

Příčiny odmítání přijetí uchazečů do zaměstnání

Bc. Zdeněk Grohmann

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií



INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk GROHMANN**
Osobní číslo: **C12124**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:

Téma práce: **Příčiny odmítnutí přijetí uchazečů do zaměstnání**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na faktory, které ovlivňují výběrové řízení
- na proces sociální percepce při výběrovém řízení
- na interakci mezi účastníky výběrového řízení
- na roli sociální pedagogiky při přípravě na účast ve výběrovém řízení (z pohledu potenciálního zájemce o zaměstnání i z pohledu zaměstnavatele)

Součástí práce bude empirické šetření zaměřené na zjištění příčin negativního výsledku výběrového řízení, zejména z pohledu uchazeče o zaměstnání, ale i ze strany zaměstnavatele.

Rozsah závěrečné práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování závěrečné práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha:Grada, 2012.

Carnegie, Dale. Pět nejdůležitějších dovedností při jednání s lidmi. Praha: Pavel Dobrovský-Beta.

Dale, Margaret. Vybíráme zaměstnance. Praha: BIZBOOKS, 2007.

Hroník, František. Jak se nespálit podruhé -- Strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress, 2007.

Kociánová, Petra. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.

Kolman, Luděk. Výběr zaměstnanců -- Metody a postupy. Praha: Linde, 2010.

Matějka, M., Vidlař, P. Vše o přijímacím pohovoru -- Jak poznat druhou stranu. Praha: Grada, 2007.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí závěrečné práce:

PhDr. Ivan Nedoma

Katedra sociální pedagogiky

Datum zadání závěrečné práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání závěrečné práce:

31. března 2014

V Brně dne 30. listopadu 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

ZDENEK GRONMAN

Jméno, příjmení studenta

V Brně 25.3.2014



Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Téma této diplomové práce zní: „Příčiny odmítání přijetí uchazečů do zaměstnání“. V dnešní době, kdy je míra nezaměstnanosti nejvyšší v novodobé historii naší země, je povědomí o důvodech a příčinách odmítání nepřijetí do zaměstnání velmi cenou bonitou, kterou lze v případě nutnosti proměnit za úspěch ve výběrovém řízení.

I znalost procesu získávání a výběru nových zaměstnanců může být výhodou pro uchazeče, protože se bude v tomto procesu lépe orientovat. Na určité etapy tohoto procesu se lze připravit a zvýšit si tak možnost dosáhnout chtěného výsledku. Říká se, že „šťěstí přeje připraveným“ a pokud víme, alespoň orientačně, na co se máme připravit, pak máme bezesporu velkou výhodu oproti uchazečům, kteří to nevědí.

Je velmi důležité si uvědomit, že pokud podstupují proces získávání a výběru nových zaměstnanců, a je jedno zda z pozice uchazeče o zaměstnání, anebo z pozice člena výběrové komise, musí být tento proces sestaven z určitých metod výběru pracovníků a musí být dodržována elementární pravidla, aby bylo dosaženo objektivních výsledků, které budou relevantní, jak pro organizaci pořádající předmětné výběrové řízení, tak pro uchazeče, kteří se ho zúčastní ve snaze získat zaměstnání.

Klíčová slova

Assessment centre, metoda výběru, nezaměstnanost, pozorování, příčina, výběrové řízení, výběrový pohovor, zaměstnanec, zaměstnání

ABSTRACT

The topic of this thesis is: „The causes of rejection of admission to employment.“ Nowadays, when the unemployment rate is the higher in the modern history of our country, awareness of the causes and reasons for denial of acceptance to work very price creditworthiness, if necessary, be exchanged for success in the competition. I knowledge of the process of recruitment and selection of new employees can be an advantage for candidates because they will better understand this process. At a certain stage of the process to be prepared and so increase the possibility of achieving the desired reset. It is said that „luck favours the prepared“ and if we know, at least roughly, what can we prepare ourselves, then we are certainly a big advantage over candidates who do not. It is very important to remember that if you are in the process of recruitment and selection of new employees, no matter whether the position of job seekers, or as a member of the selection committee, the process must be composed of certain methods of selection of workers and must be complied with elementary rules, to achieve the objective results that are relevant to the organization organizing the subject selection process, and for candidates who take part in it in order to get a job.

Keywords

Assessment centre, the method of choice, unemployment, observation, cause, selection interview, employee, job

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu PhDr. Ivanovi Nedomovi za velmi užitečnou metodickou a odbornou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Mé poděkování patří i kolektivu personálního oddělení, kde mi vytvořili skvělé podmínky pro uskutečnění mého výzkumu.

Zároveň tímto prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 POJMY PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 DŮVODY FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	18
3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ, PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	25
4.1 Proces získávání pracovníků.....	26
4.1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků.....	27
4.1.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovních sil	29
4.2 Proces výběru pracovníků.....	34
4.2.1 Fáze výběru pracovníků	34
4.2.2 Metody výběru pracovníků	36
4.2.3 Zásady výběru pracovníků	38
5 PSYCHO-DIAGNOSTICKÉ METODY POUŽÍVANÉ PŘI VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍCH	40
5.1 Standardní metody.....	40
5.1.1 Pozorování	40
5.1.1.1 Chyby při sociální percepci	43
5.1.2 Psychologické testy.....	45
5.1.2.1 Druhy psychologických testů	46
5.2 Alternativní metody.....	49
5.2.1 Numerologie	49
5.2.2 Frenologie	49
5.2.3 Astrologie.....	50
5.2.4 Grafologie	51
6 ASSESSMENT CENTRE	52
6.1 Trendy v užívání Assessment Centre.....	53
6.2 Struktura Assessment Centre	55
6.2.1 Metody.....	55
6.2.2 Typy úloh.....	56
6.2.3 Modelové situace v rámci Assessment Centra	56
6.3 Oblasti užití Assessment Centre	58
6.3.1 Výběr	58
6.3.2 Rozvoj.....	59
6.3.3 Certifikace.....	59
6.4 Výhody a nevýhody Assessment Centra.....	59
6.4.1 Výhody Assessment Centra	59
6.4.2 Nevýhody Assessment Centra	60

7	VÝBĚROVÝ POHOVOR	62
7.1	Struktura výběrového pohovoru	62
7.2	Věcná a formální stránka výběrového pohovoru	64
7.2.1	Věcná stránka výběrového pohovoru z hlediska zaměstnavatele.....	64
7.2.2	Věcná stránka výběrového pohovoru z hlediska kandidáta	65
7.2.3	Formální stránka výběrového pohovoru	66
7.3	Příprava na výběrový pohovor	67
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	69
8	CÍL A ZÁMĚR VÝZKUMU	70
8.1	Hypotézy a jejich odůvodnění	72
8.2	Popis výzkumného vzorku.....	74
8.2.1	Základní soubor respondentů	74
8.2.2	Výběrový soubor respondentů	74
8.3	Průběh empirického šetření	75
8.3.1.	Přípravná fáze empirického šetření	75
8.3.1.1	Dotazníky pro respondenty – zdroj dat.....	76
8.3.2	Realizační fáze empirického šetření.....	77
8.3.3	Vyhodnocovací fáze empirického šetření	78
8.4	Vyhodnocení výsledků šetření	79
8.5	Interpretace výsledků šetření	92
	ZÁVĚR.....	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM TABULEK	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Téma této diplomové práce zní: „Příčiny odmítání přijetí uchazečů do zaměstnání“. Téma, které je v dnešní době více než aktuální. V době, kdy se naše společnost potýká s největší nezaměstnaností v novodobé historii, se mnohým lidem účast ve výběrovém řízení stává součástí téměř každodenního života.

Na jedné straně je stále více lidí, kteří hledají zaměstnání a ocitají se tak pro ně v neznámém prostředí výběrového řízení. Na druhé straně je mnoho zaměstnavatelů, kteří této situace na trhu práce využívají a zvyšují nároky na své nové potenciální zaměstnance. Nutno podotknout, že mnohdy až nesmyslně. Při tomto stavu věci pak není výjimkou, že někteří uchazeči o zaměstnání se po absolvování několika neúspěšných výběrových řízení začínají podceňovat, ztrácejí důvěru sami v sebe, ve své schopnosti a znalosti a začnou se u nich objevovat úzkostlivé stavy, mnohdy až deprese. Nezaměstnaný se tak dostává do těžké životní situace, neboť se ztratou, respektive neexistencí, zaměstnání souvisí další okolnosti, které negativně ovlivňují jeho život. Zmíním pouze nejmarkantnější z nich a těmi jsou nedostatek finančních prostředků a určitá sociální izolovanost.

Nedostatek finančních prostředků s sebou nese další problémy, především nemožnost splácet nejrůznější závazky z minulosti. A sociální izolovanost je pro nezaměstnaného mnohdy ještě větším problémem, který se odráží na jeho psychice i celkové kondici, než je nedostatek finančních prostředků. A tak se z dlouhodobě nezaměstnaného stává člen znevýhodněné skupiny lidí, kteří se bez odborné pomoci sami nedokážou vrátit zpět do normální a plně fungující společnosti. A právě zde se otvírá možnost působení sociální pedagogiky, jako transdisciplinárního vědního oboru, který se zaměřuje na problémy rizikových či ohrožených a nějak znevýhodněných skupin a to nejen z pohledu těchto skupin, ale i z pohledu celé společnosti. Nezaměstnanost, potažmo nezaměstnanost v tak vysoké míře, jak ji známe ze současné doby, se stává jevem, který se dotýká celé lidské společnosti a každého jedince v ní. A právě sociální pedagogika by měla vytvářet soulad mezi potřebami jedinců a společnosti, tj. přispívat k optimálnímu způsobu života v dané době a v daných společenských podmínkách.

Pokusil jsem se na problematiku nezaměstnanosti pohlédnout z trochu odlišného úhlu pohledu, než je obvyklé. Z pohledu přímého děje, přímé účasti na výběrovém řízení, z pohledu účastníka výběrového řízení, jednak z pozice uchazeče o zaměstnání, jednak z pozice zaměstnavatele. Snažil jsem se přiblížit výběrové řízení jako proces získávání a výběru zaměstnanců, stejně tak jako metody, které jsou při tomto výběru používány, ať již metody standardní či metody alternativní. Poukázal jsem na výhody, ale i nevýhody

těchto metod. Ve snaze zdůraznit důležitost a význam dvou z těchto metod, věnoval jsem se jim v samostatných kapitolách. Jedná se o metody Assessment Centre a metodu výběrového pohovoru.

Na úplném začátku své práce jsem se však musel věnovat ujednacení a vyjasnění pojmového aparátu, který je běžně používán v odborné literatuře věnované oborům souvisejícím s personalistikou či managementem.

A v neposlední řadě jsem se na proces výběrového řízení podíval jako na proces, ve kterém probíhají určité psychologické jevy. Upozornil jsem na chyby v percepci a hodnocení lidí, kterých se často dopouštíme a kterých by se rozhodně neměli dopouštět členové výběrových komisí. Upozornil jsem na tyto chyby i z toho důvodu, aby se potenciální uchazeči o zaměstnání mohli vyvarovat takovým projevům chování a jednání, které by zvyšovaly možnost výskytu těchto chyb u členů výběrové komise, respektive u lidí, kteří by měli rozhodovat o jejich přijetí či nepřijetí do nového zaměstnání.

V souvislosti se studiem a shromažďováním poznatků uveřejněných v dostupné odborné literatuře jsem narazil na několik problémů, z kterých jsem si stanovil čtyři hypotézy pro druhou - empirickou část této práce.

Jedná se o tvrzení, že nedostatečná příprava na výběrový pohovor a nekvalitní zpracování osobních dokumentů uchazeče bývají častou příčinou nepřijetí uchazeče do zaměstnání. Další tvrzení souviselo s prostředím, ve kterém se výběrové řízení odehrává. Domnívám se, že jeho vliv není natolik velký, aby způsobil negativní výsledek výběrového řízení. A konečně čtvrté tvrzení, že sympatie či antipatie, které uchazeč vyvolá u členů výběrové komise, souvisí s jejich doporučením či nedoporučením přijetí uchazeče do zaměstnání.

Všechna tato tvrzení zformulovaná do hypotéz jsem ověřoval výzkumem v rámci konkrétního výběrového řízení u „městské policie“ na obsazení pracovní pozice „tiskového mluvčího“. Informace získané z dotazníků, které dobrovolně vyplňovali jednak členové výběrové komise, jednak uchazeči o zaměstnání, jsem zpracovával pomocí obsahové analýzy, kdy jsem vyhodnocoval, kolikrát se daný jev (faktor) objevil v odpovědích respondentů. Tři ze čtyř hypotéz se mi provedeným šetřením – výzkumem podařilo verifikovat. Pravdivost hypotézy týkající se doporučení přijetí uchazeče na volnou pracovní pozici v souvislosti s vyvolanými sympatiemi či antipatiemi u členů výběrové komise se mi však verifikovat nepodařilo.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJMY PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Často se lze setkat s tím, že jsou tyto dva pojmy, či jim pojmy podobné – *personální práce*, *personalistika*, *personální administrativa* či *personální správa*, považovány za synonyma a použití jednoho či druhého záleží pouze na uvážení autora daného textu či daného výkladu.

Při hlubším studiu odborné literatury, která se na problematiku personalistiky zaměřuje, však začneme vnímat jemné nuance, odlišnosti v používání uvedených termínů. „Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako nejnovějším pojetím personální práce na straně druhé. Lze tedy konstatovat, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, resp. rozdílné koncepce personální práce.

Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2010, s. 14).

Koubek (2010, str. 14-15) k uvedené problematice pojmů dále uvádí:

- ***Personální administrativa (správa)*** představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím, složkám organizace. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní, podpůrnou roli.
- ***Personální řízení*** se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou

roli hrál pečlivě vybraný, zformulovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace, a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů. Personální útvary měly již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Podnikovou praxí personální práce brzy začaly přebírat i jiné organizace. Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.

- **Řízení lidských zdrojů** představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

Armstrong problematiku užívání termínů „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ vysvětluje odlišně, uvádí: „Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Armstrong dále uvádí: „Termín „řízení lidí“ v sobě zahrnuje dvě příbuzná pojetí, tj. řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu ... Tyto termíny ve skutečnosti nahradil termín „personální řízení“, i když filozofie a praxe personálního řízení ještě stále tvoří základy filozofie a praxe řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu“ (Armstrong, 2007, s. 25).

Řízení lidských zdrojů lze také chápat jako pojem širší zahrnující v sobě veškeré procesy týkající se lidských zdrojů organizace, tj. i personální řízení, které lze naopak chápat jako podmnožinu procesů v rámci jednoho velkého procesu – řízení lidských zdrojů. Laik by mohl pod pojmem personální řízení vidět pouze proces přijímání nových pracovníků do organizace, a protože tomu tak zcela jistě není, pokusím se stručně vymezit rozdílnosti koncepce řízení lidských zdrojů a koncepci personálního řízení.

„Co charakterizuje řízení lidských zdrojů, v čem je tato koncepce odlišná zejména od koncepce personálního řízení? Odborná literatura uvádí řadu charakteristik a odlišností, avšak v podstatě se shoduje v tom, že řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace)
- Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
- Mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.

- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů-
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

První tři odlišnosti jsou klíčové a zdůrazňují je všichni autoři píšící o personalistice“ (Koubek, 2010, s. 15-16).

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. 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, 2010, s. 13)

S personalistikou a personální prací úzce souvisí kategorie „zdroje“.

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) lidské zdroje a
- d) informační zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.

Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tím oživovatelem a motorem udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje. A jako každý motor potřebují mít lidské zdroje nějakou pohonnou hmotu, a tou jsou informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí. To, co bylo řečeno, jasně zařazuje lidské zdroje do kontextu řídicích činností organizace

a ukazuje zároveň jejich rozhodující význam pro organizaci a samozřejmě i klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy personální práce“ (Koubek, 2010, s. 13).

Z uvedeného jednoznačně vyplývá, jednak skutečnost, že personální řízení nemůžeme vnímat pouze jako úzkou množinu činností souvisejících s přijímáním nových pracovníků na nová eventuálně neobsazená pracovní místa ve firmě. A za druhé, že personální řízení lze oprávněně považovat za jednu z nejdůležitějších činností uvnitř organizace, na jehož kvalitě, hloubce a profesionalitě záleží úspěšnost a konkurenceschopnost předmětné organizace.

„Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepce tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Koneckonců, i v jakékoliv jiné oblasti řízení organizace (např. v oblasti financí, investic, výroby, prodeje) nejde ani tak o řízení této oblasti jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejích úkolů.

První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv (Koubek, 2010, s. 13-14).

2 DŮVODY FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ

Pojem „fluktuační“ obecně znamená pohyb ve smyslu změny nebo kolísání. Někdy je fluktuační vnímána jako náhodné kolísání hodnoty nějaké veličiny kolem rovnovážné polohy. Velmi často bývá slovo fluktuační spojováno se zaměstnáním, potom máme na mysli odchody, ale i příchody zaměstnanců v rámci jedné společnosti, firmy nebo-li veškerý pohyb zaměstnanců. V případě této kapitoly budu pojem „fluktuační zaměstnanců“ používat pouze ve smyslu odchodů zaměstnanců z firmy.

Objasnění důvodů, proč zaměstnanci odcházejí, se již mnohokrát stalo předmětem výzkumů. Stále více manažerů velkých a prosperujících společností si uvědomuje skutečnou hodnotu lidských zdrojů a stále více se jich odklání od zažitých, zakořeněných a velmi rozšířených názorů, že „fluktuační je přijatelným nákladem podnikání“ a „fluktuační zaměstnanců je ospravedlnitelným nákladem podnikání“ (Branham, 2009, s. 19-20).

O odborné zdokumentování skutečných příčin dobrovolné fluktuační zaměstnanců se pokusil Leigh Branham, Američan, autor knih o personalistice, který je uznávám jako autorita v oblasti motivace zaměstnanců a přístupů organizací, vedoucích k dosažení stabilizace lidských zdrojů. Svůj výzkum založil na datech, které získal od společnosti Saratoga Institute se sídlem v Santa Clare v Kalifornii, která je mnohými odborníky – personalisty považována za přední firmu v oblasti provádění nezávislých výstupních pohovorů s odcházejícími zaměstnanci a průzkumu jejich oddanosti firmě. Saratoga Institute v současné době, díky své stěžejní činnosti, tj. provádění pohovorů se zaměstnanci, kteří se rozhodli odejít z konkrétní firmy, společnosti či organizace, disponuje databází 19 700 pohovorů se zaměstnanci. A právě z těchto materiálů Branham čerpal, když se zabýval výzkumem fluktuační zaměstnanců.

Po přečtení, analýze a celkovém vyhodnocení Branham dospěl k závěru, že „zaměstnanci se začnou odcizovat a přemýšlet o odchodu ve chvíli, kdy není naplněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb:

- a) **potřeba důvěry:** zaměstnanci očekávají od společnosti a managementu, že budou plnit své sliby, budou čestní a upřímní v každé komunikaci s nimi, budou do nich investovat, zacházet s nimi spravedlivě a budou je spravedlivě a včas odměňovat.

- b) **potřeba naděje:** zaměstnanci potřebují věřit, že budou schopni růst a rozvíjet své schopnosti při výkonu práce i díky školením a budou mít příležitost povýšit nebo jinak postupovat ve své kariéře směrem k vyšším výdělům.
- c) **potřeba ocenění:** zaměstnanci potřebují mít pocit, že když budou tvrdě pracovat, maximálně se snažit, prokazovat oddanost firmě a smysluplně přispívat k jejím úkolům, budou příslušně oceněni a ohodnoceni. Cítit se oceněný také znamená být respektován a být považován za cenné aktivum, nikoli jen za náklad organizace.
- d) **potřeba cítit se kompetentní:** zaměstnanci předpokládají, že jim bude přidělena práce, která pro ně bude výzvou a zároveň dobře využije jejich talentu; že se jim dostane školení, aby práci mohli vykonávat kvalifikovaně, že uvidí konečné výsledky své práce a dostane se jim pravidelného hodnocení jejich výkonu“ (Branham, 2009, s. 32).

Pokud tedy zaměstnanec začíná subjektivně cítit, že minimálně jedna tato potřeba není naplňována, anebo není naplňována dlouhodobě podle jeho představ, začíná vážně přemýšlet o odchodu ze společnosti, ve které byl doposud zaměstnán.

„Když se podíváme na důvody odchodu, které uvádějí zaměstnanci při důvěrných výstupních pohovorech prováděných nezávislou agenturou¹, je zřejmé, že tyto základní psychické potřeby plněny nejsou. Odpovědi na otázku „Proč jste odešli?“ byly rozděleny do následujících skupin:

1. **Omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení** (16 procent) – naznačují nedostatek naděje.
2. **Nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného** (13 procent) – naznačuje nedostatek důvěry.
3. **Odměňování** (12 procent) – indikuje nedocnění zaměstnance.
4. **Pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou** (11 procent) - to koliduje s potřebou cítit se kompetentně a nacházet v práci naplnění.

¹ Nepublikovaný průzkum motivovanosti spokojenosti a fluktuace zaměstnanců provedený Saratoga Institutem mezi lety 1996 a 2003, založený na výpovědích 19 500 současných a bývalých zaměstnanců z osmnácti různých organizací.

5. *Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného* (9 procent) – znamenají nedostatek důvěry.
6. *Pracovní doba* (6 procent) – různá vyjádření od nepříjemného rozvrhu práce přes malou flexibilitu pracovní doby a přesčasy (příliš mnoho i příliš málo) až po stížnosti na pracovní směny. Tyto důvody naznačují nedocení zaměstnance, protože organizace v očích zaměstnance nepovažovala jeho spokojenost za natolik významnou, aby se snažila něco změnit.
7. *Nevyhnutelné důvody* (5 procent) – obecně jsou společnostmi považované za důvody, kterým nelze předcházet. Zahrnují příliš velkou vzdálenost při dojíždění, odchod do důchodu, narození dítěte, péči o dítě, přeložení, ostatní rodinné důvody, změnu kariéry, nadměrné cestování, návrat do školy a smrt nebo nemoc v rodině.
8. *Nedostatek uznání* (4 procenta) – znamená nedocení zaměstnance.
9. *Nadržování nadřízeného ostatním* (4 procenta) – způsobuje ztrátu důvěry.
10. *Špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci* (4 procenta) – napovídá nedostatek důvěry.
11. *Špatné pracovní podmínky* (3 procenta) – vztahují se většinou k pracovnímu prostředí, jsou vnímány jako nedocení zaměstnance.
12. *Školení* (3 procenta) – znamená většinou jejich nedostatečnou nabídku, špatné provedení nebo odmítnutí žádosti o účast na určitém školení. Toto vše je vnímáno jako nedocení zaměstnance.
13. *Neschopnost nadřízeného* (2 procenta) – vede ke ztrátě důvěry.
14. *Špatná úroveň nejvyššího vedení* (2 procenta) – stejné důvody, které bývají vyčítány bezprostředním nadřízeným plus absence jasné vize budoucího směřování; opět znamená ztrátu důvěry.
15. *Nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného* – (1 procento) – rovná se ztráta důvěry.
16. *Diskriminace* (1 procento) – vede ke ztrátě důvěry a naděje.
17. *Obtěžování* (1 procento) – jasná ztráta důvěry.
18. *Benefity* (1 procento) – indikuje nedocení zaměstnance.
19. *Přístup spolupracovníků* (1 procento) – způsobuje ztrátu důvěry“ (Branham, 2009, s. 32-33).

Podrobnou analýzou, postupným a systematickým rozčleňováním a vyhodnocováním získaných dat od respondentů z řad odcházejících zaměstnanců bylo v konečné fázi Branhamem (2009, s. 40) formulováno sedm nejčastějších důvodů odchodu zaměstnance:

1. práce nebo pracovní místo nespĺňují očekávání;
2. nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;
3. nedostatečné koučování a zpětná vazba;
4. příliš málo příležitostí růstu a dalšího povyšování;
5. pocit nedoceníení a neuznání;
6. stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem;
7. ztráta důvěry v nejvyšší vedení.

Při studiu těchto materiálů a při úvahách nad závěry, které z nich Branham vyvodil, je nutné mít neustále na paměti, že výzkum i autor pocházejí z amerického kontinentu. To však téměř nic nemění na skutečnosti, že i přes rozdílnost zdejší a americké kultury lze uvedené závěry promítnout do zdejších, tj. evropských podmínek. Například Angličan Michael Armstrong se analýzou příčin odchodů odvozených z rozhovorů s odcházejícími pracovníky zabývá spíše v souvislosti s personálním plánováním, konkrétně s vytvářením plánů stabilizace pracovníků, ale podobnost uvedených důvodů odchodů zaměstnanců je jednoznačná. Armstrong uvádí, že „důvody odchodů lze zařadit do některé z následujících skupin:

- vyšší mzda nebo plat jinde;
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;
- větší jistota zaměstnání jinde;
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde;
- lepší pracovní podmínky jinde;
- špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu;
- špatné vztahy se spolupracovníky;
- zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování
- osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.“ (Armstrong, 2007, s. 318).

Tato kapitola hovoří o nejčastějších důvodech, proč zaměstnanci odcházejí od svého zaměstnavatele. Na první pohled by se mohlo zdát, že věcně nesouvisí s tématem mé diplomové práce, které zní: „Příčiny odmítnutí přijetí uchazečů do zaměstnání“. Ale opak je pravdou, protože co zaměstnanec postrádal u jednoho zaměstnavatele, to zcela určitě bude očekávat u budoucího zaměstnavatele a zcela určitě se tato jeho očekávání promítnou do jeho chování, verbálních i neverbálních projevů, do jeho postojů a názorů. A právě tato očekávání se mohou stát příčinami projevů, které mohou být důvodem nepřijetí uchazeče o zaměstnání.

