

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2002 - 2006

Roman Princ

Získávání a výběr pracovníků

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2006

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně
a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil.

A handwritten signature in cursive script, reading "Roman Princ".

14. 4. 2006, Roman Princ

OBSAH

0. ÚVOD	4
1. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	6
1.1. VNITŘNÍ ZDROJE	9
1.2. VNĚJŠÍ ZDROJE	10
1.3. METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	11
1.3.1. <i>Vnitřní inzerce firmy</i>	12
1.3.2. <i>Inzerce v tisku</i>	12
1.3.3. <i>Cílové prezentace společností</i>	13
1.3.4. <i>Využívání internetu</i>	13
1.3.5. <i>Spolupráce s úřady práce</i>	14
1.3.6. <i>Spolupráce s personálně poradenskými firmami</i>	14
1.3.7. <i>On-line nábor</i>	16
2. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	19
3. KRITÉRIA VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	23
3.1. PREDIKTORY	23
3.2. KRITÉRIA	24
3.3. PLATNOST A SPOLEHLIVOST FAKTORŮ POUŽÍVANÝCH K PŘEDVÍDÁNÍ ÚSPĚŠNÉHO VÝKONU PRÁCE	25
3.3.1. <i>Platnost (Validita)</i>	25
3.3.2. <i>Spolehlivost (Reliabilita)</i>	27
4. FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	28
5. METODY VÝBERU PRACOVNÍKŮ	31
5.1. VÝBĚROVÉ POHOVORY	31
5.1.1. <i>Druhy pohovorů</i>	35
5.1.2. <i>Plánování a realizace pohovoru</i>	38
5.2. ASSESSMENT CENTRA.....	40
5.2.1. <i>Historie a vývoj</i>	42
5.2.2. <i>Struktura Assessment Centra</i>	42
5.2.3. <i>Testové metody</i>	43
5.2.3.1. <i>Výkonové testy</i>	43
5.2.3.2. <i>Projektivní testy</i>	43
5.2.3.3. <i>Řešení úkolů</i>	44
5.2.3.4. <i>Rozhovor</i>	45
5.2.3.5. <i>Další metody</i>	46
6. ZÁVĚR	47
7. SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	50
8. BIBLIOGRAFIE	51

0 ÚVOD

Téměř po sedmnácti letech od přechodu z příkazové do tržní ekonomiky můžeme říci, že snad každý řídicí pracovník chápe a pociťuje, jak důležitá je oblast lidských zdrojů. Od poloviny devadesátých let (v této době jsem začal pracovat v oblasti personálního poradenství) se mnohé v personalistice změnilo. K jedné z hlavních změn patří, že si společnosti již uvědomují důležitost při naplňování cílů v oblasti získávání a výběru pracovníků, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vytváření motivujícího a atraktivního prostředí atd. Jinými slovy, již nestačí nabídnout jen zajímavý plat, ale je potřeba poskytovat řadu dalších motivů, které osloví potenciální uchazeče – budoucí spolupracovníky. Jako příklad mohu uvést porovnání pohovorů z druhé poloviny devadesátých let se současností: zatímco před deseti lety stačilo mezi firmou a uchazečem najít dohodu v otázkách týkajících se platu, pozice, případně jazykových znalostí, dnes již tomu zdaleka tak není. Řeší se další otázky, jako je pozice firmy na trhu, hospodářské výsledky, míra fluktuace, možnosti dalšího profesního růstu, struktura zaměstnanců, profily budoucích spolupracovníků, firemní kultura, úroveň technického zázemí, reference a podobně. Odpovědi na otázku, proč tomu tak je, lze nalézt ve firemní historii a v minulosti uchazečů, kdy se krystalizovalo to, co bylo správné, co se osvědčilo, v čem se chceme realizovat, čemu se naopak chceme ubránit a s čím nemáme dobré zkušenosti. Tento proces klade větší nároky na získávání a zpracování informací. Organizace jsou více závislé na personálních útvarech. Očekává se od nich, že budou účinně pomáhat utvářet a realizovat firemní strategii. Úspěch v podnikání ve velké míře také podporuje umění vyhledávat kvalitní pracovníky, správně je rozvíjet a motivovat k dlouhodobé spolupráci.

Téma - Získávání a výběr pracovníků – jsem pro svou bakalářskou práci zvolil, jelikož se od roku 1995 věnuji této problematice. Moje zkušenosti v této oblasti vycházejí především z prostředí personálního poradenství. Mohu říci, že řada metod a nástrojů používaných při získávání a výběru uchazečů je standardní a lze je použít u mnoha společností, ale zároveň

je velmi důležité, aby byly důsledně přizpůsobeny dané firmě, pro kterou se výběr uskutečňuje. V této práci se chci zaměřit na dílčí etapy získávání a výběru pracovníků a přiblížit jejich řešení při aplikaci v praxi.

V první kapitole se věnuji vymezení pojmu Získávání pracovníků. Toto téma jsem rozdělil na dvě části, týkající se především jednotlivých cílů procesu získávání pracovníků a dále zdrojů, které využívá. Uvádím zde základní zdroje – vnitřní a vnější, a specifikuji jejich výhody a nevýhody. Další téma, které vysvětluji je využívání jednotlivých metod získávání pracovníků. Uvádíme zde také některé své zkušenosti z praxe.

Druhá kapitola Výběr pracovníků je popisována jako klíčová manažerská činnost, neboť každá společnost disponující špičkovými pracovními nástroji je nevyužije bez kvalitních lidí. V tomto tématu se věnuji zpracování specifikací požadavků na kandidáta a rizikům z toho plynoucím.

Třetí kapitola nazvaná Kritéria výběru pracovníků řeší základní otázku – Jak zjistit, jestli je kandidát opravdu vyhovující. Dále popisuji některé důvody nesprávného hodnocení kandidátů a prediktory, které se používají k předvídání pracovního výkonu zaměstnance (uvádím jejich dělení do třech kategorií). Uvádím také problematiku platnosti a spolehlivosti faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce.

Fáze výběru pracovníků je uvedena ve čtvrté kapitole, v níž charakterizuji jednotlivé fáze výběru. Uvádím zde některé nástroje, které mohou pomoci při vypracování nejvhodnějších profilů pozic.

V poslední kapitole se zabývám metodami výběru pracovníků a uvádím zde řadu metod, které lze v praxi použít. Zároveň vymezuji výhody a nevýhody uvedených metod.

Závěrem chci poděkovat PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její trpělivost, přínosné rady a věnovaný čas.

1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Předpokladem činnosti každého podniku je využívání různých zdrojů. Víme, že mezi nimi mají pro firmu mimořádný význam lidské zdroje. Protože každá sociální struktura je dynamická, je nezbytné:

- vytvořit takové systémy, které by přivedly do firmy nové zaměstnance,
- vybrat jedince, kteří nejlépe odpovídají potřebám firmy,
- přizpůsobit nové zaměstnance pracovním podmínkám firmy,
- sladit v co největší míře cíle jedince a cíle firmy.

K tomu je nezbytné volit takové metody a kritéria získávání a výběru, které vycházejí nejen z vnitřních potřeb firmy, ale i ze znalosti prostředí. Proto je potřeba zkoumat podmínky na trhu práce, jak v regionu, ve kterém firma pracovníky získává, tak i v odvětví, kde působí.

„U nás se pro tuto činnost vžil termín nábor pracovníků, je však třeba zdůraznit, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.“ (Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2002, s.117).

Termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co současná personalistika usiluje především, a to nejen získat potřebné kvalifikované pracovníky, ale zároveň oslovit uchazeče, kteří mají potřebnou motivaci, zaujetí pro daný obor, zdravé sebevědomí nutné pro změny a také mohou nabídnou potřebnou sounáležitost s danou firemní kulturou.

Proces získávání pracovníků musí zajistit vhodné informační zdroje, aby potenciální pracovníci reagovali na nabídku firmy. Je důležité, aby obsah sdělení odpovídal tomu, jaké lidi chci oslovit.

Ačkoli se procesu získávání pracovníků věnuje většinou méně pozornosti než výběru samotnému, je získávání proces neméně důležitý. Je snadné pochopit, proč tomu tak je: nábořem je určena skupina uchazečů, kteří později projdou procesem výběru. Pokud podnik není pro uchazeče atraktivní, bude proces výběru automaticky předurčen k neúspěchu, bez ohledu na odbornou kvalitu tohoto procesu.

Ve své praxi se setkávám s řadou klientů (zástupců firem), kteří mají více či méně propracované popisy pracovních míst, ve kterých popisují osobnostní a odborné nároky na potenciální uchazeče. Po seznámení se s podrobnou představou klienta o člověku, kterého by chtěli získat do svých řad, dostávám většinou profil ideálního kandidáta. Zpravidla je to kombinace požadavků, které lze jen těžko v praxi naplnit. Například vysoké odborné požadavky nejsou vyváženy adekvátním finančním ohodnocením nebo úrovní pozice v dané organizační struktuře. Další věcí, kterou si někteří zástupci firem pověřeni výběrem nového pracovníka neuvědomují hned na začátku samotného výběru pracovníků je, že také kandidát provádí výběr. Potom dochází k velkému překvapení, když kandidát, který se dostal až na vrchol pomyslné pyramidy výběrového řízení řekne: „Rozhodl jsem se pro jinou společnost...“.

V první řadě bychom si měli uvědomit, že zajímavé kandidáty můžeme najít na různých místech, k nimž získáme přístup prostřednictvím nejrůznějších zdrojů. Tyto zdroje musíme rozdělit dle priorit, odvozených ze silných a slabých stránek dané firmy. Na základě užitých zdrojů máme několik variant získávání pracovníků: viz tabulka na následující straně.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vnitřní 	<ul style="list-style-type: none"> • Samotná firma <ul style="list-style-type: none"> - Pracovníci, které má firma k dispozici v důsledku zavedení nových technologií nahrazujících některou lidskou činnost. - Pracovníci, kteří byli systematicky připravováni a vzdělávání na kvalifikovanější pozice. - Pracovníci uvolnění v důsledku ukončení nějaké činnosti podniku.
<ul style="list-style-type: none"> • Vnější 	<ul style="list-style-type: none"> • Jiné společnosti <ul style="list-style-type: none"> - Pracovníci jiných firem, kteří se rozhodli změnit společnost nebo byli osloveni poradenskou firmou (agenturou) či inzerátem a to je přimělo vážně uvažovat o novém zaměstnavateli. • Volní pracovníci na trhu práce <ul style="list-style-type: none"> - Lidé registrovaní na úřadech práce apod. • Školy a univerzity <ul style="list-style-type: none"> - Cílené prezentace firem s určitou regionální případně odbornou specifičností. - Zapojení studentů do praxe již během studia. • Využití zdrojů ze zahraničí <ul style="list-style-type: none"> - Krátkodobé či dlouhodobé pracovní pobyty zahraničních pracovníků za účelem prohloubení své praxe, výměny zkušeností nebo využití lepších podmínek.
<ul style="list-style-type: none"> • Kombinovaný 	<ul style="list-style-type: none"> • Vnější a vnitřní zdroje <ul style="list-style-type: none"> - Kombinace vnějších a vnitřních zdrojů nám zajistí větší pravděpodobnost vyhledání vhodných kandidátů atd.

