ESOP) napomáhající tomu, aby si pracovníci byli vědomi důsledků svých kroků, včetně absence a fluktuace, pro finanční výsledky firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pečlivě promyšlené systémy získávání výběru a vzdělávání pracovníků ■ Pečlivě promyšlené Formální systémy výměny informací s pracovníky ■ Pečlivě promyšlené Srozumitelné vztahy mezi pracovními úkoly a pracovními místy ■ Pečlivě promyšlené Vysoká míra povolení práce pracovníků ve všech procesech ■ Flexibilita dovedností pracovníků ■ Zkoušení, poroty a názory pracovníků ■ Rozmanitost diletantské práce ■ Hodnocení pracovního výkonu pracovníků ■ Používání formálních týmů ■ Různé fungující agentury sdílející komunikace s pracovníky ■ Používání týmů zajišťujících plnou informovanost a odměňování za bezpečnostní uznání ■ Odměňování výkonu jednotlivých pracovníků ■ Základní mzda / plat vyšší než u konkurence ■ Používání pobídkových systémů odměňování

1.2.2. Cíle řízení lidských zdrojů

a) Hlavními cíli řízení lidských zdrojů jsou podle Armstronga (2007): zabezpečování a rozvoj pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků a vztahy mezi pracovníky, tedy řídit lidi takovým způsobem, který povede k neustálému zvyšování výkonnosti organizace. Armstrong vyjádřil názor, že v každé společnosti existuje jakýsi cyklus řízení lidských zdrojů:

- Výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy
- Řízení pracovního výkonu
- Odměňování – musí se odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že „podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti
- Rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků

Schéma č.1: Cyklus lidských zdrojů (Armstrong, 2007)



Z obrázku lze tedy vyčíst, že na počátku stojí vhodný výběr kvalitního zaměstnance. Řízením jeho pracovního výkonu na základě odměňování a současně snahy o jeho rozvoj je v důsledku možné dosáhnout co možná nejlepších výsledků budoucího pracovního výkonu.

b) Cílem řízení lidských zdrojů by podle Koubka (2001) mělo být dosahování rovnováhy mezi objemem a strukturou lidských zdrojů, optimalizace využívání pracovních sil, zajištění efektivního vedení lidí a uspokojivého firemního prostředí, rozvoj pracovníků po stránce odborné a profesní a v neposlední řadě dohled nad dodržováním zákonných ustanovení.

c) Dle Pelána: „Hlavním cílem Řízení lidských zdrojů je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas. Smyslem řízení lidských zdrojů je získat do týmu vhodné lidi, dobře je zapracovat, účinně jim zorganizovat práci (pokud možno ve spolupráci s nimi), zabezpečit jim potřebné zdroje a vhodně je motivovat (energizovat jejich chování k cílovému jednání).“ Pelána (2004, viz [www](http://www.topregion.cz/findByFilter.do;jsessionid=137EBF97D974527ED29008020B55D8A0?sectionId=1820&limit=30))¹³

¹³<http://www.topregion.cz/findByFilter.do;jsessionid=137EBF97D974527ED29008020B55D8A0?sectionId=1820&limit=30>, 5.5.2009

1.2.3. Základní personální činnosti vykonávané při řízení lidských zdrojů

Úkolem **personálního oddělení**¹⁴ (**oddělení pro řízení lidských zdrojů**) je vykonávání personální činností. **Personální činnosti**¹⁵ se většinou s každou společností mění. Záleží to přesevším na velikosti společnosti, na počtu zaměstnanců a na finančních možnostech dané společnosti. V dnešní době si již většina z nich plně uvědomuje důležitost personalistiky pro vlastní rozvoj a prosperitu. Právě ve větších společnostech je personální oddělení považováno za samozřejmost. V něm se jednotlivci specializují na různé personální činnosti. Zatímco v menších firmách toto oddělení nenalezneme. Personální činnosti jsou zde ponechány pracovníkům například z ekonomického oddělení, kteří se však zabývají jen těmi nezbytnými, které jsou důležité pro chod společnosti jako je evidence zaměstnanců, agenda pracovních míst, přijímání a propouštění zaměstnanců, odměňování (mzdy) apod. Některé společnosti řeší otázku personálních činností externě, například najímáním personálních či personálně-poradenských agentur.

Typické personální činnosti - jejich podání se opět u autorů různí:

a) Dle Koubka (2001):

- personální plánování (neboli plánování lidských zdrojů)¹⁶
- vytváření a analýza pracovních míst
- získávání (nábor) a výběr zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- personální administrativa¹⁷
- odměňování - zaměstnanecké výhody (neboli benefity)
- péče o pracovníky

¹⁴ V některých společnostech se používá ekvivalent „personální útvar“.

¹⁵ Personální činnost je systém aktivit seřazených dle důležitosti pro vývoj firmy (např. Analýza pracovního místa, personální plánování, hodnocení zaměstnanců, hodnocení prac.výkonu, odměňování apod). Aktivitě na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují. Jsou to většinou aktivity vykonávané personálním útvarem.

¹⁶ Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá budoucí vývoj, stanovuje cíle a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů. Přitom usiluje o to, aby organizace měla zajištěny potřebné lidské zdroje v odpovídajícím množství a kvalitě (s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi). Personální plánování by zároveň mělo sloužit k zajištění pracovníků s žádoucími osobnostními charakteristikami a dostatečnou motivací. (Koubek, 2005).

¹⁷ Personální administrativa tj.například vedení personální evidence zaměstnanců, kde je třeba znát jméno, příjmení a titul zaměstnance, datum a místo narození, rodinný stav, místo trvalého pobytu, rodné číslo, a současně vznik popřípadě ukončení pracovního poměru, evidence důchodového pojištění, mzdových listů, daňových prohlášení, evidence údajů o absolvování školení, o povýšení, kompetencích, o pracovní době, o čerpání dovolené atd. (Kahle, Stýblo, 1994)

- zajištění zdravotní péče o zaměstnance
- zaměstnanecké – pracovní vztahy
- personální informační systém
- průzkum trhu práce
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

b) Dle Armstronga (2007):

- vytváření a rozvoj organizace
- péče o firemní kulturu
- zabezpečování lidských zdrojů v organizaci
- řízení pracovního výkonu a následné hodnocení zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů
- odměňování a motivace zaměstnanců
- péče o zaměstnance a o zaměstnanecké vztahy

Schéma č.2: Činnosti řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007)

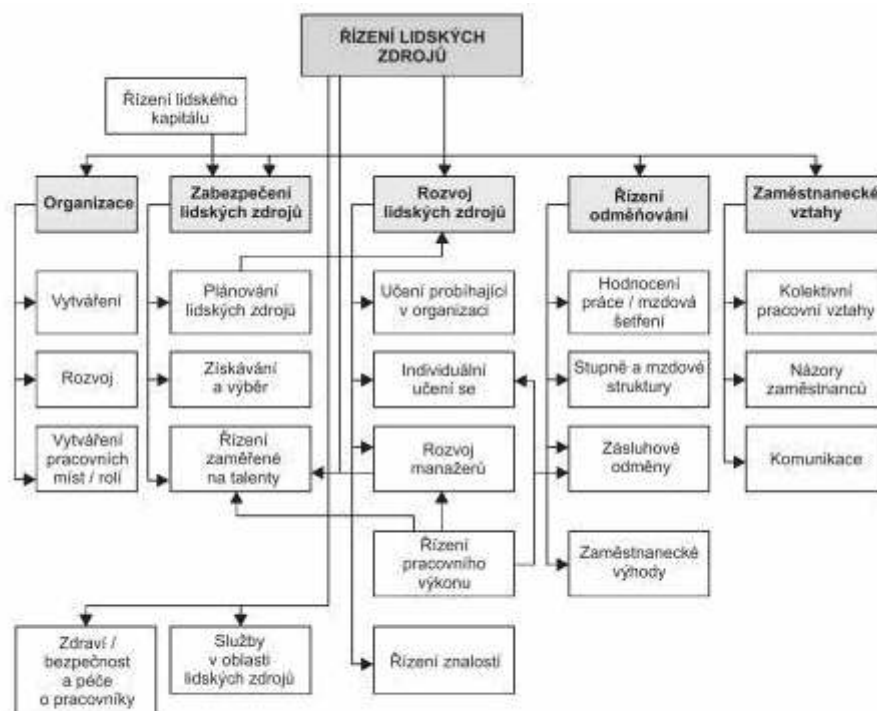


Schéma 2 je názorným zobrazením systému, jak činnosti při řízení lidských zdrojů probíhají, jak na sebe navazují, jak se vzájemně prolínají a jak jsou na sobě závislé. Vzhledem

k charakteru této bakalářské práce ze v následujících kapitolách zaměřím především na popis a vysvětlení personálního plánování, analýzou pracovních míst a nakonec získávání a výběru pracovníků.

Právě tyto hlavní činnosti - plánování lidských zdrojů, analýza pracovních míst a získávání a výběr pracovníků - spolu úzce souvisí. Pro znázornění vztahu mezi nimi přikládám schéma, které čerpám z knihy Michaela Armstronga.

Schéma č.3: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků (Armstrong, Koubek, 2007)



1.3. Plánování lidských zdrojů (personální plánování)

Každá společnost by se měla v rámci řízení lidských zdrojů zabývat především plánováním lidských zdrojů. Úkolem personálního plánování je předvídat, jak se bude personální situace ve společnosti vyvíjet, jestli je tedy personální zabezpečení výhledově dostačující pro naplnění cílů společnosti a především stanovovat cíle a postupy, pomocí nichž se stanovených cílů dosáhne, s co možná nejoptimálnějšími výsledky. Koubek ve své knize uvádí, že personální plánování slouží k realizaci cílů společnosti tím, že předvídá budoucí vývoj, stanovuje cíle a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2006)

Hlavním cílem personálního plánování je zajistit pro společnost potřebné množství pracovníků, kteří budou mít požadované znalosti, dovednosti a zkušenosti, s žádoucími

osobnostními charakteristikami a s žádoucím vztahem k práci, kteří budou optimálně motivováni a kdykoli připraveni na změny. Záměrem je jejich optimální rozmístění do pracovních míst či organizačních celků společnosti, a to v předpokládaném čase za použití přiměřených nákladů. (Koubek, 2006)

Mezi hlavní zásady efektivního plánování lidských zdrojů ve firmách dle Koubka (2001) patří dokonalá znalost firemní strategie dané firmy, synchronizace plánování ostatních činností firmy a personálních činností a především snaha pro to, aby se na personálním plánování podílela celá společnost.

Schéma č.4: Fáze personálního plánování (Koubek, s.6)



Základní dělení personálního plánování je možné pojmout z hlediska času jako **krátkodobé** plánování, které předpokládá dosažení stanovených cílů zpravidla v průběhu jednoho měsíce nejdéle však do šesti měsíců dále pak **střednědobé** plánování, které od šesti měsíců do jednoho roku, a nakonec jde o **dlouhodobé** plánování s předpokladem do pěti až deseti let. Krátkodobé plánování má za snahu upozornit na aktuálně volná pracovní místa, která je třeba v nejbližší možné době obsadit. Zatímco dlouhodobé plánování se týká tvorby nebo zániku pracovních míst, potřeby pracovních míst apod., v případě dlouhodobého plánování se užívá výraz strategické plánování.

„**Strategické plánování** je cílevědomý, systematický a kontinuální proces zaměřený na hledání cest a způsobů, jak efektivně alokovat omezené zdroje tak, aby přinášely maximální užitek celé společnosti. Tím se strategické plánování stává specifickým nástrojem řízení a koordinace v rámci veřejného sektoru s cílem dosahovat udržitelný sociální a ekonomický rozvoj společnosti. Jedná se o analytickou, prognostickou a koordinační činnost, zaměřenou na identifikaci úzkých míst a rozvojových příležitostí a na vytváření kvalitních podkladů pro rozhodování v rámci veřejné správy, soukromého sektoru a případně i občanské společnosti a na identifikaci možných dopadů.“ (Pelán, 2004, viz [www](#))¹⁸

Všeobecně probíhá plánovací proces následujícím způsobem:

INFORMACE -> ANALÝZA -> PROGNÓZA -> PLÁN

Situaci je třeba dobře zmapovat, posbírat dostupné informace potřebné k analýze a na jejich základě analyzovat aktuální stav, vypracovat prognózy do budoucna a stanovit plán čili řešení pro aktuální situaci.