3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ, PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong (2007, s. 305) uvádí definici pojmu plánování lidských zdrojů či personálního plánování a píše, že: „stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů“. Uvádí však i jinou definici: „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů, že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb“ (Armstrong, 2007, s. 305).

Mnohem obsáhlejší definici zveřejnil Koubek (2010, s. 92) ve své odborné publikaci, kde uvádí, že: „personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- a) v potřebném množství (kvalitě);
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady.

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personální a sociálního rozvoje těchto lidí“ (Koubek, 2010, s. 93).

Z uvedených definicí je zřejmé, že důkladné, důsledné a profesionálně vedené plánování lidských zdrojů je jednou ze stěžejních činností řízení dané organizace. Nelze očekávat, že v případě nedostatečného počtu či naopak při nadbytku pracovníků bude organizace plně konkurenceschopná, prosperující a ekonomicky stabilní.

Personální plánování, respektive výsledek personálního plánování - personální plán, aby byl efektivní, tak musí být odvozen z dlouhodobých plánů organizace a musí z těchto dlouhodobých plánů vycházet, být s nimi v souladu a respektovat je. Dalo by se tedy říci, že personální plánování by mělo být integrální součástí plánování organizace.

Koubek (2010, s. 94-95) k této problematice uvádí: „Aby bylo personální plánování efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

- 1. Znat a respektovat strategii organizace.** Ti, co vytvářejí personální plány, by měli důkladně znát strategické plány organizace a zajistit, aby všechny úvahy, předpoklady a východiska vstupující do personálních plánů byly v souladu se strategií organizace.
- 2. Cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny.** To nutí liniové a další manažery k tomu, aby o personálních plánech přemýšleli současně a v kontextu s výrobními a dalšími plány.
- 3. Personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí.** Systém personálního plánování by měl vedoucí pracovníky organizace, zejména vrcholové, dovést k poznání, že trvalý rozvoj organizace by mohl být ohrožen nedostatkem v oblasti pracovních sil a že je tedy nezbytné personálnímu plánování a vůbec otázkám personálního řízení věnovat ve vedení organizace náležitou pozornost.

Cílem personálního plánování v organizaci je získat a udržet optimální počty lidí, kteří by měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti. Hovořím-li o optimálním počtu, pak mám na mysli skutečnost, že pro organizaci je stejně tak důležité mít kvalifikovaných lidí dostatek, jako nemít těchto lidí přebytek. Protože platit nadbytečné množství odborníků je pro každou organizaci ekonomicky zatěžující.

Při dosahování tohoto základního cíle personálního plánování, je však nutno vzít v úvahu, že: „personální plánování se nemůže omezit jen na to, že na základě stanovených cílů činnosti organizace naplánuje potřebu pracovníků. Musí také odhalit zdroje pracovních sil, jasně říci, kde se tito pracovníci vezmou, zda z vnitřních či vnějších zdrojů, zda při plnění cílů organizace vystačíme s pracovní silou, kterou budeme mít v organizaci k dispozici (za pomoci případné mobilizace rezerv a zlepšeného využívání), či zda budeme muset hledat na vnějším trhu práce (v tom případě bychom měli dosti důkladně znát i reálné perspektivy situace na trhu práce, především v nejbližším okolí organizace či jejích územně oddělených částí)“ (Koubek, 2010, s. 96).

4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

V případě, že organizace aktuálně pocítuje, nebo existuje opodstatněná prognóza, že v blízké budoucnosti bude pocítovat, potřebu získat pracovníky na nové pracovní místo, anebo získat nové pracovníky na stávající pracovní místo, pak začínají procesy získávání a výběr pracovníků.

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Armstrong, 2007, s. 343).

Armstrong (2007, str. 343) získávání i výběr pracovníků sceluje do jednoho procesu, který však rozděluje do tří fází:

- **definování požadavků** – tato prvotní fáze obsahuje jednak specifikaci pracovního místa, tj. jednak pracovní činnosti, aktivity a podmínky obsahuje nabízené pracovní místo a jednak jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti budeme požadovat od vhodného kandidáta;
- **přilákání uchazečů** – v této druhé fázi musí dojít k prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, dále pak inzerování, využití agentur a poradců;
- **vybírání uchazečů** – tato třetí závěrečná fáze obsahuje třídění, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centre atd.

Je však nutné zdůraznit, že odborná literatura jednoznačně rozlišuje mezi procesem získávání pracovníků a mezi procesem výběru pracovníků. Pro laickou veřejnost by mohly tyto dva procesy splývat nebo by dokonce mohlo docházet k jejich záměně, a proto je důležité si každý samostatně definovat a zdůraznit jejich specifika.

4.1 Proces získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2010, s. 126).

Proces získávání pracovníků úzce souvisí s personálním plánováním, respektive s vypracovaným personálním plánem, který je výsledkem personálního plánování. „Počet a kategorie lidí (zaměstnanců), které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu)“ (Armstrong, 2007, s. 343).

Armstrong (2007, str. 343) hovoří v této souvislosti o roli, čímž má na mysli konkrétní pracovní místo a o profilu role, zde má na mysli požadavky konkrétních pracovních funkcí v podobě popisu. Dále hovoří o specifikaci role, což je vlastně specifikace pracovního místa. Profil role a specifikace role „poskytují základní informaci potřebnou pro sepsání inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Profil určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.

Správně sestavený profil role (pracovního místa) určuje celkový účel pracovního místa, vztahy podřízenosti a nadřízenosti a v neposlední řadě definuje hlavní oblasti výsledků. Velmi často se u profilu pracovního místa (role) setkáváme se seznamem schopností, které budou požadovány od kandidáta na volné pracovní místo. Požadované schopnosti bývají velmi často rozšířeny jednak na odborné znalosti a dovednosti a jednak na schopnosti chování potřebného pro výkon role. V procesu získávání pracovníků pak bývá profil role rozšířen tak, aby obsahoval informace důležité pro případného

kandidáta, tj. informace o mzdě, pracovní době, zaměstnaneckých výhodách, o možnostech dalšího vzdělávání atd.

„Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi organizací a uchazečem, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání (obsah a způsob informování o volném pracovním místě) a vnitřní podmínky organizace (tedy v obou případech skutečnosti organizací do jisté míry ovlivnitelné), ale také velmi výrazně i vnější podmínky (organizací neovlivnitelné), vyznačují se nezřídka dosti zřetelnou proměnlivostí“ (Koubek, 2010, s. 127).

4.1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Zda na nabídku obsazení volného pracovního místa budou reagovat konkrétní uchazeči, v jaké míře budou reakce uchazečů a v neposlední řadě i o jaký osobnostní typ uchazečů se bude jednat, závisí na určitých okolnostech či podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější.

„Vnitřní podmínky mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem, jednak s organizací, která zaměstnání nabízí“ (Koubek, 2010, s. 128).

Koubek (2010, str. 128) mezi *vnitřní podmínky související s konkrétním pracovním místem* řadí:

- povaha práce;
- postavení v hierarchii funkcí organizace;
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti aj.);
- rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti;
- organizace práce a pracovní doby;
- místo vykonávané práce;
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa aj.)

a jako *vnitřní podmínky související s organizací* Koubek (2010, str. 128) uvádí:

- význam organizace a její úspěšnost (hospodářské výsledky);
- prestiž organizace;
- pověst organizace (serióznost ve vztahu nejen k zaměstnancům, ale i zákazníkům);
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi;
- úroveň péče o pracovníky (včetně péče o pracovní prostředí) v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody;
- možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec;
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci;
- umístění organizace a životního prostředí v jejím okolí aj.

Vnitřní podmínky související s konkrétním pracovním místem i související s organizací ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálního uchazeče, zda reagovat či nereagovat na nabídku zaměstnání. Organizace tyto podmínky může ovlivňovat, může se snažit je do jisté míry změnit nebo přizpůsobit okolním požadavkům.

Jiná situace je ovšem u *podmínek vnějších*, kam patří především (Koubek, 2010, s. 128 – 129):

- demografické podmínky, tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita obyvatelstva aj.;
- ekonomické podmínky vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich;
- sociální podmínky, související v první řadě s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí např. rodinnými orientacemi žen, orientace týkající se vzdělání atd.;
- technologické podmínky vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující zaměstnání původní;
- sídelní podmínky, především charakter osídlení v okolí organizace;
- politicko-legislativní podmínky, které ovlivňují proces získávání pracovníků např. tím, že umožňují nebo omezují zaměstnávání tuzemců v zahraničí

a cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky diskriminace či nařizují zaměstnávání určitých osob.

Vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizací jsou ovlivnitelné pouze mizivě, spíše neovlivnitelné a organizace je musí při svých nabídkách brát v úvahu jako fakt a svoji nabídku jim přizpůsobovat.

4.1.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovních sil

Při rozboru procesu získávání pracovníků musím zdůraznit ještě jeden velmi důležitý a neopominutelný znak získávání pracovníků a tím je zdroj (místo) odkud budou uchazeči získáváni. Tyto zdroje jsou rozdělovány na:

- vnitřní zdroje pracovních sil
- vnější zdroje pracovních sil

Koubek (2010, str. 129) uvádí, že mezi *vnitřní zdroje pracovních sil* patří:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje;
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké 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 uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

U získávání pracovníků z vnitřních zdrojů můžeme najít určité klady, ale i zápory. Za výhodu můžeme označit skutečnost, že organizace je obeznámena se silnými či slabými stránkami uchazeče. Výhodou je i to, že uchazeč lépe zná organizaci. A pokud zmiňujeme výhody vnitřních zdrojů, pak bychom neměli opomenout fakt, že se zvyšuje morálka a motivovanost pracovníků a zároveň se zvyšuje návratnost investic, které organizace investovala do zaměstnanců například ve formě dalšího vzdělávání atd.

Za nevýhody může být považována například skutečnost, že není zcela ideálně umožněno pronikání nových myšlenek a přístupů z vnějšího světa do společnosti. Určitým negativním rysem, který se může ve společnosti vytvořit je i soutěžení o povýšení, které může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy uvnitř společnosti nebo části

společnosti. A neměli bychom opomenout ani tzv. Peterův princip, který formuloval kanadský psycholog Laurence Peter a zní: „*Projevili se zaměstnanec jako schopný, je povyšován tak dlouho, až dosáhne postavení, na které nestačí. Za určitou dobu bude tedy v úřadě každé místo zastáváno pracovníkem, který je nezpůsobilý je vykonávat. Administrativa zatím funguje pouze proto, že je v současnosti ještě dostatek úředníků, kteří to „nedotáhli“ na místo své nezpůsobilosti*“. Tento princip se pokusil přenést do obecné roviny prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc, který uvedl, že „někteří lidé mají tendenci dostávat se v sociální a pracovní hierarchii až na pozici, na kterou již nestačí“.

Mezi hlavní **vnější zdroje pracovních sil** Koubek (2010, str. 129 - 130) řadí:

- volné pracovní síly na trhu např. nezaměstnaní;
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele

a dále uvádí, že tzv. **doplňkovými vnějšími zdroji pracovních sil** mohou být:

- ženy v domácnosti;
- důchodci;
- studenti
- pracovní zdroje v zahraničí

I v případech získávání pracovní síly z vnějších zdrojů můžeme rozpoznat některé výhody a nevýhody. Mezi výhody bezesporu patří neuzavírání se možnosti, že do organizace budou vneseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku. Výhodou také je skutečnost, že škála schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší a širší než by bylo možné nalézt uvnitř organizace a nesmíme opomenout ani výhodu ekonomického rázu a to, že získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky zvenku je mnohem levnější a rychlejší (a snad i snadnější) než si je vychovávat v organizaci.

Nevýhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je jejich delší a složitější adaptace. Za zvážení stojí i vyhodnocení nákladů, které bude muset organizace vynaložit na získání nového pracovníka, jedná se o náklady na inzerci, různé formy komunikace mezi personálním útvarem a potenciálním zájemcem o pracovní pozici a v neposlední řadě i náročnost provádění testů, zda se jedná o skutečně vhodného kandidáta atd. Z emoční stránky bychom měli zvážit i možnost, že na pracovišti mohou vznikat různé konflikty

a neshody vyvolané původními pracovníky, kteří se mohou cítit být dostatečně kvalifikováni a schopni obsadit předmětnou pracovní pozici.

V praxi je na uvážení konkrétního pracovníka personálního útvaru či oddělení, eventuálně na manažerovi tohoto oddělení, aby zvážil veškeré výhody i nevýhody, které přicházejí v daném případě v úvahu, a rozhodl o tom, zda pro obsazení volné pracovní pozice využít vnitřních či vnějších zdrojů pracovních sil.

Proces získávání pracovníků by měl být zcela v kompetenci personálních útvarů organizací, respektive personalistů, protože tento proces má dnes již poměrně dokonale metodologicky propracovaný postup, který je vhodné nejen dodržovat, ale i znát jeho specifika, zákonitosti, výhody i úskalí a disponovat dalšími znalostmi o strukturách organizace, pracovních pozicích, stejně tak strategii společnosti a její úkoly.

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídaní uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování“ (Koubek, 2010, s. 131).

Je nutné si uvědomit, že jde o proces časově náročný, který se skládá z několika na sebe navazujících kroků, které musí být provedené v daném pořadí a musí docházet k průběžnému analyzování a vyhodnocování získaných informací v jednotlivých krocích či etapách. Koubek (2010, str. 131) kroky procesu získávání pracovníků popsal takto:

- 1) **identifikace potřeby získávání pracovníků** – měla by probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků
- 2) **popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**
- 3) **zvážení alternativ** – jedná se především o:
 - a) zrušení pracovního místa;
 - b) rozdělení práce mezi jiná pracovní místa;
 - c) pokrytí práce formou přesčasů;
 - d) pokrytí práce formou částečného úvazku;
 - e) pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru;
 - f) pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti
 - g) pokrytí práce pomocí externího dodavatele (smlouvou s jinou organizací, outsourcingem);

11) předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací – výsledkem předvýběru bývá rozřazení kandidátů do skupin např. vhodní, nevhodní nebo velmi vhodní, vhodní a nevhodní

12) sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám – výsledný seznam by měl být v zásadě uspořádán abecedně, aby předem nedocházelo k ovlivňování výběrové komise při rozhodování o výběru nejvhodnějšího kandidáta.

Shora uvedený postup získávání pracovníků má v podstatě univerzální platnost, může se však v maličkostech lišit, tak jak je prováděn jednotlivými organizacemi a to z důvodů odlišné politiky získávání pracovníků. Ale i přes odlišnou politiku získávání pracovníků, by pro každou organizaci měla platit určitá pravidla. O některých z těchto pravidlech hovoří Koubek (2010, s. 156 a 157):

- organizace by se měla pokusit nejprve pokrýt potřebu obsazení volného místa z vnitřních zdrojů, nepovede-li se to, pak teprve použít vnějších zdrojů
- postupovat neanonymně, především využíváme-li vnějších zdrojů pracovní síly
- organizace by měla poskytnout informace o základních charakteristikách volného pracovního místa, jeho požadavcích na pracovní schopnosti pracovníka a o základních pracovních podmínkách
- organizace by měla poskytovat informace v průběhu celého procesu získávání i výběru pracovníka o stavu řízení v souvislosti s konkrétním kandidátem
- organizace by neměla vědomě klamat při inzerování, tj. neměla by slibovat to, co nemůže splnit
- organizace by se měla vyhnout všem formám diskriminace především pak diskriminace na základě věku, pohlaví, barvy pleti, náboženství či politických názorů atd.

„Rozhodující roli při získávání pracovníků hraje personální útvar. Úzce však přitom spolupracuje s vedoucími pracovníky (především liniovými manažery). Ve velkých organizacích v zahraničí existují dokonce zvláštní oddělení personálního útvaru, která se specializují na získávání pracovníků.

Personální útvar musí v první řadě zajistit, aby byly v každém okamžiku k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikace. Plánuje získávání pracovníků, rozhoduje o tom, zda se získávání zaměří na vnitřní či vnější zdroje, rozhoduje v této souvislosti i o volbě metod získávání a o dokumentech požadovaných od uchazečů, formuluje nabídku

zaměstnání, jedná s uchazeči a shromažďuje od nich dokumenty (z tohoto hlediska při jednání s uchazeči reprezentuje organizaci a na jeho práci a chování pracovníků personálního útvaru záleží, jakou bude mít organizace v očích uchazečů pověst a do jaké míry bude získávání úspěšné), provádí většinu prací spojených s předvýběrem a sestavováním seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrových procedurám. Není třeba se zmiňovat o tom, že personální útvar v této souvislosti zajišťuje všechny metodologické, organizační a administrativní práce a dbá na dodržování zákonů a předpisů“ (Koubek, 2010, s. 164).

4.2 Proces výběru pracovníků

„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, 2010, s. 166).

4.2.1 Fáze výběru pracovníků

Stejně tak jako proces získávání pracovníků má i proces výběru pracovníků několik fází, které mají své zákonitosti a specifika. „U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.

1. **Předběžná fáze** začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Okamžitě musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi:
 - a) Definuje se příslušné pracovní místo (popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky na něm. Rozhodujícím, ale nezřídka přehlíženým krokem, zajišťujícím kvalitní výběr, je totiž jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno.

- b) Během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa).
- c) Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Tyto požadavky se – často ve stručnější podobě – stávají součástí nabídky zaměstnání (např. inzerátu) v procesu získávání pracovníků a stávají se i kritérii uplatňovaných při výběru pracovníků. Míra jejich plnění rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče.

2. Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze však není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. To závisí na okolnostech, především na charakteru a obsahu práce na obsazovaném pracovním místě i na významu tohoto místa pro organizaci. Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou (nebo skupinou metod) výběru. Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jeden z nich. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků (metod). Obvykle jde o následující kroky:

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- b) Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.
- c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. 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“ (Koubek, 2010, s. 174-175).

Podíváme-li se blížeji na druhou tj. vyhodnocovací fázi a na kroky, které v sobě zahrnuje, musíme konstatovat, že ne vždy je provedení všech těchto kroků potřebné. Na pracovní místo, kde je vyžadována převážně manuální práce, nemusíme podstupovat výběrový pohovor, anebo testy osobnosti, které mám stejně neřeknou nic o zručnosti kandidátů na toto pracovní místo. Dokonce bychom mohli říci, že někdy v některých situacích by některé kroky byly zjevně nevhodné např. lékařské vyšetření. V podstatě se jedná o kroky, které v sobě často zahrnují jednu z metod výběru pracovníků a výběr metod je jen a pouze na rozhodnutí personalistů eventuálně vedoucích pracovníků organizace.

Po bližším prostudování jednotlivých fází jednak procesu získávání, jednak procesu výběru pracovníků, zjistíme, že jednotlivé fáze se prolínají a v některých případech se jedna a ta samá fáze řadí do procesu získávání i do procesu výběru pracovníků. Je otázkou personalistické praxe a potřeb organizace, jaký systém personální práce si zvolí. Je však zřejmé, že na konci tohoto systému by měl být vhodně zvolený pracovník obsazený do předmětné pracovní pozice.

4.2.2 Metody výběru pracovníků

Odborná literatura týkající se personalistiky většinou pracuje s těmito metodami výběru pracovníků:

- a) **dotazník** – používají se jako prostředek k zjištění základních, standardizovaných informací o uchazeči. Pokud organizace při výběru uchazečů používá dotazník, pak jej většinou zakládá do osobního spisu zaměstnance. Mnohdy také dotazník slouží po celou dobu procesu výběru pracovníkům personálního útvaru jako zdroj informací pro rychlou komunikaci a orientaci mezi kandidáty. Personalisté v něm najdou informace, které se sice často dublují s informacemi v životopise, ale jsou zde, z pohledu personalisty, uspořádány přehledněji a proto práce s nimi je pro ně snadnější.
- b) **zkoumání životopisu** – většinou se nepoužívá jako samostatná metoda výběru pracovníků, ale používá se většinou vždy.
- c) **testy pracovní způsobilosti (výběrové testy)** – způsobilostí se v tomto případě míní komplexní předpoklady k práci. V odborné literatuře jsou výběrové testy různě tříděny např. podle Koubka (2010, str. 175-176)

- *testy inteligence* – měří všeobecnou inteligenci ve smyslu schopnosti abstraktního myšlení a logického uvažování
- *testy schopností* – měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání
- *testy znalostí a dovedností* – mají prověřit hloubku znalostí či ovládání odborných návyků
- *testy osobnosti* – pokoušejí se posoudit osobnost uchazeče tak, aby bylo možné odhadnout jeho chování v určité situaci
- *skupinové metody výběru pracovníků* – mohou mít různou podobu, vždy však jde o simulaci řešení nějakého praktického problém či hraní určité role. Jejich součástí bývá nejen nástin možného řešení situace, ale i argumentace zvoleného řešení
- *tzv. okrajové formy testů* – do této skupiny se řadí grafologie (rozbor písma), polygraf (detektor lži), testy čestnosti nebo-li integrity a testy drogové ... mnohé z těchto testů nejsou v evropských zemích vůbec používány

Mírně odlišné členění výběrových testů můžeme nalézt u Armstronga (2007, str. 389-391)

- *testy inteligence*
- *testy osobnosti*
- *testy schopností*
- *testy potenciálních schopností* – mají za úkol předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce, může se jednat o schopnosti numerické, administrativní, mechanické nebo o zručnost
- *testy získaných schopností* – měří schopnosti nebo dovednosti, které již uchazeč získal vzděláním nebo praxí např. zjištění rozsahu znalostí cizího jazyka atd.

d) *Assessment Centre* – tento termín lze přeložit jako „diagnosticko-výcvikový program“. Problematice Assessment centra se budu věnovat v kapitole 6

- e) *výběrový pohovor (rozhovor)* – jedná se o nejpoužívanější a také nejvhodnější metodu výběru pracovníků viz kapitola č. 7
- f) *zkoumání referencí* – v ČR méně používaná metoda výběru pracovníků. Nejedná se o zkoumání referencí (pracovních posudků) jen od minulých zaměstnavatelů, ale i od vzdělávacího zařízení, které kandidát absolvoval nebo od osob, které uchazeče znají
- g) *lékařské vyšetření* – používá se především tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí např. v potravinářství
- h) *přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu* – je jednou z nejefektivnějších metod výběru pracovníků, i když jde o metodu pro organizaci velmi nákladnou a organizačně náročnou. Metoda je často označovaná jako nešetná až bezohledná k uchazečům
- i) *grafologie* – jedná se o zkoumání lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Základním smyslem užití této metody je vytvořit si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a na základě zjištěným informací předpovídat jeho budoucí pracovní výkon na konkrétním pracovním místě. Je nutné podotknout, že frekvence využívání této metody je v různých zemích Evropy různá např. v zemích střední a východní Evropy není její použití časté, zatím co v zemích Západní Evropy (kromě Velké Británie) je využití častější.

4.2.3 Zásady výběru pracovníků

V procesu výběru pracovníků by organizace měly dodržovat některé zásady. O některých z nich píše i Koubek (2010, str. 184-185):

- Vybírání pracovníků by mělo být pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Zcela by měla být eliminována kritéria jako např. osobní sympatie, přátelský nebo příbuzenský vztah atd.
- Při výběru pracovníků by měly být vždy důsledně dodržovány platné zákony a legislativa dané země (v dnešní době i evropská legislativa).
- Personalisté by neměli zapomínat na skutečnost, že výběr je dvoustrannou záležitostí a že tedy uchazeč je rovnocenným a rovnoprávným partnerem

- Všechny informace poskytované uchazečem pro účely výběru by měly být organizací považovány za důvěrné.
- Při výběru pracovníků nelze použít pouze jednu metodu, ale je třeba použít kombinace několika metod. A v souvislosti s touto zásadou si pracovníci personálních útvarů musejí být vědomi toho, že zejména metodu výběrových testů nelze použít jako rozhodující, ale pouze jako metodu doplňkovou.
- Kritéria výběru a jim odpovídající prediktory a metody výběru musí být stanoveny a používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm. Tato zásada zároveň předpokládá, že metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné.
- Osoby zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace (personalisté) by měly být důkladně připravené, kvalifikované a znalé problematiky nejen výběrových metod, ale i obsazovaných pracovních míst a měly by mít přehled o celé organizaci a jejích cílech. Předpokládá se, že osoby podílející se na výběru konkrétního pracovníka na konkrétní místo budou dostatečně obeznámeny se všemi materiály týkajících se uchazeče.

Proces výběru pracovníků je důležitý pro každou organizaci bez ohledu na její velikost, neboť zcela souhlasím s častým tvrzením, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším, čím může organizace (podnik) disponovat. I sebevětší suma finančních prostředků může být špatně investována a i nejmodernější materiální prostředky nebudou organizaci k ničemu, pokud s nimi nebudou pracovat ti správní lidé, kteří jejich potenciálu budou umět využít a zhodnotit ho. Naopak „kvalitní“ lidské zdroje mohou vybudovat prosperující organizaci i s minimem finančních prostředků.

5 PSYCHO-DIAGNOSTICKÉ METODY POUŽÍVANÉ PŘI VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍCH

V rámci výběrových řízení je používána celá řada metod, které můžeme označit za metody psychodiagnostické. Nejedná se pouze o psychologické testy, ale i o pozorování či rozhovor, kterému jsem věnoval celou následující kapitolu, neboť se domnívám, že se jedná o nejtypičtější, nejznámější a nejčastěji používanou metodu výběru zaměstnanců, prováděnou snad v každém výběrovém řízení.