1.1 VNITŘNÍ ZDROJE

Základním předpokladem pro využití vnitřních zdrojů je mít k dispozici informace o tom, kdo na jakých pozicích pracuje, co je jeho zodpovědnost, jaká je náročnost daných pozic apod. Takovéto informace by měly být aktuální, dostatečně objektivní a přesné. Jednou z činností personálního oddělení je **personální plánování**, které usiluje o to, aby firma měla nejen v současnosti, ale především v budoucnosti vhodné pracovní síly. Personální plánování v první řadě předvídá potřebu pracovních sil i způsob, jakým firma dané pracovní síly získá. Dalším úkolem je efektivně zajišťovat rozvoj všech pracovníků. Nyní si uvedeme několik otázek na které personální řízení musí znát odpovědi:

- Jaké pracovníky bude firma potřebovat?
- Kdy bude dané pracovníky potřebovat?
- Kolik jich pracuje ve firmě v současné době?
- Jaké zdroje pracovních sil mohou být využity
- Jaká mobilita pracovníků bude uvnitř firmy?
- Jak se vyvíjí trh práce?

Ve své praxi se setkávám s firmami, u nichž neexistuje dostatečně přesné informace o zaměstnancích, týkající se jejich současného vytížení, míry motivace, odbornosti, ambicí apod. Což v některých případech vede při obsazování pozic k volbě scénáře, který se nakonec z pohledu strategického i finančního nemusí ukázat jako správný. Například mě oslovila obchodní společnost působící v oblasti rychloobrátkového zboží, abych vyhledal vhodného kandidáta na pozici Area Sales Manager. Při analýze trhu lze zvolit dva základní přístupy. Prvním je, že oslovíme již zkušené Area Sales Manager, kteří už tuto pozici zastávají. Druhý přístup (z mého pohledu těžší) je nalezení vhodných kandidátů na nižších pozicích, kteří mají dostatečné zkušenosti a prokazatelné úspěchy a zároveň motivaci k dalšímu profesnímu růstu. Ve fázi probíhajících schůzek s uchazeči nás oslovil na doporučení svého

přítele obchodní zástupce firmy, která nám zadala práci. Sám v delší perspektivě uvažoval o přestěhování zpět na Moravu, odkud pocházel, a kde byla zároveň působnost nového Area Sales Manager. Po dohodě s klientem byl zařazen do výběrového řízení, ve kterém uspěl. Není těžké poznat, kde byla chyba.

Zde uvádím některé hlavní výhody a nevýhody při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Výhody:

- a) *Firma zná dobře silné a slabé stránky uchazeče.*
- b) *Uchazeč má podrobné informace o firmě.*
- c) *Zvyšuje se sounáležitost s firmou a motivace pracovníků – možnost získat lepší místo, naděje na práci i po zrušení stávajícího pracovního místa).*
- d) *Dosáhne se návratnosti investic, které organizace vložila do pracovníků.*

Nevýhody:

- a) *Pracovníci mohou být povyšováni, až zastávají pozice, kde už nezvládnou potřebné úkoly.*
- b) *Soutěžení o nové pracovní příležitosti může negativně ovlivňovat mezilidské vztahy.*
- c) *Bariéra při pronikání nových zkušeností a přístupů „z venku“ .*
- d) *Pozice je obsazena lidmi proto, že ve firmě pracují dlouhou dobu.*
(Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2002, s.121; upraveno a doplněno).

1.2 VNĚJŠÍ ZDROJE

Jedná se o externí zdroj, člověk do firmy přichází nezatížený firemní slepotou, může vnášet do firmy nové pohledy. Nezřídka se jedná o člověka s vysokou kvalifikací, který ve firmě není k dispozici. V jiných

případech je vhodné vyhledávání a získávání vnějších zdrojů zaměřit na talentované a perspektivní pracovníky, které je možno lépe přizpůsobit daným firemním podmínkám. Můžeme říci, že u řady společností jsou výše uvedené body součástí firemní politiky.

Výhody:

- a) *Spektrum lidí s potřebnými schopnostmi a odborností je mimo organizaci mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace.*
- b) *Do firmy mohou být přineseny nové zkušenosti, názory, poznatky, zvenku.*
- c) *Zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat potřebné kvalifikované odborníky a manažery zvenku, než je dlouhodobě vychovávat ve firmě.*

Nevýhody:

- a) *Přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních uchazečů je obtížnější a také nákladnější.*
- b) *Adaptace pracovníků je náročnější především na čas.*
- c) *Mohou vzniknout nepříjemné situace s pracovníky firmy, kteří měli zájem získat obsazované místo*
(Řízení lidských zdrojů, Koubek, 2002, s.121)

1.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Ze své praxe vím, že si firmy během přípravy procesu získávání pracovníků kladou řadu otázek:

- Jak odlišit naši firmu od ostatních a jakým způsobem zaujmout potenciální uchazeče o práci?
- Naši personalisté si stěžují, že náš podnik nemá dobrý image u studentů na vysokých školách. Co s tím budeme dělat?

- Nabízíme nižší finanční ohodnocení oproti konkurenci. Jak i přesto můžeme získat dobré uchazeče o práci?

Těchto několik otázek směřuje k základnímu východisku získávání pracovníků: Jakým způsobem můžeme zaujmout ty nejlepší lidi (uchazeče)?

1.3.1 Vnitřní inzerce firmy

Tato finančně a organizačně nenáročná metoda bývá zpravidla využívána ve velkých společnostech a většinou na nižší pozice. Inzeráty mohou být zveřejněny ve firemních novinách popřípadě na informačních tabulích pro zaměstnance. Výhodou je především nízká nákladovost.

1.3.2 Inzerce v tisku

Vhodně zpracovaným a umístěným inzerátem lze ve velmi krátkém čase oslovit velký počet potenciálních uchazečů. Inzerce můžeme umístit podle regionů, odborného zaměření, popřípadě podle technického zpracování formy inzerátu. Jedinou významnou nevýhodou je vyšší cena, která nám nezaručí, že oslovíme správné uchazeče.

Pro vyhledání kandidátů na nižší pozice lze využít řádkovou inzerce, která není náročná na grafické zpracování a z časového pohledu nebývá těžké ji zveřejnit v nejbližším vydání daného periodika. Pro vyšší pozice se nabízí možnost plošné inzerce, která klade větší důraz na grafické zpracování a vyžaduje vyšší náklady. Nicméně tuto investici lze využít ve dvou směrech. První a základní je oslovit potenciální uchazeče, druhý, využít inzerátu k reklamě své společnosti například založení nové divize, uvedení nových výrobků na trh apod. Moje dosavadní praxe mi ukázala, že skuteční špičkoví odborníci, popřípadě manažeři na inzeráty většinou nereagují. Podle slov některých takovýchto kandidátů je odpověď na inzerát spojena s malou zárukou diskrétnosti. Dalším důvodem je nedostatek času podívat se z pomyslného okna na trh práce a porovnávat

jednotlivé nabídky, které vyžadují získání si mnoha dalších podpůrných informací k tak důležitému rozhodnutí, kterým je ucházení se o novou práci. Navíc - některé společnosti volí formu anonymních inzerátů. Mezi potenciálními kandidáty se pak objevují názory, že je to z důvodu „nabalení“ databází a podobně, v některých případech to jistě tak bude, ale některé firmy tuto formu zvolily z „bezpečnostních“ důvodů. Obávají se, že informace o hledání například obchodního ředitele může dát impuls konkurenci, že něco není ve společnosti v pořádku a může to vést k větší destabilizaci dané společnosti.

1.3.3 Cílené prezentace společností

Tuto metodu využívají především společnosti, které mají dobře propracovaný systém vnitřního vzdělávání a připravují si tak budoucí odborníky k obrazu svému. Cílených prezentací využívají také společnosti s určitou regionální nebo odbornou specifičností, aby potenciální zaměstnance „podchytily“ už na samém počátku jejich pracovní kariéry. V současnosti této metody využívají například velké auditorské firmy a společnosti s průmyslovou výrobou.

1.3.4 Využívání internetu

Internetu jako nástroje získávání nových pracovníků již využívá mnoho firem. Jedná se o rychlý a levný způsob, který nabízí výhodu široké vzájemné informovanosti. Společnosti publikují aktuální pracovní nabídky vedle detailních informací o společnosti pro širokou veřejnost a potenciální uchazeči tím tak získávají fakta o dané společnosti a nabízené práci.

Mezi další přednosti internetu je spolupráce s firmami poskytující on-line recruitment. Jednotliví zájemci o práci se mohou na těchto portálech zaregistrovat do databáze a vystavit zde svůj životopis, nebo mohou přímo odpovídat na inzerci konkrétních společností. Firmy hledající

zaměstnance mohou získat přístup do databáze uchazečů a inzerovat volné pozice.

1.3.5 Spolupráce s úřady práce

Získávání pracovníků prostřednictvím úřadů práce je způsob velmi levný, ale zpravidla nepříliš efektivní, a je vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice. V období, kdy dochází k výrazné restrukturalizaci a propouštění pracovníků větších a většinou státem vlastněných společností, však mohou být touto cestou nalezeni i kvalifikovaní pracovníci.

1.3.6 Spolupráce s personálně poradenskými firmami

V zahraničí i na našem trhu existuje řada společností, které nabízejí vyhledání a výběr kandidátů. Pro upřesnění je potřeba dodat, že většina firem zabývajících se personálním poradenstvím má tyto dvě činnosti ve své základní nabídce. Tak, jak rostl trh a sílila konkurence, byly tyto společnosti nuceny rozšířit své portfolio služeb. Bohužel, v některých případech se rychlost zavedení služby negativně projevila v kvalitě odvedené práce. Dalším důsledkem bylo, že nedostačující úroveň kvality práce přilákala do tohoto oboru lidi, kteří pro takovou činnost neměli potřebnou kvalifikaci. „Nevýhodou je to, že zpravidla jde o velmi drahý způsob získávání pracovníků. Komerční instituce se snaží maximalizovat svůj zisk a nikoliv vždy tomu odpovídá kvalita a spolehlivost jejich služeb. V případech, kdy součinnost představitelů organizace při získávání a výběru pracovníků je nižší, hrozí nebezpečí nalezení a přijetí nikoliv zcela vhodného pracovníka (problém nedostatečných informačních toků mezi zprostředkovatelem a organizací, přílišné spoléhání se na zprostředkovatelskou instituci).“ (Koubek, 2002, s.132.)