Při každém personálním plánování se postupuje podle následujících kroků: Nejprve je třeba sestavit hlavní cíle personálního plánu, které budou odpovídat těm podnikovým, dále se vytvoří plán investic, marketingový plán, inovace strojů, budov a zařízení, a zohlední finanční situaci a stav podniku. Současně je třeba posoudit současný stav pracovních sil, počet pracovníků, jejich profesní zaměření a kvalitu výkonů stávajících zaměstnanců. V tomto plánování je třeba zohlednit pracovní a populační trendy, lokální rozmístění, dostupnost

¹⁸<http://www.topregion.cz/findByFilter.do;jsessionid=137EBF97D974527ED29008020B55D8A0?sectionId=1820&limit=30>, 5.5.2009

dopravní síť, vládní podpory regionu atd. Nakonec dojde k posouzení možnosti zaměstnat nové pracovníky nebo stávající uvolnit (propustit). Při každém plánování je třeba zohlednit jak individuální zájmy pracovníků, tak i zájmy společnosti a snažit se nalézt nejlepší řešení pro obě strany.

1.4. Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je velmi důležitou, ba přímo klíčovou činností prováděnou personální při personálním plánování, která vyžaduje naprostou pečlivost, svědomitost a především dokonalou znalost všech náležitých informací (ohledně dané společnosti, stávající situace v dané společnosti, charakter pozice, atd.). Při vytváření popisu pracovního místa je tedy potřebné zjištění všech dostupných informací o volném pracovním místě, pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které se od pracovníka pro toto místo vyžadují.

Mezi metody, které se používají k analýze pracovních míst, řadíme metodu pozorování (observace) činnosti pracovníka na příslušném pracovním místě. Aby bylo možné popsat specifické činnosti pro dané pracovní místo, je třeba provádět pozorování u širšího počtu pracovníků. Z tohoto hlediska je metoda časově náročná. Druhou, časově méně náročnou metodou, je rozhovor (interview), při němž jsou pracovníkům kladeny adekvátní otázky, které se snaží poznat obsah práce, charakter a požadavky daného pracovního místa. V některých případech se používá metoda dotazníku, kde respondenti odpovídají na předem stanovené otázky.

Dle Kleibla a kol. (1995) proces analýzy pracovní pozice představuje shromažďování, rozbor a vyhodnocení informací týkajících se:

- a) obsahu práce – úkoly a činnosti, které mají být uskutečněny, povinnosti pracovníka
- b) požadavků práce – znalosti, dovednosti, zručnosti, osobní vlastnosti potřebné k úspěšnému provedení pracovního úkolu
- c) odpovědnosti pracovníka pokud jde o konečné výsledky práce, rozsah volnosti, kterou má pracovník při rozhodování, složitost práce, obtížnost a rozsah problémů, které má řešit, množství a hodnotu zdrojů, které řídí a za něž zodpovídá (lidských, finančních, materiálových (budovy a zařízení) a dále druh a významnost kontaktů s dalším spolupracovníky

- d) motivačních faktorů práce - ty charakteristiky práce, které pracovníka mohou motivovat nebo naopak demotivovat, v případě, že nejsou z pracovního úkolu odstraněny
- e) dalších charakteristik práce jako například možnost postupu (povýšení), možnost získat nové dovednosti a zkušenosti, mobilita, pracovní podmínky, předpoklady pro zachování zdraví a bezpečnosti práce včetně ergonomických faktorů

Jedná se tedy o „jakousi inventuru úkolů a podmínek spojených s pracovním místem a z nich je pak třeba odvodit požadavky, které pracovní místo klade na pracovníky.“ (Kleibl a kol., 1995, s.84). Při samotném výběru potencionálního kandidáta budou tyto podmínky a požadavky uplatňovány. Podmínky a požadavky dělíme na dvě kategorie. První kategorie se týká rozboru **pracovních úkolů a podmínek práce** a druhá kategorie se týká rozboru **charakteristiky pracovníka** samotného (Kleibl a kol., 1995).

1.4.1. Rozbor pracovních úkolů a podmínek práce

Při rozboru pracovních úkolů se rozhoduje o budoucím obsahu práce, tedy o činnostech, které budou pracovníkovi svěřeny, o odpovědnosti a jeho povinnostech vůči zaměstnavateli a nadřízeným. Do procesu vytváření je třeba také zahrnout metody práce (pracovní postupy), které by měl pracovník vykonávat. Současně je třeba v popisu práce zohlednit vztahy mezi pracovníky – kolegy a vztahy mezi pracovníky a nadřízenými.

Rozbor pracovních úkolů a podmínek práce dle Kleibla a kol., 1995:

- zahrnuje přesný název pracovní funkce a podává vysvětlení, jakého zaměření by měl být ten, kdo bude práci vykonávat – jaká je tedy odpovídající funkce
- popisuje, co daná práce vyžaduje, a jaká je její povaha, jaká je povaha příslušných úkolů, zdali jsou úkoly pravidelné či jen příležitostné, jak často jsou vykonávány apod.
- určuje, kde se bude pozice vykonávat, zdali spadá výkon práce na jedno pracoviště či je pracoviště proměnné

- zohledňuje odpovědnost vztahující se k pracovníkovu místu, př. kompetence pracovníka, jaká je jeho hmotná odpovědnost a jaká je odpovědnost při rozhodování, popřípadě při hodnocení pracovníků
- vymezuje, komu bude pracovník odpovědný, tedy jaký bude vztah k přímému nadřízenému či jinému vedoucímu pracovníkovi
- předepisuje se standardní výkon a požadované normy při vykonávání práce
- popisuje obvyklé pracovní podmínky, a to jak platové podmínky (tarifní skupina, výše platu, možnosti benefity, prémie, apod.), tak i podmínky týkající se sociálního prostředí (práce v kolektivu, individuální práce, zda bude práce ovlivňovat jeho soukromý život apod.)

Při vytváření pracovních úkolů se rozhoduje o budoucím obsahu práce, tedy o činnostech, které budou pracovníkovi svěřeny, dále o odpovědnosti a jeho povinnostech vůči zaměstnavateli a nadřízeným. Do procesu vytváření je třeba také zahrnout metody práce (pracovní postupy), které by měl pracovník vykonávat. Současně je třeba v popisu práce zohlednit vztahy mezi pracovníky – kolegy a vztahy mezi pracovníky a nadřízenými.

1.4.2. Charakteristika pracovníka

Charakteristika pracovníka dle Kleibla a kol., 1995:

- charakteristika osobnosti postojů, například schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby a názory
- vzdělání a kvalifikace, tj. vzdělání a kvalifikace nezbytné k vykonávání dané práce, požadovaná úroveň vzdělání, požadovaná odborná příprava a praxe
- schopnosti a dovednosti, například komunikační dovednosti, organizační schopnosti, schopnost vést podřízené,
- znalosti získané školením, praxí, tréninky, jazykové znalosti
- pracovní zkušenosti získané v předchozím zaměstnání

- fyzické požadavky, patří sem například zohlednění sedavé práce, požadavku manuální zručnosti, síly, reprezentativního vzhledu, zdraví apod.
- duševní požadavky jsou požadavky na stupeň inteligence či intelektuálních schopností, schopnost řešit problémy, rychlé rozhodování, flexibilita, rychlá adaptace, zvládání krizových situací, smysl pro odpovědnost, motivovanost apod.

1.5. Získávání (nábor) zaměstnanců

Cílem při náboru zaměstnanců je zajistit společnosti plné a dostatečné obsazení volných pracovních míst. Získávání zaměstnanců je ve své podstatě hledáním a snahou o upoutání vhodných kandidátů na volná pracovní místa. Společnost může při hledání vhodných kandidátů čerpat jak z vnitřních (interních), tak z vnějších (externích) zdrojů.

1.5.1. Vnitřní

Vyhledávání a získávání pracovníků z vnitřních zdrojů znamená hledání mezi vlastními zaměstnanci. Jedná se například o povýšení stávajícího zaměstnance, popřípadě jeho relokace na jinou pobočku či jiné pracovní místo. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je výhodné z toho důvodu, že se nemusí investovat do vyhledávání mimo společnost, kam spadá například podávání inzerátu nebo oslovení personálních společností, které se na vyhledávání specializují. Dále je ušetřen čas, jež by musel nový zaměstnanec obětovat na adaptaci v nové společnosti, a tím byla tak snížena jeho pracovní výkonnost. Další výhodou může být to, že jsou již předem známy schopnosti, kvalifikace a popřípadě silné a slabé stránky pracovníka. Nevýhodou při získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů je omezení, jímž je daný počet zaměstnanců ve společnosti. Nelze totiž donekonečna čerpat pouze z vlastních zdrojů.

Koubek uvádí následující vnitřní zdroje pracovních sil (Koubek, 2001, s.120-122):

- pracovní zdroje uspořené v důsledku technického rozvoje či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšení organizace práce a podobně
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké jiné činnosti či s jinými organizačními změnami
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě

- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na jiné uvolňované místo či nově vytvořené místo

1.5.2. Vnější

Získávání nových zaměstnanců vnějších zdrojů například znamená využití inzerce nebo služeb personálních agentur či personálně poradenských společností. Nižší pozice jsou zpravidla vyhledávány pomocí personálních agentur, jedná se například o administrativní pozice, dělnické pozice a někdy i pozice nižšího managementu. Při vyhledávání zaměstnanců na vyšší pozice a manažerské pozice se vyplatí investovat do fundovaných personálních společností, především společností pro přímé vyhledávání kvalifikovaných odborníků.

Výhodou při získávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů je ta, že noví zaměstnanci přinášejí nový náhled na problémy společnosti, a současně tak nové znalosti a nápady pro jejich řešení. Další výhodou je obrovská rozlehlost možností při výběru. Nevýhodou můžou být vysoké náklady při vyhledávání prostřednictvím personálních agentur či vlastní zadávání inzerce. Současně je také nevýhodou adaptace zaměstnance, tedy doba, kdy se nový zaměstnanec seznamuje se společností a je tam snížen jeho výkon.

Vnější zdroje pracovních sil jsou tvořeny:

- zaměstnanci z jiných společností, kteří hledají nové uplatnění v jiné než stávající společnosti
- nezaměstnanými lidmi, kteří sami hledají nové zaměstnání – sem patří například čerství absolventi, matky po mateřské dovolené, propuštění zaměstnanci z jiných společností apod.
- doplňkovými zdroji, kterými jsou například studenti, důchodci, ženy na mateřské dovolené, lidé v částečném invalidním důchodu apod.

1.5.3. Metody získávání nových zaměstnanců

Metody při získávání zaměstnanců se mnohdy u společností liší. Je možné určit několik metod, které často nestojí sami osobě a spíše se prolínají a doplňují. Koubek (2001) říká, že to, jakou metodu pro získávání použijeme, by mělo být závislé na tom, koho konkrétně hledáme. Jinak budeme postupovat při hledání sekretářky a jinak při hledání obchodního ředitele. Mezi nejčastější metody patří:

- Uchazeči se nabízejí sami
- Osobní doporučení současnými zaměstnanci
- Doporučení zaměstnanců třetí osobou mimo společnost
- Vývěska, leták
- Přímé oslovení vytipovaného jedince
- Inzerce – ve sdělovacích prostředcích, na internetu
- Spolupráce s Úřady práce
- Kontakty se školami
- Využívání personálních agentur a personálně poradenských společností

Schéma 5: Získávání (nábor) a výběr (Ludlow, 1995)



1.6. Výběr zaměstnanců

Výběr kvalitních zaměstnanců přispívá k dosažení strategických cílů společnosti. Na výběr zaměstnanců je proto kladen velký důraz z toho důvodu, že právě výběrem nekvalitního zaměstnance by mohla být ohrožena prosperita společnosti. Výběr zaměstnance je tedy činnost, která posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci, která se vztahuje k obsazované pozici. Cílem výběrového procesu je „vybrat nejlepší lidi pro danou práci“. (Foot & Hook, 2002, s.83)

Proces výběru zaměstnanců má dvě hlavní etapy, které je možno rozdělit na:

- Etapu předběžnou – hlavní roli zde hraje fáze předvýběru, následuje pohovor, testy a zkoumání referencí.
- Etapu vyhodnocovací – v této etapě dochází k samotnému výběru koncového uchazeče na základě vyhodnocení všech potřebných fází první etapy.

a) Předvýběr - shromažďování dostupných informací o uchazečích a jejich vyhodnocení. Informace jsou čerpány z životopisů, motivačních dopisů, popřípadě dotazníků.

b) Pohovor – Interview

c) Testy

d) Reference

1.6.1. Předvýběr

Fáze předvýběru slouží k redukci počtu uchazečů, kteří se ucházejí o dané pracovní místo. Na základě předložených dokumentů, jako je například životopis a motivační dopis, se vyberou pouze ti, kteří splňují všechny požadavky a předpoklady na dané pracovní místo.