5.1 Standardní metody

Hovořím-li o standardních metodách, myslím tím metody, které se běžně používají při výběrových řízeních. Smyslem jejich použití je získat relevantní výsledek v podobě informací o uchazeči, na základě kterých je možné se zodpovědně rozhodnout a doporučit či nedoporučit přijetí.

Mezi standardní metody výběru zaměstnanců rozhodně patří pozorování, psychologické testy, Assessment Centre a výběrový pohovor či přijímací pohovor, oba tyto termíny jsou v odborné literatuře běžně používány.

Posledním dvěma metodám se však budu věnovat v samostatných kapitolách, neboť dle mého názoru si zaslouží velkou pozornost, protože při dobře sestaveném výběrovém řízení by měla alespoň jedna z nich tvořit jakousi kostru, základ tohoto řízení. Assessment Centre je metoda, která se v současné době velmi rychle rozvíjí a její potenciál ještě není, dle mého názoru, plně vyčerpán. Hovořím-li o Assessment Centru jako o klíčové metodě při výběru zaměstnanců, pak dvojnásobně to platí o metodě výběrového pohovoru, neboť snad žádné výběrové řízení neproběhne, aniž by se pohovor neuskutečnil.

5.1.1 Pozorování

Při osobním kontaktu s uchazečem dochází k pozorování, při kterém získáváme informace, které určitým způsobem zpracováváme, kvalifikujeme a vyvozujeme z nich závěry.

„Při pozorování se můžeme zaměřit na to, jak druhý člověk v situaci volné, nestrukturované nebo v situaci strukturované, záměrně navozené:

- projevuje emoce
- jedná s druhými lidmi
- vztahuje se k úkolům a věcem
- chová se k sobě samému“ (Hroník, 1999, s. 166).

Metodou pozorování můžeme vnímat uchazečovy projevy, reakce, chování i jednání na úrovni verbální i neverbální komunikace. Je důležité zdůraznit, že pokud hovoříme o neverbální nebo-li nonverbální komunikaci pozorujeme především:

- **proxemiku**, tj. vzdálenost, kterou pozorovaný udržuje od ostatních osob v místnosti. Patří sem ale i tzv. teritoriální chování pozorovaného v místnosti či v jakémkoliv jiném prostoru. Proxemika bude důležitá při metodách např. Assessment Centre, kde nám může hodně napovědět o pozorovaném, o jeho aktuálních postojích k dané věci, o jeho momentálním rozpoložení atd. Menší důležitost bude mít proxemika například při výběrovém pohovoru, kdy má uchazeč přesně dáno místo, kam se má posadit.
- **haptiku**, tj. dotyky, včetně ritualizovaných např. podání ruky. V rámci výběrového řízení jsou pro pozorovatele důležité především tzv. autokontakty, tj. dotýkání se sebe, které bývá zpravidla v situacích rozrušení a zvýšené nervozity velmi intenzivní. Autokontakty bývají, na rozdíl od podání ruky či pohledu do očí, méně ovladatelnými, bývají méně kontrolovanými a nelze se je jednoduchými procesy naučit. Na rozdíl od podání ruky či pohledu do očí při představování nebo probíhajícím hovoru.
- **gestiku**, především pak pohyb rukou, ale i nohou, které doprovází probíhající komunikaci. Gesta mohou být naučená nebo lépe řečeno, můžou být vcelku dobře ovládaná pozorovaným.
- **posturologii**, tj. postoji a polohami těla, jeho uspořádáním v prostoru, jeho postavením a držením, ale i jeho napětím či naopak uvolněním. Posturologie vychází z poznatku, že „lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu těla a žádný postoj“. Této skutečnosti lze velmi dobře využít při pozorování

uskutečněném např. v rámci metody Assessment Centre, ale i při výběrovém pohovoru, kdy nás bude zajímat např. při jakých otázkách či v jakých situacích je na pozorovaném patrné napětí a u jakého typu otázek či úloh se pozorovaný naopak uvolní. Při pozorování posturologie si budeme všimát především:

- *postoje zmenšení* (schoulení se) *a zvětšení*, tj. vzpřímený postoj s vypjatou hrudí
 - *oddálení či přiblížení* v důsledku naklonění či odklonění se, jednak celým tělem, jednak nějakou jeho částí
 - *kongruentní a nekongruentní postoje* značící do jaké míry se pozorovaný shoduje s ostatními. Shodují-li se jeho názory a postoje s postoji a názory ostatních, s kterými je v sociální interakci, pak hovoříme o kongruentní posturologii a i držení těla pozorovaného je ve schodě s ostatními účastníky interakce
- ***kineziku***, kdy pozorujeme tzv. velké pohyby těla při sociální interakci a jejich koordinaci
 - ***mimiku***, tj. výrazy obličeje, ve kterém lze rozpoznat různé právě prožívané emoce např. strach, jistotu, klid, rozřešení, ale i zájem či nezájem atd.
 - ***pohledy očí***, u kterých si všímáme především zaměření, tj. na co se pozorovaný dívá, dále si všímáme délky doby pohledů a četnosti pohledů. Nezajímavé nejsou ani sled a objem pohledů, tj. v jakém pořadí pohledy přecházely na různé objekty či jak dlouhý čas pozorovaný věnoval určité věci či osobě
 - ***řečových a hlasových charakteristik, tzv. paralingvistika a extralingvistika***, které mohou být zdrojem mnoha cenných informací, protože většinu z nich je velmi těžké dostat pod vědomou kontrolu. Jedná se především o hlasitost, výšku či rychlost řeči. Pozorovatelná je také plynulost řeči, výslovnost či doba trvání řeči.

Vzhledem ke skutečnosti, že mnoho těchto projevů nonverbální komunikace je jen velmi těžko vědomě ovladatelných, je jejich záměrné pozorování při nastavení podmínek, které zaručují určitou míru objektivitu, velmi přínosným zdrojem informací. Přičemž tyto informace mohou ve svém důsledku ovlivnit či dokonce rozhodnout výsledek výběrového řízení.

5.1.1.1 Chyby při sociální percepci

„Při pozorování je nejčastější chybou překotná, předčasná interpretace, která uzavírá vrátka dalším možnostem. Zaměňujeme domněnky za fakta a jsme přesvědčeni, že to ani jinak být nemůže“ (Hroník, 1999, s. 170).

Mezi nejrozšířenější chyby ve vnímání a posuzování druhých lidí v rámci sociální percepce dle Hroníka (1999, str. 170) patří:

1. **Haló efekt.** Spočívá v tom, že z dílčího projevu si vytváříme celkový dojem. Stačí nějaký detail a pod vlivem tohoto efektu jsme přesvědčeni, že právě toto daného člověka vystihuje. Haló efekt je obvyklou součástí prvního dojmu a může mít kladné nebo záporné ladění.

Řezáč (1998, str. 102) k tomuto efektu mimo jiné říká, že jde o jednu z nejčastějších chyb při vnímání či posuzování lidí a proto jde také o jednu z nejznámějších chyb. Celkový hodnotící pohled na druhého člověka je redukován na hodnocení nějakého, většinou výrazného (ne však již podstatného) znaku osoby. Tento znak jednak odpoutává pozornost od dalších zjevných charakteristik osoby, jednak zabarvuje vnímání osoby. Také na ostatní charakteristiky osobnosti je nazíráno „skrže“ pocit, který nápadný znak vyvolal. Řezáč dále uvádí, že tento efekt se projevuje častěji při posuzování vlastností, které se obtížně pozorují, na které usuzujeme z více projevů člověka.

2. **Efekt nadměrného kontrastu.** V tomto případě máme tendenci přeceňovat rozdíly, vnímané informace zpracováváme podle schématu „buď – anebo“. Při registraci nějakého jevu u několika lidí jsou na sedmi bodové stupnici zaznamenávány především krajní hodnoty. Pozorovatel je citlivý především na rozdíl.

Řezáč (1998, str. 103) také hovoří o **efektu kontrastu**, který se však projevuje jako tendence přiřazovat pozorovaným lidem takové vlastnosti, které jsou v protikladu k vlastnostem pozorovatele. Při registraci určité vlastnosti na druhém člověku z důvodu její přílišné nápadnosti, bychom si měli ověřit, zda nejde o takovou vlastnost či osobnostní rys, které jsou právě nám „zcela cizí“.

3. **Efekt středové tendence** znamená, že především při registraci nějakého jevu například na sedmi bodové stupnici, pozorovatel má tendenci hodnotit všechny osoby kolem střední hodnoty.

4. **Efekt autoprojekce.** Jde o chybu podobnou „haló efektu“. Při autoprojekci máme tendenci druhým lidem připisovat své vlastnosti, které si obvykle sami před sebou nepřiznáváme.
5. **Efekt shovívavosti, mírnosti** je také podobný „haló efektu“ a mohli bychom ho považovat za opak efektu autoprojekce. Tak jako máme tendenci posuzovat sebe v kladných vlastnostech výše a v záporných níže, posuzujeme obdobně lidi, které vnímáme jako blízké, podobné.

Řezáč (1998, str. 103) o tomto efektu hovoří jako o tendenci hodnotit rozdílně lidi, ke kterým má pozorovatel kladný vztah, a lidi, k nimž má již (třeba i na základě zkušenosti) výhrady nebo zřetelně negativní postoj. Nejde o kalkulativní „nadřazenost“, jde o chybu způsobenou spíše nedostatečným náhledem takové tendence.

6. **Efekt stereotypu**, který se projevuje jako úsudek „zdravého lidského rozumu“, úsudek podmíněný předsudky, tradicí a rigidními myšlenkovými schématy např. člověk nosící brýle je inteligentní nebo člověk mající nadváhu je dobrák apod.

Kromě shora uvedených chyb při posuzování druhých lidí Řezáč (1998, str. 102-104) dále upozorňuje na:

1. **Efekt novosti** – výraznější vliv na utváření dojmu o jiném člověku mívají nejnovější informace.
2. **Logická chyba – chyba „subjektivní logiky“** – každý člověk má tendenci cokoli „vidět a zvláště hodnotit“ podle toho, jak se mu to „jeví logické“.
3. **Chyba blízkosti - chyba „blízké asociace“** – z výzkumů percepčních dějů vyplývá, že časová nebo prostorová blízkost podnětů vede k tomu, že jsou častěji posuzovány analogicky. Máme tendenci jevy blízké posuzovat shodně. Blízkost v čase a prostoru se často jeví jako blízkost (podobnost) významová a obsahová.
4. **Předsudky** – percepce osob a vztahů mezi nimi bývá značně ovlivněna podvědomými tendencemi pramenícími z dávno utvořených předpojatostí jak vůči konkrétnímu člověku, tak vůči národnosti, rase, pohlaví a třeba i barvě vlasů. Předsudky jsou vlastně nezdůvodněné (nepodložené), ale poměrně pevné

postoje, které jsme si vytvořili např. pod vlivem neoprávněně generalizované zkušenosti

5. **Tradice – lidová moudrost**, tzv. lidová moudrost je vlastně souhrnem jednoduchých zákonitostí života vyjádřených obraznou formou. Kromě toho, že trefně vyjadřují ve zkratce, podobně jako aforismy, různá naučení a životní zkušenosti, jsou takřkajíc „po ruce“, kdykoliv se potřebujeme „něčím zaštitit“. A tak, aniž si to často uvědomujeme, namísto abychom v rozpoznání složitosti světa objevili to podstatné, činíme pravý opak, zjednodušujeme vnímanou skutečnost.
6. **Vulgarizace** – jde o neoprávněné, tj. neopodstatněné zjednodušení určitých poznatků, principů, zásad atd. při jejich praktické aplikaci. Je především důsledkem povrchního myšlení, avšak nedostatek hlubšího zvažování je často ještě násoben citovým zaujetím provázejícím úsilí o rychlé řešení nějakého problému či situace.
7. **Osobní posuzovací styl** – nejčastěji takto bývá nazývána skutečnost, že každý posuzovatel má svoji individuální míru „přísnosti“, „kritičnosti“, či naopak „mírnosti“, která ovlivňuje celkové posouzení.

Pozorování je metoda, které se při žádném výběrovém řízení nevyhneme, ale pokud chceme zabezpečit profesionální a objektivní výsledek výběrového řízení, pak bychom se měli snažit zajistit, aby pozorování bylo předem stanoveným způsobem zaměřené a byly zabezpečeny takové podmínky, které by zaručily co možná nejvyšší objektivitu.

5.1.2 Psychologické testy

„Na užití psychologických testů při výběrovém řízení panují nejednoznačné a mnohdy protichůdné, více či méně zasvěcené názory. Někdy jsou přeceňovány, jindy zase naopak znevažovány. Argumenty, které jsou používány, mnohdy svědčí pro povrchnější znalost toho, co je vlastně psychologický test, jak takový „nástroj“ vzniká, jak a co je schopen předpovídat. Pochopitelně, že každou metodu lze užít neadekvátně, problém však není v metodě samé, ale v kompetenci toho, kdo s ní zachází“ (Hroník, 1999, s. 172).

Podle mého názoru je použití psychologických testů v rámci výběru zaměstnanců užitečné pouze v některých ojedinělých případech. Například, když jsou obsazovaná pracovní místa náchylná na stres (top manažerské pozice či pracovní místa v rámci ozbrojených složek státu atd.).

Jedná se o psychologicko-diagnostickou metodu, která je nejen velmi finančně a časově náročná, ale je náročná i z hlediska hodnotitelů. Rozhodně to musejí být erudovaní odborníci, kteří se neustále podrobují školícím kurzům, tak aby byli schopni pracovat s nejnovějšími psychologickými, ale i sociologickými poznatky. Je zřejmé, že tito odborníci a jejich neustálé doškolování je ekonomicky nákladné a proto si jej mohou dovolit pouze ekonomicky prosperující firmy. Zástupným řešením může být najmutí externího odborníka (jedince i firmy), který v případě potřeby provede psychologické testy pro konkrétní výběrové řízení.

Rozhodně existují pracovní pozice, jejichž obsazení konkrétním pracovníkem vyžadují provedení psychologického testování, tak aby bylo zajištěno řádné fungování a požadovaný výkon na dané pracovní pozici.

Je však důležité připomenout, že „k běžné náplni práce kvalifikovaného personalisty patří základní rozbor osobnosti uchazeče o zaměstnání. Zdůrazňuji základní, a nikoli podrobný, protože taková činnost spadá bezvýhradně do kompetence erudovaného psychologa, který je k takové aktivitě cíleně školen a veden. Nicméně některé ze základních osobnostních, respektive typologických odhadů či rozborů může po předchozí přípravě profesionální personalista či poučený výkonný manažer zvládnout“ (Matějka, 2007, s. 83).

5.1.2.1 Druhy psychologických testů

Psychologické testy lze třídit podle mnoha různých kritérií. Elementárně je však můžeme rozřadit do dvou velkých skupin:

- a) **testy výkonové** – „v těchto testech, jak napovídá název, jde o výkon, o správnou či nesprávnou odpověď. Výkon má povahu percepčního, motorického nebo myšlenkového úkonu. Lze je též nazvat testy schopností. Nejčastěji jde o inteligenční testy. Dále jsou to pozornostní testy, testy psychomotorického tempa, dalších jednotlivých psychických funkcí a testy vědomostí. Ve výkonových testech, vzhledem k jejich psychometrickým charakteristikám, nelze dopadnout lépe, než by to odpovídalo skutečnosti. Lze však dopadnout

hůře, např. pod vlivem stresu, některých léků, probdělé noci atd.“(Hroník, 1999, s. 175)

Matějka (2007, s. 87) jako nejpoužívanější výkonové testy uvádí:

- *Amthaerův test*, který se zaměřuje na strukturu obecné inteligence, má devět částí, přičemž každá z nich testuje jinou složku inteligence. Jeho použití je vhodné pro obsazování nižších a vyšších manažerských pozic
- *Bourdonův test*, který se zaměřuje na koncentrovanou pozornost, přesnost vnímání a psychomotorické tempo. Je vhodný pro testování uchazečů aspirujících na nižší a střední manažerské funkce
- *Numerický test*, který se zaměřuje na kvalitu práce s číselnými informacemi, uplatnění nachází při obsazování ekonomických pozic, je součástí testů hodnocení manažerských předpokladů

b) testy osobnosti – které lze dále členit na:

- **dotazníky** – člověk v nich vypovídá o sobě, o svých zkušenostech, pocitech atd. Připouští se určitá možnost zkreslení, které může být dáno bezděčně nebo záměrně zkresleným vnímáním sebe sama. V rámci výběrového řízení se nedoporučuje použít z psychodiagnostických testů toliko dotazník. Vhodnější je kombinace s dalšími psychologickými testy.

Matějka (2007, s. 88) mezi osobností dotazníky řadí:

- *Eysenckův osobnostní dotazník*, který vychází z představy, že osobnost lze popsat pomocí tří os na sobě vzájemně nezávislých. Je vhodný při výběru na většinu pozic včetně výkonných, s výjimkou top managementu
- *Freiburský osobnostní dotazník*, který se zaměřuje na sledování 12dimenzí osobnosti např. sebedůvěru, otevřenost, frustrovanost, psychosomatickou narušenost atd., je vhodný pro většinu obsazovaných pozic včetně výkonných, s výjimkou top managementu

- *FIRO B*, který se zaměřuje na interpersonální potřeby (potřeba inkluze, kontroly a afekce). Je vhodný všude tam, kde je třeba získat informace o interpersonálních kvalitách.
- **objektivní testy osobnosti** – jsou zaměřeny poněkud úžeji, než třeba dotazníky či projektivní testy. Výhodou je, že testovaný nemá možnost se nadhodnocovat. Zkoumají osobnostní vlastnosti.

Matějka (2007, s. 88) uvádí:

- *Brichcínův test (test volní regulace)*, který se zaměřuje na vůli, respektive na úsilí a sebekontrolu, indikován je pro pozice zahrnující volní charakteristiky. Vhodně doplňuje modelové situace
- **projektivní či projekční testy** – testovanému není na první pohled zřejmé, co je vlastně předmětem testování, protože podnětová situace je velmi mnohoznačná. Jsou zaměřeny na dynamické charakteristiky osobnosti (potřeby, emoce, reakce na stres, postoje, názory, konflikty, interpersonální vztahy atd.)

Mezi projektivní testy se běžně řadí:

- *Lüscherův test volby barev a tvarů* – zaměřuje se na strukturu emocionality, zvládání stresu, interpsychický konflikt apod. Lze ho využít při obsazování každé pozice.
- *Test kresby stromu* – používá se především v klinické praxi a zaměřuje se na sebezprojekci. Pro výběrová řízení není příliš vhodný.
- *Rorschachův test*, který je založen na výkladu deseti skvrn. Pro výběrová řízení není příliš vhodný, používá se v klinické praxi, ale principiálně nic nebrání jeho použití všude tam, kde je třeba testovat přítomnost a zvládání agresivních impulzů např. u bezpečnostních agentur nebo u speciálních jednotek policie atd.
- **posuzovací stupnice** – nejde o testy v pravém slova smyslu, protože nemají především psychometrické náležitosti testů. Představují určité kontinuum, na které posuzovatel umísťuje svůj úsudek.

5.2 Alternativní metody

Kromě standardních metod uvedených v předcházejících kapitolách, bych se rád krátce zmínil i o metodách alternativních. Důvod proč tak činím, není ten, že by na základě těchto metod mělo dojít k získání relevantního výsledku výběrového řízení, ale pro to, že i s těmito metodami se lze při účasti ve výběrovém řízení setkat a má-li tato práce být jakýmsi stručným vhladem do problematiky procesu výběrového řízení, pak tyto alternativní metody nemohu opomenout.

5.2.1 Numerologie

Patří k jedné z nejčastěji používaných metod ze skupiny metod alternativních. „Numerologie je definována jako prapůvodní učení o významu čísel našeho data narození a tím také o výkladu našeho osudu“ (Matějka, 2007, s. 113).

Podle mého názoru, pokud by numerologie měla skutečně fungovat při výběru vhodného zaměstnance na nabízenou pracovní pozici, pak by nebylo nic jednoduššího než s její pomocí zjistit přesné datum a dobu narození lidí, kteří by byli vhodní a za pomoci inzerce přijmout prvního přihlášeného člověka, jehož data by odpovídala.

„Podle vyznavačů numerologie nám tato dává možnost každému jednotlivému číslu našeho data narození dodat individuální hodnotu, emoční kvalitu a energii a to nám umožňuje ocenit a poznat naši nejvlastnější osobnost. Údajně nám poskytuje informace o našich silných a slabých stránkách a o tom, jak je nejlépe zvládnout a využít“ (Matějka, 2007, s. 113).

5.2.2 Frenologie

Jedná se o další alternativní metodu, kdy je využíváno různých antropometrických měření, ve snaze o kategorizaci lidí na základě vnějších atributů.

Frenologie předpokládala a zkoumala souvislost stavby lebky s duševními schopnostmi a charakterovými rysy. Nutno podotknout, že v současné době není frenologie uznávaná jako vědní obor, ale některé její teorie přežívají a někdy jsou zcela nevhodně používány při výběrových řízeních, kdy je vhodnost či nevhodnost kandidáta posuzována z jeho vnějších znaků, např. barvy vlasů. Lidem se světlou barvou vlasů tzv. blondákům je přisuzována tvořivost a kreativita, jsou optimisti a od života očekávají jistou dávku naděje. Jsou to lidé, kteří jsou vynalézaví, vhodní pro propagaci a k tvoření nových plánů.

Tato „teorie“ je podpořena skutečností, že většina všech vynálezců byli blondýni např. Edison, Marconi, Ford, Bell, Westinghouse.

Naopak „brunetům“ je přisuzována schopnost být trpělivý, pečlivý, se sklony k opatrovnictví, proto by měla být jejich životní pracovní dráha spojena s obchodem, službami a uměním nebo medicínou.

Z uvedeného je zřejmé, že tyto vnější znaky nemohou být kvalitním zdrojem pro kvalifikovaný a erudovaný výběr vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici.

5.2.3 Astrologie

Další alternativní metoda, o které se zmíním, je astrologie. Astrologie není v dnešní době považována za vědu, na rozdíl od astronomie, která se stala jednou z hlavních přírodních věd.

Ačkoliv astrologie využívá některé z vědeckých metod, zejména pozorování a popis skutečnosti, formulaci problému nebo stanovení hypotéz, nejčastější výhradou vědy vůči astrologii se jeví ověřování platnosti stanovených hypotéz. Přesto ji někteří astrologové za vědu považují.

Astrologie se zabývá zkoumáním předpokládaných souvislostí mezi děním na obloze, charakterizovaným především pohybem planet, Slunce, Měsíce a dalších prvků, a jeho vlivem na dění na Zemi. Z těchto souvislostí vyvozuje vlivy v různých oblastech života na Zemi. Snaží se o hodnocení nebeských vlivů na lidskou psychiku a fyzické tělo. Rozsáhlou oblastí činnosti astrologie je snaha o nalezení souvztažnosti mezi děním na obloze a vývojem jak jedince, tak celého lidského společenství.

Mnohokrát jsme svědky reklamních sdělení, která nám slibují provedení astrologického rozboru předpokladů a schopností uchazečů o zaměstnání a to bez osobní návštěvy, pouze po telefonu. „Podobné aktivity nejen, že odporují základním pravidlům personálního poradenství či personální psychologie, ale pohybují se za hranicí zdravého rozumu“ (Matějka, 2007, s. 120).

5.2.4 Grafologie

Někteří autoři odborné literatury, např. Michael Armstrong, ji označují za pochybnou a řadí ji také do alternativních metod výběru zaměstnanců. Numerologii lze definovat jako „zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem použití této metody při výběru pracovníků je učinit si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Většina specialistů zabývajících se získáváním a výběrem pracovníků se domnívá, že grafologie není příliš seriózní metoda, že její použití jako prediktoru znamená ztrátu času a peněz. Skutečná přitažlivost grafologie pro některé lidi spočívá v tom, že jí lze použít bez vědomí autora rukopisu“ (Armstrong, 2007, s. 362).

Používání alternativních metod výběru pracovníků není zcela standardní, a pokud bychom se setkali v rámci konkrétního výběrového řízení, že jsou použity pouze tyto metody, pak bychom se měli mít na pozoru a zcela vážně zvážit možnost pracovat u zaměstnavatele, který si výběr zaměstnanců založil na výsledcích alternativních metod. V některých ojedinělých případech mohou být použity jako doplňující, alternativní zdroje informací, především grafologie.

Dovedu si představit, že jsou tyto metody použity v rámci Assessment Centra jako určitý zdroj rozptýlení a odreagování účastníků. Nedovedu si však představit, že jsou tyto metody použity jako metody výběru zaměstnanců a v žádném případě si nedovedu představit, že je některá z nich použita jako metoda jediná a z jejího vyhodnocení má vzejít relevantní výsledek výběrového řízení.

6 ASSESSMENT CENTRE

„Assessment centre je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebezpozřením“ (Hroník, 2012, s. 46).

Nejedná se pouze o skupinovou komplexní metodu výběru zaměstnanců či o metodu zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců, ale i o metodu výcviku či přípravy na budoucí situace či pozice. K tomu, aby se jednalo o metodu, kterou můžeme bez obav použít, je zapotřebí předem definovat charakteristiky, které budou u kandidátů (absolventů assessment centre) sledovány. A v neposlední řadě bude potřeba mít zajištěnou přítomnost více vyškolených pozorovatelů – hodnotitelů.

Hroník ve své publikaci uvádí názor, že: „Metody assessment centre nejsou záležitostí několika málo posledních let, jak by se mohlo zdát. Principy assessment centre jsou obsaženy v řadě bájí, legend, historických příběhů a situací, i když v žádné nejsou všechny, abychom mohli mluvit o assessment centre v současném chápání“ (Hroník, 2012, s. 2).