Podle způsobu a podmínek poskytovaných služeb se poradenské společnosti v oblasti lidských zdrojů dělí následovně:

„Executive Search (dále jen „ES“), Direct Search či Headhunting („přímý výběr“). Metoda cíleného a (pro-) aktivního vyhledání a následného oslovení profesně zkušených jedinců, splňujících specifická kritéria, která směřuje k nalezení nového zaměstnance pro určitou společnost (klienta). Tento postup je používán především u řídicích pracovníků, úzce specializovaných odborníků či, obecně vzato, těch zaměstnanců, jichž je na pracovním trhu nedostatek. Takto kontaktovaní pracovníci přitom doposud ani nemuseli sami o změně zaměstnání uvažovat. Mohou se však nabízenou příležitostí, která pro ně představuje kariérní a profesní rozvoj, cítit natolik osloveni, že se své stávající zaměstnání rozhodnou opustit.

Contingency Search (vyhledávání „bez závazku“). Jedná se o službu orientovanou na umístění kandidáta, kdy není klientem (potenciálním zaměstnavatelem) placena žádná částka až do okamžiku nástupu zaměstnance. První vhodní kandidáti jsou zpravidla představeni během 4 týdnů a další nabízení průběžně, dokud není pozice obsazena. Klientská společnost v tomto případě zpravidla spolupracuje na jednotlivých projektech s více „ES společnostmi“. Největší výhodu před konkurencí zde tudíž získává ta „ES společnost“, jež je schopna nejrychleji vyhledat nejvhodnějšího kandidáta. Často proto kombinují „ES“ s využitím dalších postupů. Velmi běžné je prohledávání interních a/nebo pronajatých databází uchazečů o zaměstnání či podpora vyhledávání inzercí. „ES společnosti“ jsou v tomto případě většinou finančně ohodnoceny dvojnásobkem nebo trojnásobkem základního nástupního měsíčního platu kandidáta. Tento postup je vhodnější spíše pro vyhledávání specialistů a osob pro vyšší střední management.

Retainer Search (vyhledávání „se závazkem“). Tato služba je oproti *Contingency Search* více „šitá na míru“ požadavkům klienta. „ES konzultant“ by se měl v tomto případě zaměřit na hlubší analýzu organizační struktury, firemní kultury a specifik klientské společnosti i jejích personálních potřeb. Více než v případě „*Contingency Search*“ je zde kladen důraz na sestavení seznamu firem, kde se předpokládá

oslovení potenciálních kandidátů a osobní představení kandidáta(-ů) konzultantem. K představení kandidátů klientovi dochází (ve srovnání s „*Contingency Search*“) později – minimálně po 1 měsíci. Velmi často jsou představeni v jeden okamžik, osobně, za přítomnosti „*ES konzultanta*“. Nežádka je mezi „*ES společností*“ a klientem na toto vyhledávání dohodnuta exkluzivita. Od „*ES společností*“ se však posléze očekává, že nalezne buď vhodného pracovníka, nebo jiné alternativní řešení aktuálního personálního problému. Pokud se to nepodaří, pak ztrácí dobré jméno na trhu a do budoucna také své klienty.

„*ES společnost*“ je v tomto případě honorována postupně. Nejjednodušší a časté je rozdělení domluvené částky (buď fixní nebo X-násobku ročního platu) na třetiny. Třetina částky je inkasována při podpisu smlouvy o spolupráci, třetina po představení kandidátů a poslední díl poté, co je jeden z kandidátů zaměstnán. Touto cestou jsou obsazovány pozice na úrovni strategického a nejvyššího výkonného řízení. Ohodnocení „*ES společností*“ při „*Retainer Search*“ je proto zpravidla vyšší než při „*Contingency Search*“. „*ES společností*“ spolupracující se svými klienty tímto způsobem argumentují zejména profesionalitou svého přístupu, jež nepřipouští ohodnocení úspěšnosti na základě pouhého obsazení pozice, neboť se zde neplatí „za člověka“, ale za poradenské řešení, jehož součástí je i obsazení dané pozice.“

(Lukáš Dočkal, Diplomová práce 2005, Vyhledání metodou Executive Search, s.19).

1.3.7 On-line nábor

V současnosti nelze opomenout technologie, které personalistům mohou pomáhat při realizaci vytyčených strategií a úkolů. Není nutné znát detailní specifikaci technické stránky daných systémů, ale seznámit se s tím, v čem nám mohou v naší práci pomoci. V následujícím textu uvádím nástroje, které popisují technické propojení mezi některými personálními

činnostmi a technologiemi. Vzhledem k technickým výrazům a řešením ponechávám citaci bez parafrází a jiných úprav.

Mimo osvědčené systémy pro personalisty zaměřené na správu údajů o zaměstnancích a jednoúčelových řešení pro automatizovaný nábor pracovníků ATS (Applicants-Tracking Systems) se v personalistice začínají prosazovat ucelené systémy TRM (Talent Relationship Management).

„Jsou určeny pro vyhledávání vhodných kandidátů na pracovní pozice a dlouhodobou správu vztahů s nimi. Zatímco tradiční recruitment hledá uchazeče ad hoc až po uvolnění nebo vytvoření pracovní pozice, TRM umožňuje budovat trvalé vztahy s kvalifikovanými a talentovanými lidmi uvnitř i vně organizace tak, aby v okamžiku zřízení nebo uvolnění pracovního místa už podnik měl vhodné interní či externí kandidáty k dispozici...

Funkce systémů TRM – aktivně propojují inzertní servery a služby internetového trhu práce s automatizovaným náborovým procesem podniku a jsou integrovány i s dalšími podnikovými systémy. Slouží k navázání vztahů s kandidáty na pracovní pozice a pokrývají celý náborový proces od vzniku požadavku na vytvoření nového či zaplnění uvolněného pracovního místa, přes publikování inzerátu, sběr, třídění a vyhodnocování nabídek uchazečů a pohovory až do okamžiku nástupu nového zaměstnance. Zároveň obsahují funkce klasických HRM systémů týkajících se profesního rozvoje pracovníků nebo outplacementu.

TRM řešení jsou založena na uživatelském rozhraní propojeném s elektronickým trhem práce, na databázi, v níž jsou uloženy strukturované údaje o uchazečích, a na aplikační logice, která umožňuje personalistům řídit a spravovat náborový proces i další aktivity potřebné pro budování a udržení vztahů mezi podnikem a uchazeči, resp. zaměstnanci.

Prostřednictvím webového rozhraní jsou uchazečům o práci k dispozici heslem chráněné schránky, v nichž si mohou vytvořit osobní profil (soubor detailních strukturovaných údajů relevantních pro zaměstnavatele). Údaje uložené v zabezpečené databázi prohlížejí vyhledávací softwaroví agenti, kteří porovnávají nalezené údaje s požadavky na pracovní pozici a automaticky upozorní personalisty na shodu.

Na druhé straně databáze pracuje softwarová aplikace, jejíž funkcionality odpovídá požadavkům personalistů – například systém třídí přicházející CV podle pozic, o něž se kandidáti ucházejí i podle toho, v čí kompetenci v daném HR oddělení se kandidáti nacházejí, nebo podle fáze náboru, v níž se ocitli“. (HRM, listopad-prosinec 2005,s.71).

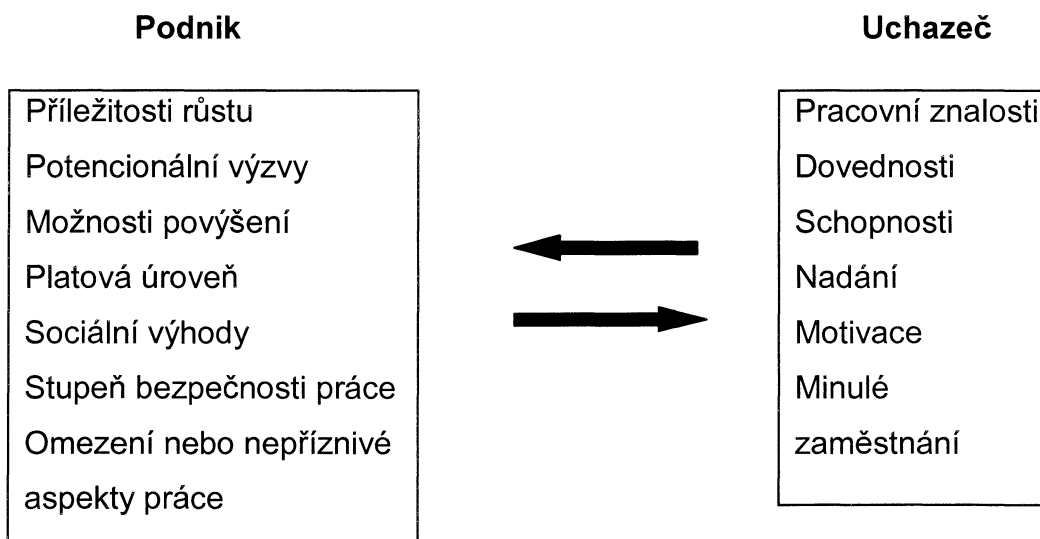
2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

„Výběr pracovníků patří ke klíčovým manažerským činnostem, neboť všechny podniky, ať velké či malé, veřejné či soukromé, potřebují lidi, kteří by produkovali výsledky. Výkonnost podniku samozřejmě podmiňuje i řada jiných faktorů, avšak pokud se nepodaří získat lidi potřebného kalibru a zařadit je na příslušná místa, firemní cíle utrpí. Čili, při rozhodnutí o výběru musíme zajistit realizaci určité obchodní politiky, zvyklosti, systémy a postupy, jež přispívají k efektivnosti rozhodování, a abychom nadále pokračovali v rozvíjení našich dovedností a znalostí.“ (Ludlow, Panton, Zásady úspěšného výběru pracovníků, 1995, s. 7).

Výběr je etapa, ve které se rozhodujeme o tom, který z uchazečů nejlépe odpovídá požadavkům firmy a kterému bude nabídnuta práce. Úkolem výběru kandidátů je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují požadavkům a strategii podniku. Výběr je oboustranná záležitost. Nejen firma vybírá pracovníka, ale zároveň potenciální uchazeč si vybírá společnost, pro kterou chce pracovat. „A to je nutné brát v úvahu již při prvních kontaktech s uchazečem. Podnik a uchazeči si mezi sebou vyměňují informace. O jaké informace jde, nám ukáže následující obrázek.

(Lenka Pešková, Diplomová práce 1999, s.10)

Obr. č. 1 - Výměna informací při výběru“



Výběr uchazečů je velice důležitý prvek personálního řízení. Má návaznost na další řídicí procesy na všech úrovních řízení podniku. Existuje tedy úzké spojení mezi výběrem a personálním plánováním, analýzou pracovních míst a adaptací nových pracovníků.

Podle Koubka „úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, Řízení lidských zdrojů 2002, s. 156).