Na počátku této fáze si je nutno předem vymezit několik bodů, podle kterých budeme uchazeče posuzovat:

- Co by měl pracovník znát a umět.
- Jaké motivy a postoje by měl zaujímat .
- Které specifické vlastnosti, schopnosti by měl mít.
- Které schopnosti a dovednosti speciální kvalifikace má mít.
- Jaké jsou nároky na jeho fyzickou, psychickou kondici a na jeho zdravotní stav.

- Osobní a rodinné poměry.

Vyhodnocení těchto bodů se provádí na základě analýzy životopisu, popřípadě motivačního dopisu.

Životopis

„Životopis je jeden z materiálů uchazeče o zaměstnání, mezi nimiž společně s žádostí o zaměstnání patří k nejdůležitějším. Životopis má být stručný, přehledný a logický a vypovídat o osobním i profesním vývoji.“ (Dvořáková a kol., 2004, s.150)

V praxi rozeznáváme dvě základní podoby životopisu:

a) **strukturovaný životopis**, který má strukturovanou formu, není psán ve větách, ale v bodech. Analýza takového životopisu je snazší než v případě nestrukturovaného. Lépe se v něm orientuje. Strukturovaný životopis nabízí stručný výčet především dosaženého vzdělání a praxe v chronologické posloupnosti.

b) **nestrukturovaný životopis** je psán volnou formou ve větách. Tato forma je užívána jen zřídka.

Oba typy životopisů by měly obsahovat následující data:

- Kontaktní údaje uchazeče - jméno, příjmení, trvalé bydliště, kontaktní adresa, mobilní telefon, email
- Osobní údaje - datum narození, místo narození, rodinný stav
- Vzdělání - stupeň dosaženého vzdělání, období studia, název školy, rok ukončení (diplom, maturita, diplomová práce, případně prospěch), další vzdělávání, školení, kurzy
- Praxe – dosažená pozice, období, název společnosti, zaměření, náplň práce, kompetence (vedení týmu, pozice v managementu, apod.)
- Schopnosti a dovednosti - jazyková vybavenost, znalost práce na PC, typ řídičského průkazu
- Zájmy
- Reference
- Datum a podpis

V současnosti je často používanou formou životopisu „Evropský formulář životopisu“ (viz Příloha č.1). Je strukturován do bloků: Osobní informace, Pracovní zkušenosti, Vzdělání a kurzy, Osobní schopnosti a dovednosti, Doplnující informace.

Motivační dopis

Motivační dopis je dalším z důležitých dokumentů, který je třeba analyzovat ve fázi předvýběru. Motivační dopis slouží ke zpřesnění informací v životopise. Uchazeč jím tak vyjadřuje svůj zájem o danou pozici. Společnost by měla na základě analýzy tohoto dokumentu stanovit, zda bude přijetí uchazeče pro společnost zajímavé, žádoucí a především přínosné. Ve většině případů má motivační dopis formu standardního dopisu.

1.6.2. Pohovor – interview

Po předchozí selekci uchazečů, která byla provedena na základě analýzy životopisu, se přistupuje k osobnímu interview. Jedná se o předběžný rozhovor, kde se blíže seznámíme s uchazečem. Kromě faktických informací sdělovaných verbální formou je důležité si všimnout i neverbálních prostředků, které nám o uchazeči mnohé prozradí. Tuto formu komunikace lidé často vědomě ovlivňují, obzvláště ve stresových situacích. Pohovor je v dnešní době jednou z nejčastěji používaných metod při výběru uchazečů. Cílem interview je doplnit si údaje o uchazeči, které nejsou v životopise obsaženy, popřípadě si vyjasnit nepřesnosti, a zjistit, jak uchazeč působí v osobním kontaktu.

Vedení rozhovoru má svá nepsaná pravidla, která jsou používána všemi společnostmi zabývajícími se personální či personálně poradenskou činností.

Každé osobní jednání s kandidátem je vedeno na základě přípravy, jejímž účelem je nejen zajistit uchazeči optimální prostředí, ve kterém se bude cítit přirozeně a uvolněně, ale také shromáždit o něm veškerá fakta a informace na základě připravených otázek. O každém pohovoru je později proveden příslušný písemný záznam.

Pracovník, který pohovor provádí, posuzuje projev uchazeče, jeho chování a odbornost, dále v průběhu rozhovoru zodpoví veškeré jeho dotazy, ale zásadně kandidáta nepřerušuje během jeho řeči.

Rozhovor je ukončen krátkým poděkováním za účast a shrnutím všech důležitých bodů a závěrů vyplývajících z jednání.

Setkáváme se však i s chybami, které se při rozhovoru vyskytují. A to v případě, že nemáme pohovor předem připraven, nebo když jsou kladeny nevhodné otázky, když nemáme připraveny bližší informace o nabízeném místě, nebo například když se snažíme vést interview příliš rychlým tempem. Další chybou je, když se rozhovor stáčí jiným směrem, např. intimním. Při rozhovoru bychom si měli dát pozor na tzv. halo efekt, který nás může ovlivnit při tvorbě vlastního posudku.

Halo efekt dle Hook & Foot, 2002, s. 87– „Výzkum ukázal, že jestliže tazatel získá o kandidátovi dobrý počáteční dojem, má to dva efekty. Za prvé, tento dobrý první dojem má tendenci pozitivně ovlivňovat jejich interpretaci všeho dalšího, co se stane. Za druhé, tazatelé se budou snažit získat pozitivnější informace, které by jejich počáteční úsudek potvrdily. Ačkoliv je to známo jako halo efekt, platí to také u negativního prvního dojmu. Ten je někdy označován jako „horns (rohy) efekt“ a může být rozpoznán, začne-li se tazatel snažit získat negativní informace, aby si potvrdil první negativní dojem.“

1.6.3. Testy

Testy se používají jako pomocná či doplňková metoda při výběru uchazečů. V poslední době se jejich využití stává běžnou součástí výběrového řízení a to především při výběru uchazečů na vyšší a manažerské pozice. Mezi hlavní typy řadíme testy inteligence, testy osobnosti, testy profesní způsobilosti apod.

1.6.4. Reference

Reference jsou druhem informací, které se získávají od kolegů a nadřízených z předchozích zaměstnání. Mohou být často zkreslené, neboť jsou odrazem subjektivního postoje k dané osobě – tj. většinou kladným. Jejich věrohodnost není zcela objektivní.

2. Personální společnosti

Existují různé personální společnosti, které můžeme dělit na základě jejich zaměření. Například Armstrong (2007) dělí personální společnosti do tří skupin podle náplně jejich služeb na **zprostředkovatelské agentury**, které se zaměřují na získávání pracovníků pro sekretářskou a administrativní práci. Tyto zprostředkovatelské agentury se většinou zabývají přidělováním nekvalifikovaných nebo nedostatečně kvalifikovaných pracovníků na pracovní místa, která mohou být krátkodobého (brigády), ale i dlouhodobého charakteru (trvalý pracovní poměr). Dále dělí personální společnosti na **poradenské firmy** specializované na získávání pracovníků, které obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků. Poslední skupinou jsou **poradenské firmy** specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků, tzv. headhunteeři - **lovci hlav**. V českém prostředí se pojem „headhunter“ rychle ujal. V poslední době působí na českém trhu mnoho společností, které se zabývají právě headhuntingem neboli „lovením hlav“, což je činnost, kterou headhunteeři vykonávají. Headhunting je metoda zaměřená na přímé vyhledávání a oslovování vedoucích pracovníků. Z důvodu výstižnosti výrazu headhunting budu v následujících kapitolách tento pojem využívat.

Jako druhé rozdělení personálních společností bych ráda uvedla dělení dle Kaufmann (2003):

„Na trhu působí v současné době dva základní druhy společností, které se zabývají poradenskou nebo zprostředkovatelskou činností v oblasti lidských zdrojů. Přestože by se mohlo na první pohled zdát, že se nemohou lišit, mají-li stejnou oblast podnikání, opak je pravdou. Když dva dělají totéž, nemusí to být totéž... První skupinou jsou **personální agentury**, které se specializují převážně na vyhledávání vhodných kandidátů pro nižší pozice. Při své práci využívají svých bohatých databází a také inzerce v novinách a odborných časopisech. U těchto agentur se jedná o stovky obsazovaných pozic ročně. Hovoříme v této souvislosti také o "**recruitmentu**", česky náboru. Velké společnosti mají svá náborová oddělení a nábor si realizují samy. Výjimky však potvrzují pravidlo. Menší firmy, které mají buďto jen malá, nebo vůbec žádná personální oddělení, využívají služeb těchto agentur častěji. Úroveň pozic a šíři náboru také odpovídá odměna, kterou si personální agentury účtují. Zpravidla je vázána na určitý počet platů, oscilující od jednoho do tří měsíčních základních platů, a rovněž v naprosté většině neposkytují na takové pozice záruku. Druhým druhem jsou personálně poradenské společnosti, mnohdy se užívá také pojmu "**společnosti působící v**

oblasti executive search". Tyto společnosti se orientují na výběr kandidátů pro pozice na úrovni středního, vyššího a špičkového managementu, využívají sofistikované formy výběru včetně prověřování kandidátů jak z hlediska jejich odborných a manažerských schopností, tak z hlediska jejich osobnostních předpokladů. Nejen interview, což je společná metoda s personálními agenturami, ale také tzv. **assessment center**¹⁹, IQ testy, psychologická vyšetření, zátěžové testy a prověření referencí včetně možného prověření zázemí kandidáta jsou metody, které používají tyto společnosti“ (Kaufmann, 2003, s.16.)

Pro tuto práci jsem zvolila způsob dělení personálních společností v Kaufmannově podání, tedy rozdělení na personální agentury a společnosti působící v oblasti executive search, jinak řečeno společnosti pro přímé vyhledávání vedoucích pracovníků.

2.1. Personální agentury (Recruitment Agencies)

Personální agentury jsou personální společnosti, které nabízejí personální služby fyzickým i právnickým osobám, tedy společnostem, ale i jednotlivcům - uchazečům o zaměstnání. Personální agentury zajišťují společnostem kompletní personální služby, které zahrnují personální poradenství, výběry, testování a následné doporučení uchazečů o zaměstnání. Za určitý poplatek vyhledávají vhodné zaměstnance pro společnosti, které si je najaly, a také současně zprostředkovávají zaměstnaným i nezaměstnaným jedincům práci či brigádu. V pojetí personálních agentur jde především o kvantitu než kvalitu, tedy získat co nejvíce zaměstnanců pro společnosti a zprostředkovat práci co největšímu počtu uchazečů. Pro získávání zaměstnanců využívají hromadné inzeráty například v tisku či na internetu. Jde o masový přístup, který je v poslední době velmi rozšířen.

Mezi nejznámější personální agentury působící na českém trhu patří dle Book of List (2009):

- Grafton Recruitment – Praha 1
- Manpower – Praha 2
- Axial Personnel Agency – Praha 1
- Hays Czech Republic – Praha 1
- May Consulting – Praha 1
- Start People – Praha 1
- Talents Czech - Praha 5
- AYS Placement – Praha 1
- Advanced Search – Praha 2
- Adecco – Praha 5

¹⁹ Assessment centre – diagnosticko-výcvikový program nebo hodnotící středisko – metoda vzdělávání mimo pracoviště, výběr a hodnocení zaměstnanců tímto střediskem (Dvořáková a kol, 2004)

- Synergie – Praha 8
- People Place – Praha 3
- Drill B.S. – Praha 2
- HofmannWizard - Plzeň
- Personální Servis – Praha 2
- Job 21 – Praha 8

A mnoho dalších personálních agentur, jež působí především v Praze a velkých městech – Plzeň, Brno, Ostrava. Kvalita jejich poskytovaných služeb se však liší společnost od společnosti.

Ve spojitosti s personálními agenturami používáme důležité pojmy jako je „uchazeč o zaměstnání“, „klient“, „zaměstnavatel“, „zaměstnanec“:

Uchazečem o zaměstnání je fyzická osoba, která má zájem o zprostředkování zaměstnání. Může jít o osobu zaměstnanou i nezaměstnanou. Tyto osoby mohou mít zájem využít služby poskytované personálními společnostmi a to především o zprostředkování pracovního poměru. Některé společnosti současně nabízejí poradenství, jak správně napsat životopis nebo jak výhledově řešit svou osobní situaci v oblasti stávajícího nebo budoucího pracovního zařazení.