Assessment centre jako metody výběru a rozvoje se v minulém století počalo užívat v armádě. „Vojáci potřebovali cvičit - absolvovat různé modelové situace, „zkoušku nanečisto“ a také museli být hodnoceni. Zpětná vazba jim následně umožňovala zefektivnit výcvik a koneckonců bojeschopnost. Armáda využívala nejen rozvojová assessment centre, ale i výběrová“ (Hroník, 2012, s. 4).

V současné době se jedná o jednu u nejvyužívanějších metod nejen při výběru nových zaměstnanců, pak hovoříme o Assessment Centre – AC, ale především jako nástroj či ukazatel možného rozvoje zaměstnanců stávajících, pak hovoříme o tzv. Development Centre – DC. Ve své podstatě jde však o synonyma, neboť vždy označujíc „diagnosticko – výcvikové centrum“.

6.1 Trendy v užívání Assessment Centre

V současné době lze vyzorovat tři základní trendy. Hroník (2012, s. 15) hovoří o:

- **nárůstu rozvojových Assessment Centre** – na základě dotazníkového i kvalitativního šetření lze konstatovat nárůst rozvojových či certifikačních AC (Assessment Centre). Tento trend není nijak překvapivý, neboť při DC jsou lépe zužitkovány získané informace, snadněji z nich vzniká znalost. Pakliže počítáme náklady na jednu zprávu, příznivější „čísla“ vychází právě u DC než u výběrových AC.
- **odklonu od expertního přístupu** – ve firmách, které mají zkušenosti s prováděním AC či DC, se již neobjevuje požadavek expertního přístupu v jakémkoli směru. Občas se lze potkat s úspornými opatřeními, která mohou být provedena bez toho, aby změnila efektivitu AC. Například externí assessor je toliko jeden a interní assessoři jsou ve svém složení dostatečně heterogenní. Diskutabilní je ovšem AC jen s interními assessory. Občas byly zaznamenány stesky personalistů na přístup manažerů ve stylu „na personální věci máme personalisty“.
- **zvyšující se četnost AC s outdoorovými prvky** – je obtížné uskutečnit dvou a vícedenní AC, při kterém 90% organizačního času tráví účastníci v místnosti. To má za následek určitou senzickou deprivaci. Ta může být na místě, pakliže je záměrně testována. Když tomu tak není, je třeba zařazovat aktivity, které jsou mimo místnost. Tyto aktivity mohou být relaxační, ale také vkomponovány do samotného AC.

Pokud bychom se měli zamyslet čím se metoda výběru zaměstnanců Assessment Centre odlišuje od ostatních metod, zcela jistě bychom přišli na řadu odlišností např. doba trvání, množství účastníků, ale i nákladovost, náročnost vyhodnocení atd. A právě z těch nejmarkantnějších odlišností by se daly odvodit tři principy metody Assessment Centre. Hroník (2012, s. 47-48) k těmto třem principům uvádí:

- **princip vícero očí** – tento princip je dán skladbou a počtem pozorovatelů-hodnotitelů, kteří jsou zdrojem efektivitu AC a o jejichž úloze by se dalo hovořit jako o rozhodnější, než jsou samotné použité metody při AC, neboť žádná metoda

nemůže být lepší než ten, kdo s ní zachází. Heterogenita (různost), dostatečný počet a profesionalita assessorů jsou základními prvky efektivity metod AC. Pokud v této souvislosti hovoříme o různosti assessorů (pozorovatelů-hodnotitelů) máme na mysli především:

- různost podle věku
- různost podle pohlaví
- různost podle zkušeností
- různost dle externity/internity

Pozornost bychom také měli věnovat správnému počtu pozorovatelů-hodnotitelů.

S určitým zjednodušením lze konstatovat, že by mělo být zachováno pravidlo 1 : 2, kdy první číslo vyjadřuje počet pozorovatelů-hodnotitelů a druhé číslo počet účastníků. A zároveň, by počet assessorů neměl být větší než sedm, neboť vyšší počet nepřináší podstatné změny, respektive zisk v kvalitě rozhodnutí je poměrně malý a nákladný.

Různost a dostatečný nebo lépe řečeno přiměřený počet assessorů jsou prvotními předpoklady efektivního AC, ovšem bez profesionality pozorovatelů-hodnotitelů není možno očekávat validní výstupy.

- ***princip různého úhlu pohledu*** – tento princip spočívá v rozmanitosti a počtu metod, které jsou v průběhu AC použity. Při Assessment Centre je žádoucí vytvořit podmínky pro multisituačnost, která nastavuje různé úhly pohledu, tzn. umožňuje „vidět“ účastníka v různých situacích, protože každá skupina metod užívaná v AC umožňuje jiný úhel pohledu.
- ***princip sledování změny v ohraničeném čase*** – možnost vidět a slyšet druhého po delší a souvislý čas vytváří předpoklad pro přesnější a komplexnější závěry. Tyto závěry se stávají přesnějšími a ucelenějšími právě díky možnosti sledování změn, které jsou patrné během průběhu AC. Někteří účastníci jsou v určitých projevech výraznější na začátku, tzv. „září, jiní postupně „rozkvétají“, u jiných můžeme sledovat tzv. „uvadání“. Jinými slovy můžeme sledovat vliv únavy na výkon.

6.2 Struktura Assessment Centre

Jak již bylo zmiňováno, při Assessment Centre jsou používány různé diferencované skupiny metod, různé úkoly, jsou nastolovány různé situace, přičemž vše probíhá v různém čase a s různou mírou abstrakce. Všechny činnosti v rámci těchto metod, úloh a situací jsou propojeny do celku a je logické, že vzhledem k jejich různosti jsou zasazeny do různého prostředí.

6.2.1 Metody

Při důkladnějším pohledu na metody, které jsou při AC používány zjistíme, že jsou uplatňovány metody (Hroník, 2012, s. 50):

- a) **individuální** – vyžadují řešení situací, kdy má assessovaný podat co nejlepší individuální výkon. Při posuzování tohoto výkonu je však třeba brát v úvahu souvislosti, které mají sociální charakter.
- b) **metody skupinové práce** – umožňují pozorovat účastníky AC při úkolu, pro jehož splnění je potřebná práce ve skupině, v týmu. Tyto metody mohou akcentovat různou kvalitu a zaměření skupinové práce např. řešení problému, vyjednávání, práce pod tlakem a další interpersonální dovednosti.
- c) **psychodiagnostické testy** – jedná se o metody, kdy je vyžadován především sebepopis a sebeuposuzování. Míra shody mezi posouzením druhými a sebeuposouzením je cennou diagnostickou informací, kterou lze využít při výběru i při rozvoji.
- d) **sociogram** – nabízí další úhel pohledu, který je získán na základě skutečnosti, že sami účastníci AC mají za úkol zhodnotit ostatní účastníky AC. V případě výběrového AC je nutné metodu sociogramu zařadit až na konec diagnosticko-výcvikového centra, neboť účastníci se navzájem neznají. Jiná situace je při sestavování harmonogramu rozvojového AC, kdy pracujeme s předpokladem, že se účastníci AC jakožto zaměstnanci jedné firmy znají. V tomto případě můžeme předpokládat, že posuzování bude založeno na dlouhodobých zkušenostech s posuzovaným objektem a předmětem posuzování nebude chování, výkon, reakce atd. projevené pouze za doby trvání AC.

6.2.2 Typy úloh

Existuje celá škála úloh, které jsou zasazeny do modelových situací. Pro správné a efektivní používání těchto úloh však musíme dodržovat jejich roztrídění podle některých kritérií. Toto nám pomůže zvolit správnou kombinaci úloh, které použijeme v rámci jednoho AC.

Hroník (2012, s. 50) preferuje členění úloh podle převažujícího podnětového charakteru:

- **výkonové**, které jsou především o „dělání“, „konání“ a jsou blízké realizačním úlohám;
- **interpersonální**, které jsou především o procesu spolupráce
- **kognitivní**, které jsou zaměřené především na sledování kognitivních způsobů řešení;
- **zátěžové**, které sledují především způsob zvládnutí zátěže, stresu

„V každé modelové situaci očekáváme nějaký výsledek, proces spolupráce či interakci, myšlenkové řešení. Každá modelová situace představuje určitou zátěž“ (Hroník, 2012, s. 51).

6.2.3 Modelové situace v rámci Assessment Centra

Při výběru a sestavování modelových situací v rámci konkrétního AC musíme mít na paměti, že některé metody jsou orientované na minulost, některé na přítomnost, a konečně jsou metody, které se orientují na budoucnost. Použití každé z těchto tří skupin metod má v určitých situacích své opodstatnění.

Metody zaměřené na minulost vychází z představy logického kontinua. Je však třeba si uvědomit, že někdy tato představa logické kontinuity funguje, někdy naopak nefunguje, ale to není pro výsledek vyhodnocení metody důležité. Důležité naopak je, zda assessor umí nalézt logické pojitko, pracovat s ním a vyvozovat z něj patřičné závěry, respektive predikce.

Metody zaměřené na přítomnost jsou zaměřené na to, co se právě děje, co je současný stav.

A konečně metody zaměřené na budoucnost sledují to, co by se mohlo stát. Tvůrci a obhájci těchto metod tvrdí, že veškerá činnost člověka se řídí tím, jak předjímá svou budoucnost. Naopak neuznávají názor, že budoucí chování osobnosti je odvoditelné z chování, které u dotčené osobnosti bylo pozorováno v minulosti. Mnozí odborníci jsou však vstřícní k oběma tvrzením. Ani jedno ani druhé nepovažují za zcela mylné, ale podtrhávají důležitost působení mnoha faktorů vyskytujících se jak v minulosti, tak v budoucnosti, které mají vliv na chování osobnosti.

Hroník (2012, s. 51) modelové situace diferencuje i podle toho, zda probíhají ve zkráceném či v reálném čase:

- ***v komprimovaném (zkráceném) čase*** – jsou modelové situace výhradně zaměřené na sledování kognitivních charakteristik. Je tu představena nějaká historie problému či situace. Pro rozhodnutí a realizaci je v realitě k dispozici několik dní či alespoň hodin, v modelové situaci však assessor dostane k dispozici jen několik minut
- ***v reálném čase*** - nejčastěji se jedná o činnostní hry a hraní rolí. Z časové perspektivy modelové situace probíhají v reálném čase

V neposlední řadě se u modelových situací setkáváme s různou mírou abstrakce. Podle tohoto kritéria jsou pak modelové situace rozdělovány na situace, které probíhají v:

- ***metaforickém prostředí*** – „metody AC, které mají metaforický charakter, vychází z představy, že člověk v situaci, která se nepodobá situacím, ve kterých člověk uplatňuje zažitá postupy (zkušenosti), dokáže odhalit „jádrovější“, bytostnější charakteristiky. Metaforické prostředí „odhazuje rekvizity“ reálného prostředí, záměrně se mu nepodobá. Ostatně slovo metafora znamená „přenesení“ a pochází z řečtiny“ (Hroník, 2012, s. 52).
- ***reálném prostředí*** – „AC lze provádět i v reálném („originálním“) prostředí, tj. za běžného chodu (v reálném čase), při kterém si přirozená pracovní skupina plní své úkoly. Toto nazírání však přesahuje naše současné chápání AC, které si mnohdy definujeme jako jasně časově ohraničenou zkoušku mimo chod. Lze však předpokládat, že v rámci posilování mnohostrannosti bude do AC zařazováno i reálné prostředí“ (Hroník, 2012, s. 52).

- a modelové situace, u kterých hovoříme o *napodobení a simulaci*, přičemž ideálem je vytvořit co možná nejuvěrnější prostředí reálnému prostředí.

Metoda výběru či rozvoje pracovníků v podobě Assessment centra by měla být charakteristická svou komplexností a mnohostranností. A abychom tuto komplexnost a mnohostrannost zajistili, musíme Assessment centrum vhodně sestavit. Dbát na vhodnost propojenosti všech druhů metod AC, volit správné typy úloh a časové formáty. Zapomenout nesmíme ani na optimální volbu modelových situací s různou mírou abstrakce.

6.3 Oblasti užití Assessment Centre

„V zásadě existují dvě oblasti užití metod Assessment Centre, podle toho, která jejich stránka bude dominující – zda **diagnostická** (konstatování toho, co je) nebo **projektová** (konstatování toho, co a jak by mohlo být). Třetí oblast užití metod AC představuje certifikace, která završuje proces standardního vzdělávání. U certifikace dominuje diagnostické zaměření“ (Hroník, 2012, s. 55).

6.3.1 Výběr

Nejnámější je AC jako metoda interního i externího výběru zaměstnanců. „Nejčastějším důvodem k realizaci výběrového AC je obsazení volného místa. Výběr může probíhat jako interní, externí či kombinovaný. V řadě firem je nejčastěji formou AC prováděn kombinovaný výběr, při kterém se využívá srovnání interních a externích kandidátů. Při jejich rovnosti je dáována přednost interním kandidátům“ (Hroník, 2012, s. 55).

Na základě výsledků AC může být uskutečňováno vybírání do rozvojových programů. AC je vhodnou metodou pro zjišťování týmových rolí, je tedy hojně využíváno při sestavování týmů specialistů či týmu s určitým specifickým úkolem.

Assessment Centra při interním výběru využívá např. společnost GE Capital, „která má dvouletý všeobecný manažerský program (European Management Development Program) či program v oblasti IT (Information Management Leadership Program) nebo financí (Financial Management Program). V téže společnosti probíhá interní výběr do VUMLu (Večerní univerzity mladých leaderů)“ (Hroník, 2012, s. 55).

6.3.2 Rozvoj

V současné době je zaznamenáván trend, kdy se rozvojových AC používá více než výběrových AC. Nabízí se jedno možné logické vysvětlení. Příprava, organizace i vyhodnocování jakéhokoliv AC ať výběrového či rozvojového je celkem nákladnou záležitostí a proto je pro firmy a společnosti přirozenější, že raději investují do svých stávajících zaměstnanců (při rozvojovém AC), než do zaměstnanců potenciálních (při výběru). V případě uskutečnění rozvojového AC nemůže společnost příliš ztratit, naopak přehledná strategie kariérního růstu u konkrétních zaměstnanců je pro ni cenným bonusem.

6.3.3 Certifikace

Provádíme-li AC ve snaze o certifikaci, pak musíme při jeho složení volit takové metody, abychom srovnávali výchozí úroveň s dosaženou úrovní a tu dále mohli porovnat s úrovní žádoucí. Sestavení a i samotné provedení takového Assessment Centra není jednoduché a zvýšené požadavky jsou kladeny i na pozorovatele-hodnotitele, a z tohoto důvodu by mělo být obstaráno odborníky, profesionály.

6.4 Výhody a nevýhody Assessment Centra

Metoda výběru zaměstnanců Assessment Centre se chová jako každá jiná metoda, tj. má svoje výhody a své nevýhody. Existují důvody proč právě tuto metodu v rámci výběrového řízení zorganizovat a účastníky výběrového řízení ji nechat absolvovat a samozřejmě existují i důvody, proč se do realizace této metody nepouštět. Je na zvážení každé firmy či organizace, jak velký přínos bude mít použití této metody.

6.4.1 Výhody Assessment Centra

Výhody assessment centra (Vajner, 2007, s. 12):

- komplexní pohled na kandidáty
- reálnost situace
- vyšší spolehlivost a platnost
- zajímavost pro účastníky, hodnotitele i management
- modelování situací podle potřeby

Hroník (2012, s. 64) vidí výhody Assessment Centra především v:

- ***komplexnosti a mnohostrannosti hodnocení***, které vyplývají z uplatnění principů vícero úhlů pohledu vícero očima po delší a souvislou dobu. Komplexnost a mnohostrannost hodnocení jsou zárukou validity AC a ta je zase zárukou výsledků, které jsou hlavní výhodou a důvodem rozšíření Assessment center
- ***flexibilitě***, kterou zajišťuje růzností metod, přičemž flexibilitou rozumíme schopnost pružného přizpůsobení metod zadání a kritériím
- ***učení se***, kdy každá absolvovaná skupinová či individuální modelová situace v rámci AC představuje zkušenost, kterou mohou získat jednak jednotliví účastníci, jednak assessoři
- ***zpětné vazbě***, která velmi napomáhá snaze učit se a je schopna přinést pohled zvenčí a být korigujícím prvkem ve snaze po zlepšení

6.4.2 Nevýhody Assessment Centra

Mezi nevýhody Vajner (2007, s. 12) řadí:

- značnou náročnost na přípravu
- vyšší náklady na realizaci
- nutnost jasně vymezit, jak bude s výsledky naloženo

Hroník (2012, s. 65) jako nevýhody uvádí:

- ***časovou náročnost***
- ***finanční náročnost***, která brzdí větší rozšíření AC jako metod výběru či rozvoje zaměstnanců, a to i přes její vysokou míru efektivnosti
- ***simulační riziko*** – spočívá v tom, že kritéria pro pozorování a hodnocení chování účastníků nejsou relevantní. Simulační riziko vyplývá z jevů, které sociální psychologie nazývá konformitou a poslušností. Citlivost až závislost na mínění druhých v reálném životě může být velkým motivačním faktorem, proč něco neudělat, anebo naopak proč něco udělat

- *riziko zkoušky „nanečisto“* – příkladem rizika zkoušky „nanečisto“ může být např. modelová situace, která je zaměřená na propuštění nevykonného pracovníka či jeho přeřazení na jiné místo. Jsou lidé, kteří takovou situaci během AC bravurně zvládají, avšak v realitě se cítí pod takovým sociálním tlakem, že se takovému kroku vyhýbají
- *riziko chabé výzvy* – jsou lidé, kterým prostředí AC nevyhovuje, je pro ně příliš „jako“. Provádění jakýchkoliv úkonů jim připadá nepodstatné a někdy až potupné, z tohoto důvodu nepřistupují k plnění úkolů zodpovědně a jejich výsledky pak neodpovídají jejich skutečnému potenciálu

I přes uvedené nevýhody se však Assessment Centre jako metoda výběru zaměstnanců, a to jednak ve smyslu výběru nových zaměstnanců, jednak ve smyslu výběru stávajících zaměstnanců s předpokladem kariérního růstu, stává stále používanější. Především ve velkých firmách s nadnárodním prvkem můžeme sledovat trend dnešní doby, tj. využívání výhod a jedinečnosti Assessment Centra pro správný růst, rozvoj a prosperitu firmy a dosahování jejích cílů.

7 VÝBĚROVÝ POHOVOR

Výběrový pohovor je jednou z nejčastěji používaných a také jednou z nejnáročnějších metod výběru zaměstnanců. V rámci této metody bývají upřesňovány informace, které chyběly nebo nebyly zcela úplné v písemných dokumentech, které uchazeč o zaměstnání zaslal jako reakci na nabídku volné pracovní pozice.

V rámci této výběrové metody také dochází většinou k prvnímu osobnímu kontaktu, který je i z hlediska psychologického velmi důležitý a nezřídka z jeho celkového výsledku bývá odvozován výsledek celého výběrového řízení.

7.1 Struktura výběrového pohovoru

Struktura výběrového pohovoru je dána nejen jeho účelem a cílem, tj. výběrem nejnáročnějšího kandidáta na obsazení volné pracovní pozice, ale i zákonitostmi interpersonální komunikace a interpersonální interakce a percepce.

Vajner (2007, s. 58) ke struktuře přijímacího rozhovoru uvádí jednotlivé body, které ji tvoří:

- přivítání kandidáta
- představení se
- navození přátelské atmosféry
- vysvětlení průběhu pohovoru
- vlastní pohovor:
 - prezentace pracovní zkušenosti kandidáta
 - modelové situace
 - prezentace představy kandidáta o nabízené pozice
- vysvětlení nabízené pozice
- otázky kandidáta
- závěr, ukončení pohovoru

Hroník (1999, s. 270) nehovoří o struktuře, ale o fázích výběrového rozhovoru:

- **navázání kontaktu;** slouží k představení se navzájem a navození pracovní, ale přátelské a optimistické atmosféry
 - při představování je důležité dodržovat pravidla společenské významnosti a dalších společenských konvencí
 - navození pracovní a zároveň přátelské, optimistické atmosféry neznamená uchýlit se k nějakému podbízení se ať z jedné či druhé strany účastníků pohovoru. Naopak vyvolání optimální atmosféry slouží k odstranění nedůvěry a trémy uchazeče a možnosti dosáhnout požadovaného výkonu
- **jádro výběrového pohovoru;** tato fáze by již měla zcela probíhat podle přípravy, s cílem získat co nejvíce relevantních informací. Pro získání požadovaných informací je možné použít několik postupů:
 - od obecnějších problémů ke konkrétnějším údajům, tzv. trychtýřový přístup
 - od jednotlivostí k obecnějším výpovědím, tzv. řebřík do nebe
 - od běžných k osobnějším a intimnějším tématům
 - citlivé, kritické otázky jsou prokládány otázkami, u kterých se nepředpokládají rozpaky nebo obranné mechanismy, tzv. maskovací technika
- **závěr výběrového pohovoru;** je navigací do klidnějších vod a slouží k uvolnění případného napětí, aby uchazeč odcházel s pocitem, že má za sebou dialog, nikoliv zkoušení

7.2 Věcná a formální stránka výběrového pohovoru

Hovořím-li o značné důležitosti této výběrové metody pak je zřejmé, že jako taková bude mít své formální náležitosti, které musejí být naplněny, a bude mít také svoji věcnou stránku, která nesmí být podceňena.

Důležité je uvědomit si, že na výběrový-přijímací pohovor se lze dívat ze dvou úhlů pohledů. Tím jedním je pohled ze strany zaměstnavatele a tím druhým úhlem pohledu je pohled ze strany uchazeče o volnou pracovní pozici.

7.2.1 Věcná stránka výběrového pohovoru z hlediska zaměstnavatele

Věcnou stránku výběrového pohovoru tvoří především prostředí, ve kterém je uskutečňován. Vždy by se mělo jednat o příjemnou místnost a eliminovat rušivé jevy především v podobě hluku, telefonování či pohybu dalších osob. Významným prvkem může být také teplota v místnosti, která je velmi často podceňována. Přílišné teplo ale i chlad způsobují nepříjemné pocity uchazeče a tím je narušena jeho soustředěnost, koncentrace a je snížen jeho výkon. Není v zájmu zaměstnavatele, aby v rámci této metody, tj. výběrového pohovoru aktivně či pasivně vytvářel podmínky, které uchazečovi stěžují situaci. K těmto účelům může být využito jiné výběrové metody např. Assessment Centre (viz kapitola 6). Naopak v zájmu zaměstnavatele je při přijímacím pohovoru vytvořit takové podmínky, aby uchazečům výkon byl co možná nejlepší, neboť jen tak je možné odhadnout jeho přínos pro organizaci a posoudit tak důsledky jeho přijetí či nepřijetí na volnou pracovní pozici.

Kromě optimální teploty v místnosti je také potřeba promyslet místo, kam uchazeče o zaměstnání posadíme. Je zřejmé, že bychom na něj jako členové výběrové komise měli dobře vidět, ale rozhodně není žádoucí ho usazovat na jakémkoliv místě, kde by se mohl cítit jako na pranýři. Rozhodně bychom mu měli poskytnout takový prostor, ve kterém by se cítil dobře. Více než u jakéhokoliv faktoru věcné stránky výběrového pohovoru bychom zde měli ctít pravidlo: „že obě strany výběrového pohovoru jsou si naprosto rovny“! Optimálním řešením je rovnoměrné rozsazení kolem kulatého nebo oválného stolu, kde je nejvyšší pravděpodobnost, že se kandidát nebude cítit nepříjemně ohledně svého místa.

Jeden z posledních prvků věcné stránky výběrového řízení bezesporu tvoří i počet členů výběrové komise. Zaměstnavatel by v tomto případě měl vždy omezit účast za svoji

stranu na nutné, ale současně dostatečné minimum. Při stanovování počtu členů komise by měl být brán ohled především na dodržení či zajištění odborné úrovně výběrového pohovoru. Z toho vyplývá, že by komise měla být složená ze zástupce či zástupců personálního útvaru a příslušného vedoucího pracovníka, který musí být schopen objektivně vyhodnotit znalosti a dovednosti uchazeče o volnou pracovní pozici.

Nejenom složení výběrové komise, ale i chování a jednání jejích členů je podstatné pro naplnění věcné stránky výběrového pohovoru. Mělo by být samozřejmostí, že komise bude mít svého vedoucího, jehož úkolem bude řídit, korigovat a v případě potřeby usměrňovat výběrový pohovor, tak aby byl splněn jeho účel a naplněn cíl. S největší pravděpodobností by měl být tímto lídrem pracovník personálního oddělení, který by měl být znalý všech zásad a pravidel vedení pohovoru. Jedním z těchto pravidel je „převážně poslouchat a sledovat“. Toto nám umožní vhodně volené krátké, ale správně cílené otázky. Po celou dobu pohovor by měli všichni členové vůči kandidátovi zachovávat určitou úctu, nenápadným a nevtíravým způsobem povzbuzovat kandidátovu sebedůvěru a důvěru ve firmu jako potenciálního zaměstnavatele.

7.2.2 Věcná stránka výběrového pohovoru z hlediska kandidáta

Základním cílem osobního pohovoru z hlediska kandidáta je přirozenou cestou přesvědčit potenciálního zaměstnavatele, že právě on je pro něj optimálním budoucím zaměstnancem, respektive, že je nejvhodnějším kandidátem na obsazení předmětné volné pracovní pozice.