V praxi se setkávám s poněkud přímočarým názorem – nezpracovávat předem podrobné pracovní náplně a kvalifikační požadavky. Řada vedoucích pracovníků má za povinnost před začátkem hledání vhodných kandidátů na danou pozici vypracovat podrobné pracovní náplně a kvalifikační požadavky. Tento krok se může ukázat jako kontraproduktivní spíše než aby podpořil samotný proces výběru pracovníků. Sporná otázka je v tom, že úspěch či neúspěch přijatého uchazeče nebude velice pravděpodobně záviset jen na jeho odborných kvalifikačních předpokladech. Nezdůrazňujme uchazečovy odborné kvalifikační předpoklady a místo nich se zaměřme na jeho emocionální kvality. Poté přizpůsobme pozici tak, aby lépe odpovídala přednostem daného jedince.

V podnikové praxi se lze setkat i s tímto přístupem: tým podnikových i externích specialistů vypracuje tak detailní a přesnou pracovní náplň a popis práce, které bude jen těžko někdo splňovat. Na takovém místě

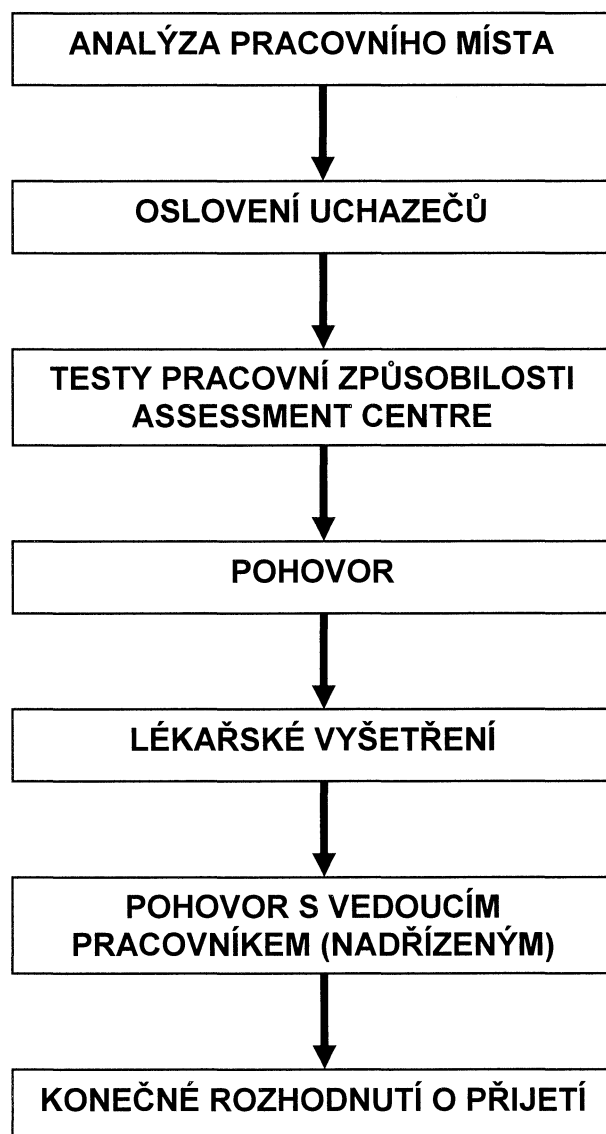
uspěje kandidát se schopnostmi lídra, týmový hráč plný energie a nápadů a myslící analytik. Je pochopitelně velmi těžké takového člověka najít.

„Jiné riziko spočívá ve stanovení maximalistických kritérií výběrového řízení. Hledá se jistý ideál pro pracovní místo, a bez ohledu na skutečnou a aktuální potřebu organizace. Je-li takový dokonalý zaměstnanec – a zvláště na manažerské pozici – nakonec nalezen, brzy z firmy rozčarován odchází, protože realita je ve firmě na hony vzdálena jeho kvalitám. Řešením je hledání optimálního mixu současných potřeb a perspektiv rozvoje společnosti a potenciálu kandidáta“

(Jiří Stýblo, Moderní řízení, Pasti executive search, 2001)

Koubek dále uvádí „V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, je nutné zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.“ (Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2002, s. 156).

Výběrový proces zahrnuje řadu etap, jež vedou k rozhodnutí, kterého uchazeče zaměstnat. Viz tabulka na následující straně.



(Zdroj: interní materiály firmy)

3 KRITÉRIA VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Jak zjistit, jestli je uchazeč opravdu vyhovující? Dá se říci, že najímání nevhodných lidí je běžným jevem a ve velké části případů je důvodem neúspěchu skutečnost, že byl daný kandidát nesprávně vyhodnocen. Důvodem nesprávného hodnocení mohou být tyto nedostatky. Osoba zodpovídající za výběr:

- používá při hodnocení lidí mylné předpoklady;
- nemá téměř či vůbec žádnou představu o životně důležitých emocionálních kvalitách úspěšného uchazeče o místo;
- neví, jaké má klást otázky;
- neví, jak má interpretovat získané informace.

Tímto krátkým úvodem chci částečně zrcadlit praxi některých manažerů, kteří při výběru vhodných kandidátů používají nesprávná kritéria. Např. dokáží ohodnotit kandidáta po několika minutách co ho poprvé spatří...Dá se říci, že intuitivní pocity mohou být velmi užitečné, ale měli bychom je dále podrobně rozebrat. Řada lidí s nějakým nedostatkem má většinou dobře naučeno jak odvracet pozornost jiným směrem. Dalším příkladem je domněnka, že lidi je možné přivést k dokonalosti. Domnívám se, že pro většinu to neplatí.

3.1 Prediktory

Prediktory představují indikátory, ukazatele těch vlastností identifikovaných pomocí analýzy práce, které jsou významné pro úspěšný výkon práce. Proto se prediktory používají pro předpověď kritérií.

Stejně jako kritéria, musí být prediktory vysoce důležité pro danou práci a musí vhodně měřit vlastnosti identifikované jako rozhodující pro úspěch v práci.

„Existuje mnoho typů prediktorů, které se používají k předvídání pracovního výkonu zaměstnance. Všeobecně je lze shrnout do následujících tří kategorií:

1. Informace o minulosti, o získaných předpokladech. Tyto informace se získávají pomocí dotazníků, referencí a životopisů. V dotaznících jsou uchazeči většinou žádáni o popsání sebe a své předchozí pracovní historie. Reference ověřují informace získané dotazníkem a poskytují dodatečné informace o uchazeči. Životopis sestává vesměs z otázek zaměřených na minulost uchazeče. Předpokladem těchto informací je ten fakt, že získané zkušenosti jsou dobrými ukazateli budoucího pracovního chování.
2. Pohovory. Kandidátovy odpovědi při pohovoru jsou užívány k hodnocení jeho vhodnosti pro práci.
3. Testy. Existuje nesčetně testů, které se používají pro výběr. Například testy schopností, které měří potenciál uchazeče pro výkon práce (intelektuální schopnosti, mechanické, motorické atd.), výkonnostní testy, které hodnotí uchazečovu schopnost udržet si nebo zvýšit svůj výkon během testování, osobnostní testy, které vychází z předpokladu, že poznání motivace člověka či jeho způsobu chování, kterým odpovídá na různé situace, pomůže předpovědět jeho úspěch v práci atd.“ (Lenka Pešková, Diplomová práce 1999, Metody výběru zaměstnanců).

3.2 Kritéria

Kritéria jsou měřítka, která jsou nastavena v závislosti na potřebách daného podniku, a která nám slouží k posouzení kandidátů, jejich srovnávání a ke konečnému rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče o práci.

Rozeznáváme tři druhy kritérií výběru pracovníků: celopodniková kritéria, úseková (útvárová) kritéria a kritéria příslušného pracovního místa.

1. Celoorganizační (celopodniková) kritéria se týkají takových schopností a vlastností, jež organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité, a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče počínat si v organizaci úspěšně. Stále více se přitom mluví o schopnosti uchazeče přijmout hodnoty firemní kultury a přispět k jejich rozvoji.
2. Útvárová, resp. týmová kritéria se týkají vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém konkrétním útvaru či týmu. Jde také o to, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu, byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se cizorodým prvkem v týmu.
3. Tradiční kritéria pracovního místa (tedy ta, která odpovídají specifikaci pracovního místa, tj. požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti držitele pracovního místa) jsou sice stále ještě při výběru pracovníka nejdůležitější, ale už nerozhodují sama o sobě. Dokonce je stále častěji slyšet názor, že je lepší vybírat pracovníka pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo.

3.3 Platnost a spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce

Jedním z nejdiskutovanějších problémů soudobé teorie i praxe personální práce je problém platnosti a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce.

3.3.1 Platnost

Platnost (validita) se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Každé kritérium, které označíme za

validní, ovlivňuje či může ovlivnit výkon práce na daném pracovním místě.

Platnost prediktorů se ověřuje a zkoumá různými metodami. Jedná se o empirickou, obsahovou a konstrukční validitu.

Empirické ověřování validity zkoumá pomocí řady metod, "...zda předpovídaný výkon odpovídá skutečnému, zda se oprávněnost použitých prediktorů potvrdila či nikoliv." (Koubek, 1995, s. 134). Při empirickém ověřování validity existují dva základní přístupy – souběžné a předběžné ověřování validity. Oba přístupy měří sílu vztahu mezi prediktory (výsledky výběrových testů) a kritérii (skutečnou úroveň pracovního výkonu). Rozdíl mezi souběžnou a předběžnou validitou je v tom, že souběžná metoda ověřování validity hodnotí stávající zaměstnance, kdežto předběžná hodnotí uchazeče o práci. Při použití souběžného ověřování validity se hodnotí současně jak prediktory, tak i plnění kritérií. Při předběžném přístupu k validitě dochází k časovému prodlení mezi hodnocením prediktorů a plněním kritérií. Na druhou stranu, jak uvádí Milkovich a Boudreau, se zaměstnanci nemusí chovat tak, jak by se chovali, kdyby se o práci teprve ucházeli. (Milkovich, Boudreau, 1993, Řízení lidských zdrojů, 936 s.)

Obsahová validita zahrnuje volbu a tvorbu postupů výběru, které by měřily znalosti, schopnosti a dovednosti potřebné pro vykonávání určité práce. Zkoumá míru, "...v jaké je obsah metody nebo kritéria výběru pracovníků reprezentativní, pokud jde o důležité aspekty pracovního výkonu..." (Koubek, 1995, s. 134).

Konstrukční validita "...zkoumá schopnost metody nebo kritéria výběru pracovníků měřit u uchazečů o zaměstnání stupeň plnění (existence) takových charakteristik, které byly stanoveny jako významné pro úspěšný výkon práce na příslušném pracovním místě." (Koubek, 1995, s. 134)“

3.3.2 Spolehlivost (reliabilita)

„Spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktory) závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivý prediktory vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase“ (Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2002, s.161).

Reliabilita se ověřujeme třemi způsoby: opakováním testu, tzv. test-retest, použitím paralelních nebo ekvivalentních testů či forem testů a ověřováním vnitřní konzistence.