Klientem se rozumí přímý zadavatel personální služby. Může jím být právnická nebo fyzická osoba, která projevila zájem o personální služby při řešení své stávající či budoucí situace. Tato osoba následně uzavřela (nebo se k uzavření chystá) s poskytovatelem personálních služeb (personální agenturou či jinou personální společností) dohodu či smlouvu o spolupráci.

Zaměstnavatel je označení právnické nebo fyzické osoby, která je jedním ze subjektů pracovně-právního vztahu.

Zaměstnanec je jeden ze subjektů pracovně-právního vztahu. Má svá práva a povinnosti a je současně způsobilý k výkonu práce. Zaměstnancem se člověk stává po uzavření dohody o provedení práce či pracovní smlouvy. Za svůj výkon je odměněn mzdou, popřípadě jinými benefity²⁰.

²⁰ Benefity neboli zaměstnanecké výhody, které mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a znamenají dodatečná zvýhodnění pro zaměstnance. Benefity představují například závodní stravování, dopravu do zaměstnání, služební vůz, služební telefon, nadstandardní zdravotní péči, penzijní připojištění, příspěvky na rekreaci aj.

2.2. Společnosti pro přímé vyhledávání (*Executive Search Firms*)

Executive search firm znamená v českém překladu společnost pro přímé vyhledávání vedoucích pracovníků. V dnešní době se velmi často setkáváme s používáním přejatého spojení z angličtiny, tedy „executive search“. Executive Search je metoda přímého vyhledání a výběru kandidátů podle konkrétních kritérií klienta. Používá se zejména pro manažerské či úzce specializované pracovní pozice. Oproti personálním agenturám (recruitmentu) jde o aktivní, systematické a cílené vyhledávání kandidátů v rámci určené oblasti trhu. Postup při přímém vyhledávání je přesně předem definovaný ze strany klienta. Zaručuje tak klientovi obsazení pozice kandidátem s odpovídajícím profilem a to v předem určené lhůtě.

Mezi hlavní výhody přímého vyhledávání patří naprostá diskrétnost při práci na projektu. Je zcela možné, že pozice, na kterou se vyhledává vhodný kandidát, je stále ještě obsazená stávajícím zaměstnancem, který by se neměl o své výměně dozvědět. Další výhodou je, že společnosti pro přímé vyhledávání mají detailní přehled o situaci na trhu v oblasti, kam se daný projekt zaměřuje. A to nejen z hlediska působnosti firem, ale především z detailního přehledu o dostupných kandidátech na trhu. Dále společnosti pro přímé vyhledávání zaručují neustálou komunikaci s klientem, kde jsou důležité především pravidelné výstupy, které informují o vykonané práci na projektu. Tyto společnosti nabízejí možnost testování vhodných kandidátů a následně vypracování podrobných zpráv, které umožňují porovnání potenciálních kandidátů. Samozřejmostí v poskytovaných službách je záruka na kandidáta. Společnost pro přímé vyhledávání garantuje svým klientům vhodnost kandidáta. Pokud by kandidát, který na jistou pozici obsazen, z jakéhokoliv důvodu do jednoho roku pozici opustil, je společnost povinna nalézt dalšího vhodného kandidáta bez požadavku odměny.

Mezi nejznámější společnosti působící na českém trhu patří dle Book of List (2009):

- Hudson Global Resources -
- Spencer Stuart Management – Praha 1
- Bubeník Partners
- ACE Consulting
- Willams & Partners
- Amrop Hever Group - Kaufmann & Partner
- Spengler Fox - Praha 1
- Kienbaum und Partner – Praha 1
- Korn/Ferry International
- Pedersen Partners - Praha 1
- Confidence Human Capital
- Teamconsult – Praha 2

- Anderson Willninger – Praha 1
- Neumann & Partners – Praha 1
- Unique Consult – Praha 5
- Hill International – Praha 2
- HR Partners – Praha 1
- Challenge CZ – Praha 2
- Accord Group Ceska – Praha 10
- Horton International – Praha 8
- Confidence Human Capital -
- Hofírek Consulting – Praha 2
- A mnoho dalších.

2.2.1. Vysvětlení pojmů

Vysvětlení pojmů, které se používají ve společnostech pro přímé vyhledávání vedoucích pracovníků.

- a) **Executive search** je metoda přímého vyhledání a výběru kandidátů podle konkrétních kritérií klienta.
- b) **Headhunting** je jiné označení pro executive search, tedy metodu pro přímé vyhledávání kandidátů.
- c) **Headhunter** je osoba, která se zaměřuje na přímé vyhledávání vedoucích pracovníků. V případě headhuntera hraje velkou roli jeho osobnost. Je potřeba umět snadno navazovat kontakty, schopnost komunikace je tedy na prvním místě. Důležité je, aby se správný headhunter dobře orientoval v oboru, ve kterém vyhledává. Dobrá znalost odvětví je klíčem k úspěchu.
- d) **Targetlist** je seznam cílových společností, které budeme v daném projektu kontaktovat.
- e) **Longlist** je první jmenný seznam lidí vytvořený na základě targetlistu. Obsahuje jména lidí na daných pozicích a těch, kteří po oslovení nebudou mít o nabízenou pozici zájem.
- f) **Shortlist** je již konkrétní seznam kandidátů, kteří byli osloveni a měli o nabízenou pozici zájem. Tito kandidáti jsou požádáni o zaslání životopisu a po provedení pre-screeningu jsou pozváni na osobní interview.
- g) **Pre-screening** je metoda prověřování kandidáta, při níž se legálně ověřuje pravost životopisu, respektive dat v něm obsažených. „Cílem je identifikovat zkrácené či

vymyšlené informace. Taktéž se zjišťují reference od nezaujatých kolegů. Tato metoda slouží k prvotní selekci nevhodných kandidátů.“ (Jan Záluský, 2008, s.15)

- h) **Screening** trhu neboli analýza trhu kdy se zjišťuje, jaké společnosti se na trhu daného odvětví vyskytují.
- i) **Final candidate** je kandidát, který zvítězil v posledním kole výběrového řízení, a bylo mu nabídnuto, aby podepsal pracovní smlouvu.
- j) **Off limits seznamy** jsou seznamy klientů, tedy společností, kde není možno provádět vyhledávání kandidátů, neboť jsou tyto společnosti v obchodním vztahu s vyhledávanou společností. „**Off limit**“ je tedy pracovní označení pro společnost, která je klientem společnosti pro přímé vyhledávání.
- k) **Interview** neboli rozhovor „je relativně formální, do hloubky jdoucí konverzace s cílem zjistit a zhodnotit znalosti, dovednosti a schopnosti a pracovní motivaci uchazeče o zaměstnání a současně mu poskytnout informace o zaměstnavateli, obsahu práce a pracovních podmínkách.“ (Dvořáková a kol., 2004, s.140)
- l) **CV (Curriculum Vitae)** neboli životopis je jeden z materiálů uchazeče o zaměstnání, mezi nimiž společně s žádostí o zaměstnání patří k nejdůležitějším. (Dvořáková a kol., 2004, s.150)
- m) **Assessment centre** je soubor metod používaných při výběru vhodných kandidátů. Patří mezi ně psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce apod. Assessment centra slouží k vzdělávání zaměstnanců, dále pak k hodnocení pro výběrová řízení. Provádí se většinou ve specializovaných centrech.

Lidé:

- a) **Klient** je v tomto kontextu společnost, která chce obsadit určitou pozici a za tímto účelem si vyhledává služby společnosti pro přímé vyhledávání zaměstnanců
- b) **Kandidát** je uchazeč o pracovní místo. V executive search se jedná o osobu z vyššího managementu, tedy plně kvalifikovanou a vysokoškolsky vzdělanou.
- c) **Konzultant** je odborný personální poradce, který se často specializuje na určitou oblast trhu. Dobrý konzultant by měl mít výborné komunikační schopnosti, měl by udržovat nepřetržitý kontakt s klientem i kandidátem při daném projektu.

- d) **Research Konsultant** je člověk, který se zaměřuje na získávání dat o kandidátovi a především na pre-screening, tedy prověřování pravdivosti životopisů a dat kandidátů.
- e) **Researcher**, tzv. personální badatel, je člověk vyhledávající vedoucí pracovníky. Jeho hlavní pracovní náplní je analyzovat trh, vyhledávat vhodné cílové společnosti, vytvářet tzv. targetlist společností, kde bude následně probíhat výběr vhodného kandidáta. Dále vyhledávat konkrétní vhodné kandidáty a oslovovat je s konkrétní pracovní nabídkou.
- f) **Data Analysis** je osoba, která pracuje s databází. Hlavní náplní práce je vkládat data do databáze a neustále ji aktualizovat.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Metodologie

3.1. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu této bakalářské práce je zaměřit se na analýzu Research oddělení ve společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o. Analýza Research oddělení probíhala ve zmíněné společnosti nepřetržitě po dobu dvou let. Během této doby jsem měla možnost nasbírat velké množství podkladů pro napsání této práce. V teoretické části se zabývám rozborem pojmů z oblasti personalistiky. Současně vysvětluji jednotlivé pojmy, metody a postupy, které se uplatňují při vyhledávání nových zaměstnanců. V praktické části se zaměřuji na charakteristiku společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o., konkrétně na Research oddělení, které je klíčovou jednotkou celé společnosti. Hlavním cílem této práce je popis činností a metod tohoto oddělení, zhodnocení efektivity těchto činností a metod a navrnutí případných řešení, která povedou ke zefektivnění výkonu toho oddělení.

3.2. Použitá metoda

Zvolila jsem kvalitativní přístup. Podle určitých hodnocení může být kvalitativní přístup označován jako přístup, který neuzivá statistické metody a techniky. Pro získání podkladů jsem využila především metodu polostrukturovaného rozhovoru. Analýza materiálů a podkladů společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o. mi taktéž velmi pomohla při identifikaci a zhodnocení jednotlivých činností a metod používaných v Research oddělení.

3.3. Sledovaný vzorek

Sledovaný vzorek jsem pro tuto práci zvolila pečlivě po předchozích úvahách. Zaměřila jsem se na deset zaměstnanců této společnosti. Ve vzorku byli zastoupeni muži i ženy různých věkových kategorií. Do sledovaného vzorku jsem zahrnula i ředitele a majitele společnosti, Dr. Zdeňka Kaufmanna, který mi poskytl velmi podstatné informace pro výzkum.

3.4. Sběr dat

Jako strategii pro sběr dat jsem si vybrala kombinaci metody rozhovorů se zaměstnanci a analýzu tištěných a elektronických dokumentů, které mi byly poskytnuty společností Kaufmann & Partner, s.r.o. Současně jsem zohlednila i vlastní zkušenosti čerpané po dobu dvouletého působení ve této společnosti.

4. Představení společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o.

4.1. Charakteristika

Společnost Kaufmann & Partner, s.r.o. (dále jen „Společnost“) byla založena v roce 1992 jako společnost specializující se na „executive search“ neboli na přímé vyhledávání vedoucích pracovníků. Za dobu své sedmnáctileté existence si vydobyla na trhu stabilní postavení. Především díky několika klíčovým projektům, které se týkaly nejen vyhledávání vrcholových pracovníků, ale také hodnocení a doporučení osob s potenciálem a dispozicemi pro různé manažerské pozice, se zařadila mezi nejznámější společnosti působící v této oblasti. Na projektech spolupracovala například se společnostmi ČEZ, ČSA, Český Telecom, HP, SAP, Aral, Allianz, apod. Již při výčtu těchto společností je vidět, že převážná většina projektů se odehrávala ve velkých, obvykle mezinárodních společnostech.

„Společnost“ působí nejen na území celé České republiky. Podílí se na obsazování pozic v rámci hlavního města Prahy, obsazuje také pozice v ostatních regionech a současně i zahraniční pozice. V rámci své působnosti má zmapován trh v celé České republice. „Společnost“ má velmi stabilní portfolio klientů, kteří obvykle spolupracují dlouhodobě.

S vyvíjející se ekonomickou situací a podmínkami na trhu práce došlo i ve „Společnosti“ k určitému vývoji a postupnému přizpůsobení nabízených služeb aktuální poptávce na trhu. Po roce 1999, kdy docházelo k transformacím různých společností, a současně s příchodem nových zahraničních investorů do České republiky byla „Společnost“ těmito společnostmi oslovována.

V současné době, v době velkých změn v ekonomice, dochází k tomu, že společnosti přistupují k nutným restrikcím především co se týká snižování nákladů na pracovní síly. Společnosti jsou si vědomy toho, že je potřeba udržet si kvalitní a perspektivní pracovní síly a eliminovat neperspektivní pracovní síly. Právě tento parametr vede ke zvýšené poptávce po tzv. personálních auditech a assessment centrech, které dovedou na základě různých metod a

technik odhalit slabší články (zaměstnance) působící na vedoucích pozicích či týmech, a tím usnadnit práci personálnímu oddělení společností.