Věcnou stránku pohovoru ze strany uchazeče tvoří jednoznačně celkový uchazečův vzhled, především jeho oblečení včetně obuvi, vlasů, nehtů, ale i jeho projevy chování. Povinností by mělo být nejen dostavit se včas na předem daný, stanovený termín pohovoru, ale dostavit se s přiměřeným předstihem, abychom měli potřebný čas se na nastávající pohovor připravit např. dojít si na toaletu, uklidnit se, upravit si zevnějšek, ale i vypnout si mobilní telefon nebo si připravit donesené písemnosti, pokud nějaké máme s sebou. Kromě toho, že toto vše vypovídá o nás jako o osobnosti a že si členové komise na základě těchto projevů tvoří obraz o nás jako o potenciálním zaměstnanci, tak nám tato připravenost zvyšuje sebedůvěru, což se odráží i na našem výkonu.

Při samotném pohovoru je pak věcná stránka tvořena způsobem a stylem jakými odpovídáme na položené otázky a bezesporu i pravdivost poskytovaných informací.

Nesmíme zapomenout, že v dnešní době je ověřování informací poměrně snadným úkolem a pro zkušeného personalistu a odborníka v dané problematice to není nepřekonatelný problém.

7.2.3 Formální stránka výběrového pohovoru

Formální stránka výběrového pohovor je ze strany zaměstnavatele i ze strany uchazeče velmi podobná. Z pohledu kandidáta se zpravidla jedná pouze o prokázání totožnosti a dokladování příslušného vzdělání. „Máme-li osvědčení o absolvování dalších kursů, bude dobré je mít u sebe také. Situaci si usnadníme, pokud s sebou přineseme fotokopie příslušných dokladů. Pokud jsme vybaveni referencemi nebo doporučeními, neváhejte je využít. I zde platí, že přesnost a úplnost je významným přínosem pro výsledné hodnocení“ (Matějka, 2007, s. 55).

Z pohledu zaměstnavatele formální stránku výběrového pohovoru tvoří především písemný obraz závěru, který z pohovoru pro každého uchazeče vyplynul. Jedná se buď o oznámení o neúspěchu, které by mělo mít zásadně písemnou formu a které by mělo obsahovat stručné zdůvodnění pro uchazeče nepříznivého výsledku. Anebo se jedná o rozhodnutí ohledně návrhu uzavřít pracovní poměr.

7.3 Příprava na výběrový pohovor

„Základem úspěchu každého rozhovoru je příprava na něj“ (Vajner, 2007, s. 57).

Příprava na pohovor ze strany zaměstnavatele by v sobě měla zahrnovat především:

- podrobné seznámení se s uchazečovým životopisem
- sestavení osnovy pohovoru s ohledem na otázky, které budou uchazečovi kladeny na základě:
 - nepřesných či zcela chybějících informací v jeho životopise
 - uchazečových zkušeností, které mají vztah k nabízené pozici
- stanovení celkového časového limitu na provedení pohovoru a orientační stanovení doby trvání jednotlivých částí rozhovoru
- přípravě tzv. checklistu – kontrolní seznam jednotlivých fází pohovoru, který může obsahovat konkrétní otázky, na které není správné zapomenout či je důležité je klást v určitém pořadí či pouze v určitých fázích pohovoru
- určit si postup a role, které budou zastávat konkrétní členové komise (vždy by měl být vedoucí, který bude pohovor řídit)
- shromáždit si příslušnou dokumentaci vztahující se:
 - k uchazečovi – životopis, motivační dopis, reference, atd.
 - k firmě – přesnou specifikaci obsazované pozice, možnosti platového rozmezí, pravidla a podmínky získání zaměstnaneckých benefitů, atd.
- připravit místnost, zajistit občerstvení a nerušený průběh pohovoru

Pokud chceme uchazeči o volnou pracovní pozici demonstrovat profesionalitu a erudovanost firmy potažmo výběrového řízení, které pořádáme, pak by příprava výběrového pohovoru měla být důkladná a řádná.

Příprava na výběrový pohovor ze strany uchazeče by neměla postrádat:

- „oživení“ všech informací, které o uchazeči má výběrová komise např. posloupnost dosavadních zaměstnání dle životopisu, informace ohledně vzdělání či absolvování specifických kurzů a školení
- výběr vhodného oděvu

- úprava zevnějšku
- příprava veškerých dokumentů, které:
 - chci předložit výběrové komisi – reference, doporučení atd.
 - by mohla výběrová komise chtít předložit – průkaz totožnosti, doklad o dosaženém vzdělání, reference atd.
- potvrzení si místa a času uskutečnění pohovoru např. fyzická znalost adresy
- ujasnění si vlastních motivačních faktorů, které budu chtít otevřeně sdělovat

Pokud chceme působit seriózně a nechceme si zbytečně snižovat svoje šance na získání nabízené pracovní pozice, pak bychom přípravu na výběrový pohovor neměli podcenit a měli bychom jí věnovat patřičný čas.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CÍL A ZÁMĚR VÝZKUMU

Při přípravě i při samotném zpracování první (teoretické) části této diplomové práce vyvstala řada otázek a na některé z těchto otázek se pokusím najít odpověď a formulovat z nich závěry s obecnou platností.

V teoretické části práce jsem se zabýval pojmovým aparátem používaným personalisty, ale i manažery lidských zdrojů. Existující kategorie pojmů se sice běžně používají, ale přesvědčil jsem se, že ne vždy zcela správně. Často jsou jednotlivé kategorie zaměňovány, používány jako synonyma, což je mnohdy až v rozporu s tím, co ve skutečnosti tyto pojmy vyjadřují. Objasnění významů těchto pojmů jsem považoval za elementární podmínku toho, abych vůbec mohl pokračovat v práci na této diplomové práci. Z tohoto důvodu vznikly kapitoly č. 1 a č. 2 s názvy: „Pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů“ a „Personální plánování, plánování lidských zdrojů“.

Podstatnou část své práce jsem věnoval procesům získávání a výběru zaměstnanců, do jejich struktury rozhodně patří metody, které jsou využity k výběru zaměstnanců při konkrétním výběrovém řízení.

Pokusil jsem se případně čtenáře seznámit s nejčastější a také nejefektivnější metodou výběru pracovníků na volnou pracovní pozici, tj. výběrovým pohovorem. Domnívám se, že jednou z velmi častých příčin odmítnutí uchazeče o zaměstnání je podcenění výběrového pohovoru ze strany uchazeče, především po stránce nedostatečné přípravy a nedostatečné informovanosti o pracovní pozici. Rád bych zdůraznil skutečnost, že právě tyto dva důvody odmítnutí je možné velmi dobře eliminovat a vyhnout se tak jejich možnému důsledku – nepřijetí.

Jednu z kapitol své práce jsem věnoval jedné z nejnovějších a stále více používaných metod výběru pracovníků – Assessment Centre. Domnívám se, že tato metoda je stěžejní při výběru zaměstnanců na obsazení manažerských postů a to nejen vysokých, ale i středních manažerských pozic.

V neposlední řadě jsem se zabýval procesem sociální interakce, především však chybami, kterých se při sociální interakci dopouštíme a které mohou zásadně ovlivnit nejen celý průběh výběrového řízení, ale především jeho výsledek. I když jde o chyby všeobecně známé např. haló efekt či efekt prvního dojmu, často dochází k přehlížení jejich důsledků, tj. vytvoření mylného úsudku týkajícího se hodnocené osoby.

Uchazečem vyvolané antipatie (či sympatie) u členů výběrové komise vedou k nedoporučení (či doporučení) přijetí uchazeče na předemtnou pracovní pozici. I této příčině odmítnutí se dá předejít. Mnohdy si jen stačí tyto možné chyby v interakci uvědomit, abychom se jich vyvarovali. A to jak z pohledu uchazeče – snažit se zapůsobit tak, abych nezavdal příčinu k negativnímu hodnocení, tak z pohledu člena výběrové komise – pokusit se uchazeče posuzovat objektivně, odpoutat se od možných úsudků, vyvolaných chybami v sociální interakci.

Neméně důležitá je, dle mého názoru, i příprava dokumentů, které jsou uchazečem zaslány personálnímu útvaru ještě před uskutečněním výběrového pohovoru. Na základě nevhodně sepsaného životopisu či motivačního dopisu může dojít k situaci, že uchazeč vůbec nebude pozván před výběrovou komisí k pohovoru anebo, že pozván sice bude, ale členové komise si na základě těchto dokumentů vytvoří na uchazeče negativní názor, který již nebude moci uchazeč ani při osobním kontaktu zvrátit. Opět bych rád zdůraznil, že i tento důvod neúspěchu ve výběrovém řízení je při trošce péle a námahy snadno překonatelný. Je zcela zbytečné, aby si uchazeč o zaměstnání snižoval šance na úspěch v podobě přijetí do zaměstnání.

Při studiu odborné literatury, která se věnuje problematice řízení lidských zdrojů, potažmo výběrem nových zaměstnanců do organizace, jsem si uvědomil, jak málo je věnováno problematice prostředí, ve kterém se výběrové řízení odehrává. A právě tato skutečnost mě vede k názoru, že prostředí výběrového pohovoru nemá téměř žádný vliv na výsledek tohoto řízení. Jinými slovy, prostředí zpravidla nemá vliv na negativní výsledek výběrového řízení a tudíž ho nelze označit jako primární příčinu odmítnutí uchazeče či základní příčinu uchazečova neúspěchu.

8.1 Hypotézy a jejich odůvodnění

Vycházím ze čtyř hypotéz, které jsem si stanovil během a po zpracování teoretické části své práce a při studiu odborné literatury a které bych chtěl, empirickým šetřením popsáním v této části mé práce, verifikovat.

První hypotéza se vztahuje jednak k přípravě, kterou uchazeč podnikne před pohovorem před výběrovou komisí a jednak k informovanosti uchazeče o specifikaci nabízeného pracovního místa.

Předpokládám, že: **„Podcenění významu osobního pohovoru před výběrovou komisí v rámci výběrového řízení ze strany uchazeče, tj. nedostatečná příprava a nedostatečná informovanost o pracovní pozici, je častou příčinou odmítnutí uchazeče o zaměstnání.“**

Domnívám se, že pokud má uchazeč uspět při výběrovém řízení, musí mít maximálně možnou povědomost o specifikaci pracovního místa. Přičemž specifikací pracovní pozice mám na mysli především znalost činností, které od něj budou vyžadovány, aby byl schopný plnit stanovené úkoly a přispívat tak k naplňování cílů organizace. Z těchto pracovních činností pak zcela logicky budou vyplývat i požadavky na schopnosti a znalosti, kterými musí uchazeč bezesporu disponovat, aby předmětné činnosti mohl vykonávat.

Správnost tohoto tvrzení je ověřována otázkami č. 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17 a 18 položených uchazeči o zaměstnání (viz přílohy č. 1 a č. 2) a otázkami č. 9 a 10 položených jednotlivým členům výběrové komise (viz příloha č. 4).

Jako zcela prvotní impuls ze strany uchazeče, kterým dává jasně najevo, že by měl zájem o nabízenou pracovní pozici je odeslání svých osobních písemných materiálů na adresu organizace. Nejčastěji jsou těmito písemnostmi životopis a motivační dopis. Druhá verifikovaná hypotéza zní: **„Písemné materiály zaslané uchazečem výběrové komise před osobním pohovorem jsou důležitým zdrojem informací a jejich nekvalitní zpracování bývá častou příčinou odmítnutí uchazeče.“** K formulaci této hypotézy mě vedl předpoklad, že pokud neznám osobně autora písemnosti, pak si jeho obraz vytvořím na základě dojmu, který na mě učinil jeho písemný výtvar. Posuzovat budu celkovou úpravu dokumentu, pravopisný projev, stylistickou úpravu i věcnou správnost a úplnost. A podle míry zjištěným nedostatků budu tyto nedostatky promítat i do osoby tvůrce dokumentu.

Verifikace či falzifikace této hypotézy je vyhodnocována z odpovědí na otázky č. 14 a 15 položených uchazeči o zaměstnání (viz příloha č. 1) a z odpovědí na otázky č. 1, 2, 3, 4, 5 a 6 položených jednotlivým členům výběrové komise (viz příloha č. 3).

„Prostředí, ve kterém se odehrává osobní pohovor v rámci výběrového řízení, nemá zpravidla vliv na negativní výsledek výběrového řízení, a tudíž ho nelze označit jako příčinu odmítnutí uchazeče o zaměstnání.“ Takto zní třetí hypotéza, kterou jsem formulovat po zjištění, že významu prostředí v rámci konání výběrového řízení není v odborné literatuře věnována téměř žádná pozornost. To mě vede k přesvědčení, že prostředí, především pak jeho materiálně-obsahová stránka, nemá souvislost s konečným výsledkem výběrového řízení.

Tato domněnka je ověřována otázkami č. 22, 23, 24, 25 a 26 položených uchazeči (viz příloha č. 2).

A konečně čtvrtá hypotéza zní: **„Vyvolané sympatie/antipatie uchazečem u člena výběrové komise vedou k jeho doporučení/nedoporučení přijetí na obsazovanou pracovní pozici.“** „Sympatií“ je, pro potřebu této práce, myšlen celkový obraz uchazeče, který na člena výběrové komise působí pozitivně. Naopak „antipatií“ je, v rámci této práce, myšlen negativní, ale i neutrální obraz uchazeče, který si na základě svého chování a svých projevů, ale i vizáže vytvořil a který je vnímám jednotlivými členy výběrové komise.

Domnívám se, že každý sociální kontakt lidí (sociální interakce) se odvíjí od sympatií či antipatií, které při tomto kontaktu (působení) vznikají. A pokud má z tohoto kontaktu vzejít nějaký konkrétní výsledek, pak je tento výsledek ovlivněn zmiňovanými sympatiemi či antipatiemi. Navíc se domnívám, že pokud je jedna ze stran sociální interakce v pozici, že tento výsledek sociálního kontaktu může ovlivnit (a to člen výběrové komise rozhodně je), pak spolu úzce souvisí „sympatie – úspěch jako výsledek kontaktu“ a „antipatie – neúspěch jako výsledek kontaktu“.

Platnost této poslední hypotézy je ověřována souborem otázek č. 7, 8 a 11 položených jednotlivým členům výběrové komise (viz příloha č. 4).

8.2 Popis výzkumného vzorku

8.2.1 Základní soubor respondentů

Základním souborem jsou všichni uchazeči o zaměstnání, kteří se alespoň jednou zúčastnili výběrového řízení a absolvovali výběrový pohovor před výběrovou komisí. Především z časových, ale i ekonomických a technických důvodů jsem si z tohoto základního souboru respondentů musel vytvořit soubor výběrový.

8.2.2 Výběrový soubor respondentů

Nebylo možné oslovit všechny uchazeče o zaměstnání, kteří absolvovali, anebo se chystali v nejbližší době absolvovat, výběrový pohovor v rámci výběrového řízení. Z tohoto důvodu jsem si základní soubor respondentů zúžil na uchazeče o zaměstnání, kteří se v době mého empirického šetření rozhodli reagovat na nabídku volného pracovního místa u organizace „městské policie“ a měli před sebou absolvování výběrového pohovoru – metody výběru zaměstnanců.

Abych mohl tento průzkum v rámci své práce provést, musel jsem nejdříve oslovit personální oddělení této organizace a požádat je o spolupráci. Tato spolupráce spočívala především v ochotě přizpůsobit chod výběrového řízení tak, aby bylo možné žádat po respondentech vyplnění dotazníků varianty A (viz kapitoly č. 1 a 2) těsně před a bezprostředně po výběrovém pohovoru a navíc v ochotě členů výběrové komise vyplňovat dotazník varianty B (viz přílohy č. 3 a 4), týkající se každého konkrétního uchazeče v průběhu výběrového řízení.

Po provedených konzultacích s pracovníky personálního oddělení a po výběru konkrétního výběrového řízení na obsazení pozice tiskového mluvčího, jsem byl připravený na skutečnost, že výběrový soubor respondentů bude čítat 45 lidí, z toho bude 7 respondentů zařazeno do tzv. druhé skupiny, tj. do skupiny zahrnující členy výběrové komise. A první skupinu budou tvořit všichni uchazeči o zaměstnání, kteří zaslali požadované materiály, tj. životopis a motivační dopis, zároveň se zúčastní výběrového pohovoru a v neposlední řadě, budou ochotni spolupracovat na tomto empirickém výzkumu.

8.3 Průběh empirického šetření

„Organizace výzkumu z hlediska věcného naplnění výzkumných záměrů představuje zajištění výzkumných činností a jejich návaznosti. Činnosti ve výzkumu jsou rozděleny podle jednotlivých relativně uzavřených etap, z nichž každá má svůj specifický cíl“ (Bedrnová, 2012, s. 32).

V tomto případě se jednalo o etapu přípravnou, realizační a vyhodnocovací, jejíž součástí je i interpretace zjištění, ke kterým jsem dospěl uplatněním statistických postupů. Při tomto kvantitativním výzkumu jsem zjišťoval rozsah výskytu a četnost zastoupení jednotlivých jevů v rámci výběrového souboru respondentů.

8.3.1. Přípravná fáze empirického šetření

Do této fáze empirického šetření jednoznačně patří, jednak sestavení dotazníků pro všechny respondenty, tj. pro uchazeče o zaměstnání (viz příloha č. 1 a č. 2) i pro členy výběrové komise (viz příloha č. 3 a č. 4), jednak dokonalá příprava podmínek pro bezproblémové vyplňování dotazníků všemi respondenty.

V rámci přípravné fáze jsem také zahájil jednání s personálním oddělením a postupně jsem se s jeho pracovníky domlouval na konečné podobě průběhu výběrového pohovoru. Bylo nutné jim sdělit moji představu o průběhu realizační etapy prováděného výzkumu a tyto představy konfrontovat s možnostmi a danými podmínkami personálního útvaru. Oslovil jsem také konkrétní členy výběrové komise a osobně jsem je požádal o spolupráci v rámci mého empirického šetření a sdělil jim mé představy, co od nich očekávám. V rámci těchto rozhovorů jsem zaznamenal několik podnětů, jak vytvořit systém, kterým budou respondenti z řad uchazečů o zaměstnání označováni, aby v konečné fázi mohlo dojít ke správnému zkompletování všech částí dotazníků respondentů i s dvěma částmi dotazníků, které budou vyplňovat jednotliví členové výběrové komise. Práce a manipulace s dotazníky musela být nastavena tak, aby nedošlo ve vyhodnocovací fázi k jejich záměně. Byl jsem si vědom, že: „kvalita přípravy jednoznačně určuje, zda budoucí zjištění budou akceptovatelná a použitelná. Při nedostatečné přípravě může totiž docházet k závažným chybám, které v dalších etapách není již možné napravit“ (Bedrnová, 2012, s. 32)

8.3.1.1 Dotazníky pro respondenty – zdroj dat

Vzhledem k tomu, že v rámci svého empirického šetření pracuji se dvěma skupinami respondentů, bylo nutné si pro každou skupinu sestavit jiný dotazník. Pro skupinu, ve které byli zařazeni uchazeči o zaměstnání, jsem si sestavil dotazník, který je označen písmenem „A“ (dále jen „varianta A“). Pro skupinu, ve které byli zařazeni všichni členové výběrové komise, jsem si sestavil dotazník, který je označen písmenem „B“ (dále jen „varianta B“).

Dotazník varianty A jsem dále rozdělil na dvě části. První část, kterou jsem si označil písmeny „A/a“ (viz příloha č. 1), vyplňovali uchazeči o zaměstnání těsně **před** absolvováním výběrového pohovoru. Druhou část dotazníku varianty A, jsem si označil písmeny „A/b“ (viz příloha č. 2) a tuto část uchazeči o zaměstnání vyplňovali bezprostředně **po** absolvování výběrového pohovoru.

Dotazník varianty B je také rozdělen na dvě části, přičemž první část, byla vyplňována jednotlivými členy výběrové komise po seznámení se s písemnými dokumenty, které uchazeč zaslal personálnímu útvaru jako reakci na zveřejněnou nabídku volné pracovní pozice. Tedy v době, kdy **ještě nedošlo k osobnímu kontaktu** mezi uchazečem o zaměstnání a členem výběrové komise. Tuto zmiňovanou první část dotazníku varianty B jsem si označil písmeny „B/a“ (viz příloha č. 3). Druhou část tohoto dotazníku označenou písmeny „B/b“ (viz příloha č. 4) měli jednotliví členové výběrové komise vyplňovat přímo při probíhajícím výběrovém pohovoru s konkrétním uchazečem nebo bezprostředně po skončení tohoto pohovoru. Tedy v době, kdy **již došlo k osobnímu kontaktu** mezi uchazečem o zaměstnání a členem výběrové komise. Pro zpřehlednění členění dotazníků jsem zpracoval tabulku č. 3.

Tab. č. 3. Znázornění členění dotazníkových částí

dotazníky pro uchazeče		dotazníky pro členy výběrové komise	
varianta A		varianta B	
před výběrovým řízením	po výběrovém pohovoru	před osobním pohovorem	během nebo těsně po osobním pohovoru
A/a	A/b	B/a	B/b

Bylo nutné také vyřešit způsob identifikace každého uchazeče o zaměstnání, z důvodu konečné kompletace jednak dotazníku varianty A, respektive jeho částí „A/a“ a „A/b“ a k nim přiřadit odpovídající dotazník varianty B a to opět jeho obě části, tj. část „B/a“ i část „B/b“. Jako nejjednodušší řešení z hlediska administrativního zpracování i z hlediska zachování anonymity uchazečů o zaměstnání, se nabízelo řešení, označit čísla 1 až 38 všechny písemné materiály zaslané uchazeči na personální oddělení. Členové výběrové komise pak při vyplňování dotazníku varianty B části „B/a“ opsali do záhlaví tohoto dotazníku číslo, které bylo uvedeno na životopise uchazeče o zaměstnání. Totožné číslo zapsali i do záhlaví dotazníku označeného „B/b“, i když tuto část dotazníku prozatím nevyplňovali. S doručeným životopisem a motivačním dopisem každého uchazeče o zaměstnání se musel seznámit každý člen výběrové komise. Tímto způsobem bylo tedy před začátkem samotného výběrového pohovoru vyplněno 7x38 dotazníků varianty B části „B/a“ a připraveno k vyplnění 7x38 dotazníků varianty B části „B/b“, označené v záhlaví pouze číslicí 1 až 38. Přičemž konkrétní číslo se dalo přiřadit konkrétnímu uchazeči o zaměstnání pouze po porovnání s jeho životopisem.

Anonymita uchazečů byla zajištěna tak, že pracovnice personálního oddělení sice znala totožnost konkrétního uchazeče o zaměstnání a znala číslo, které mu přiřadila a zapsala ho na jeho životopis, ale nikdy nebyla seznámena s vyplněnými dotazníky varianty A ani varianty B.

Toto pravidlo bylo zachováno i naopak, kdy zpracovatel dat získaných z vyhodnocených dotazníků obou variant nikdy nebyl seznámen s životopisy uchazečů o zaměstnání, respektive s čísly, kterými byly označeny a tudíž si nemohl s vyplněným dotazníkem spojit iniciály konkrétního uchazeče o zaměstnání.

8.3.2 Realizační fáze empirického šetření

Realizační fáze empirického šetření probíhala tři dny, kdy první a druhý den této fáze bylo před výběrovou komisí pozváno 13 a třetí den 12 uchazečů o zaměstnání.

Po příchodu respondenta na místo konání výběrového pohovoru si každého z nich jednotlivě pozvala pracovnice personálního oddělení do místnosti, kde vyhledala uchazečův životopis, zjistila číslo, kterým je tento životopis označen a toto číslo napsala do záhlaví dotazníku varianty A, a to do části „A/a“ i části „A/b“.

Následovalo seznámení respondenta se skutečností, že zde probíhá empirické šetření v rámci diplomové práce s názvem „Příčiny odmítání přijetí uchazečů

do zaměstnání“ a byla vyslovená žádost, zda by byl uchazeč ochotný se tohoto šetření zúčastnit. V případě uchazečova souhlasu mu byly poskytnuty další doplňující informace a instrukce a byl požádán o vyplnění dotazníku varianty A části „A/a“, která mu byla předána. Část „A/b“ byla ponechána u pracovnice personálního oddělení. Zároveň byla respondentovi předána kartička, která byla označena shodnou číslicí jako jeho životopis. Tuto kartičku měl respondent předložit i u výběrové komise v rámci výběrového pohovoru.

Každý člen výběrové komise měl při výběrových pohovorech u sebe 13 prázdných nevyplněných dotazníků varianty B části „B/b“ a s příchodem každého uchazeče zapsal jeho číslo do záhlaví dotazníku. Tento dotazník ještě v průběhu pohovoru nebo těsně po něm vyplnil (ke každému uchazeči o zaměstnání bylo tedy vypsáno 7 kusů dotazníku varianty B části B/b).

Poslední nevyplněná část „A/b“ dotazníku varianty A byla uchazečem vyplněna po absolvovaném výběrovém pohovoru v místnosti u pracovnice personálního oddělení, která opět dbala na to, aby dotazník byl označen stejnou číslicí jako uchazečům životopis.

Všechny vyplněné dotazníky od uchazečů, tj. dotazník varianty A části „A/a“ i „A/b“ byly ihned po vyplnění uchazečem vhozeny do připravené papírové urny. Důvodem tohoto opatření bylo, aby měl uchazeč o zaměstnání jistotu, že žádná z jeho odpovědí uvedených v dotazníku neovlivní výběrovou komisi při jejím rozhodování o případném přijetí či nepřijetí uchazeče na volnou pracovní pozici.