Reliabilita kvalitního testu by se měla pohybovat alespoň kolem 0,8 (koeficient korelace v intervalu od -1 do 1, kdy nula znamená nulovou korelaci), a to v kterémkoliv z níže popsanych případů.

Zjednodušeně řečeno poznáme míru reliability například ve dvou případech užití téhož testu u jednoho kandidáta. Jsou-li výsledky odlišné reliabilita zřejmě není v pořádku.

Ekvivalenci měříme v případě, že má test paralelní formu. Při jejím užití by nám měly vyjít srovnatelné výsledky. To můžeme ověřit opět korelací výsledků obou forem testu.

„Vnitřní konzistence se zjišťuje Split-Half metodou. Jednotlivé položky testu se rozdělí na polovinu (například lichá-sudá), takže má každý proband 2 skóre, která se pak korelují. Tato metoda by měla odhalit přítomnost jakkoliv odlišných položek. Jiný přístup je samozřejmě v případě užití Split-Half metody pro osobnostní dotazníky a jiný pro výkonostní testy. Mezi výkonové testy patří například testy inteligence a testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí.

Nejjednodušší způsob, jak zvýšit reliabilitu, je zvýšit počet položek. Potom i několik nevhodně zvolených položek nedokáže negativně ovlivnit reliabilitu testu. Na druhé straně tak nutíme respondenty vyplňovat testy s mnoha položkami, které možná ani nejsou nutné. (<http://www.hr-server.cz/assessment/ukazka2.doc>, 14.38, 5.12.2005).

4 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná představuje období, kdy se objeví potřeba obsadit danou pozici, a vyhodnocovací, která následuje po předběžné fázi. V mezidobí dochází k získávání vhodných kandidátů na obsazovanou pozici.

Předběžnou fází charakterizují tři kroky:

1. Popisuje se příslušné pracovní místo a stanovují se základní pracovní podmínky. Podle Koubka „Rozhodujícím, ale nezřídka přehlíženým krokem, zajišťujícím kvalitní výběr, je totiž jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno“. (Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2002, s.162). V praxi jsem se setkal s případy, kdy tyto jasné a detailní popisy pracovních míst měly naopak za následek vyřazení velmi kvalitních kandidátů v předvýběru. Proč některá firma kandidáta odmítne a druhá ho na stejnou pozici přijme? Jeden z důvodů je, že lidé, kteří zodpovídají za první kontakty s kandidáty, se striktně drží detailního pracovního místa a jejich přemýšlení je tím ohraničeno. Jinými slovy hledají kandidáta, kterého vměstnají do předem připravené škatulky. Opačný přístup spočívá v přemýšlení - co musíme udělat, abychom tohoto kvalitního kandidáta mohli přijmout do naší společnosti (samozřejmě záleží na aktuálních možnostech firmy).
2. V druhém kroku stanovujeme jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít a jaká kritéria splňovat.
3. Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, osobní vlastnosti. Návodů na způsob, jak vypracovat nejvhodnější profil – požadavky na vlastnosti, je několik. Například Warehamův pětistupňový žebříček, Pětibodová stupnice, Sedmibodový plán.

Warehamův pětistupňový žebříček: Kladu si vždy pět otázek. Vykazuje kandidát:

- a) Cíle, které budou odpovídat jeho práci?
- b) Efektivní pracovní návyky?
- c) Inteligenci a zdravý rozum?
- d) Dobré komunikační dovednosti?
- e) Zralost a emocionální vyrovnanost?

Cíle, které budou odpovídat jeho práci - naše cíle vyplývají z našich potřeb. Nejběžnějšími potřebami a cíli jsou: Základní zabezpečení, Finanční pohodlí a Emocionální uspokojení.

Efektivní pracovní návyky – to, jak efektivně určitý člověk pracuje, je funkcí čtyř prvků: Vysoká úroveň energie, Etické pracovní svědomí, Potřeby dosažení úspěchu, Pochopení potřeby pracovat inteligentně.

Intelligence a zdravý rozum – inteligenci je možno definovat jako informace a schopnost tyto informace zpracovávat. Inteligenci můžeme rozdělit do tří kategorií: Schopnost logického uvažování a vzdělání, Úsudek (neboli také zdravý rozum) a Tvůrčí schopnosti.

Dobré komunikační dovednosti – v podnikatelské sféře musíme obvykle vycházet se šéfy, kolegy, podřízenými a klienty. Měli bychom tedy být schopni: naslouchat, empaticizovat, prezentovat, diskutovat a vyjednávat.

Pětibodovou stupnici (Munro Fraser). 1. vliv na druhé – vzhled, oblečení, způsoby chování, reakce; 2. dosažené znalosti a kvalifikace – pracovní zkušenosti, výcvik ; 3. vrozené schopnosti ; 4. motivace; 5. přizpůsobení – stabilita, schopnost zvládat stres.

Sedmibodový plán (Alec Rodgers). 1. fyzická zdatnost, zdraví a vzhled; 2. předchozí příprava (vzdělání, znalosti, zkušenosti); 3. všeobecná inteligence; 4. zvláštní vlohy (schopnosti, talent); 5. zájmy; 6. předpoklady

(dispozice, povaha); 7. osobní situace (věk, stav, mobilita, bydliště, možný nástup).

Vyhodnocovací fáze – skládá se také z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze však není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků. Koubek uvádí následující kroky (Řízení lidských zdrojů, 2002, s.163):

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- b) Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v dalších písemných dokumentech.
- c) Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí Assessment center (diagnostický program).
- d) Výběrový pohovor (interview).
- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí.

5 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Metody výběru a posuzování pracovníků můžeme rozdělit do sedmi hlavních skupin. Jsou to rozhovory, psychologické testy, doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Centres.

Rozhovor je základní metodou poznávání druhých lidí. Při přijímání slouží dvěma hlavními účelům. Prvním z nich je systematický sběr údajů a druhým prosté osobní seznámení. Druhý účel není zpravidla psychologie práce sledován, má však velký význam z hlediska personalistického. Jestliže totiž přijímáte pracovníka na konkrétní místo do konkrétního oddělení je vhodné, aby s ním budoucí nadřízený napřed mluvil. Takový rozhovor neslouží k získávání údajů, zajišťuje něco jako slučitelnost mezi těmito dvěma osobami. Nejde přímo o pracovní výkon, ale o interpersonální procesy na velmi základní psycho – sociální úrovni.

V praxi se lze setkat s celou řadou různých typů pohovorů, které jsou uvedeny v bodě 5.1.

Psychologické testy jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (inteligence), povahové vlastnosti (neuroticismus, extraverte) a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy.

Doporučení, dnes známé spíše pod označením reference, je zpravidla vyjádření předchozího nebo současného zaměstnavatele. Jako zdroj informace se zpravidla užívá v závěrečné fázi výběrového řízení.

Životopisné údaje jsou získávány buď na základě toho, co uchazeč o sobě sám uvede nebo pomocí dotazníků. Ty bývají někdy dosti rozsáhlé a obsahují konkrétní otázky ohledně uchazečovy kvalifikace i některé obecnější, jako například co se mu na dané práci líbí apod.

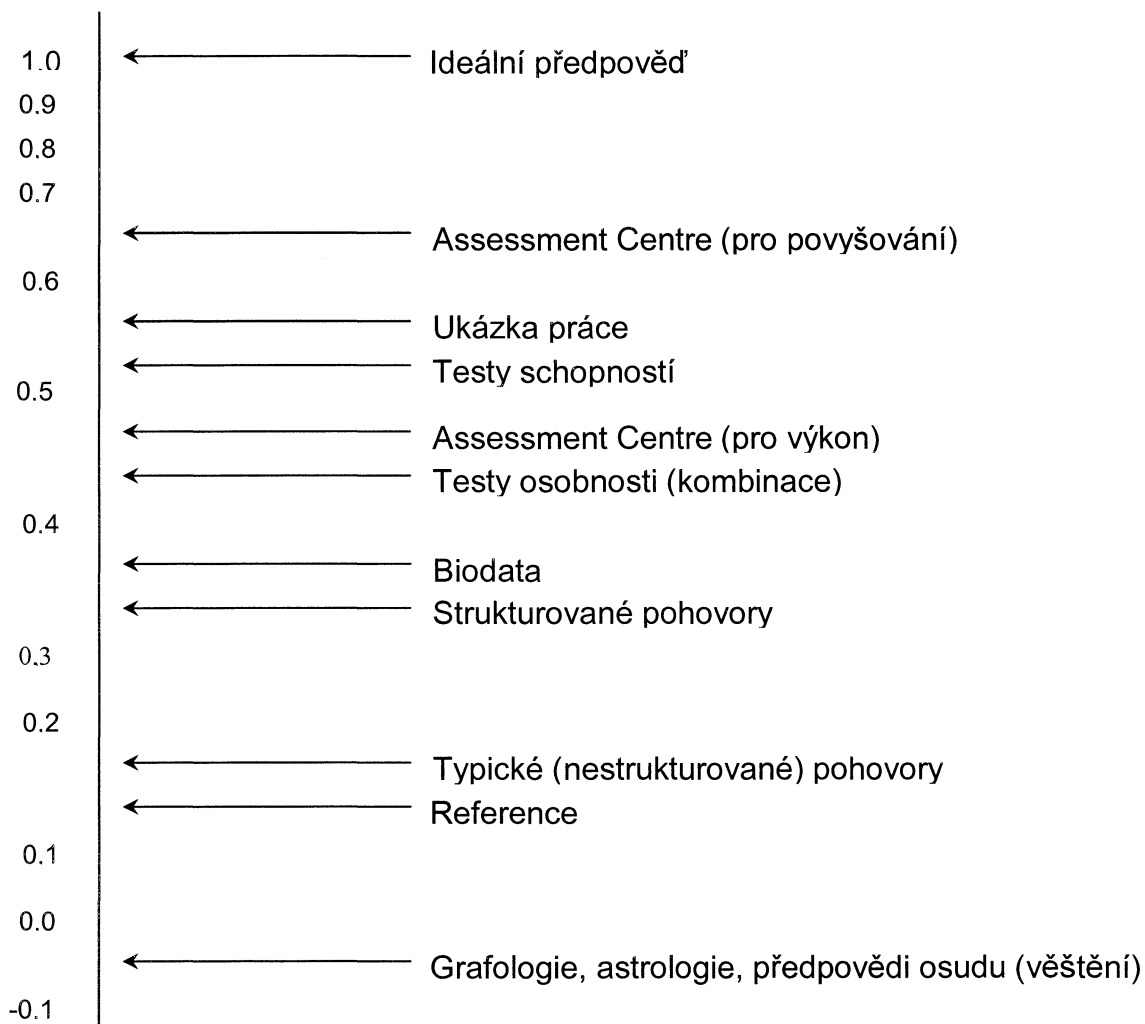
Praktické zkoušky spočívají v ověření výkonu v některé činnosti, která je pro výkon práce kritická. U písáčky to může být rychlost či kvalita při opisování vybraného textu atd.