4.2. Mezinárodní působnost

Právě díky projektům přesahujícím hranice států se stalo důležitým mezníkem v dalším vývoji „Společnosti“ napojení na společnosti působící v oblasti executive search v jiných státech. Na základě této potřeby se „Společnost“ stala členem mezinárodního sdružení společností působících v oblasti executive search a managementu lidských zdrojů, které pod názvem Amrop Hever Group působí v 51 zemích s 81 lokálními členskými firmami. Toto uskupení je v rámci celého světa jedním z pěti nejsilnějších hráčů působících v tomto oboru a zároveň je největší globální síť v oblasti executive search s počtem přibližně 300 konzultantů.

Amrop Hever je členem AESC (Association of Executive search Consultants) a dodržuje světově uznávané standardy pro executive search.

Obrázek 1: Amrop Hever ve světě



4.3. Etický kodex

Všichni pracovníci „Společnosti“ se řídí ve své práci etickým kodexem, který odráží vysoký standard poskytovaných služeb. Konkrétně se jedná o absolutní zachování důvěrnosti veškerých informací získaných jak od klienta, tak od kandidáta. Jednání s klientem či kandidátem je vždy korektní bez zamlčování informací, které jsou pro obsazení pozice relevantní. Konzultanti a research oddělení „Společnosti“ se řídí pravidlem „off limit“²¹, tedy zásadou nehledat vhodné kandidáty ve společnosti klienta. Při daném projektu se uchazeč dozvídá jméno klienta, který obsazuje jistou pozici, až při osobním interview s konzultantem, a to pouze v případě jeho vážného zájmu o danou pozici.

4.4. Zaměření z hlediska trhu

Jak již bylo výše zmíněno, společnost se specializuje především na executive search. Nabízí ale také široké portfolio služeb v oblasti poradenství. V oblasti poradenství se zaměřuje na:

- Poradenství během procesu restrukturalizace společnosti
- Personální audity²²
- Assessment²³ & Development Centra²⁴
- Poradenství v oblasti lidských zdrojů – obecně
- Koučing²⁵
- Outplacement²⁶

²¹ „Off limit“ je pracovní označení pro společnost, která je klientem společnosti pro přímé vyhledávání. V takto označených společnostech není možné provádět vyhledávání potenciálních kandidátů. Bylo by to v rozporu s etickým kodexem.

²² Audit je jinak řečeno prověřování. V případě auditu personálních procesů se prověřuje, zda podnik funguje tak jak má, tedy tak, jak je požadováno obecně platnými vnitropodnikovými předpisy a pravidly. Prověřují se subjekty, které jsou za chod podniku zodpovědné.

²³ Bude vysvětleno v kapitole 4.8.

²⁴ „Development centre je metoda diagnostikující pracovní způsobilosti zaměstnance, tzv., že identifikuje schopnosti a dovednosti jednotlivce, aby se rozpoznaly jeho potřeby rozvoje s cílem dosáhnout jeho efektivnějšího pracovního výkonu a žádaného jednání a umožnit rozvoj kariéry, což v důsledku přináší prospěch pracovníkovi a přispívá k lepším výsledkům organizace.“ (Dvořáková a kol., 2004, s.11)

²⁵ „Koučing je metoda vzdělávání na pracovišti zaměřená na rozvoj zaměstnanců. Proces, při kterém si zaměstnanec osvojuje dovednosti a znalosti pod dohledem kouče – vzdělavatele.“ (Dvořáková a kol., 2004, s.40)

²⁶ Outplacement je personální služba, která je poskytována zaměstnancům před ukončením pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti. Má za cíl pomoci takovým zaměstnancům usnadnit hledání nového zaměstnání či začít novou aktivitu. (Dvořáková a kol., 2004, s.67)

Z hlediska odbornosti na jednotlivé oborové profese se „Společnost“ zaměřuje především na následující oblasti:

- Informační technologie
- Telekomunikace
- Bankovníctví & Finance
- Poradenství
- Maloobchod & Distribuce
- Automobilový průmysl
- Stavebnictví
- Nakladatelství & Média
- Služby
- Rychloobrátkové zboží
- Farmaceutický průmysl
- Těžký průmysl
- Představenstvo, dozorčí rada

Jak z hlediska nabízených služeb, tak z hlediska oborového zaměření je možné nabídnout klientovi kombinaci služeb, které potřebuje a které očekává. V rámci služeb je poptávka především po koučingu zaměstnanců, což zvyšuje dovednosti zaměstnanců, a dále také po tzv. development centrech, která upozorní na slabá místa zaměstnanců a umožní jim tak v budoucnu se na tyto slabé stránky zaměřit. Kromě odbornosti zůstává hlavním cílem společnosti poskytnout klientovi komplexní pokrytí jeho požadavků.

4.5. Tým společnosti

V souvislosti s uspokojením široké oborové i metodické nabídky služeb je organizační struktura „Společnosti“ speciálně přizpůsobena těmto podmínkám. Aby „Společnost“ mohla klientovi nabídnout skutečně komplexní péči, pochopit filozofii klientské společnosti, její procesy a poté se specializovat na konkrétní oblast, je zapotřebí zkušených a odborně zdatných konzultantů.

Ve „Společnosti“ působí přibližně 7 stálých konzultantů, přičemž 3 z nich tvoří nejužší vedení společnosti na pozici Partner. Kromě těchto specializovaných konzultantů tvoří zázemí

„Společnosti“ administrativní oddělení (cca 2 lidé), IT oddělení (cca 2 lidé) a tzv. Research oddělení (3 lidé).

V rámci administrativního oddělení probíhá každodenní standardní agenda, která je zaměřena na plnou podporu všech konzultantů a zajištění běžné denní agendy chodu společnosti (administrativní činnosti).

IT oddělení pracuje spíše na bázi externí spolupráce, a to obvykle v případě nějakých potíží s výpočetní technikou, a také na správě veškerého počítačového a technického vybavení (tiskárny, PC, notebook, telefon ...). Role tohoto externího oddělení je stejně jako role administrativního nezastupitelná a tvoří podstatnou součást celé společnosti.

Dále v rámci společnosti působí konzultanti a Research oddělení, které má velmi úzkou vazbu na konzultanty. Jak konzultanti, tak Research oddělení ovlivňují společně celkový úspěch v oblasti vyhledávání zaměstnanců do klíčových manažerských pozic.

Jako první je důležité podívat se na roli konzultanta samostatně. V celém vyhledávacím procesu je to právě konzultant, který musí dokonale pochopit „brief“ neboli sdělení klienta, a to s ohledem na celkovou strukturu společnosti, firemní kulturu, strategické cíle, organizační strukturu, pracovní prostředí či firemní atmosféru. Kromě celkového povědomí o klientovi by měl mít také zmapovaný trh v dané oblasti a provést dokonalý research. Na základě těchto vstupních parametrů je schopen začít s hledáním vhodných kandidátů, následně provést interview a případně doporučit vhodného kandidáta na vyhledávanou pozici. Při všech výše zmíněných krocích využívá konzultant Research oddělení, se kterým spolupracuje na tvorbě tzv. „longlistu“ a posléze „shortlistu“ kandidátů vhodných pro danou pozici.

Činnost, funkce a složení Research oddělení bude popsána níže. Vzhledem k tomu, že je to jedna z nejpodstatnějších složek celé organizační struktury, bude jí věnována zvláštní pozornost.

4.6. Assessment centra

Charakteristika Assessment centra

Assessment centrum je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce apod. Množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena. Hlavním rysem Assessment centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku. Díky tomu je získán objektivnější a komplexnější obraz účastníka než v případě hodnocení pouze jedním hodnotitelem.

4.7. Testovací metody

Typy Assessment centra využívané ve společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o.:

a) Profiles XT²⁷

ProfileXT je všestranný dotazník, který měří vlastnosti tvořící profil celkové osobnosti:

- Kognitivní vlastnosti - styl myšlení a uvažování
- Profesní orientace
- Rysy chování

ProfileXT se používá pro najímání a umístění zaměstnanců, pracovní postup, sebezdokonalování, koučing a rozvoj charakteristiky pracovní pozice. Na jeho základě lze zpracovávat modely pracovní pozice, které jsou vytvářeny na míru podle potřeb firmy, oddělení, manažera, pozice, geografické polohy nebo jakékoliv kombinace těchto faktorů.

ProfileXT je výkonný manažerský nástroj, který předpovídá vhodnost zaměstnance na pracovní pozici. Klíčovým faktorem je tedy pracovní vhodnost. Modely pracovní vhodnosti umožňují porovnat individuální profil jednotlivce s vlastnostmi, které jsou nezbytné pro úspěch na dané pozici. Studie ukazují, že pracovní vhodnost mnohem přesněji předpovídá úspěch na pracovní pozici než běžně přijímané faktory jako je vzdělání, zkušenost nebo

²⁷ Profiles International a.s., *ProfileXT*, <http://www.profiles.cz/nastroje.php?page=PXT>, 11.5.2009

školení. Díky tomuto testu lze najít ty pravé lidi pro určitou pracovní pozici a dosáhnout tak jejich vyšší produktivity a spokojenosti v práci, zároveň se tak dá předcházet napětí, konfliktům, nedorozumění a nákladné fluktuaci.

Sedm výstupních zpráv

ProfileXT může vytvořit sedm typů výstupních zpráv:

- Individuální výstupní zpráva
- Zpráva o umístění - výběr správných lidí prostřednictvím vhodnosti pro danou pozici - Job Match
- Zpráva o vhodnosti kandidáta pro různé pracovní pozice
- Zpráva o koučinku - nástroj pro další vzdělávání a rozvoj
- Souhrnná zpráva o pracovním profilu - používá se spolu s popisem pracovní pozice k přesnějšímu definování požadavků pracovní pozice
- Souhrnný graf pracovního profilu - pro vizuální analýzu vhodnosti pro pracovní pozici
- Individuální graf - rychlý grafický přehled

Snadné použití

Modely pracovní vhodnosti Vám umožňují porovnat individuální profil jednotlivce s vlastnostmi, které jsou nezbytné pro úspěch na dané pozici, a to že pracovní vhodnost.

ProfileXT může být snadno zpracován několika způsoby. Stačí buď vyplnit tištěný dotazník, zadat data přímo do počítače nebo přes internet. Vyplňování je snadné, vyžaduje přibližně 60 minut a není nutný žádný dohled nad dotazovaným. Výsledky jsou k dispozici okamžitě díky počítačové technologii a výstupní zprávy, které jste si vybrali, máte v ruce během několika minut. ProfileXT je assessment pro důkladnou analýzu pracovníků, pracovních pozic a pracovní vhodnosti (Job Match). Je to hodnotný nástroj, který Vám pomůže rozvíjet Vaši společnost a dosáhnout Vašich cílů.

Pro názornost je v příloze připojen vzorový dotazník Profiles XT (viz Příloha č.2).

b) Profiles Performance Indicator²⁸

Profiles Performance Indicator je indikátor pracovní výkonnosti. Je zaměřen na hodnocení rozdílů v pracovní výkonnosti. Testovanými osobami jsou kandidáti, tedy potenciální budoucí zaměstnanci, ale testují se také stávající zaměstnanci. Hodnocení těchto rozdílů se využívá jednak ke zvýšení produktivity stávajících zaměstnanců nebo jako informační materiál o kandidátovi, čili potenciální budoucí zaměstnanci. Profiles Performance Indicator měří tendence chování a pracovní styl zaměstnance v pěti klíčových pracovních oblastech:

- Produktivita
- Kvalita práce
- Iniciativa
- Týmová práce
- Řešení problémů

Profiles Performance Indicator pomáhá zlepšit pracovní výkon zaměstnance tím, že naznačuje a určuje, jakým způsobem zaměstnanec vést. Tato doporučení na zlepšení výkonu se týkají například oblastí, jak reagovat na stres, frustraci a konflikty, jak stimulovat motivaci zaměstnanců a zda je zaměstnanec interně motivován či potřebuje vnější motivaci.. Performance Indicator je tedy rychlé řešení pro efektivní zjištění motivace zaměstnanců.

Výstupní zprávy z Profiles Performance Indicator se vyhotovují ve dvou verzích. První verze výstupní zprávy se nazývá „individuální zpráva“ a je určena pro testovanou osobu – tedy zaměstnanec či kandidáta. Individuální zpráva slouží jako nástroj pro osobní rozvoj, neboť testované osobě sděluje, jak uspěl, a může mu sloužit jako podnět je změně vlastního přístupu. Druhá verze výstupní zpráva se nazývá manažerská zpráva, je určena pro zaměstnavatele nebo pro společnost, která provádí výběrové řízení.