8.3.3 Vyhodnocovací fáze empirického šetření

V rámci této vyhodnocovací fáze jsem zkompletoval všechny části obou variant dotazníků a získal jsem tak ke každému respondentovi 16 částí dotazníků vyplněných různými osobami a v různých fázích výběrového řízení. Pro úplnost shrnu, že jsem získal dvě části dotazníků varianty A, tj. část „A/a“ a „A/b“, které vyplňoval respondent a k tomu jsem ke každému konkrétnímu respondentovi získal 7x část „B/a“ dotazníku, která byla vyplněna každým jednotlivým členem výběrové komise před osobním kontaktem (pouze po prostudování uchazečových písemných materiálů) a dále jsem k tomu samému uchazeči získal 7x část „B/b“ dotazníku, která byla vyplněna opět každým jednotlivým členem výběrové komise, ale tentokrát po osobním setkání s uchazečem o práci.

Po zkompletování a utřídění získaných dat jsem začal se statistickým vyhodnocováním těchto dat a zaznamenáváním získaných výsledků.

V rámci této fáze došlo k vyhodnocení výsledků šetření a posledním krokem byla jejich interpretace. Oběma úkonům jednak vyhodnocení a jednak interpretaci se budu podrobněji věnovat v následujících kapitolách.

8.4 Vyhodnocení výsledků šetření

Práci na vyhodnocování výsledků jsem si rozdělil do několika částí. V každé z nich jsem pracoval s daty získanými ke každé jedné konkrétní hypotéze. V první řadě jsem statisticky zpracoval tzv. „tvrdá“ data respondentů, na základě kterých jsem zjistil, jak vypadá profil průměrného respondenta. Podotýkám, že z celkového počtu 44 respondentů jsem pracoval s tvrdými daty uchazečů o zaměstnání, neboť tvrdá data respondentů z druhé skupiny, tj. členů výběrové komise, se mi jevila jako irelevantní pro účely této práce. U respondentů – uchazečů o zaměstnání mě však zajímaly skutečnosti jako pohlaví, stáří, vzdělání a počet již absolvovaných výběrových řízení. Z těchto údajů jsem následně statistickými výpočty vytvořil profil průměrného respondenta, respektive profil průměrného uchazeče o zaměstnání v rámci jednoho konkrétního výběrového řízení na obsazení místa tiskového mluvčího u organizace „městská policie“.

Abych mohl určit profil průměrného respondenta z první skupiny, musel jsem pracovat s hodnotami, které jsem vyčetl z vyplněných dotazníků a které jsem musel statisticky zpracovat. Věděl jsem, že do výběrového řízení se přihlásilo 38 uchazečů, ale pouze 37 z nich bylo ochotno podílet se na tomto průzkumu a vyplnit předložené dotazníky.

Zjistil jsem, že výběrového řízení se zúčastnilo 23 mužů, což činí 62% a 14 žen, což činí 38%.

Věk respondentů jsem v dotazníku varianty A zjišťoval v otázce č. 2, kdy měl respondent označit jednu ze čtyř nabízených možností odpovědí, která by odpovídala jeho věku. Celkem 3 respondenti, tj. 8% označili možnost a), která nabízela rozmezí věku od 18 do 25 let. Nejvíce respondentů, celkem 21, tj. 57%, označilo možnost b), ve které bylo věkové rozmezí od 26 do 40 let. Další možnost odpovědi označilo 12 respondentů, tj. 32%, která nabízela rozpětí věku od 41 do 55 let. Pouze 1 respondent, tj. 3% označil možnost d), která označovala věk 56 let a více.

Celkem 7 respondentů, tj. 19% uvedlo, že má středoškolské vzdělání. Vyšší odborné vzdělání uvádělo 14 respondentů, tj. 38%. 13 respondentů, tj. 35% označilo jako

své nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské – bakalář a celkem 3 respondenti, tj. 8% dosáhli magisterského vysokoškolského vzdělání.

Z informací získaných ohledně počtu již absolvovaných výběrových řízení jsem zjistil, že pro 10 respondentů, tj. 27% je toto výběrové řízení prvním. Celkem 26 respondentů, tj. 70% uvedlo, že již absolvovali druhé až čtvrté výběrové řízení a pouze 1 respondent, tj. 3% označil možnost odpovědi c), kde stálo páté až sedmé výběrové řízení, kterého se dotýčný účastnil. Možnost d), tj. osm a víc absolvovaných výběrových řízení neoznačil ani jeden z respondentů.

Pokud bychom chtěli hovořit o profilu průměrného respondenta, pak musíme konstatovat, že se jedná o muže, ve věku od 26 do 40 let, který dvakrát až čtyřikrát v životě absolvoval výběrové řízení a dosáhl vyššího odborného vzdělání.

První hypotéza, kterou jsem si stanovil, předpokládala, že: **„Podcenění významu osobního pohovoru před výběrovou komisí v rámci výběrového řízení ze strany uchazeče, tj. nedostatečná příprava a nedostatečná informovanost o pracovní pozici je častou příčinou odmítnutí uchazeče o zaměstnání“**. Správnost této domněnky jsem vyhodnocoval z odpovědí na otázky č. 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17 a 18 položených uchazečům o zaměstnání (viz přílohy č. 1 a 2) a z odpovědí na otázky č. 9, 10 a 11 položených jednotlivým členům výběrové komise (viz příloha č. 4).

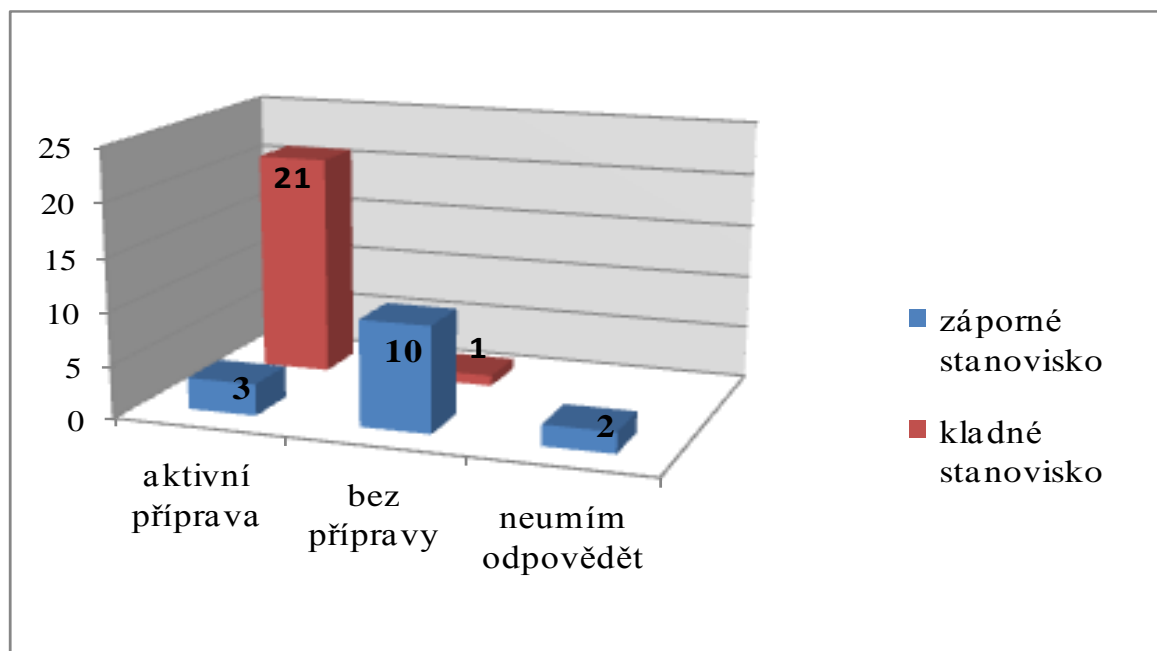
Nejdříve jsem si vyhodnotil otázku č. 5 z dotazníku pro uchazeče. Zjistil jsem, že 24 respondentů, tj. 65% se aktivně připravovalo na výběrové řízení. Důležité bylo porovnat odpovědi členů komise na otázku č. 11, tedy zda by těchto 24 konkrétních respondentů doporučilo organizaci na obsazení volné pracovní pozice. Zde musím objasnit přesný způsob, jak jsem tyto odpovědi vyhodnocoval.

Každý jeden respondent byl hodnocen každým členem komise, tedy 7 lidmi. Odpovědi na otázku č. 11, ve variantě dotazníku B (pro členy výběrové komise), se daly rozdělit, kromě jedné neutrální, na odpovědi obsahující kladné stanovisko a na odpovědi vyjadřující záporné stanovisko. Pokud člen výběrové komise zvolil variantu odpovědi za a) nebo za b), pak vyjádřil své kladné stanovisko ohledně doporučení uchazeče k přijetí. Je zřejmé, že pokud zvolil jinou variantu nabízených odpovědí, jednalo se o záporné či dosud neutrální stanovisko ohledně doporučení uchazeče na volnou pracovní pozici. Nastavil jsem si pravidlo, že pokud více než polovina výběrové komise, tj. alespoň čtyři členové komise vyjádří v odpovědi č. 11 svého dotazníku kladné stanovisko vůči doporučení uchazeče k přijetí, pak tohoto uchazeče zařadím do skupiny „X“.

V této skupině „X“ jsou tedy zařazeni všichni uchazeči, kteří uvedli, že se aktivně připravovali na výběrové řízení a zároveň více než polovina členů výběrové komise vyjádřila vůči jejich osobě kladné stanovisko ohledně doporučení k přijetí na volnou pracovní pozici. Do skupiny Y jsem zařadil všechny uchazeče, kteří se sice aktivně připravovali na výběrové řízení, ale více než polovina členů výběrové komise k jejich osobě zaujala negativní (či dosud neutrální) stanovisko ohledně jejich doporučení. Po provedení shora popsaného rozřazení jsem mohl konstatovat, že do skupiny „X“ jsem zařadil 21 respondentů, zatímco do skupiny „Y“ pouze 3 respondenty.

Stejné pravidlo a postup jsem uplatnil i u 11 respondentů, kteří jako odpověď na otázku č. 5, tedy zda se aktivně připravovali na výběrové řízení, uvedli, že se aktivně nepřipravovali. Při zachování stejného postupu jsem zjistil, že k 10 respondentům z těchto 11 respondentů více než polovina členů výběrové komise zaujala negativní stanovisko ohledně jejich doporučení k přijetí na volnou pracovní pozici. Uvedené hodnoty jsem pro větší názornost zapracoval do grafu č. 1, který je uveden pod tímto textem.

Graf č. 1 Vliv přípravy na výsledek hodnotícího stanoviska



Legenda ke grafu č. 1

- vyhodnocení otázky č. 5 z dotazníku varianty A části A/a

„Připravovali jste se aktivně na toto výběrové řízení?“

- a) ano - 24 z 37 respondentů
- b) ne – 11 z 37 respondentů
- c) neumím odpovědět – 2 z 37 respondentů

ad a)

z 24 respondentů, kteří se **aktivně připravovali** jich

- 21 respondentů dostalo **kladné stanovisko**
- 3 respondenti dostali **záporné** (či dosud neutrální) **stanovisko** od výběrové komise

ad b)

Z 11 respondentů, kteří se **nepřipravovali** na výběrové řízení jich

- 10 dostalo **záporné stanovisko** od výběrové komise
- 1 dostal **kladné stanovisko** od výběrové komise

Data z grafu č. 1 jsem zaznamenal do tabulky č. 1

Tab. 1. Vliv přípravy na výsledek hodnotícího stanoviska

37 respondentů				
24 „připravujících se“		11 „nepřipravujících se“		2 neumí odpovědět
kladné	záporné	kladné	záporné	stanovisko nezjišťováno
21	3	1	10	

Lze tedy říci, že pravdivost této první hypotézy, kterou jsem si na základě nastudovaných poznatků z odborné literatury stanovil, je možno považovat za verifikovanou.

V rámci zpracování dalších odpovědí na otázky, které byly sestaveny za účelem verifikace či falzifikace této první hypotézy, jsem dospěl i k jiným zajímavým zjištěním. Například vyhodnocením odpovědí na otázku č. 5 v případě 24 respondentů, kteří v ní odpověděli, že se na toto výběrové řízení aktivně připravovali jsem zjistil, v čem spočívala jejich příprava. Statistickým zpracováním jsem dospěl k výsledku, že 17 respondentů, tj. 71% svoji aktivní přípravu k výběrovému řízení spojilo s informacemi, které zjistili na internetu. Celkem 4 respondenti, tj. 17% se připravovalo pomocí odborné literatury, 2 respondenti, tj. 8% se připravovali za pomoci jiné osoby, která disponovala potřebnými informacemi a pouze 1 respondent, tj. 4% uvedl, že se připravoval jinou formou, než jaké byly možnosti v odpovědích (viz graf č. 8 v příloze č. 5).

Druhá hypotéza zní: **„Písenné materiály zaslané uchazečem výběrové komisi před osobním pohovorem jsou důležitým zdrojem informací a jejich nekvalitní zpracování bývá častou příčinou odmítnutí uchazeče“** a její verifikaci budu ověřovat z otázek č. 14 a 15, které budou zodpovězeny uchazečem o zaměstnání a otázek č. 4, 5 a 6 položených jednotlivým členům výběrové komise.

Vycházel jsem z předpokladu, že pokud má být uchazečův životopis kvalitní, musí být jeho přípravě věnována doba alespoň jedna hodina. Životopisy, které uchazeči vytvořili za méně než hodinu, jsem považoval za životopisy, jejichž věcná ale i stylistická stránka musí zákonitě obsahovat nedostatky, které se musí odrazit na kvalitě tohoto dokumentu.

Zajímaly mě především odpovědi uchazečů na otázku č. 14 a zjistil jsem, že 11 respondentů, tj. 30% se přípravě a sepisování svého životopisu zabývalo méně než jednu hodinu, zatímco 14 respondentům, tj. 38% příprava životopisu zabrala jednu nebo více než jednu hodinu práce. Celkem 12 respondentů, tj. 32% uvedlo, že životopis již měli hotový z minulosti, takže nebylo možné zjistit dobu přípravy, kterou svému životopisu věnovali.

Rozřadil jsem si respondenty do dvou základních skupin. Do skupiny „X“, která zahrnovala respondenty, kteří věnovali svému životopisu alespoň hodinu či více času přípravy a do skupiny „Y“, kde byli všichni respondenti, kteří přípravě svých dokumentů věnovali méně než jednu hodinu času.

Při zachování rozdělení respondentů do skupiny „X“ a skupiny „Y“ jsem si všiml odpovědí členů výběrové komise na otázku č. 6, tj. zda by pouze na základě prostudování uchazečových materiálů doporučili konkrétního uchazeče k přijetí na volnou pracovní pozici.

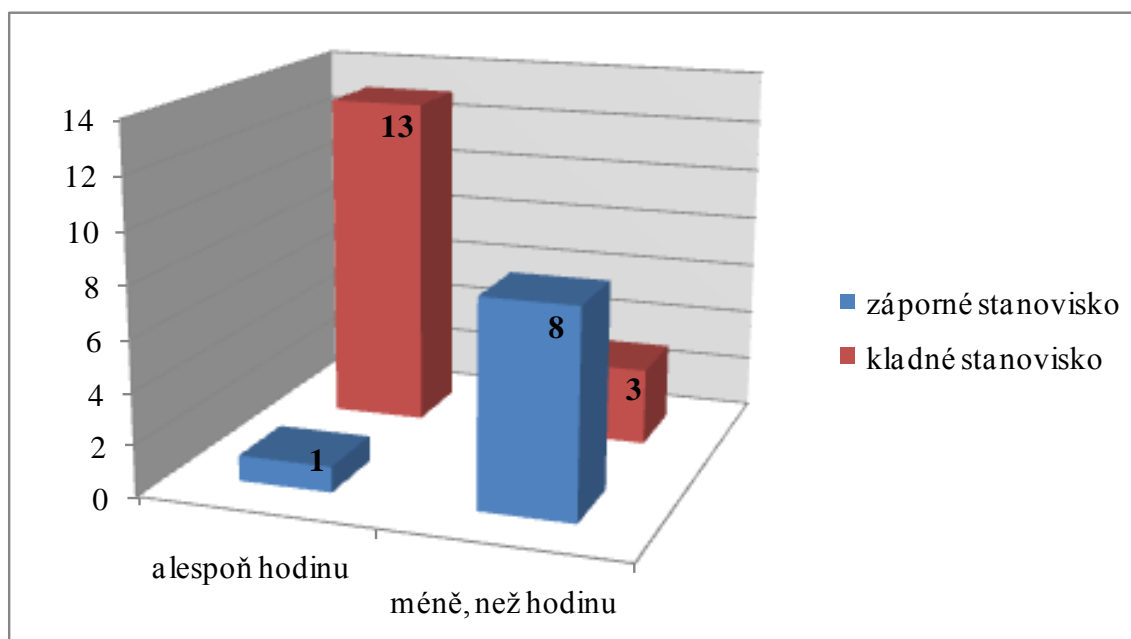
Zjistil jsem, že ze skupiny „X“, která obsahovala 14 respondentů, by získalo 13 respondentů, tj. 93% kladné stanovisko od více než poloviny členů výběrové komise. Při tomto vyhodnocování jsem opět dodržoval již nastavené pravidlo, které určuje, že o kladném či záporném stanovisku lze hovořit v případě, že jejich variantu volí více než polovina, tj. čtyři a více členů výběrové komise.

U skupiny Y, která obsahovala 11 respondentů, získalo 8 respondentů, tj. 73% záporné stanovisko od členů výběrové komise.

Z jiného úhlu pohledu lze tedy konstatovat, že ze skupiny „X“ pouze 1 uchazeč, tj. 7% byl ohodnocen záporným stanoviskem od členů výběrové komise a to i přes to, že přípravě a sepisování svého životopisu věnoval alespoň jednu hodinu práce. A naopak, že ze skupiny „Y“ dostali pouze 3 uchazeči o pracovní pozici, tj. 27% kladné stanovisko od členů výběrové komise, přestože se sepisování svého životopisu věnovali kratší dobu než jednu hodinu.

Uvedená zjištění jsem pro přehlednost a názornost zaznamenal do grafu č. 2, který je uveden pod tímto textem.

Graf č. 2. Vliv doby, věnované přípravě životopisu na výsledek hodnotícího stanoviska



Legenda ke grafu č. 2

- vyhodnocení otázky č. 14 z dotazníku varianty A části A/a

„Kolik času jste věnoval/a sepsání nebo přepracování Vašeho životopisu eventuelně i motivačního dopisu, než jste jej odeslal/a jako podklad k tomuto výběrovému řízení?“

a) 30 min nebo méně než 30 minut – 5 z 37 respondentů

b) více než 30 min a méně než 60 minut – 6 z 37 respondentů

c) jednu až dvě hodiny – 6 z 37 respondentů

d) dvě a více hodin – 8 z 37 respondentů

e) již hotový s úpravami – 7 z 37 respondentů

f) již hotový bez úprav – 5 z 37 respondentů

g) neumím odpovědět – 0 z 37 respondentů

ad a + b) ... méně než jednu hodinu přípravy

z 11 respondentů, kteří přípravě svého životopisu věnovali méně než jednu hodinu jich

- 3 dostali **kladné stanovisko** od výběrové komise
- 8 dostalo **negativní** (či dosud neutrální) **stanovisko** od výběrové komise

ad c + d) ... více než jednu hodinu přípravy

ze 14 respondentů, kteří se přípravě svého životopisu věnovali více než jednu hodinu jich

- 13 dostalo **kladné stanovisko** od výběrové komise
- 1 dostal **záporné stanovisko** od výběrové komise

ad e + f + g) ... nebylo možno určit dobu, kterou tyto uchazeči věnovali sepsávání svého životopisu, a proto jejich odpovědi byly vyřazeny a nebyly porovnávány se získanými stanovisky členů výběrové komise

Pro větší názornost připojuji tabulku č. 2, ve které jsou uspořádána data z grafů č. 2

Tab. 2. Vliv doby věnované přípravě životopisu na výsledek hodnotícího stanoviska

37 respondentů				
14 respondentů skupina „X“ „hodina a více“		11 respondentů skupina „Y“ „méně než hodina“		12 respondentů „již hotové“
kladné	záporné	kladné	záporné	stanovisko nezjišťováno
13	1	3	8	

Mimo toto základní a stěžejní zjištění pro verifikaci druhé hypotézy jsem zpracováním dalších odpovědí především na otázku č. 15 varianty dotazníku A části A/a, dospěl k možnosti konstatovat, že 26 respondentů, tj. 70% svůj životopis sestavovalo svépomocí, zatímco pouze 1 respondent, tj. 3% využil k této činnosti pomoc odborné literatury. Celkem 8 respondentů, tj. 22% využilo informace z internetu jako pomoc při sepisování svého životopisu a pouze 2 respondenti, tj. 5% využili pomoci druhé osoby při sepisování svého životopisu (viz graf č. 5 v příloze č. 5).

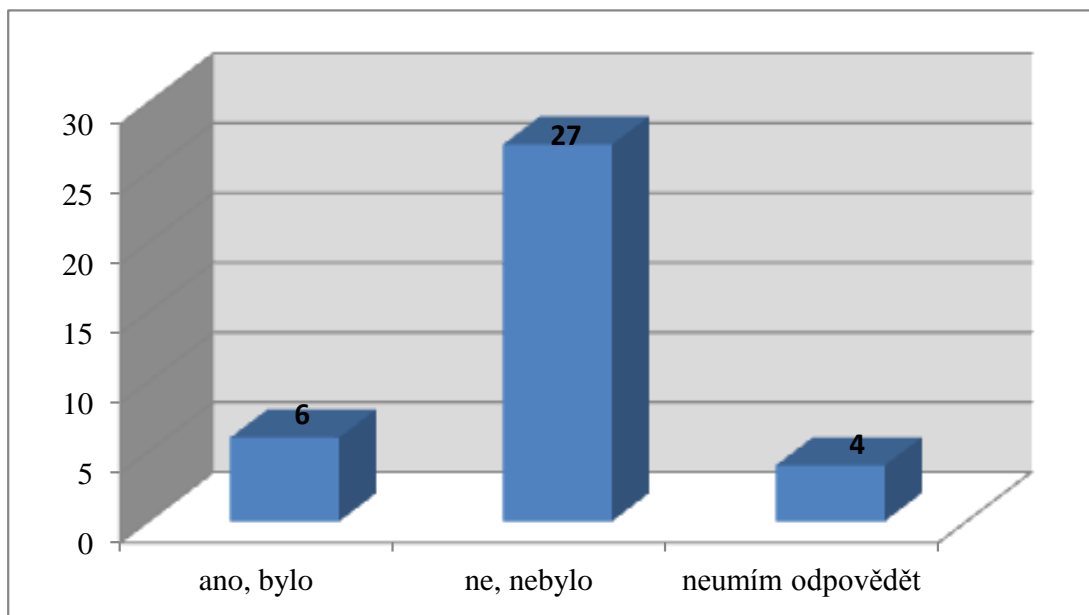
Zajímavé také bylo porovnání odpovědí členů výběrové komise na otázku č. 2 v části dotazník B/a, zda jim v životopisech uchazečů chyběly některé informace, které by v těchto dokumentech očekávali. Zjistil jsem, že u 24 respondentů, tj. u 65% v písemném dokumentu (v životopise) chyběly některé druhy informací, které by v těchto písemnostech, dle mínění členů výběrové komise, měly být. Pouze u 13 respondentů, tj. u 35% našli členové výběrové komise všechny požadované informace. Zde jsem uplatňoval systém, že pokud alespoň jednomu členovi výběrové komise chyběly u jednoho konkrétního uchazeče v životopise nějaké informace, pak jsem tohoto uchazeče zařadil do skupiny, která po dokončení vyhodnocení čítala shora uvedených 24 respondentů.

A zároveň vyplynulo, že ze zmiňovaných 24 respondentů u 12 z nich, tj. 50% členům výběrové komise chyběly informace ohledně praxe, u 7 respondentů, tj. 29% postrádali informace týkající se vzdělání. U 4 respondentů, tj. 17% chyběly informace ohledně jejich osobního života a informace ohledně profesního života chyběly 1 respondentovi, tj. 4% (viz graf č. 6 v příloze č. 5).

Domnívám se, že ze získaných výsledků zcela jednoznačně vyplývá, že pravdivost druhé hypotézy můžeme považovat za verifikovanou.

Hypotézu třetí, ve které vycházím z předpokladu, že: **„Prostředí, ve kterém se odehrává osobní pohovor v rámci výběrového řízení, nemá zpravidla vliv na negativní výsledek výběrového řízení, a tudíž ho nelze označit jako příčinu odmítnutí uchazeče o zaměstnání.“** budu verifikovat z odpovědí na otázky č. 22 a 26 položených uchazečům o zaměstnání.

Celkem 27 respondentů, tj. 73% na otázku, zda v místnosti pro pohovory vnímali něco, co rozptylovalo jejich pozornost natolik, že to ovlivnilo kvalitu jejich výkonu, odpovědělo, že nebylo. Pouze 6 respondentů, tj. 16% odpovědělo, že ano a 4 respondenti, tj. 11% neumělo na tuto otázku, dle jejich vyjádření, odpovědět. Přehledněji jsou hodnoty zaznamenány v grafu č. 3, který je uveden pod tímto textem.

Graf č. 3. Přítomnost negativních faktorů v místnosti**Legenda ke grafu č. 3**

- vyhodnocení otázky č. 22 z dotazníku varianty A části A/b

„Bylo v místnosti, kde probíhal pohovor něco, co Vás rozptylovalo do té míry, že to mohlo ovlivnit kvalitu Vašeho výkonu?“

a) **ano, bylo** – 6 z 37 respondentů

b) **ne, nebylo** – 27 z 37 respondentů

c) **neumím odpovědět** – 4 z 37 respondentů

Zajímavý byl také výsledek, který vzešel z odpovědí na otázku č. 26, zda má uchazeč pocit, že pokud by se výběrový pohovor odehrával v jiné místnosti nebo na jiném místě, že by pro jeho osobu výběrové řízení skončilo s jiným výsledkem. Z celkového počtu 37 respondentů jich 33, tj. 89% volilo variantu odpovědi „rozhodně ne“ nebo „spíše ne“. Pouze 2, tj. 5% uchazeči volili variantu odpovědi „rozhodně ano“ či „spíše ano“, stejně tak jako pouze 2 respondenti, tj. 5% označilo odpověď, že na tuto otázku neumí odpovědět (viz graf č. 7 v příloze. 5).