Grafologická analýza spočívá ve zjištění povahových rysů uchazeče na základě charakteristik jeho písma, jako je sklon písma, tvar písmen apod. Ke grafologické analýze je zapotřebí delší rukopis, napsaný za běžných okolností. Tato metoda se při výběru pracovníků užívá méně často. Obecně je řazena mezi podpůrné metody. „Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Většina specialistů, zabývajících se získáváním a výběrem pracovníků, zastává podezření, že grafologie je poněkud falešná metoda a že její použití jako predikátoru znamená ztrátu času a peněz“ (Michael Armstrong, Řízení lidských zdrojů, s. 372, 2002).

Assessment Centre je postup, při kterém se kombinuje několik z výše uvedených metod. Může to být například kombinace vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky. Uchazeči se zpravidla šetření zúčastňují po skupinách a v některých cvičeních se požaduje interakce s dalšími členy skupiny (například simulovaná týmová práce)“ (Luděk Kolman, Výběr zaměstnanců, 2004, s.70).

V následujícím textu podrobněji rozebereme některé z uvedených metod výběru.

V níže uvedeném schématu je uvedena přesnost některých metod výběru pracovníků:



Přesnost některých metod výběru pracovníků obr. 25.3.

(Michael Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2002, s. 373)

5.1 Výběrové pohovory

Jedná se o individuální metodu, která je časově náročná. Tato metoda klade nemalé nároky na profesionalitu tazatele. Od některých uchazečů, se kterými se ve své praxi setkávám, získávám informace o jejich zkušenostech z pohovorů. Jejich hodnocení poukazuje na nízkou připravenost a erudovanost tazatelů. Cituji slova jednoho z mých kolegů, která to podtrhují: „Je jednoduché ptát se“. Výběrový pohovor je mnohdy založen na dojmech. Je potřeba dodat, že tyto dojmy je potřeba ověřovat dalšími metodami.

Rozhovor je jeden ze způsobů lidské komunikace, a proto i u něho jsou platné základní teorie sociální komunikace:

- 1) Není možno nekomunikovat.
- 2) Není možno se nijak netvářit (nechovat).
- 3) Není možno neovlivňovat.
- 4) Není možno něco neprožívat.

Každý člověk má nějak omezenou schopnost vyjádřit vše, co má na mysli a co pociťuje. Každý člověk disponuje svou unikátní zkušeností (proti které lze těžko argumentovat) a osobní historií.

„Povaha pohovoru ovlivňuje způsob, jímž se k němu přistupuje, a jak se provádí, stupeň jeho oficiálnosti atd. Přesto však lze ve všech formách pohovorů odhalit určité společné rysy a zkušenosti nabyté v jedné oblasti se dají uplatnit v ostatních.“

Výše řečené platí zvláště o výběrových pohovorech, jež celá řada lidí považuje za samo jádro výběrového procesu. Cíle výběrových pohovorů lze shrnout následujícím způsobem: a) získávání informací, aby si bylo možno učinit úsudek o vhodnosti kandidáta ve vztahu k bezprostředním i dlouhodobým potřebám podniku, a b) poskytování informací, aby si kandidát mohl učinit úsudek o tom, zda podnik dokáže uspokojit jeho potřeby“ (Ludlow, Panton, Zásady úspěšného výběru pracovníků, 1995, s.60).

Koubek uvádí ještě třetí cíl – „posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že poslední z uvedených cílů může pohovor splnit dokonce lépe než testy osobnosti). V poslední době se mluví i o čtvrtém cíli pohovoru, totiž založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a vyvolat u uchazeče pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi. Jinými slovy řečeno, i výběrový pohovor musí být nástrojem vytváření dobré pověsti organizace“ (Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2002, s. 168).

5.1.1 Druhy pohovorů

Způsob průběhu pohovorů je často značně ovlivňován tím, zda podnik hledá někoho, kdo by nastoupil na konkrétní volné místo, nebo zda mu jde o někoho, kdo by se mohl hodit pro nějaké budoucí, ještě ne zcela specifikované záměry. Můžeme tedy mluvit o konkrétních a průzkumných pohovorech.

U konkrétních pohovorů tazatel připraví pečlivou analýzu a popis pracovní pozice a zpracuje podrobné nároky kladené na uchazeče. Jeho úloha pak spočívá v kladení otázek, jež mu pomohou zjistit, zda žadatel může vykonávat danou funkci, zda jeho zkušenosti odpovídají potřebným nárokům. Pohovor pak vede cílevědomě, metodicky a strukturovaně.

Průzkumné pohovory jsou, jak již vyplývá z jejich definice, méně precizní z hlediska účelu a zřejmě i méně strukturované. Budou naopak více otevřeny na zhodnocení dlouhodobé vhodnosti a osobních hodnot uchazeče, které by tazateli měly umožnit, aby posoudil, zda kandidát do podniku „zapadne“.

Podle počtu účastníků rozeznáváme pohovory:

Pohovor 1+1 – pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace. Posuzování uchazeče může být tedy dosti subjektivní, na druhé straně však tento typ pohovoru umožňuje vytvořit otevřenější atmosféru. Tento pohovor se mi osvědčil jako „zahajovací“, protože dovoluje poměrně přirozeným způsobem vést rovnocenný rozhovor a zároveň mi poskytne řadu informací, které mohu analyzovat. Potom může následovat setkání s více tazateli se zaměřením na konkrétní témata, vycházející z předešlého setkání.

Pohovor před panelem posuzovatelů – bývá tvořen 3-4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Členové panelu si předem dohodnou své role při pohovoru. Tento typ pohovoru umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče, toho však více stresuje než pohovor 1+1. Pokud není záměrem zahájit osobní kontakt s kandidátem tímto typem pohovoru, může dojít k překážkám v komunikaci ze strany uchazeče například nervozita, nezkušenost hovořit před větším počtem lidí apod.

Postupný rozhovor – je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Je však – zejména pro uchazeče – časově náročnější a únavnější a neřídka dochází k tomu, že s každým dalším pohovorem v řadě se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče – je prostě lépe připraven.

Skupinový (hromadný) pohovor – je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Dochází k časové úspoře, ale nezabezpečí všestranné posouzení jednotlivých kandidátů. (viz Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2002, s.168).

Podle obsahu rozeznáváme pohovory:

Řízený, tazatelem strukturovaný s iniciativou na jeho straně. Tento typ pohovoru je považován za spolehlivější a efektivnější, protože obsah otázek a čas věnovaný jednotlivým tématům je předem určený. Příprava vychází z analýzy role a specifikace pracovního místa a otázky se týkají toho, co se od uchazeče očekává. Otázky se mohou soustředit na konkrétní situaci nebo chování nebo na obojí. Eliminuje se možnost

subjektivního hodnocení jednotlivých kandidátů a snižuje se možnost rozdílného posuzování u různých posuzovatelů.

Nestrukturovaný, u tohoto pohovoru je naopak od strukturovaného obsah a průběh utvářeny během samotného setkání. Tato forma nezaručuje srovnatelnost mezi jednotlivými uchazeči a nedává tedy kandidátům stejné šance. Může docházet k odchýlení k otázkám, které vychází spíše ze subjektivních pocitů a preferencí daného tazatele. Není to tedy spolehlivá metoda. „Na druhé straně umožňuje zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost“ (Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2002, s.169).

Polostrukturovaný, tento typ pohovoru se snaží spojit výhody strukturovaného a nestrukturovaného přístupu. Je rozdělen na dvě části. V jedné se tazatel zaměří na oblasti, které jsou důležité pro naplnění zadaného cíle a v druhé části se věnuje otázkám, které například vyplynuly z rozhovoru a mohou pomoci lépe poznat daného uchazeče.

Michael Armstrong (Řízení lidských zdrojů, s. 383) rozděluje přístupy k pohovoru takto:

Biografický (chronologický) pohovor – pohovor začíná buď vzděláním a postupuje krok za krokem ke konci nebo postupuje opačně. Mnozí tazatelé volí postup, kdy se nejdříve věnují současnému nebo poslednímu zaměstnání a jen okrajově se dotknou vzdělání.

Pohovor probíhající podle bodů specifikace pracovního místa – cílem je získat informace odpovídající každému z hlavních bodů specifikace pracovního místa, aby bylo možné zjistit, do jaké míry odpovídá uchazeč daným požadavkům. Typické body jsou následující: znalosti, dovednosti a odbornost (co by měl uchazeč znát a být schopen dělat na základě své zkušenosti, vzdělání a výcviku), osobní kvality (jak se má uchazeč chovat při práci na pracovním místě), absolvované vzdělání.

Pohovory probíhající podle kritérií posuzování – vycházejí z řady oblastí, pro něž je třeba získat informace a posoudit je pomocí porovnávání.

Strukturované pohovory orientované na situaci – u těchto pohovorů je pozornost soustředěna na řadu situací nebo případů, v nichž chování lidí

lze považovat za něco, co ukazuje na budoucí výkon. Je popsána nějaká typická situace a uchazeč je požádán, aby řekl, jak by se s touto situací vyrovnal nebo jak by se v ní zachoval. Pak se pokládají dodatečné otázky a tak lze lépe pochopit, jak asi uchazeč bude řešit podobné problémy.

Strukturované pohovory orientované na chování – otázky orientované na chování žádají uchazeče, aby popsali, jak se zachovali v určitých konkrétních situacích, se kterými se v minulosti setkali. Ve skutečnosti jsou žádáni, aby ukázali, jak se v reakci na nějaký problém chovali a jak se jim to chování vyplatilo. Otázky jsou strukturovány podle klíčových charakteristik, stanovených pro danou roli.

Strukturované psychometrické pohovory – obsahují plně předem formulované otázky, jako je tomu u psychometrických testů.

5.1.2 Plánování a realizace pohovoru

Fáze plánování zahrnuje především zajištění přijetí kandidátů, zajištění vhodné místnosti, kde bude interview probíhat a kde nebudete rušeni. Dále revizi informací o kandidátech a specifikaci pracovního místa. Nedílnou součástí je i příprava pohovorových otázek a v případě, že se pohovoru účastní více tazatelů, pak určení jejich konkrétních rolí.

Většina kandidátů je při pohovoru nervózní a nervozita se může zvýšit větším počtem tazatelů. V některých případech může být stres žádoucí, abychom otestovali schopnost zvládnout stres při práci. Na druhé straně, jestliže jeden z hlavních cílů je získat od kandidáta co nejvíce informací, pak je vhodnější zajistit klidnou atmosféru a nechat kandidáta klidného a otevřeného.

Podstata pohovoru

Tázací techniky – ačkoliv při výběru vyzkoušíme mnoho typů otázek, je zde ještě jedna součást efektivní tázací techniky, která je pravděpodobně stejně důležitá jako kladení správných otázek. Je to naslouchání.