Profiles Performance Indicator má snadné použití. Jeho vypracování zabere okolo 15 minut. Jeho ho možné vyplnit papírové podobě nebo v online podobě, tedy na internetu. Výstupní zprávy po vyplnění na internetu okamžitě k dispozici.

Pro názornost je v příloze připojen vzorový dotazník (viz Příloha č.3).

²⁸ Profiles International a.s., *Profiles Performance Indicator*, <http://www.profiles.cz/nastroje.php?page=PPI> , 11.5.2009

c) Bochumský osobnostní dotazník²⁹

Bochumský osobnostní dotazník (BIP) má v české verzi podtitul "inventář profesních charakteristik osobnosti", který výstižně charakterizuje zaměření této metody. Cílem Bochumského osobnostního dotazníku je podle jeho autorů "standardizované zjištění sebeobrazu probanda³⁰-kandidáta s přihlédnutím k nárokům profese".

Bochumský osobnostní dotazník je určen pro uplatnění v oblastech pracovní psychodiagnostiky - v rámci výběrových řízení na různé pozice, v oblasti poradenství, plánování kariéry, koučování či rozvojových programů. Dotazník není vhodné používat pro předvýběr či jako jediné kritérium při výběru zaměstnanců.

Bochumský osobnostní dotazník je tvořen celkem 210 položkami (výroky), které se týkají jednání, chování a zvyků testované osoby. Jejím úkolem je posoudit, nakolik ji daný výrok v pracovním kontextu vystihuje. Odpovědi se zaznamenávají na šestistupňové škále (od "zcela souhlasí" po "vůbec nesouhlasí"). Administrace může probíhat individuálně i skupinově, minimální věk testované osoby by měl být 20 let. Čas vyplňování testu není omezen, průměrně však trvá 45 minut. Vyhodnocení pak lze provést pomocí šablon, anebo s využitím počítačového programu. Hrubé skóry se převádějí na steny podle norem, výsledkem pak je graficky znázorněný profil, který je možno interpretovat.

Reliabilita³¹ dotazníku dosahuje vysokých hodnot. Otázka validity³² Bochumského osobnostního dotazníku (jinými slovy, je možné na základě výsledků testu předpovídat pracovní úspěšnost daného jedince na konkrétní pozici) zatím není zodpovězena, protože příslušné validizační studie chybějí. Další nevýhodou testu je absence jakýchkoli mechanismů, které by odhalily eventuální zkreslení výsledků, například pokud kandidát – aprobant vyplňuje test nedbale či zaškrťává odpovědi náhodně, anebo v případě, kdy se chce prezentovat v lepším světle. I přes tyto nedostatky je Bochumský osobnostní dotazník ve společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o. čas od času využíván a to především na žádost klienta.

Pro názornost je v příloze připojen vzorový dotazník (viz Příloha č.4).

²⁹ Tomáš Rodný - *Bochumský osobnostní dotazník*, Psychologie DNES, <http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=rodny> , 11.5.2009

³⁰ Proband je jedinec, který je předmětem zkoumání.

³¹ Reliabilita je spolehlivost výzkumné metody nebo techniky.

³² Validita testu je platnost testu, uvádí, zdali test měří, co měřit má.

d) NEO pětifaktorový osobnostní inventář³³

NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI) je metoda poskytující údaje o úrovni pěti obecných dimenzí osobnosti - **neuroticismus**, **extroverze**, **otevřenost** vůči zkušenosti, **přívětivost**, **svědomitost**. Využívá se ve výzkumných studiích, v klinické, poradenské a pracovní psychologii a v pracovním poradenství při výběru pracovníků. Skládá se ze 60 položek, přičemž každá dimenze je tvořena 12 položkami. Vyhotovení inventáře zabere okolo 15 minut.

NEO osobnostní inventář nabízí údaje o míře pěti obecných dimenzí osobnosti a třiceti dílčích osobnostních charakteristikách s odkazy na další psychologické koncepty. Má dvě verze pro sebeposouzení a posouzení druhým. Jeho použití je výhodné v případech, kdy jsou žádoucí údaje o podrobném profilu osobnosti.

NEO inventáře lze úspěšně použít v oblasti poradenství při výběru pracovníků. Profesní zájmy mají vztah především k Extroverzi a Otevřenosti. Otevření lidé se častěji věnují uměleckým profesím, vědecké práci a nebrání se v průběhu života změnit svoji pracovní kariéru. Otevřenost vůči zkušenosti souvisí také s výkony v tréninku nebo výcviku. Lidé s vyšším skórem Otevřenosti mají pozitivní vztah k získávání nových poznatků a učení se novým dovednostem. Škála a subškály Extroverze souvisejí se zájmem o podnikání a obchodování, kde se (teoreticky) dobře uplatní extrovertní jedinci, jejichž pracovní výkonnost ovlivňují osobnostní vlastnosti, jakými jsou např. sociabilita, družnost, výmluvnost, asertivita. Míra Svědomitosti se jeví jako efektivní predikátor pracovní úspěšnosti. Nižší míra Přívětivosti poukazuje na vůdcovské schopnosti.

Obsah pěti obecných dimenzí osobnosti

„**Neuroticismus**“ zjišťuje individuální rozdíly v emocionální stabilitě a labilitě. Jedince, kteří dosahují vysokého skóru Neuroticismu, lze snadno přivést do rozpaků, cítí se zahanbeni, nejistí, nervózní, úzkostní, intenzivně prožívají strach, obavy nebo smutek. Emocionálně stabilní jedinci dosahující nízkého skóru na této škále jsou obvykle klidní, vyrovnaní, bezstarostní a stresující situace je nevyvedou snadno z míry.

³³Martina Hřebíčková - *NEO osobnostní inventáře*, Psychologie Dnes, 2003, zdroj: <http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=neo> , 11.5.2009

Jedinci, kteří dosahují vysokého skóru „**Extroverze**“, se popisují jako společenší, sebejistí, aktivní, hovorní, energičtí, veselí a optimističtí. Lidé s nízkým skórem se popisují jako uzavření, zdrženliví, nezávislí a samostatní.

Méně známa je dimenze „**Otevřenost**“ vůči zkušenosti. Lidé dosahující vysokého skóru v této dimenzi mají živou představivost, jsou citliví na estetické podněty, vnímaví k vnitřním pocitům, upřednostňují rozmanitost, jsou zvědaví, mají nezávislý úsudek. Často se chovají nekonvenčně, zkoušejí nové způsoby jednání a dávají přednost změně. Osoby s nízkým skórem mají sklon ke konvenčnímu chování a konzervativním postojům a jejich emoční reakce jsou často utlumeny.

„**Přívětivost**“ je dimenze postihující interpersonální chování. Póly škály charakterizuje altruismus, schopnost porozumět druhým, sklon důvěřovat druhým, upřednostnění spolupráce a naopak nepřátelství, egocentrismus, tendence ke znevažování cizích záměrů a k soutěži na místě spolupráce.

Vztah k práci, aktivní proces plánování, organizování a realizace úkolů zjišťuje dimenze „**Svědomitost**“. Osoby dosahující vysokého skóru na této škále se popisují jako cílevědomé, ctizádnostivé, pilné, vytrvalé, systematické, s pevnou vůlí, disciplinované, spolehlivé, přesné a pořádné. Osoby s nízkým skórem se označují za nedbalé, lhostejné, naplňující své cíle s malým zaujetím.

e) Case study – případová studie

„Je metoda vzdělávání mimo pracoviště zaměstnanců, při níž jsou účastníci vzdělávací programu konfrontováni reálnou nebo smyšlenou problémovou situací, která proběhla nebo je aktuální (workshop). Účastníci případové studie tedy musejí předložit její řešení ve stanoveném čase. Charakteristickým prvkem je, že případové studie nemívají jednoznačně správné nebo špatné řešení.“ (Dvořáková a kol, 2004, s.102)

5. Research oddělení

5.1. Lidé v research oddělení

Role Research oddělení ve „Společnosti“ je nepostradatelná a jeho složení se nijak výrazně neliší od jiných oddělení v konkurenčních společnostech. V rámci tohoto oddělení můžeme definovat tři důležité pozice. Jsou to pozice Researcher, Research Konzultant a Data Analysis. Všechny tyto pozice jsou ve „Společnosti“ obsazeny vždy jedním člověkem. Úloha a působnost těchto tří pozic se prolínají a zároveň u každé z nich je kladen důraz vždy na jednu specifickou oblast. Z hlediska důležitosti se pořadí těchto pozic nedá posoudit.

5.1.1. Data Analysis

Tato pozice je charakteristická především vysokým zaměřením na zručnost s výpočetní technikou a vysokou míru přesnosti. Denní náplní této osoby je shromažďování veškerých dat napříč celou „Společností“ o kandidátech, kteří nějakým způsobem komunikovali nebo byli osloveni „Společností“. Ač náplň této pracovní pozice ze své podstaty nevyžaduje každodenní návaznost, je u ní důležitá dlouhodobá kontinuita se zaměřením na detail a celistvost. Obvykle na tuto pozici může být přijat student, který tuto práci dělá ve volných chvílích, případně absolvent střední školy pracující na poloviční úvazek. Na tuto pozici je také požadována a potřebná určitá jazyková vybavenost obvykle v kombinaci němčiny a angličtiny. Ve „Společnosti“ tuto pozici zastává studentka, která 4x do týdne pracuje na plnění celofiremní databáze. Tím nejcennějším prostředkem, co každá společnost působící v dané oblasti může vlastnit je „databáze“. Z toho vyplývá, že pozice Data Analysis, jež o databázi pečuje, je pro „Společnost“ nepostradatelná. „Společnost“ tuto pozici zřídila před rokem, proto tedy není možné hovořit o nějakém dlouhodobém kontinuálním procesu schraňování dat a vkládání do databáze. Nyní je prioritou této pracovní pozice zpracování všech dokumentů v tištěné formě a převedení do elektronické podoby, tedy pro uchování v jednotné „databázi“.

5.1.2. Researcher

Researcher – personální badatel, vyhledávač vedoucích pracovníků. Jeho hlavní náplní je analyzovat trh, vyhledávat vhodné cílové společnosti, tedy vytvářet tzv. targetlist společností, kde bude následně výběr vhodného kandidáta probíhat. Na základě vypracovaného targetlistu společností pátrá researcher po konkrétní osobě na dané pozici ve všech vybraných společnostech. Kompletní seznam obsahuje obvykle jméno a příjmení osoby, pozici, na které osoba působí, společnost, kde působí a obvykle telefonický a e-mailový kontakt. Osoba vykonávající tuto pozici je obvykle zaměstnancem na plný pracovní poměr s určitým odborným, často i ekonomickým vzděláním. Zároveň je potřeba, aby tato osoba měla velmi dobré a přesvědčivé komunikační schopnosti a velkou míru empatie, trpělivosti a sociálního citění. Od věci není ani určitá míra znalosti psychologie. Požadovaná je znalost angličtiny a dalšího vybraného jazyka. Komunikace ohledně nabídky nového pracovního místa, obvykle telefonická, kterou s potenciálními kandidáty absolvuje, je pro většinu z nich velmi ožehavým tématem. Kandidáti jsou obvykle zastiženi na svém stávajícím pracovišti, a proto by jim jakákoliv neuvážená komunikace mohla způsobit pracovní problémy. Researcher v zájmu ochrany kandidáta obvykle využívá několika zástupných metod pro komunikaci, než se dostane k osobě, kandidátovi, se kterým by rád hovořil. Často tak do cílové společnosti volá pod hlavičkou jiné firmy, než té ve které reálně působí, případně si vymýšlí důvod volání, aby mohl s kandidátem mluvit. Lidé, kteří jsou „Společností“ oslovováni, jsou nejčastěji ve vrcholovém vedení firmy, a o to je tento proces oslovování složitější.

Veškerý výstup researchra je po celou dobu jeho přípravy detailně diskutován s konzultantem. Neboť je to právě konzultant, který musí jasně a detailně podat informace o vyhledávané pozici přímo researchrovi. Jakýkoliv nedostatek v tlumočení požadavků na hledanou pozici či komunikační bariéra mezi konzultantem a researchrem, může vést nejen k neúspěchu celého projektu, ale také k pošpinění jména „Společnosti“.