Je zřejmé, že výsledky získané v rámci mé diplomové práce jednoznačně potvrdily pravdivost této třetí hypotézy.

A konečně čtvrtá hypotéza, která zní: „**Vyvolané sympatie/antipatie uchazečem u člena výběrové komise vedou k jeho doporučení/nedoporučení přijetí na obsazovanou pracovní pozici.**“, jsem se snažil verifikovat z odpovědí na otázky č. 7, 8 a 11 položených jednotlivým členům výběrové komise.

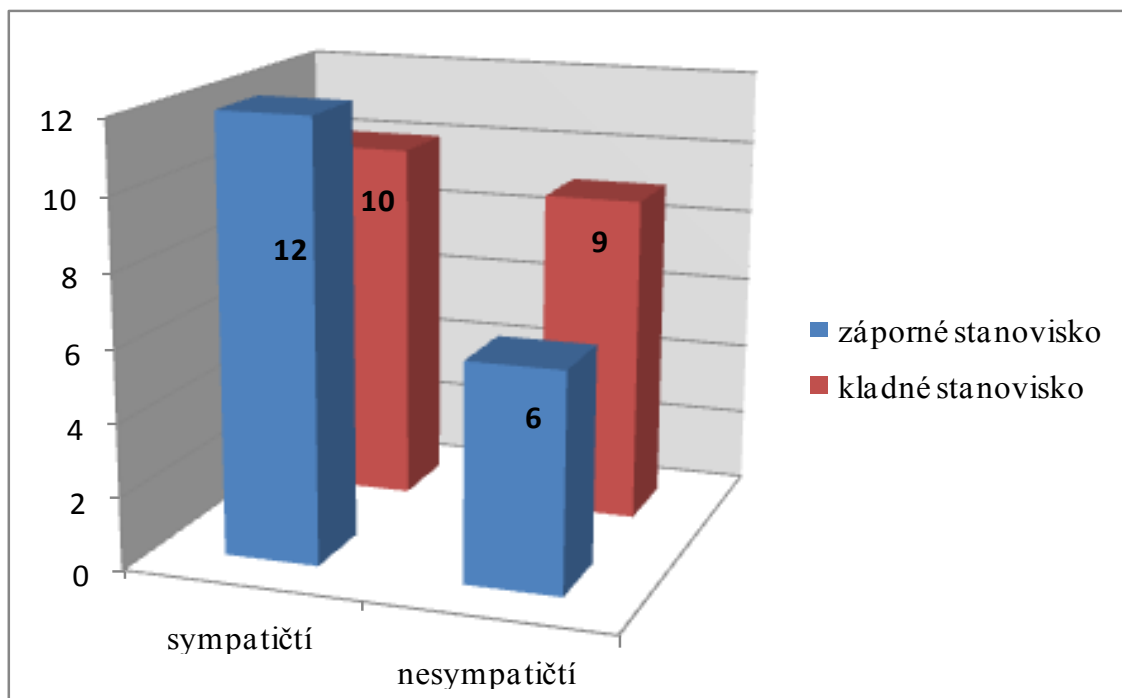
U otázky č. 7, měli členové komise odpovědět, zda na ně osoba uchazeče působila sympaticky či nesympaticky, přičemž za kladnou odpověď jsem považoval, když člen výběrové komise zvolil variantu odpovědi „rozhodně sympaticky“ či „spíše sympaticky“. Respondenta, který získal kladné stanovisko, jsem zařadil do skupiny „X“, přičemž kladné stanovisko měl, když získal kladné odpovědi alespoň od čtyř členů výběrové komise.

Roztříděním respondentů podle shora uvedeného kritéria a statistickým výpočtem jsem dospěl ke zjištění, že do skupiny „X“ bylo zařazeno 22 respondentů, tj. 59%, kteří působili na členy výběrové komise sympaticky a skupina „Y“ čítala 15 respondentů, tj. 41%, kteří zapůsobili na výběrovou komisi nesympaticky.

Důležité však bylo porovnání těchto výsledků s odpověďmi na otázku č. 11, která byla položena členům výběrové komise a kde měli uvést své stanovisko, zda konkrétního uchazeče doporučí k přijetí či nepřijetí na volnou pracovní pozice. Zjistil jsem, že ze skupiny „X“, tedy z 22 uchazečů, kteří získali kladné stanovisko ohledně sympatií od členů komise, jich celkem 12, tj. 55% členové komise nedoporučili k přijetí, zatímco pouze 10 respondentů, tj. 45%, kteří byli členům výběrové komise sympatičtí, komise doporučila k přijetí.

Ze skupiny „Y“, kteří působili nesympaticky, jich 9, tj. 60% komise doporučila k přijetí a pouze 6 respondentů, tj. 40% jich komise k přijetí nedoporučila. Pro přehlednost jsem zpracoval graf č. 4, který následuje za tímto textem.

Graf č. 3. Vliv vyvolaných sympatií na výsledek vysloveného stanoviska



Legenda ke grafu č. 4

- vyhodnocení otázky č. 7 z dotazníku varianty B části B/b

„Celkově na Vás uchazeč působil?“

- působil velmi sympaticky – 9 z 37 respondentů
- působil spíše sympaticky – 13 z 37 respondentů
- působil neutrálně – 0 z 37 uchazečů
- působil spíše nesympaticky – 13 z 37 respondentů
- působil rozhodně nesympaticky – 2 z 37

ad a + b) ... skupina „X“, působili sympaticky

z 22 respondentů, kteří působili sympaticky na členy výběrové komise jich

- 10 dostalo **kladné stanovisko** od výběrové komise
- 12 dostalo **záporné stanovisko** od výběrové komise

ad d +e) ... skupina „Y“, působili nesympaticky

z 15 respondentů, kteří působili nesympaticky na členy výběrové komise jich

- 9 dostalo **kladné stanovisko** od výběrové komise
- 6 dostalo **záporné stanovisko** od výběrové komise

Tab. 4. Vliv vyvolaných sympatií na výsledek vysloveného stanoviska

37 respondentů			
22 respondentů skupina „X“ „sympatičtí“		15 respondentů skupina „Y“ „nesympatičtí“	
kladné stanovisko	záporné stanovisko	kladné stanovisko	záporné stanovisko
10	12	9	6

Po vyhodnocení všech otázek, přičemž na některé z nich odpovídali respondenti z řad uchazečů o zaměstnání a na některé z nich odpovídali respondenti z řad členů výběrové komise, jsem dospěl k závěru, že tři ze čtyř hypotéz, které jsem si stanovil na začátku své diplomové práce a jejichž pravdivost jsem se snažil verifikovat prostřednictvím provedeného empirického výzkumu v rámci této práce, se mi potvrdily a mohu tedy říci, že: **„Podcenění významu osobního pohovoru před výběrovou komisí v rámci výběrového řízení ze strany uchazeče, tj. nedostatečná příprava a nedostatečná informovanost o pracovní pozici je častou příčinou odmítnutí uchazeče o zaměstnání.“**

Stejně tak mohu konstatovat platnost druhé hypotézy, která praví, že: **„Písemné materiály zaslané uchazečem výběrové komisí před osobním pohovorem jsou důležitým zdrojem informací a jejich nekvalitní zpracování bývá častou příčinou odmítnutí uchazeče.“**

Platnost třetí hypotézy také považuji za ověřenou, což dokazují výsledky empirického šetření. Prostřednictvím této hypotézy bylo konstatováno, že: **„Prostředí, ve kterém se odehrává osobní pohovor v rámci výběrového řízení, nemá zpravidla vliv na negativní výsledek výběrového řízení, a tudíž ho nelze označit jako příčinu odmítnutí uchazeče o zaměstnání.“**

Čtvrtá hypotéza, která tvrdí, že: **„Vyvolané sympatie/antipatie uchazečem u člena výběrové komise vedou k jeho doporučení/nedoporučení přijetí na obsazovanou pracovní pozici.“**, však provedeným šetřením verifikována nebyla.

Šetřením se mi nepodařilo potvrdit, že by panovala shoda mezi „sympatiemi“ a „doporučením“ alespoň u poloviny dotčených respondentů. Jinými slovy ani polovina těch respondentů, kteří u členů výběrové komise získali sympatie, nebyla členy výběrové komise doporučena k přijetí. Výsledek šetření se dá reprodukovat i z jiného úhlu pohledu, tj. více než polovina respondentů, kteří byli vyhodnoceni jako nesympatičtí, byla členy komise doporučena k přijetí. Pravdivost poslední čtvrté hypotézy, která se týkala souvislostí mezi sympatiemi a doporučením uchazeče, eventuálně mezi antipatiemi a nedoporučením, tedy provedeným šetřením potvrzena nebyla.

Tyto závěry mě donutily přemýšlet nad důvody tohoto jevu a domnívám se, že je to dáno profesionalitou pracovníků personálního oddělení, respektive členy výběrové komise, kteří jsou profesionály natolik, že své osobní sympatie dovedou zatlačit do pozadí z důvodů upřednostnění zájmů organizace, pro kterou pracují.

8.5 Interpretace výsledků šetření

Po vyhodnocení informací ohledně tzv. tvrdých dat respondentů, kdy jsem statistickými výpočty zjišťoval pohlaví, průměrný věk, nejčastější formu nejvyššího dosaženého vzdělání a průměrný počet již absolvovaných výběrových řízení jsem stanovil profil průměrného respondenta: jedná se o muže, ve věku od 26 do 40 let, který dvakrát až čtyřikrát v životě absolvoval výběrové řízení a dosáhl vyššího odborného vzdělání.

Po zpracování a vyhodnocení dat, které jsem získal v souvislosti s otázkami zaměřenými na první hypotézu, která zněla: **„Podcenění významu osobního pohovoru před výběrovou komisí v rámci výběrového řízení ze strany uchazeče, tj. nedostatečná příprava a nedostatečná informovanost o pracovní pozici je častou příčinou odmítnutí uchazeče o zaměstnání.“** Mohu jednoznačně konstatovat, že respondenti, kteří se na výběrový pohovor připravovali, získali mnohem častěji kladná stanoviska od členů výběrové komise ohledně jejich doporučení k přijetí. Zatímco uchazeči, kteří v dotaznících uváděli, že se na výběrové řízení, respektive na výběrový pohovor nepřipravovali, byli členy výběrové komise hodnoceni negativními stanovisky ohledně jejich přijetí.

Domnívám se, že informace o firmě a informace o specifikaci nabízeného pracovního místa, které si uchazeč zjistil nad rámec svých povinností, může velmi efektivně „prodat“ před členy výběrové komise a dosáhnout tak svého kladného

hodnocení. Navíc v tomto případě informovanost uchazeče jednoznačně hovoří o jeho skutečném zájmu ve firmě pracovat a i toto musí být pozitivně oceněno členy komise.

Naopak neznalost dat či skutečností, která jsou volně přístupná, např. na internetu atd., vyvolává u členů komise dojem, že uchazeč buď není schopný si tyto informace zjistit, anebo že ho tyto informace nezajímají a proto je nezná. Ani jedna varianta uchazeči nepřinese kladné ohodnocení své osoby v rámci výběrového řízení.

Vyhodnocením odpovědí na tu část dotazníků, která byla věnována druhé hypotéze, která zní: **„Písemné materiály zaslané uchazečem výběrové komisi před osobním pohovorem jsou důležitým zdrojem informací a jejich nekvalitní zpracování bývá častou příčinou odmítnutí uchazeče.“**, jsem dospěl k závěru, že i tuto hypotézu mohu považovat za verifikovanou. Moje přesvědčení pramení z toho, že uchazeči, kteří zpracování svých písemných osobních dokumentů, mezi které patří především životopis a motivační dopis, věnovali alespoň hodinu či více času, byli většinou členy výběrové komise hodnoceni kladným stanoviskem ohledně jejich doporučení k přijetí.

Uchazeči, kteří se přípravě svých písemností věnovali méně než hodinu a lze tedy objektivně předpokládat, že jejich zpracování nebylo příliš kvalitní, byli členy výběrové komise častěji hodnoceni záporným stanoviskem ohledně jejich doporučení k přijetí.

Základním předpokladem ke stanovení této hypotézy byl fakt, že k přípravě podkladů a samotnému sepsání osobních písemných dokumentů je zapotřebí alespoň hodina uchazečova času, aby tyto doklady byly relevantní pro účely výběrové komise, tj. aby obsahovaly všechna požadovaná data a informace a aby jejich zpracování odpovídalo i po stylistické a formální stránce.

Prostředí je pro sociální pedagogiku bezesporu důležitým objektem zájmu a zároveň zdrojem různých teorií, které v souvislosti s ním vznikají. V odborné literatuře související s personalistikou, řízením lidských zdrojů či personálním plánováním je otázce „prostředí“ v souvislosti s výběrovým řízením věnováno velmi málo prostoru. Toto zjištění mě vedlo k názoru, na základě kterého jsem si stanovil třetí hypotézu, která zní: **„Prostředí, ve kterém se odehrává osobní pohovor v rámci výběrového řízení, nemá zpravidla vliv na negativní výsledek výběrového řízení, a tudíž ho nelze označit jako příčinu odmítnutí uchazeče o zaměstnání.“** Při sestavování otázek pro respondenty, kterými jsem chtěl verifikovat či falzifikovat uvedenou hypotézu, jsem vycházel z předpokladu, že pokud bude v prostředí výběrového pohovoru nějaký podnět, který bude tak silně působit na uchazeče, aby ovlivnil jeho výkon, bude si uchazeč tento podnět uvědomovat. Jinými slovy lze také říci, že pokud se v prostředí výběrového pohovoru bude

vyskytovat podnět, který si uchazeč nebude uvědomovat, působení tohoto podnětu nemůže být natolik silné, aby ovlivnilo uchazečův výkon před výběrovou komisí.

Většina respondentů, respektive 73% z nich odpovědělo, že v místnosti se žádný takový podnět nenacházel. Dokonce 89% respondentů uvedlo, že nemají pocit, že pokud by se pohovor odehrával na jiném místě či v jiné místnosti, že by se pro ně změnil výsledek tohoto výběrového pohovoru. Z těchto odpovědí lze usoudit, že místo, kde se výběrový pohovor odehrává, nemá pro velkou většinu respondentů zásadní význam, který by mohl ovlivnit výsledek výběrového pohovoru.

Znění čtvrté hypotézy je: „**Vyvolané sympatie/antipatie uchazečem u člena výběrové komise vedou k jeho doporučení/nedoporučení přijetí na obsazovanou pracovní pozici.**“. Toto tvrzení jsem sestavil na základě poznatků, které lze získat studiem literatury zabývající se personální interakcí a sociální percepcí. Domníval jsem se, že pokud uchazeč bude na člena výběrové komise působit sympaticky, tak bude mít tento člen výběrové komise tendence poskytnout mu kladné stanovisko ohledně jeho doporučení k přijetí. A zároveň, že pokud bude uchazeč působit nesympaticky, bude člen komise, na kterého bude takto působit náchylný k udělení spíše záporného stanoviska ohledně doporučení k přijetí.

Po vyhodnocení všech informací ohledně této problematiky jsem však zjistil, že má domněnka nebyla správná a tudíž mohu pouze konstatovat, že čtvrtá hypotéza nebyla mým výzkumem verifikovaná a spíše platí závěr, že vyvolané sympatie/antipatie nemají vliv na stanovisko, které uchazeč získá od člena výběrové komise.

Přemýšlel jsem, z jakých příčin je pravděpodobnější opačný závěr, než jaký je stanoven ve čtvrté hypotéze a dospěl jsem k názoru, že tou příčinou bude profesionalita a vysoká erudovanost členů výběrové komise, které jim i přes vyvolané sympatie či antipatie rozhodovali vždy v souladu se zájmem organizace, pro kterou pracovali. Lze tedy vytušit, že bez ohledu na své osobní pocity, doporučovali k přijetí uchazeče, kteří se jim jevíli jako vhodní kandidáti na volnou pracovní pozici z pohledu organizace.

Tři ze čtyř stanovených hypotéz se mi podařilo popsaným kvantitativním výzkumem verifikovat, jednu z hypotéz jsem falzifikoval, vyvodil pravděpodobný závěr, který původní hypotézu nahradil.

ZÁVĚR

Příčiny odmítání uchazeče do zaměstnání lze posuzovat ze dvou hledisek. Z pohledu zaměstnavatele, kdy je v jeho zájmu získat a vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta. To nelze bez patřičně sestaveného výběrového řízení, které budou tvořit vhodně vybrané metody výběru zaměstnanců a které bude pod záštitou erudovaných odborníků z oboru personalistiky, ale i managementu lidských zdrojů. Pro žádnou firmu či organizaci není žádoucí, aby byly volné pracovní pozice obsazovány nevhodnými kandidáty. Jednak to přináší negativní ekonomické důsledky a jednak se tato nevhodná rozhodnutí odráží ve firemní kultuře, především pak ve vnějším obrazu firmy.

Z pohledu uchazeče lze na příčiny odmítání nahlížet tak, že je potřeba eliminovat veškeré možné faktory, které riziko odmítnutí znásobují. Naopak je žádoucí věnovat zvýšenou pozornost činnostem, které zvyšují pravděpodobnost přijetí uchazeče do zaměstnání. Tyto činnosti jsou spojeny především s přípravou k výběrovému pohovoru a se zpracováním osobních dokumentů předkládaných výběrové komisi na začátku výběrového řízení.

Tyto dva pohledy na příčiny odmítání uchazečů se staly elementární pro mou empirickou část, respektive pro výzkum, který jsem v rámci své diplomové práce provedl. Po zpracování teoretické části mé práce, k jejímuž obsahu se ještě vrátím, jsem si stanovil čtyři hypotézy. První z nich zněla: **„Podcenění významu osobního pohovoru před výběrovou komisí v rámci výběrového řízení ze strany uchazeče, tj. nedostatečná příprava a nedostatečná informovanost o pracovní pozici je častou příčinou odmítnutí uchazeče o zaměstnání.“**. Tato hypotéza se mi zpracováním informací, které jsem získal od respondentů prostřednictvím vyplněných dotazníků, zcela verifikovala.

Bezesporu tedy platí, že je důležité, aby se uchazeč o volnou pracovní pozici řádně informoval a získal si tak co možná největší množství oficiálně dostupných informací nejen o firmě jako celku, ale i o konkrétní pracovní pozici a dokázal tak relevantně odhadnout škálu možných otázek, které mohou být rozhodující pro konečný výsledek výběrového řízení.

Za přípravu na výběrové řízení může být považováno i kvalitní zpracování písemných osobních dokumentů uchazeče, mezi které patří především životopis a motivační dopis. Moje druhá hypotéza zněla: **„Písemné materiály zaslané uchazečem**

výběrové komisi před osobním pohovorem jsou důležitým zdrojem informací a jejich nekvalitní zpracování bývá častou příčinou odmítnutí uchazeče.“ Základem ověřování pravdivosti této hypotézy byl předpoklad, že pokud mají být předmětné písemnosti kvalitní, pak jejich sestavování musí být věnována alespoň jedna hodina času.

Z uvedeného vyplývá, že kvalitně zpracovanými písemnými dokumenty si uchazeč zvyšuje šanci obdržet kladné stanovisko od výběrové komise ohledně jeho doporučení přijetí (viz graf č. 2 a tabulka č. 2).

V souvislosti se sociální pedagogikou je velmi často spojováno prostředí ve smyslu veškerých podnětů a jevů, které jsou jeho součástí a které na nás působí. Je zřejmé, že prostředí je velmi důležitou složkou našeho života, která na nás působí a ovlivňuje tak naše chování a jednání. V souvislosti s procesem výběrového řízení však byla důležitosti prostředí v odborné literatuře věnována pouze malá pozornost. To mě vedlo k domněnce, na základě které jsem stanovil třetí hypotézu, která zní: **„Prostředí, ve kterém se odehrává osobní pohovor v rámci výběrového řízení, nemá zpravidla vliv na negativní výsledek výběrového řízení, a tudíž ho nelze označit jako příčinu odmítnutí uchazeče o zaměstnání.“** Pro ověření pravdivosti této hypotézy jsem do dotazníku zařadil otázky, kterými jsem se pokoušel zjišťovat, nakolik jsou uchazeči schopni prostředí, ve kterém se odehrával pohovor, popsat. Předpokládal jsem, že pokud budou uchazeči schopni věrohodně popsat inkriminované prostředí a pokud si budou vybavovat některé detaily prostředí, tak na ně muselo prostředí pohovoru působit natolik, že mohlo dojít i k ovlivnění jejich výkonu. A naopak pokud nebudou uchazeči pohovoru schopni vybavit si nějaký silný podnět, který v době pohovoru vnímali, tak lze vyloučit možnost, že byl tímto podnětem, respektive prostředím ovlivněn jejich výkon potažmo výsledek výběrového řízení.

Po aplikaci shora uvedené domněnky, že pokud má nějaký podnět schopnost ovlivnit respondenta natolik, aby se to odrazilo na jeho výkonu, tak si respondent tento podnět musí plně uvědomovat, lze jednoznačně říci, že i třetí hypotézu se mi provedeným výzkumem podařilo verifikovat.

Znění čtvrté hypotézy je: **„Vyvolané sympatie/antipatie uchazečem u člena výběrové komise vedou k jeho doporučení/nedoporučení přijetí na obsazovanou pracovní pozici.“**

Na základě statistického výpočtu, který jsem provedl lze konstatovat, že i když uchazeč působí na člena výběrové komise sympaticky, nezískává ve shodě se svojí

sympatičností i kladné stanovisko. A lze to říci i naopak. Není pravidlem, že nesympatický uchazeč získává záporné stanovisko ohledně svého doporučení.

Čtvrtou hypotézu se mi tedy verifikovat nepodařilo a nelze tedy tvrdit, že: „Vyvolané sympatie/antipatie uchazečem u člena výběrové komise vedou k jeho doporučení/nedoporučení přijetí na obsazovanou pracovní pozici.“. Což je sice v rozporu s dlouhodobě uznávanými zásadami interpersonální interakce, ale z druhé strany to svědčí o profesionalitě personalistů, kteří se zúčastnili mého výzkumu. Doufám, že tuto profesionalitu by bylo možné nalézt i při jiných výběrových řízeních, která se každodenně konají na různých místech naší republiky.

V závěru této pasáže bych se rád vrátil k teoretické části své práce, kterou jsem zpracoval na základě poznatků dostupných v odborné literatuře. Zabýval jsem se problematikou používání pojmů „personální řízení“, „řízení lidských zdrojů“, „personalistika“, „personální práce“ a mnoha dalších. Domnívám se, že základem jakéhokoliv studia je zvládnutí pojmových kategorií, užívaných daným oborem a pro daný obor specifických. Nutno však podotknout, že jsem se věnoval pouze pojmům základním, protože pro podrobné a komplexní názvosloví existují pojmové slovníky a účelem této práce rozhodně není další takový slovník vytvořit. Snažil jsem se pouze upozornit na skutečnost, že někdy bývá těchto pojmů používáno jako by se jednalo o synonyma, což není správný výklad. Snažil jsem se vysvětlit obsah těchto pojmů a poukázat na rozdílnost v jejich používání.

Dále jsem se zabýval procesy získávání pracovníků a výběrem pracovníků. Mojí snahou bylo laickou veřejnost seznámit se základními rysy těchto procesů, aby neznalosti jejich průběhů, zákonitostí a specifických nebyly na překážku při studii této diplomové práce.

V návaznosti na téma této diplomové práce, jsem nemohl opomenout důvody fluktuace zaměstnanců v dnešní době. Těmto důvodům jsem věnoval jednu celou kapitolu. Zajímalo mě, z jakých příčin v dnešní nestabilní době někdo opouští zaměstnání a za jakých podmínek se to povětšinou děje.

Rozsáhlou část své práce jsem však věnoval výběrovému řízení jako procesu získávání a výběru zaměstnanců, metodám, které jsou v jeho průběhu používány. Některým těmto metodám jsem se věnoval ve zvláštních kapitolách, neboť mi jejich význam připadal natolik důležitý, že jsem považoval za nutné věnovat se jim daleko obšírněji než metodám jiným. Příkladem může být psychodiagnostická metoda Assessment Centre, která v současné době nabývá stále větší důležitosti a stává se velmi používanou, byť jde o metodu relativně ekonomicky nákladnou. Další metodou, kterou jsem se zabýval daleko obšírněji, byla metoda výběrového pohovoru, neboť dle mého názoru je tato metoda kostrou každého výběrového řízení, které má mít určitou míru serióznosti a vážnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Přel. Josef Koubek. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. Přel. z: A Handbook of Human Resource Management Practice. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2012. 615 s. ISBN978-80-7261-239-0

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BRANHAM , Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Přel. Tomáš Juppa. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009, 256 s. Přel. z: The 7 hidden reasons employees leave. ISBN 978-80-247-2903-9.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Přel. Jan Jařab. 1. vyd. Praha : Argo, 1999. 595 s. Přel. z: Sociology. ISBN 80-7203-124-4

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců : Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1999, 311s. Praxe personalisty. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. 3. vyd. Brno : Motiv Press s.r.o., 2012, 370 s. ISBN 978-80-904133-5-1.