Některé postupy aktivního naslouchání:

- udržujte s uchazeči oční kontakt,
- dávejte najevo, že vás to zajímá,
- používejte povzbuzující znaky, jako jsou „ano, chápu“; „to je zajímavé“,
- shrňte to, co uchazeč řekl, a zkontrolujte, zda jste vše správně pochopil.

Při dotazování lze v zásadě použít tři základní typy otázek: **uzavřené otázky, polozavřené otázky a otevřené otázky**. Uzavřené otázky vyvolávají odpověď „ano“ – „ne“, alternativní otázky naznačují kandidátovi, jaký typ odpovědi očekávám; otevřená otázka je položena takovým způsobem, že je kandidát povzbuzen volně a otevřeně hovořit a poskytnout o sobě informace.

Ukončení pohovoru

- *Sdělte uchazeči, že může uvést jakékoliv další informace a na cokoliv se zeptat.*
- *Zjistěte, kdy předpokládá možný nástup na místo, o něž se uchází.*
- *V případě potřeby požádejte o souhlas se získáním referencí.*
- *Je-li nástup na obsazovanou pozici spojen s lékařskou prohlídkou, seznamte kandidáta, jak se tato záležitost řeší.*
- *Povězte mu, kdy bude informován o výsledku výběrového řízení.*
- *Vysvětlete mu, jak má uplatnit nárok na úhradu výdajů.*

(Ludlow, Panton, Zásady úspěšného výběru pracovníků, 1995, s. 71)

Úloha tazatele – tazatel má dva hlavní úkoly:

- 1) Získat o uchazeči informace, které by mu umožnily zhodnotit jeho relativní vhodnost pro zastávání určité pracovní pozice, nebo pro podnik jako takový.
- 2) Podat o podniku informace, které mají uchazeče motivovat k přijetí předložené nabídky, nebo vytvořit jeho příznivý vztah k podniku i v případě, že ji odmítne.

Osoby vedoucí pohovor musí tyto úkoly zvládnout pod časovým tlakem a ve stresových podmínkách. Proto musí snahu o navázání kontaktu s žadatelem uvádět do souladu s potřebou dodržení časového harmonogramu. Provádění pohovorů je náročná a těžká práce. Má-li být produktivní, musí být obousměrným procesem, jehož úspěšný výsledek závisí na dosaženém stupni vzájemného porozumění.

Dotazovaní by si proto měli zvážit, jak se co nejlépe vyrovnat s potřebou:

- b) přizpůsobit se přístupu a stylu tazatele;
- c) odpovídat na dotazy plně a systematicky;
- d) vystupovat sebejistě, nikoli však dominantně;
- e) zvládnout svůj vlastní stres, a
- f) bodovat, aniž by dali najevo, že jim o to jde.

5.2 Assessment Centra

Assessment centres are not only excellent predictors of management potential but also can serve as part of a management development program. In fact, some graduate schools of business use some of the techniques to guide an individual's selfdevelopment program. However, the assessment center approach is so costly that it is restricted to a few relatively large, successful organizations. An assessment typically involves a number of assessors working with a small group of candidates over a period of several days. (STONER, WANKEL, Management, 336 p.).

Dle Stonera a Wankela je Assessment centrum nejen výbornou predikcí manažerského potenciálu, ale může také sloužit jako část rozvojového programu managementu. Je skutečností, že mnohé z technik Assessment centra používají i některé obchodní školy k rozvoji individuálních vzdělávacích programů. Tato metoda je však tak nákladná, že ji může využít pouze relativně malé množství velkých a úspěšných firem.

Assessment centrum obvykle zahrnuje několik interních hodnotitelů, kteří pracují s menší skupinou kandidátů po dobu několika dní.

Výraz „hodnotící středisko“ či „diagnostické centrum“ asi působí málo vznešeně, a tak nezdůvodněl. To, co je charakteristické pro Assessment, je užití testů chování a převaha interaktivních metod. Assessment centrum je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik pracovníků za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů.

Metoda vychází z toho, že v daném časovém období kandidáti procházejí ve výcvikovém středisku firmy připraveným programem, jehož součástí jsou psychologické testy, strukturované pohovory, řešení typických problémů a úkolů, hraní rolí v inscenovaných situacích, simulace pracovní činnosti, skupinové debaty apod. Skupina posuzovatelů (psychologové, manažeři a personalisté) pak hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií. Výstupem je společně zpracované hodnotící stanovisko (Hana Kyrianová, Assessment centrum v současné personální praxi, 2003, s.8).

Assessment centre v podstatě znamená, že je hodnoceno množství potenciálních kandidátů dohromady skupinou hodnotitelů, kteří používají různorodé výběrové techniky. V této metodě se vychází z předpokladu podtrhující platnosti Assessment centre, že vykazované chování se přenesou na pracovní místo (Foot, Hook, Personalistika, 2002, s.118)

Základními argumenty pro použití Assessment centra jsou především vyšší kvalita výběru zejména lepším prověřením měkkých dat, ale i ověřením věrohodnosti tvrdých dat a možnost srovnání uchazečů na jednom místě.

5.2.1 Historie a vývoj

Metoda Assessment centrum je zmíněna již v dávné historii, byť se vyvíjela a přizpůsobovala aktuálním potřebám doby. Hana Kyrianová popisuje vývoj Assessment centra následovně:

„Za Ceasara dokázal Řím posílit akceschopnost armády také tím, že se věnoval výběru vojáků. Jeho armáda byla nejmocnější, nejefektivnější, nejpružnější válečný stroj, jaké do té doby svět viděl. Za své úspěchy vděčil Ceasar do značné míry svému osobnímu poměru k vojákům. Říká se o něm, že své vojáky povyšoval podle jejich fyziologické reakce (zblednutí, zrudnutí), když na ně zakřičel. Ti, kteří zrudli, měli u Ceasara smůlu.

V roce 1924 již v USA existovala profese psychologů práce, kteří se zabývali psychometrickými technikami ve výběru uchazečů. V Anglii byl v roce 1921 založen National institute of industrial psychology, který se mimo jiné zabýval také problematikou výběru.

O Assessment centru se poprvé zmiňuje Henry Murray v roce 1938. Assessment centre se používalo v německé a anglické armádě v průběhu II. světové války a na ministerstvu strategických služeb v USA. První společnost, která tuto techniku začala používat byla American Telephone and Telegraf Company.“ (Hana Kyrianová, Assessment centrum v současné personální praxi, 2002, s.10).

5.2.2 Struktura Assessment centra

Od jiných metod, které používáme při výběru, hodnocení a tvorbě rozvojového plánu se Assessment centrum odlišuje zejména naplňování tří základních principů:

- princip vícero očí,
- princip různého úhlu pohledu,
- princip sledování změny v ohraničeném čase.

5.2.3 Testové metody

Z psychodiagnostických metod testového typu se setkáme s výkonovými testy, testy inteligence, velmi často používané jsou různé druhy osobnostních dotazníků a daleko méně se setkáváme s projektivními testy. Zařazení psychodiagnostiky mívá v Assessment centrech dva účely. První z nich je dozvědět se o kandidátech co nejvíc informací, podstatných pro jeho pracovní úspěšnost. Druhým účelem je po dobu různých aktivit, které jsou individuální, například pohovor, „zabavit“ ostatní kandidáty, aby neměli pocit ztraceného času. Časová i celková náročnost by měla odpovídat pracovní pozici.

5.2.3.1 Výkonové testy

Při používání testových metod je třeba mít stále na paměti, že zkoumané funkce, které můžeme poměrně kvalitně měřit testem, nám těžko dokáží dát celou odpověď.

(Hana Kyrianová, Assessment centrum v současné personální praxi, 2002, s.26).

Výkonové testy zahrnují testy inteligence a testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí. Měřitelnost je podstatně jednoznačnější než u jiných skupin testů. Výkon lze srovnávat s druhými. *Problém s nimi může být v tom, že to, co lze relativně přesně měřit, nemusí být relevantní vzhledem k tomu, co vlastně sledujeme. Navíc je třeba mít na paměti, že ve výkonových testech lze vždy dosáhnout horšího výsledku, než jaká je skutečnost.* (František Hroník, Poznejte své zaměstnance, 2002, s.200).

5.2.3.2 Projektivní testy

„Projektivní testy jsou takové, kdy je snadná vědomá kontrola odpovědi. Není totiž až tak zřejmá, jaká by byla žádoucí odpověď“.

(František Hroník, Poznejte své zaměstnance, 2002,s.203).

„K výsledkům projektivních testů většinou přistupujeme jako k hypotézám, které by měly být podpořeny z dalšího zdroje. Pomocí projektivních technik je zachycován svět osobních významů, významností, vzorců reagování i prožívání. Na rozdíl od osobnostních dotazníků se můžeme více dovědět o jedinečné osobnosti a její dynamice“. (Hana Kyrianová, Assessment centrum v současné personální praxi, 2002, s.26).

Projektivnost testu vychází ze dvou tendencí v lidské psychice: 1. Člověk interpretuje mnohovýznamové situace bez jasně percipovaného kontextu ve shodě s vlastními zkušenostmi a potřebami.

2. Při tvorbě příběhu s hrdinou autor chtě nechtě mluví sám za sebe.

5.2.3.3 Řešení úkolů (modelové situace)

Úkoly, při nichž uchazeči řeší simulované každodenní problémy spojené s obsazovanou pozicí. Řešení modelových situací, které představují nějaký problém, který uchazeči musí diagnostikovat a navrhnout řešení. Zadání může být dle potřeby přizpůsobeno pro individuální nebo týmové zpracování.

Individuální úkoly – jsou takové úkoly, které kandidát zpracovává samostatně, často písemně. Mezi individuální úkoly řadíme:

- a) Ukázky práce – jak uvádí termín, spočívá test ukázky práce na výkonu určitého úkolu nebo prvku úkolu, který je částí daného zaměstnání, který předvádí kandidát. Test ukázky práce má smysl pouze tehdy, demonstruje-li schopnosti, které jsou hlavní a integrální součástí zaměstnání.
- b) Případové studie – případové studie slouží k tomu, abychom mohli posoudit jak se v takovém typu úkolu kandidát dokáže orientovat. Může jít o fiktivní ekonomickou analýzu pro finanční analytiku, zadání projektu pro projektové pracovníky a podobně. Zadání případové studie by mělo být spíše obecné než příliš konkrétní. Na hodnocení případové studie by se měl vždy podílet manager.

- c) **Prezentace** – mívají různou podobu. Kandidát může být vyzván, aby prezentoval své úspěchy či neúspěchy nebo obchodník prezentuje některé produkty. Je důležité si předem stanovit, co chceme na dané prezentaci hodnotit. Prezentace je při vhodném zadání velmi užitečným zdrojem dat zejména o kandidátech na obchodní a manažerské pozice.