5.1.3. Research Konsultant

Pozice Research Konzultanta v sobě zahrnuje veškerou pracovní náplň Researchra doplněnou o další práci zaměřenou na získávání a prověřování dat kandidátů. Na tuto pozici je vhodná osoba s určitou mírou systematickosti, odbornosti a schopnosti analytického myšlení. Oproti klasickému researchrovi musí umět vyhodnotit vhodnost vybraného kandidáta na danou pozici. Tuto vhodnost má možnost posoudit na základě několika nástrojů. Jsou to například životopis, případové studie, dotazník, test a jiné nástroje. Použití těchto nástrojů se odvíjí od zadání klienta. Běžným a nejvíce používaným nástrojem je analýza životopisu. Kromě informací obsažených v životopisu se dá vyčíst i mnoho jiných vlastností o daném člověku. Pokud je však ze strany klienta požadavek na otestování kandidáta, odvíjí se jeho hodnocení od výsledků testů.

Jako další možné varianty používané spíše v menší míře jsou potom klasické dotazníky či případové studie. Jako nejlepší se ve „Společnosti“ jeví metoda kombinace několika možných nástrojů dohromady. Utváří pak komplexnější obraz o daném kandidátovi a zároveň může upozornit na některé opomenuté oblasti. U všech těchto nástrojů je potřeba zohlednit míru možné nepřesnosti či neúplnosti dané interpretace. V případě životopisu je to například neúplná informace a profesní kariéře kandidáta, u testů je to možnost naučení se těmto typům testů, u prezentace určitá možná míra nervozity z prezentování. Ve „Společnosti“ převažuje nástroj analýzy životopisu. Životopis každého uchazeče má své specifické rysy. Poskytnuté informace – jejich množství, struktura, ale také grafická úprava a celkový vzhled.

Tato pozice zahrnuje kromě specifické analytické činnosti také běžnou agendu zaměřenou na organizování schůzek, komunikace s kandidáty a jiné činnosti s tím spojené, neboť tato pozice je v širším a hlubším měřítku provázána s konzultantem.

Vysoká náročnost této pozice vyžaduje zaměstnance na plný úvazek. Ve „Společnosti“ je pozice obsazena vysokoškolskou studentkou zaměstnanou na plný úvazek.

Na základě výše zmíněného popisu jednotlivých pracovních pozic v Research oddělení by se dalo shrnout, že Researcher informace vyhledá, Research Konsultant tyto informace a data vyhodnotí a Data Analysis zanesení získaná data do centrální databáze. Celý tento proces má však mnohá úskalí a vyžaduje spolupráci a komunikaci napříč celým oddělením.

V rámci tohoto oddělení je důležitá možnost dalšího vzdělávání a účasti se na mezinárodních konferencích a školeních za účelem získání přehledu o mezinárodních standardech. V rámci

uskupení Amrop Hever takovéto aktivity fungují dlouhodobě a mají pozitivní dopad na působení těchto oddělení.

V případě nutnosti zaškolení nového pracovníka do tohoto oddělení se jedná o dlouhodobější proces, neboť problematika projektů je velmi rozsáhlá.

5.2. Činnosti, postupy, metody, pro práci na určitém projektu v rámci Research oddělení

Výše jsem se zaměřila na popis práce na jednotlivých pozicích Research oddělení. Nyní se zaměřím na postup při konkrétním projektu od jeho zadání konzultantem až po jeho odevzdání opět do rukou konzultanta. Každý projekt se odvíjí od jeho prvotního zadání. Již zadání obsahuje podstatné informace pro zvolení si vhodného postupu a vhodných nástrojů pro provedení daného úkolu. Veškeré kroky bych shrnula do následujících bodů.

- a) analýza projektu, konzultace projektu s konzultantem- konzultant poskytne veškeré informace k danému projektu (analýza pracovní pozice, časový harmonogram, diskrétnost při oslovování)
- b) targetování společností – selekce vhodných společností, které budou v souvislosti s hledanou pozicí osloveny
- c) tvorba prvního jmenného seznamu – longlist
- d) následně oslovování – tzv. telefonické interview – zjištění aktuálního zájmu kandidáta o případnou novou pozici, žádost o životopis – na základě získaných informací tvorba shortlistu
- e) analýza životopisu, zjištění referencí, pre-screening (metoda prověřování kandidáta před samotným interview-tajné)
- f) výstupy: reporty (forma výstupu – tabulky v excelu)

Na základě tohoto postupu vyhotoví researcher výstup, který předává konzultantovi. Ten se poté zabývá prezentací vybraných kandidátů klientovi.

Tento postup je osvědčený nejen ve „Společnosti“, ale i v konkurenčních společnostech stejného zaměření. Nejprve vytvoření longlistu, z něj následně vyhotovení shortlistu a nakonec vybrání té nejužší skupiny kandidátů vhodných na danou pozici.

Tento proces by se měl pro každou pozici vždy opakovat. Někdy se však stává, že již v minulosti byla pozice v daném oboru vyhledávána, potom je možno tyto výstupy znova

použit. Vzhledem k fluktuacím na pracovních pozicích (dle vlastního názoru 3-6 let) je potřeba tento faktor brát v úvahu a ověřit si vždy aktuálnost a správnost obsazení daných pozic stejnými lidmi. Na druhou stranu se může stávat a v rámci „Společnosti“ se také obvykle stává, že se tento postup pro jednu hledanou pozici opakuje několikrát. Může to být způsobeno například nevhodným výběrem kandidátů, nepřesným přísunem informací o požadavcích na danou pozici ze strany klienta či nesprávnou komunikací mezi konzultantem a researchrem.

Úskalím také může být zvolení vhodných společností k oslovení. V rámci „Společnosti“ existuje tzv. „Off Limit“ seznam, kde jsou evidovány společnosti, které nesmí být osloveny. Je to např. z důvodu, abychom do firmy, kde jsme dosadili kandidáta na pozici generálního ředitele, neoslovili kandidáta na pozici finančního ředitele a tím paralyzovali chod společnosti. V této oblasti existuje v rámci většiny personálních společností určitá etika chování a dodržování určitých pravidel.

Všeobecně je ale tento postup běžně užíván s poměrně vysokým procentem úspěšnosti splnění daného úkolu.

5.3. Prostředky, nástroje, které Research oddělení využívá

Během své práce využívá Research oddělení při oslovování a komunikaci s kandidáty několik nástrojů. Patří k nim:

- a) monitoring medií – časopisy, noviny, book of list, ..
- b) databáze
- c) internet - linked in, facebook, i-point, ..
- d) reference - doporučení nějakého kandidáta.

Použitím těchto nástrojů se mapuje situace na trhu. Jejich pomocí se také vytváří databáze, která se potom selektuje vhodné společnosti případně kandidáty na dané pozice.

Na etapu použití nástrojů navazuje komunikace s kandidáty, které je možno opět oslovit několika možnými způsoby, např. telefonicky, mailem, osobně.

Dalšími běžnými nástroji komunikace s kandidátem jsou tzv. odmítací dopisy (viz příloha č.5) a znovuoslovovací dopisy (viz příloha č.6). Ty mají za úkol informovat kandidáta buď o výsledku jeho kandidatury na danou pozici, případně mu sdělit možnost opětovné kandidatury při nově vyhledávané pozici.

V současnosti se ve „Společnosti“ používá také metoda tzv. recyklace kandidátů, kteří již byli někdy nominováni na nějakou pozici, ale při výběru klientem neuspěli. Nyní jsou opět osloveni na novou pozici odlišného klienta.

5.4. Databáze Meffert Recruiter

Ke správnému fungování celé společnosti je nutností mít neustále aktuální data ke všem projektům, které jsou vedeny jednotlivými konzultanty. Důvodem je především předejití zmatkům a nepřesnostem při průběžném oslovování dalších a dalších společností a kandidátů. K zaznamenání všech těchto dat slouží databáze. Každá společnost působící ve stejném oboru má možnost volby z široké nabídky možných softwarových řešení pro zaznamenání potřebných dat. „Společnost“ pracuje s databází Meffert Recruiter.

5.4.1. Charakteristika databáze Meffert Recruiter

Meffert Recruiter je přední softwarové řešení pro personální společnosti, personální pracovníky, personální konzultanty, headhuntery či researchery. "Meffert Recruiter" se také používá na celém světě jako "CRM systém" nebo jako vysoce-výkonný program pro řízení a správu oslovování (kontaktování).

Kromě vynikajících funkcí pro řízení a správu oslovování nabízí software širokou škálu specifických nástrojů pro personalisty jako je například tvorba seznamu cílových společností – targetlist, základního jmenného seznamu pro vyhledávání – longlist, tvorba seznamu potenciálních kandidátů – shortlisty, sledování nabídek práce, projektové řízení, údaje o jednotlivých kandidátech – o vzdělání, kariéře, dovednostech. Software dále umožňuje správu dokumentů, ukládání životopisů v naskenované formě.

Aplikace je snadno ovladatelná a tak každým dnem zjednodušuje pracovní procesy personalistů, v případě společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o. především práci researchrů.

Software byl vytvořen v roce 1994 týmem programátorů s více jak dvacetiletou zkušeností s programováním, a to přesně dle představ a požadavků ze strany klientů. Tento software je speciálním produktem, který kombinuje snadné použití s vysokým výkonem. Umožňuje vykonávat profesionální, dvojjazyčnou personální práci. Vkládáním klíčových hesel (např. pracovní pozice či vzdělání) vyhotovuje výstupy (longlist, shortlisty..) pro nábor.

5.4.2. Využití databáze Meffert Recruiter

Plnění databáze (softwarové aplikace) má v rámci Research oddělení za úkol Data Analysis. Vzhledem k tomu, že databáze má důležitou úlohu v oblasti informačních kanálů napříč celou společností, nároky na vkládání veškerých informací jsou vysoké. Jak výše zmiňuje celková charakteristika tohoto softwaru, umožňuje software zaznamenání veškerých dat souvisejících s daným projektem. Vzhledem k tomu, že složitost (z hlediska všech možných pohledů na výstupy této aplikace) aplikace je naddimenzována potřebám „Společnosti“, jsou její funkce využívány jen zčásti. Pokud bychom byli konkrétní, v rámci „Společnosti“ jsou zaznamenávána následující data o kandidátech: **životopis** (verze anglická, česká), **prezentace** kandidáta (vycházející z pohovoru s kandidátem), **souhlas** s využitím a uchováním životopisu v databázi (viz Příloha č.7) „Společnosti“ po dobu pěti let, což je časový úsek, po který je kandidát veden v evidenci „společnosti“. Co se týká projektů, tak v databázi lze zaznamenat projekt od jeho obdržení přes všechny jeho fáze až k ukončení. Tzn. zaznamenání faktur vydaných a uhrazených k danému projektu a další důležité poznámky k celému projektu. Tyto funkce prozatím pro vysokou administrativní náročnost „Společnosti“ zaznamenávány nejsou. Těmito údaji plněná databáze pak slouží všem konzultantům i Research oddělení k orientaci v daných projektech a zjištění stavu o kandidátech, kteří jsou např. v jednání na nějakou pozici.

Jako úskalí této databáze lze označit ne vždy plně a přesně proudící informace od konzultanta k researchovi. Tím mohou vznikat chyby, na základě kterých může být některý kandidát osloven dvakrát za sebou na stejnou pozici či dvakrát ve stejnou dobu na jinou pozici. Veškeré tyto chyby pak vedou ke snižování celkového profesionálního působení „Společnosti“.

Celkově lze ale říci, že „Společnost“ v současné době pracuje na zdokonalení výstupů z této databáze a to především ve směru získávání a přesného zaznamenání všech dostupných a potřebných informací.

5.5. Zhodnocení práce research oddělení

Na základě důkladné analýzy Research oddělení „Společnosti“, především všech relevantních činností a aktivit, je možné konstatovat, že všechny tyto aktivity a činnosti, které jsou vyžadovány a očekávány od tohoto oddělení, jsou prováděny na odpovídající dostatečné úrovni a plně pokryty. To znamená, že Research oddělení ve „Společnosti“ poskytuje nezbytnou

podporu pro efektivní a bezproblémový proces přímého vyhledávání zaměstnanců a současně poskytuje konzultantům pevné zázemí a dostatek informací pro jejich práci.

Podle zjištěných údajů jsem dospěla k závěru, že velikost, respektive personální obsazení tohoto odborného útvaru (Data Analysis, Researcher, Researcher Konzultant), je z hlediska činnosti, zaměření a velikosti společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o. na adekvátní úrovni, a to jak z kapacitního, tak zejména odborného pohledu.