HRONÍK, František; BARNETOVÁ, Iva. *Jak najít zaměstnání*. 1.vyd. Brno : MotivPress, 2009. 108 s. ISBN 978-80-904-333-7.

JANOUSEK, Jaromír a kol. *Sociální psychologie*. Praha : Státní pedagogické nakladatelství. 1988. 185 s. SPN 46-00-47/1

KOCIANOVÁ, Renata. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Mowshe s.r.o, 2007. 89 s. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9327-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. aj. *Determinanty pracovního chování I.část : skripta k předmětu Psychologie a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2007. 85 s. ISBN 978-80-213-1478-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz. a dopl. vyd. Praha : Management press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vyd. Praha : Portál, 2008. 216s. ISBN 978-80-7367-383-3.

MATĚJKA, Marek; VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 2. přep. a akt. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 2003. 506 s. ISBN 80-2000993-0.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno : Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání. Rady a tipy pro uchazeče*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 107 s. ISBN 80-247-0612-1.

SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání. Rady a tipy pro uchazeče*. 3. akt. a roz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 112s. ISBN 978-80-247-4407-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, 128 s. ISBN 0-262-52345-0.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, s.a., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Vliv přípravy na výsledek hodnotícího stanoviska

Tabulka č. 2 – Vliv doby věnované přípravě životopisu na výsledek hodnotícího stanoviska

Tabulka č. 3 – Znázornění členění dotazníkových částí

Tabulka č. 4 – Vliv vyvolaných sympatií na výsledek hodnotícího stanoviska

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník pro uchazeče o zaměstnání, část A/a (před osobním pohovorem)

Příloha č. 2 – Dotazník pro uchazeče o zaměstnání, část A/b (zosobním pohovoru)

Příloha č. 3 – Dotazník pro člena výběrové komise, část B/a (před osobním kontaktem)

Příloha č. 4 – Dotazník pro člena výběrové komise, část B/B (po osobním kontaktu)

Příloha č. 5 – Pomocné grafy:

- graf č. 5 – Zdroje pomoci použité při sepisování životopisu
- graf č. 6 – Oblasti chybějících informací v životopise
- graf č. 7 – Vliv změny místnosti na výsledek pohovoru
- graf č. 8 – Zdroje pomoci při přípravě k výběrovému pohovoru

**Příloha č. 1 – dotazník pro uchazeče o zaměstnání, část A/a
(před výběrovým pohovorem)**

Vážené dámy, vážení pánové,

právě jste obdrželi dotazník, který je rozdělen na dvě části, z čehož jednu (první) část právě držíte v rukách (druhá část dotazníku Vám bude předložena po absolvování výběrového pohovoru). Žádám Vás o jeho vyplnění a zároveň Vás ujišťuji, že veškeré Vaše odpovědi zůstanou zcela anonymní.

Uvědomuji si, že Vás čeká pro Vás velmi důležitý pohovor, který může ovlivnit Vaši budoucí kariéru o to více si vážím Vašeho času a ochoty podílet se na empirickém šetření, které je součástí mé diplomové práce.

Děkuji za spolupráci

1. Uveďte Vaše pohlaví

- a) žena
- b) muž

2. Uveďte Váš věk

- a) od 18 do 25 let
- b) od 26 do 40 let
- c) od 41 do 55 let
- d) od 56 a víc let

3. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) středoškolské
- b) vyšší odborné vzdělání
- c) vysokoškolské – bakalářské
- d) vysokoškolské – magisterské

4. Kolik výběrových řízení jste již absolvoval/a?

- a) toto je první
- b) druhé až čtvrté
- c) páté až sedmé
- d) osmé a víckrát

5.) Přípravoval/a jste se aktivně na toto výběrové řízení?

a) ano (*v případě této odpovědi, prosím odpovídejte na otázku 5a*)

5a) Vaše příprava spočívala v:

aa) vyhledání informací na internetu

bb) vyhledání informací v odborné literatuře

cc) kontaktoval/a jste někoho, kdo disponoval potřebnými informacemi

dd) jiná forma přípravy (*jaká?*)

ee) neumím odpovědět

b) ne

c) neumím odpovědět

6.) Zjišťoval jste si informace o oddělení (sekci) Vaší organizace, které vypisovalo toto výběrové řízení na volnou pracovní pozici?

a) ano

b) ne

c) neumím odpovědět

7.) Kontaktoval jste personální oddělení jinak než písemně?

a) ano, telefonicky

b) ano, osobně

c) ne

d) jiným způsobem

8.) Po pozvání k osobnímu pohovoru: uvažoval jste, že se nedostavíte?

a) ano, uvažoval (*v případě této odpovědi, prosím odpovídejte na otázku 4a*)

4a) důvodem Vašeho váhání, zda se dostavíte k osobnímu pohovoru, bylo:

aa) dočasná ztráta sebevědomí

bb) nově zjištěné informace o oddělení (sekci) společnosti (organizace),
která pohovor organizuje

cc) možnost získání jiného zaměstnání

dd) jiný důvod

ee) neumím odpovědět

b) ne, neuvažoval

c) neumím odpovědět

9.) Nyní, těsně před osobním pohovorem před výběrovou komisí, očekáváte, že její členové budou? *(je možné označit více možností)*

- | | |
|--|-------------|
| a) profesionální | j) pasivní |
| b) upřímní | k) vstřícní |
| c) nezaujatí | l) zvědaví |
| d) odměření | m) kritičtí |
| e) arogantní | |
| f) chápaví | |
| g) nervózní | |
| h) spravedliví | |
| ch) objektivní | |
| i) odborně erudovaní (vzdělání v oboru personalistiky) | |

10.) Jste obeznámen/a o přesné náplni práce v rámci pracovní pozice, která je předmětem tohoto výběrového řízení?

- a) spíše ano, jsem obeznámen/a
- b) spíše ne, nejsem obeznámen/a
- c) rozhodně ano, jsem obeznámen/a
- d) rozhodně ne, nejsem obeznámen/a

11.) Domníváte se, že je důležité znát přesnou náplň práce, kterou obnáší pracovní pozice, o kterou máte zájem?

- a) rozhodně ano, je to velmi důležité
- b) spíše ano, záleží na tom
- c) rozhodně ne, není to vůbec důležité
- d) spíše ne, moc na tom nezáleží

12.) Podnikl/a jste nějaké kroky, abyste zjistil/a informace ohledně náplně práce na předmětné pracovní pozici?

- a) ano, podnikl/a
- b) ne, nepodnikl/a
- c) neumím odpovědět

13.) Vyvinul/a jste nějakou aktivitu, abyste se dozvěděl/a více informací o pracovní pozici, o kterou se ucházíte v rámci tohoto výběrového řízení?

- a) ano, připadalo mi to celkem důležité
- b) ano, byl jsem zvědavý
- c) ne, nezajímalo mě to
- d) ne, neměl jsem na to čas
- e) ne, nepřišlo mi to důležité
- f) neumím odpovědět

14.) Kolik času jste věnoval/a sepsání nebo přepracování Vašeho životopisu eventuelně i motivačního dopisu, než jste jej odeslal/a jako podklad k tomuto výběrovému řízení?

- a) 30 min nebo méně než 30 min
- b) více než 30 min a méně než 60 min
- c) jednu až dvě hodiny
- d) dvě a více hodin
- e) měl/a jsem ho již hotový, ale upravoval/a jsem ho
- f) měl/a jsem ho již hotový a žádné úpravy jsem nedělal/a
- e) neumím odpovědět

15.) Sepisování Vašeho životopisu probíhalo?

- a) pouze svépomocí
- b) s pomocí jiné osoby
- c) s pomocí informací z internetu
- d) s pomocí odborné literatury

Příloha č. 2 – dotazník pro uchazeče o zaměstnání, část A/b

(po absolvování výběrového pohovoru)

16.) Jak na vás působila výběrová komise jako celek? (možno označit více odpovědí)

- | | |
|------------------|--------------------|
| a) profesionálně | g) hekticky |
| b) nezáživně | h) shovívavě |
| c) zaujatě | ch) nesoustředěně |
| d) kriticky | i) překotně |
| e) bez zájmu | j) neprofesionálně |
| f) korektně | |

17.) Máte pocit, že jste se na pohovor před výběrovou komisí řádně připravil/a?

- a) spíše ano
- b) rozhodně ano, nemohl/a jsem udělat více
- c) spíše ne
- d) ne, mohl/a jsem se připravit lépe

18.) Jak detailně jste byl/a výběrovou komisí seznámen/a s pracovní pozicí, o kterou jste se ucházel/a?

- a) velmi detailně
- b) více než dostatečně
- c) dostatečně
- d) jen zběžně
- e) vůbec

19.) Jak hodnotíte svůj výkon před výběrovou komisí? (možno vybrat více odpovědí)

- a) rozhodně pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) standardní výkon
- d) spíše negativně
- e) rozhodně negativně
- f) neumím ohodnotit

20.) Co myslíte, že rozhodlo (ať již o kladném či záporném) výsledku výběrového řízení? (možno označit více odpovědí):

- a) moje znalosti
- b) moje neznalosti
- c) moje vystupování
- d) celkový dojem z mého vystoupení
- e) moje sebevědomí
- f) moje bezprostřední reakce
- g) moje výřečnost
- h) moje zkušenosti
- ch) neumím odpovědět
- i) nic z uvedeného (*doplňte co*)

21.) Jak hodnotíte celé výběrové řízení? (možno označit i více odpovědí)

- a) korektní
- b) spravedlivé
- c) předem dohodnuté
- d) objektivní
- e) neobjektivní
- f) nekorektní
- g) neprofesionální

22.) Bylo v místnosti, kde probíhal pohovor něco, co Vás rozptylovalo do té míry, že to mohlo ovlivnit kvalitu Vašeho výkonu?

- a) ano, bylo
- b) ne, nebylo
- c) neumím odpovědět

23.) Víte, jakou barvu měly stěny v místnosti, kde probíhal pohovor?

- a) ano, měly _____ barvu
- b) ne, nevím
- c) vím, že byly světlé
- d) vím, že nebyly světlé

24.) Byly v místnosti, kde probíhal pohovor nějaké květiny?

- a) zcela určitě byly
- b) zcela určitě nebyly
- c) asi byly
- d) asi nebyly
- e) nevím

25.) Máte pocit, že nějaké zařízení nebo vybavení místnosti ovlivnilo Váš výkon před výběrovou komisí?

- a) ano, něco takového tam bylo
- b) ne, nic takového tam nebylo
- c) nevím

26.) Máte pocit, že kdyby pohovor probíhal v jiné místnosti (nebo na jiném místě), že pro Vás výběrové řízení skončilo jiným výsledkem?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) rozhodně ne
- d) spíše ne
- e) neumím odpovědět

Příloha č. 3 – dotazník pro člena výběrové komise, část B/a
(před osobním kontaktem s uchazečem)

1.) Jeví se vám uchazeč (po prostudování pouze písemných materiálů) jako vhodný kandidát na obsazovaný post?

- a) spíše ano
- b) rozhodně ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) na základě předložených materiálů se neumím rozhodnout

2.) Chyběly vám některé důležité informace o uchazeči v jeho písemných materiálech?

a) ano *(v tomto případě odpovídejte na podotázku 2a)*

- | | | |
|--|------------------|----|
| aa) byly to informace z profesního života? | ANO | NE |
| bb) byly to informace z osobního života? | ANO | NE |
| cc) byly to informace týkající se uchazečova vzdělání? | ANO | NE |
| dd) byly to informace týkající se uchazečovy praxe? | ANO | NE |
| ee) byly to jiné informace? | ANO – Jaké _____ | NE |

b) ne

c) neumím odpovědět

3.) Zaujala Vás nějaká skutečnost z uchazečova životopisu?

- a) ano, v kladném slova smyslu
- b) ano, v záporném slova smyslu
- c) ne, nezaujala
- d) životopis jsem nečetl/a

4.) Jakým celkovým dojmem na Vás působil uchazečův životopis? (je možné označit více odpovědí)

- a) nezaujal mě
- b) byl průměrný
- c) byl zdlouhavý
- d) byl věcný
- e) byl přehledný
- f) pozitivně mě zaujal, byl/a jsem zvědav na osobní setkání s uchazečem
- g) negativně mě zaujal, byl/a jsem zvědav na osobní setkání s uchazečem
- h) životopis jsem nečetl/a

5.) Uchazečovy písemné materiály jste vyhodnotil/a jako:

- a) kvalitní
- b) spíše kvalitní
- c) standardní
- d) spíše nedostatečné
- e) nedostatečné
- f) neumím zhodnotit

6.) Pokud byste rozhodoval/a o přijetí pouze na základě uchazečových písemných materiálů:

- a) doporučil/a byste organizaci jeho přijetí
- b) nedoporučil/a byste organizaci jeho přijetí
- c) nedokázal/a bych se rozhodnout

Příloha č. 4 – Dotazník pro člena výběrové komise, část B/b

(po osobním kontaktu s uchazečem)

7.) Celkově na Vás uchazeč působil?

- a) rozhodně sympaticky
- b) spíše sympaticky
- c) neutrálně
- d) spíše nesympaticky
- e) rozhodně nesympaticky

8.) Uchazečovo chování a vyjadřování na Vás působilo? *(je možné označit více odpovědí)*

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| a) přirozené | h) bojácně |
| b) nucené | ch) cílevědomě |
| c) arogantní | i) odhodlaně |
| d) strojené | j) nejistě |
| e) odpovídalo dané situaci | k) přesvědčivě |
| f) sebevědomě | l) celkově pozitivně |
| g) vystrašeně | m) celkově negativně |
| h) nervózně | |

9.) Jak byste ohodnotil uchazečovu připravenost k osobnímu pohovoru:

- a) velmi dobře připraven
- b) celkem připraven
- c) spíše připraven
- d) spíše nepřípraven
- e) zcela nepřípraven
- f) neumím zhodnotit

10.) Měl/a uchazeč/ka přesnou představu o pracovní pozici, která byla předmětem výběrového řízení:

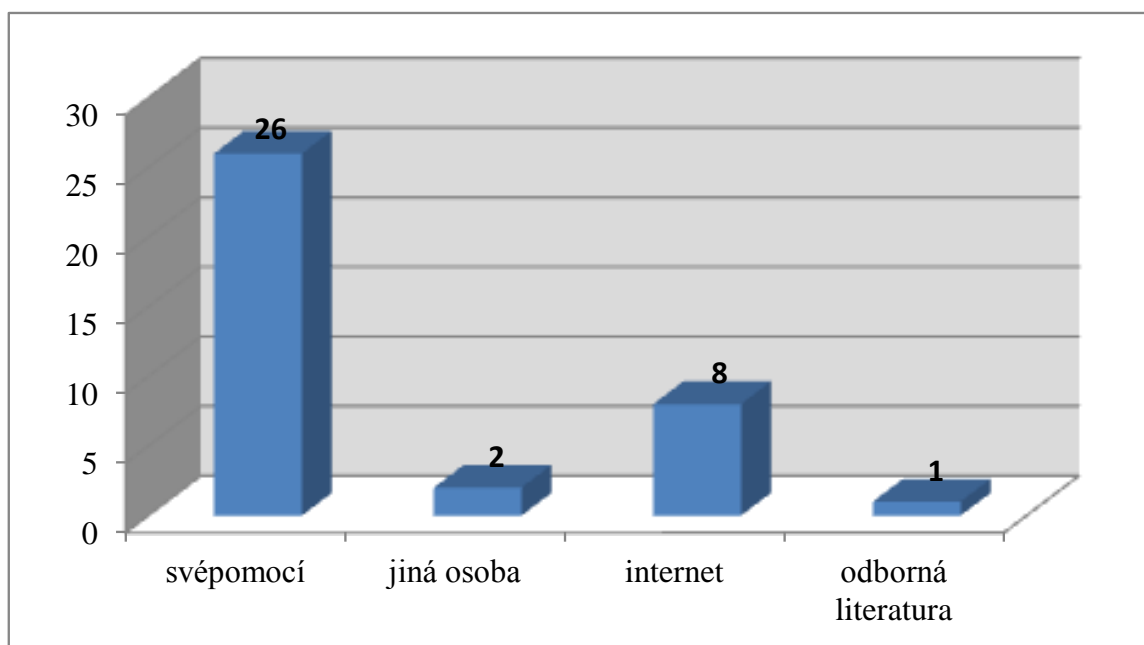
- a) zcela jistě měl
- b) spíše měl
- c) zcela jistě neměl
- d) spíše neměl
- e) neumím vyhodnotit

11.) Doporučíte uchazeče k přijetí?

- a) spíše ano
- b) rozhodně ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) zatím nevím

Příloha č. 5 – Pomocné grafy

Graf č. 4. Zdroje pomoci použité při sepisování životopisu

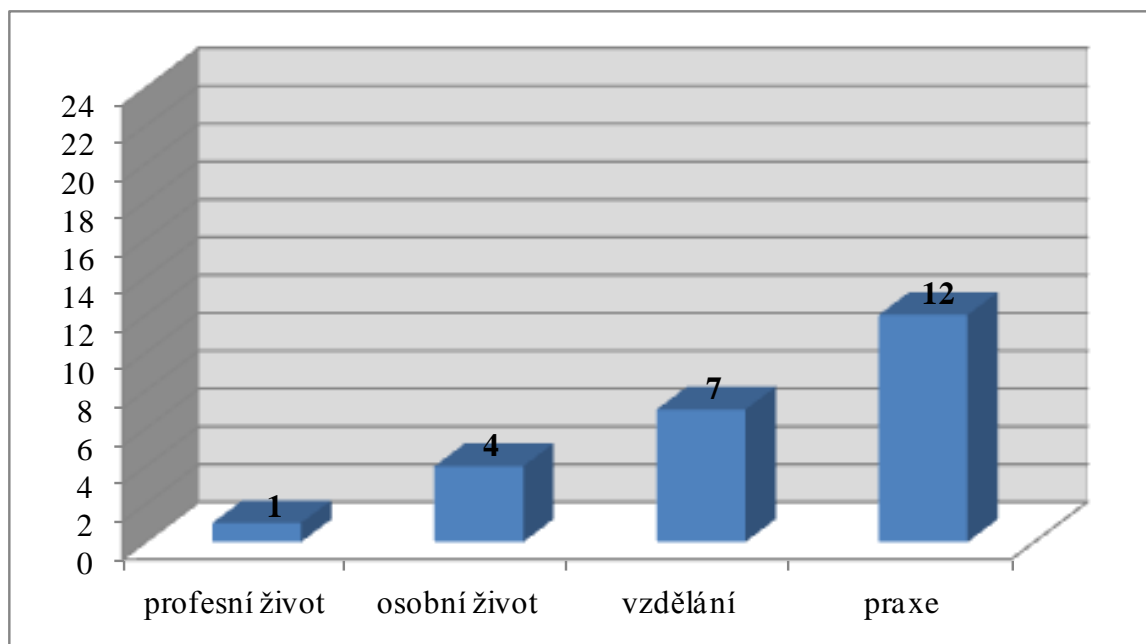


Legenda ke grafu č. 5

- vyhodnocení otázky č. 15 z dotazníku varianty A části A/a
„Jak probíhalo sepisování Vašeho životopisu?“

- a) pouze svépomocí – 26 z 37 respondentů
- b) s pomocí jiné osoby – 2 z 37 respondentů
- c) s pomocí informací z internetu – 8 z 37 respondentů
- d) s pomocí odborné literatury – 1 z 37 respondentů

Graf č. 6. Oblasti chybějících informací v životopise



Legenda ke grafu č. 6

- vyhodnocení otázky č. 2a z dotazníku varianty B části B/a

„Do jaké oblasti byste zařadil/a informace, které jste v životopisu postrádal/a?“

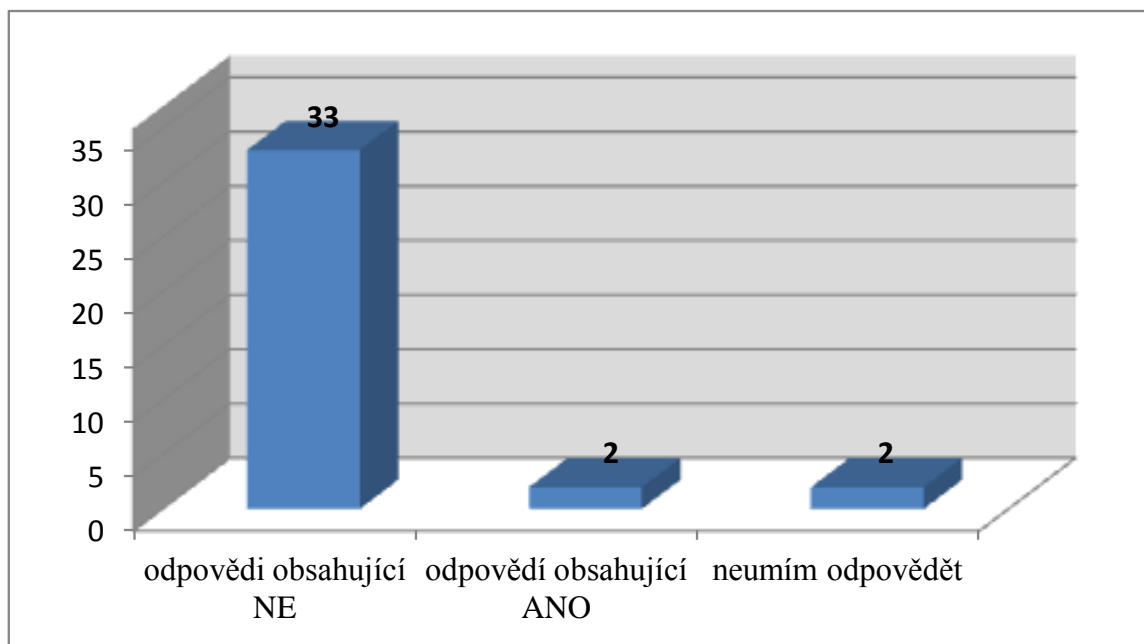
aa) byly to informace z profesního života – 1 z 24 respondentů

bb) byly to informace z osobního života – 4 z 24 respondentů

cc) byly to informace ohledně vzdělání – 7 z 24 respondentů

dd) byly to informace ohledně praxe – 12 z 24 respondentů

Graf č. 7. Vliv změny místnosti na výsledek pohovoru



Legenda ke grafu č. 7

- vyhodnocení otázky č. 26 z dotazníku varianty A části A/b

„Při změně místnosti ... skončilo by pro Vás výběrové řízení jiným výsledkem?“

- a) rozhodně **ano** – 1 z 37 respondentů
- b) spíše **ano** – 1 z 37 respondentů
- c) rozhodně **ne** – 10 z 37 respondentů
- d) spíše **ne** – 23 z 37 respondentů
- e) **neumím odpovědět** – 2 z 37 respondentů

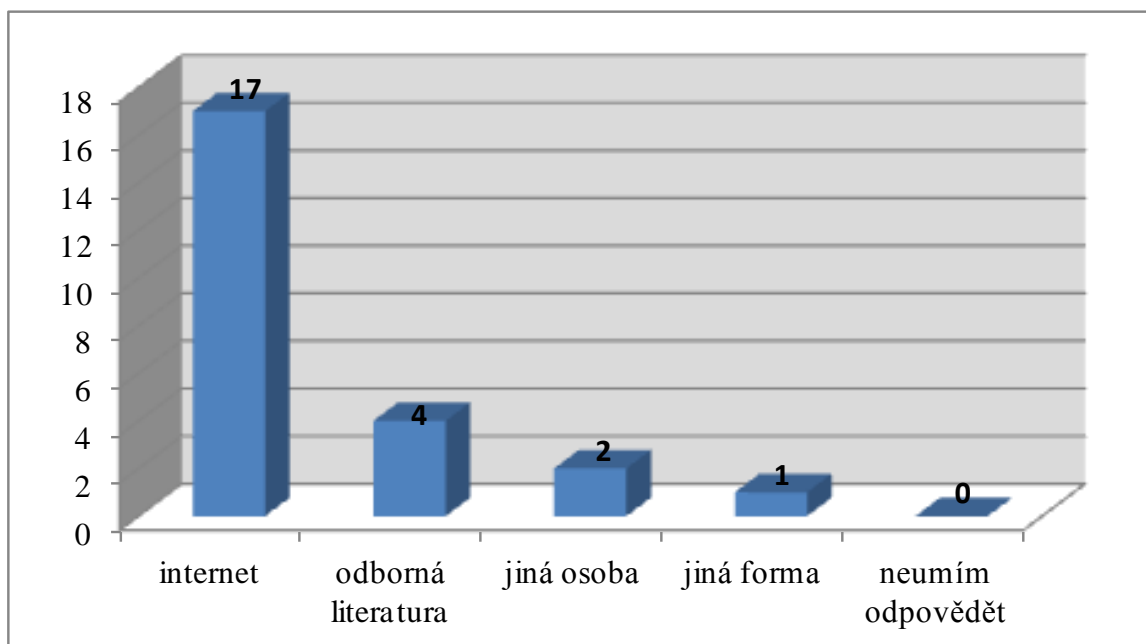
ad a + b) ... odpovědi obsahující ANO

celkem 2 respondenti

ad c + d) ... odpovědi obsahující NE

celkem 33 respondentů

Graf č. 8. Zdroje pomoci při přípravě k výběrovému pohovoru



Legenda ke grafu č. 8

- vyhodnocení otázky č. 5a z dotazníku varianty A části A/a

„V čem spočívala Vaše příprava?“

- a) vyhledání informací na **internetu** – 17 z 24 respondentů
- b) vyhledání informací v **odborné literatuře** – 4 z 24 respondentů
- c) **jiná osoba** – 2 z 24 respondentů
- d) **jiná forma** – 1 z 24 respondentů
- e) **neumím odpovědět** – 0 z 24 respondentů