Týmové úkoly – zaměřují se na posuzování spolupráce v týmu, sebeprosazení, ne/agresivní způsoby vyjednávání, převažující tendence k určitým týmovým rolím, převažující reagování na sociální interakci typu reakce na dominantního jedince, reakce na manipulaci a reakce na verbální agresi nebo podpora celého týmu a podobně. „Snadnější je připravit týmovou hru, která vychází z pracovního prostředí než týmovou hru abstraktní. Rozdíl je v tom, že pracovní problematika má tendenci každého držet v racionální rovině a kandidáti se do ní snáze vžívají. Pokud vymyslíme abstraktní týmovou hru s hledáním společného názoru, dokud ji nevyzkoušíme na několika skupinách, vlastně vůbec nevíme, co bude dělat s kandidáty a jestli se vůbec zaměřuje tam, kam jsme zamýšleli“ (Hana Kyrianová, Assessment centrum v současné personální praxi, 2002, s. 40).

Dialogové úkoly – používají se například při simulaci obchodního rozhovoru. Dvojici při tomto rozhovoru mohou tvořit dva kandidáti nebo kandidát a manager, popřípadě jeden z hodnotitelů. Témata mohou být rozhovor nadřízeného s podřízeným, obchodníka s nespokojeným zákazníkem a podobně.

5.2.3.4 Rozhovor

Rozhovor je obvykle řazen na konec výběrového řízení, kdy většina kandidátů vyplňuje různé dotazníky a jeden z nich je vždy pozván k pohovoru. Obvykle se jedná o časově náročnou metodu. Optimální doba je mezi 30-45 minutami. Individuální rozhovor může mít tyto tři části:

1. Rozhovor zaměřený na životopisné údaje a údaje zaměřené na informace o nástupu. 2. Rozhovor zahrnující individuální psychodiagnostiku, zjištění relevantních anamnestických údajů, zpětné dotazování k některým metodám skupinově zadaným, apod. 3. Prostor pro otázky a poznámky kandidáta, seznámení s dalším postupem.

5.2.3.5 Další metody

Hodnocení sebe sama a dalších kandidátů – k tomuto úkolu můžeme použít jednoduchého dotazníku nebo rozhovoru. Úkolem kandidátů může být seřazení uchazečů podle toho, jak by podle nich měli být úspěšní v Assessment centru.

Osobní dotazník – používá se velmi často a nejčastěji získáme o kandidátech informace týkající se jejich vzdělání, praxe, jazykových znalostí, absolvovaných kurzech a podobně.

Zpětná vazba od kandidáta – tímto úkolem je především myšleno to, jak kandidát vnímal celý průběh výběrového řízení. Umožní nám to vyhýbat se metodám, které jsou pro kandidáty nepříjemné a nebo jaký náš přístup jim ne/vyhovoval a podobně.

6 ZÁVĚR

Na hlavní část mé bakalářské práce se nabízí závěrem navázat pohledem do budoucnosti, kde můžeme hledat odpovědi, jak výše popsané metody, postupy a používané nástroje při získávání a výběru pracovníků budou účinně aplikovatelné a jak dokáží zajistit potřebné zázemí při naplňování firemních cílů. Téměř ve všech souvislostech lidské činnosti se mluví o informačních technologiích. „Orientace ve virtuálních sítích se stává vedle mluvení, čtení, psaní a počítání základním předpokladem k tomu, aby se člověk vůbec mohl podílet na společenském vývoji a dění“ (Petr Hertz, Job revolution, 2003, s. 135). Určitou úroveň znalostí informačních technologií bude muset mít téměř každý. Při výkonu své práce je bude potřebovat řídicí pracovník i zaměstnanec.

Automatizace agendy personálních útvarů je nebo v blízké budoucnosti bude zcela určitě nutná. Jednak šetří čas a také eliminuje chyby. Ale je také potřeba zdůraznit, že oblast řízení lidských zdrojů je především o lidech a s lidmi, a proto v některých činnostech nás žádné informační technologie nenahradí. Takže se budou i nadále stávat případy, kdy určitý uchazeč přes své vynikající doporučení a výsledky ve výběrovém řízení bude nakonec odmítnut, protože mezi ním a jeho potenciálním budoucím nadřízeným nezpracovala „lidská chemie“ tak, jak by bylo žádoucí.

Neodvážím se v tuto chvíli určit, která z metod výběru je vhodnější a která naopak nepřináší očekávaný výsledek. Není to ani mým cílem, ale z jednotlivých popisů metod vždy vyplynou určité výhody a naopak okolnosti, za kterých se daný postup ukáže jako nevyhovující. Abychom dokázali vytěžít z uvedených výhod co nejvíce, musíme velmi pečlivě zvládnout přípravu před samotným výběrem. Týká se analýzy pozice, důvodu případné fluktuace, střednědobých a dlouhodobých firemních plánů, struktury osobností působících ve firmě a tak dále. Jako velmi kontraproduktivní se například může ukázat pověření personálního útvaru

vyhledáním určité pozice bez potřebné přípravy a zpětné vazby od přímého nadřízeného, pro kterého je kandidát vyhledáván.

Ve své praxi se při výběrových řízeních nejčastěji setkávám s metodami, kde hodnotitelé mají aktivní role jako např. při pohovoru a Assessment centru. Méně často jsou používány různé druhy testů. Převažuje nestrukturovaný pohovor a musím dodat, že bohužel je v některých případech výběr tohoto nástroje motivován vysokým míněním některých manažerů a vedoucích pracovníků o svých schopnostech rychle rozpoznat vhodnost či nevhodnost představeného kandidáta. Dalším důvodem může být i nedostatek času na jeho přípravu. Důsledkem je obecné hodnocení, které vychází především z intuitivního rozhodování. Osobně doporučuji před pohovorem pečlivou přípravu a použití kombinace strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Zajistí se tím měřitelnost získaných údajů, porovnání s jinými kandidáty a zároveň dáme účastníkům pohovoru prostor otevřít i jiná témata mimo jeho pevnou osnovu.

V případě Assessment center jde o nástroj s širokým spektrem získaných dat (testování, rozhovory, případové studie vycházející z reálného pracovního života, zátěžové situace apod.). Závěry několika hodnotitelů jsou velkou zárukou identifikace předností a nedostatků daného kandidáta. Myslím si, že obsah Assessment centra nelze univerzálně aplikovat v jakémkoliv prostředí. Je vždy důležité, aby obsahová stránka zrcadlila potřeby potenciálního budoucího zaměstnavatele. Vzhledem k časové i finanční náročnosti této metody je Assessment centrum více využíváno při obsazování pozic vedoucích pracovníků a manažerů, kde je potřeba důkladně prověřit předpoklady vybraných kandidátů na obsazovanou pozici.

Z vlastní zkušenosti mohu říci, že vývoj metod výběru pracovníků a jejich přizpůsobování daným firemním podmínkám je nákladný a pracný. Proto bychom měli vynaložené úsilí a prostředky věnovat těm metodám, které odpovídají možnostem jaké skutečně máme.

Zároveň chci zdůraznit, jak je velmi důležité, aby proces získávání a výběru pracovníků byl dostatečně odborně podložen. Dobře zvládnutý výběr a kvalitní spolupráce s těmi, pro které je výběrové řízení realizováno, může přinést jak úspěšně obsazenou pozici, tak spokojenost s úrovní procesu výběru těch kandidátů, kteří neuspěli.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

- ARMSTRONG, Michael. 2002. Řízení lidských zdrojů. GRADA Publishing a.s. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- DOČKAL, Lukáš. 2005. Diplomová práce, Vyhledání metodou Executive Search.
- FOOT, Margaret. HOOK, Caroline. 2002. Personalistika, COMPUTER Press. 462 s. ISBN 80-7226-516-6.
- HARTZ, Peter. 2003. Job revolution – Nové trendy ve světě práce. Management Press. 176 s. ISBN 80-7261-067-8.
- HRM, listopad-prosinec 2005.
- HRONÍK, František. 2002. Poznejte své zaměstnance, ERA Group spol. s r.o. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
- KOLMAN, Luděk. 2004. Výběr zaměstnanců. LINDE nakladatelství s.r.o. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.
- KOUBEK, Josef. 2002. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha 2002: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KYRIANOVÁ, Hana. 2003. Assessment centrum v současné personální praxi. TEST Centrum s.r.o. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
- LUDLOW, Ron, PANTON Fergus, 1995. Zásady úspěšného výběru pracovníků. GRADA Publishing s.r.o.. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. 1993. Řízení lidských zdrojů. Grada a.s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- PEŠKOVÁ, Lenka. 1999. Diplomová práce. Metody výběru zaměstnanců.
- STONER, A.F. James, WANKEL, Charles. 1986. Management. Third edition. Prentice Hall International Edition. 714 p. ISBN 0-13-548751-X.
- STÝBLO, Jiří. 2001. Moderní řízení, Pasti executive search. Economica online. ISSN 1213-7693.
- <http://www.hr-server.cz/assessment/ukazka2.doc.>, 14.38, 5.12.2005

8 BIBLIOGRAFIE

- ARMSTRONG, Michael. 2002. Řízení lidských zdrojů. GRADA Publishing a.s. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- CLEGG, Bryan. 2005. Vedení pohovoru. CP Books. 94 s. ISBN 80-251-0616-0.
- DOČKAL, Lukáš. 2005. Diplomová práce, Vyhledání metodou Executive Search.
- FOOT, Margaret. HOOK, Caroline. 2002. Personalistika, COMPUTER Press. 462 s. ISBN 80-7226-516-6.
- HRM, listopad-prosinec 2005.
- HRONÍK, František. 1999. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, COMPUTER Press. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOLMAN, Luděk. 2004. Výběr zaměstnanců – Zkoušky, testy, rozhovory. LINDE nakladatelství s.r.o. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.
- KOONZT, WEIHRICH, 1993. Management. Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-47-7.
- KOUBEK, J. 1995. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, Josef. 2003. Personální práce v malých podnicích. 2. vydání. GRADA Publishing a.s. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- LUDLOW, Ron, PANTON Fergus, 1995. Zásady úspěšného výběru pracovníků. GRADA Publishing s.r.o.. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- MONTAG P. 1996. Assessment center v české podnikové praxi. 2. část. In. Moderní řízení, 1996. č. 3.
- PEŠKOVÁ, Lenka. 1999. Diplomová práce. Metody výběru zaměstnanců.
- STACKE, Edouard. 2005. Koučování pro managery a firemní týmy. GRADA Publishing a.s. 154 s. ISBN 80-247-0937-6.
- STONER, A.F. James, WANKEL, Charles. 1986. Management. Third edition. Prentice Hall International Edition. 714 p. ISBN 0-13-548751-X. Page 318 – 344.

- STÝBLO, Jiří. 2001. Moderní řízení, Pasti executive search. *Economia on-line*. ISSN 1213-7693.
- STÝBLO, Jiří. 1998. Moderní personalistika - trendy, inspirace, výzvy. GRADA Publishing a.s. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
- STÝBLO, J. 1994a. Jak vybírat spolupracovníky. Montanex a.s., 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