Co se týká personálního obsazení oddělení je možné tvrdit, že všichni zaměstnanci vykonávající činnosti v Research oddělení jsou adekvátně způsobilí k realizaci těchto úkolů a aktivit a jejich vzdělání a odbornost je na odpovídající úrovni. Oddělení jako celek funguje z hlediska efektivit velmi dobře, a to jak v individuálním přístupu, tak i v oblasti týmové spolupráce.

I přes výše uvedená pozitivní zjištění a závěry bych ráda upozornila na některé oblasti fungování společnosti, kde je dle mého soudu potenciál ke zlepšení činnosti, a to nejen v případě Research oddělení.

Největší potenciál spatřuji ve zkvalitnění interní komunikace ve „Společnosti“, která je velmi důležitá pro efektivní fungování. Na kvalitní komunikaci a neustálé výměně informací mezi jednotlivými zaměstnanci mnohdy závisí úspěch zpracovávaných projektů.

S tematikou interní komunikace úzce souvisí i další oblast, kterou je poskytování kvalitních a detailních informací a požadavků od konzultantů a vedení společnosti ve vztahu k Research oddělení. V této oblasti může docházet k nedorozuměním způsobeným například odlišným pochopením zadávaného projektů, což může vést jeho špatnému směřování a celkovému zpomalení celého procesu vyhledávání. Zefektivnění tohoto procesu je proto důležité jak pro konzultanty (kteří definováním správných požadavků obdrží relevantní informace a materiály), tak pro Research oddělení (bude poskytovat správné, relevantní a včasné informace bez nutnosti jejich korekce a opětovného vyhledávání).

Dalším zjevným nedostatkem research oddělení, ale *de facto* celé společnosti, je nedopracovaná databáze klientů, která je stále v procesu výstavby a není proto možné ji plně využívat. Ale vzhledem ke krátké době, po kterou dochází k plnění databáze, je možné předpokládat, že bude tento nedostatek v krátkém časovém horizontu odstraněn.

ZÁVĚR

Personální řízení, respektive řízení lidských zdrojů, je jedním ze základních předpokladů efektivního a úspěšného řízení každé společnosti. Na tomto základě a z této premisy vycházela i tato bakalářská práce. Jejím cílem bylo analyzovat a popsat jednotlivé činnosti a postupy Research oddělení společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o., které tvoří základní analytickou jednotku této společnosti, stanovit jejich efektivitu a případně nabídnout alternativní možnosti pro jejich zkvalitnění, které by vedly k lepším výsledkům v oblasti přímého vyhledávání.

Jednou ze dvou empirických částí této práce byl rozbor činnosti a fungování společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o. Z hlediska dosažených závěrů mohu konstatovat, že společnost Kaufmann & Partner, s.r.o. má velmi silné postavení v oblasti executive search v České republice a v rámci uskupení AMROP HEVER i na globální celosvětové úrovni. Společnost je jedním z vůdčích subjektů v této oblasti, specializuje se na přímé vyhledávání kandidátů na vysoké manažerské pozice v široké škále oborů a odvětví a celkově patří ke společnostem udávajícím směr a budoucí vývoj v této oblasti v České republice.

Po důkladné analýze všech relevantních činností a aktivit oddělení research, resp. jednotlivých členů tohoto týmu, je možné konstatovat, že všechny základní činnosti, aktivity a úkoly vyžadované od činnosti Research oddělení jsou ve společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o. pokryty na odpovídající kvalitativní úrovni. To znamená, že Research oddělení vytváří základní a nezbytnou podporu činnosti celé společnosti v odpovídající kvalitě a rozsahu požadovaných činností a úkolů.

Po důkladném zhodnocení fungování Research oddělení jsem dospěla k závěru, že velikost, respektive personální obsazení a pokrytí tohoto odborného útvaru (Data Analysis, Researcher, Researcher Konzultant), je z hlediska činnosti, zaměření a velikosti společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o. na adekvátní úrovni, a to jak z kapacitního, tak zejména odborného pohledu. Z hlediska odborné způsobilosti, respektive specializované činnosti a aktivit Research oddělení, je možné říci, že všichni odborníci vykonávající činnosti na tomto oddělení jsou plně způsobilí k realizaci těchto úkolů a aktivit, a jejich odborná a vzdělanostní kvalita je na

vysoké úrovni. Oddělení jako celek funguje z hlediska své efektivity velmi dobře a to platí i v oblasti týmové spolupráce. Celkově je tak možné fungování research oddělení zhodnotit tak, že plně pokrývá všechny potřeby společnosti na vysoké odborné a profesionální úrovni. Tohoto výsledku bylo možné dosáhnout jednak vysokou odbornou úrovní jednotlivých research specialistů, a také vytvořením kvalitního a efektivního zázemí pro týmovou činnost Research oddělení společnosti Kaufmann & Partner, s.r.o.

I přes výše uvedená pozitivní zjištění a závěry bych ráda upozornila na některé oblasti fungování celé společnosti, kde je dle mého soudu potenciál ke zlepšení činnosti nejen Research oddělení, ale i ostatních útvarů.

Významný potenciál spatřuji v oblasti zlepšení a zefektivnění interní komunikace mezi jednotlivými útvary na straně jedné a dále mezi jednotlivými pracovníky a specialisty na straně druhé. Neustálá výměna informací o realizaci probíhajících, případně o přípravě budoucích projektů je mimořádně důležitá pro kvalitní, bezproblémové a efektivní řízení jednotlivých projektů.

S tematikou interní komunikace úzce souvisí i další oblast, kterou je poskytování kvalitních a detailních informací a požadavků od konzultantů a vedení společnosti ve vztahu k Research oddělení. Na základě informací, které jsem měla k dispozici, je právě v této oblasti nemalý potenciál ke zlepšení. Zefektivnění tohoto procesu je důležité jak pro konzultanty (kteří definováním správných požadavků obdrží relevantní informace a materiály), tak pro Research oddělení (bude poskytovat správné, relevantní a včasné informace bez nutnosti jejich korekce a opětovného vyhledávání).

Posledním doporučením ke zlepšení, tentokrát speciálně pro Research oddělení, je nezbytnost dopracování databáze, tedy její výstavba a neustálá aktualizace všech dat v ní shromažďovaných, tj. personálních informací vedených právě oddělením research. Tato databáze je klíčovou informační jednotkou celé společnosti, na kvalitě, aktuálnosti a přesnosti informací pak často závisí úspěch a efektivnost celé řady projektů. Je proto naprosto nezbytné urychleně dokončit práce na jejím zpracování a následně ji udržovat v aktuálním stavu.

Předkládaná bakalářská práce může být z hlediska svého zaměření a cílů využita zejména v praktické činnosti specializovaných subjektů pohybujících se v oblasti řízení lidských

zdrojů a personalistiky obecně. Další využití spatřuji také v akademické a vzdělávací oblasti (zejména pro studenty zaměřené se na problematiku personálního řízení). Práce může být současně vhodným a doplňujícím textem i pro laickou veřejnost.

SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY

- 1) ARMSTRONG, M., Koubek J. - *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1407-3.
- 2) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. - *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- 3) D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J. - *Abeceda personalistiky*. Praha: Anag. ISBN 978-80-7263-512-2
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. - *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- 5) DALE, M. - *Vybíráme zaměstnance - Základní znalosti pro personalisty*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1522-0
- 6) FOOT, M., HOOK, C. - *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- 7) JENN, N.G., - *Headhunters and How to Use Them*, The Economist, 2005. ISBN 1-86197-734-4.
- 8) HENDL, J. - *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2002. ISBN: 978-80-7367-485-4
- 9) HRONÍK, F. - *Jak se nespálit podruhé :strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698
- 10) HRONÍK, F. - *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era Group, 2002. ISBN 80-86517-20-9
- 11) HRONÍK, F. - *Jak získat zaměstnání*. Brno: Agentura Motiv P, 2005. ISBN 80-239-6715-0
- 12) CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. - *Personalistika - dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-404-8
- 13) HOLÁ, J. - *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006.. ISBN 80-251-1250-0
- 14) KADLČÍK, M. - *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové : Gaudeamus 2001. ISBN 80-7041-951-2.
- 15) KAHLE, B., STÝBLO - *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát - vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9
- 16) KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. - *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: J.A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3
- 17) KLEIBL, J. a kol. - *Metody personální práce*. Praha: VŠE v Praze, 1995. ISBN 80-7079-413-5.
- 18) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., - *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN: 80-7179-389-2.
- 19) KOUBEK, J. - *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- 20) KOUBEK, J. - *Personální řízení*. Praha : Oeconomica. 2006. ISBN: 80-7261-033-3
- 21) KOUBEK, J. - *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha : Management Press, 2003.
- 22) LEŠINGEROVÁ, R. - *Bat'ova soustava řízení*. ROMA, 2008. ISBN: 978-80-903808-9-9
- 23) LUDLOW, R., PANTON, F. - *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2.
- 24) MARTIN, D. - *Personalistika od A do Z. Výkladový slovník důležitých pojmů. Příklady z praxe*. Přel. J. Bláha, A.Mateiciuc, Z.Kaňáková, Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251—1496-4.

- 25) MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. – *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1972-6
- 26) MCGRAW-HILL - *Resumes for the 50 Job Hunter with Sample Cover Letters*, VGM Career Books, 2002.
- 27) MŮNICH, D., ŠVEJNAR, J. - *Definice pojmů, vymezení základních vztahů* – Autorská studie č.16, 2000.
- 28) PLAMÍNEK, J., FIŠER, J. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-2471-074-9.
- 29) PRITCHARD, CH.W. *101 Strategies for Recruiting Success Where, When, and How to Find the Right People Every Time*, Amacom, 2006.
- 30) ŠPALKOVÁ, D. - *Personální management*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-2103-502-1.
- 31) SIROVÁTKA, T. - *Politika pracovního trhu*. Brno: MU, 1995
- 32) STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. - *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert, 1999. ISBN:80-85834-60-X
- 33) STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN

SEZNAM OSTATNÍCH PUBLIKACÍ, INTERNETOVÝCH ZDROJŮ, ATD.

- 1) *Zaměstnanci, pracovní poměry a personalistika u Bat'ů*, 1981, zdroj: http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-batismus/_pracovni-rad-zamestnancu_pomery-v-batove-tovarne
- 2) Miloš Toman - *Bat'ova soustava řízení – minulost či budoucnost*, 2008, zdroj: <http://intuitivnimarketing.cz/search.php?rskolik=5&rskolikata=2&rstext=ba%9Dova&rsautor=nic&rstema=nic&rskde=vse&rsvelikost=jr&rsrazeni=priorita>
- 3) Miloš Toman - *Škola práce a podnikání s Tomášem Bat'ou*, článek 1-10, 2008, zdroj: <http://intuitivnimarketing.cz/search.php?rskolik=5&rskolikata=1&rstext=ba%9Dou&rsautor=nic&rstema=nic&rskde=vse&rsvelikost=jr&rsrazeni=priorita>
- 4) Ivan Chocholouš - *At' je to ten nebo ten, musí z kola ven*, HR Management – 30.5.2006, s.33
- 5) *Strategie a rozvoj lidských zdrojů - Výkladový slovník*, Zdeněk Palán, 2004, <http://www.topregion.cz/findByFilter.do;jsessionid=137EBF97D974527ED29008020B55D8A0?sectionId=1820&limit=30>
- 6) Zdeněk Kaufmann - *Stát by měl lépe využívat služeb profesionálních rádce*, Právo, 12.3.2003, s.16.
- 7) Martina Hřebíčková - *NEO osobnostní inventáře*, Psychologie Dnes, 2003, zdroj: <http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=neo>
- 8) Profiles International a.s., *Profiles Performance Indicator*, <http://www.profiles.cz/nastroje.php?page=PPI>
- 9) Profiles International a.s., *ProfileXT*, <http://www.profiles.cz/nastroje.php?page=PXT>
- 10) Tomáš Rodný - *Bochumský osobnostní dotazník*, Psychologie DNES, <http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=rodny>
- 11) *Book of List/ Kniha seznamů 2009*, Stanford a.s., Praha, 2008
- 12) materiály společnosti *Kaufmann & Partner, s.r.o.*, Praha, 2003
- 13) Jan Záluský – *Je málo lidí a firmy berou kohokoliv. Ale prověří si ho...*, Hospodářské noviny, 13.5.2008, s.15

PŘÍLOHY

Příloha č.1 - Evropský formulář životopisu

Příloha č.2 - ProfilesXT

Příloha č.3 - Profiles Performance Indicator

Příloha č.4 - Bochumský osobnostní dotazník

Příloha č.5 - Vzor „Odmítací dopis“

Příloha č.6 - Vzor „Znovuoslovení“

Příloha č.7 - Vzor „Souhlas s uchováním životopisu“

