

Michael Armstrong
Stephen Taylor

Řízení lidských zdrojů



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**Michael Armstrong
Stephen Taylor**

**Řízení lidských zdrojů
Moderní pojetí a postupy
13. vydání**

Přeloženo z anglického originálu knihy ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13. vydání, autorů Michaela Armstronga a Stephena Taylora, vydaného nakladatelstvím Kogan Page Limited, Londýn, Spojené království, 2014.

This translation of ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13th edition, by Michael Armstrong and Stephen Taylor is published by arrangement with Kogan Page Limited, London, United Kingdom, 2014.

Copyright © Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5939. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek
Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák
Počet stran 928
Třinácté vydání, Praha 2015
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-9883-7 (ePub)

ISBN 978-80-247-9882-0 (pdf)

ISBN 978-80-247-5258-7 (print)

17 Plánování lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

měkké plánování lidských zdrojů • odhady nabídky práce (pokrytí potřeby lidí) • odhady poptávky po práci (potřeby lidí) • PESTLE analýza • plánování lidských zdrojů • plánování scénářů • SWOT analýza • tvrdé plánování lidských zdrojů

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí plánování lidských zdrojů,
- vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace,
- důvody pro plánování lidských zdrojů,
- problémy plánování lidských zdrojů,
- systematický přístup k plánování lidských zdrojů.

17.1 Úvod

Každá organizace musí vědět, kolik lidí (počet) a jaké lidi (druh) potřebuje k uspokojení současných i budoucích požadavků své činnosti. Takovou informaci poskytuje plánování lidských zdrojů. Cílem této kapitoly je objasnit pojetí, úlohu a obsah plánování lidských zdrojů, což není tak jednoduché, jak to bylo vykládáno v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století, kdy se stalo populárním takzvané „plánování pracovních sil“. Plánování lidských zdrojů je běžnou součástí slovníku řízení lidských zdrojů, ovšem nezdá se, že by bylo běžnou součástí klíčových činností řízení lidských zdrojů.

Tato kapitola začíná definicí plánování lidských zdrojů a pokračuje diskusí uplatňování, důvodů a problémů plánování lidských zdrojů, včetně vztahu mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace. Závěrečná část kapitoly je věnována strategickému přístupu k plánování lidských zdrojů. Sada nástrojů k plánování lidských zdrojů je představena v kapitole 65.

17.2 Definice plánování lidských zdrojů

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c, s. 4) definoval plánování lidských zdrojů takto: „Plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lid-

ských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.“

Plánování lidských zdrojů může být pojato jako celkový přístup k určování a uspokojování potřeby lidí, pokrývající všechny hlavní kategorie zaměstnanců a schopností. Nicméně plánování lidských zdrojů se často zaměřuje na hlavní kategorie zaměstnanců, například lékaře, zdravotní sestry a další zdravotnický personál v nemocnici, kvalifikované dělníky ve výrobním podniku, obchodní zástupce v obchodní společnosti nebo řidiče v dopravním podniku.

Rothwellová (1995, s. 194) rozlišuje mezi tvrdým pojetím plánování lidských zdrojů – „identifikovat pravděpodobný soulad nebo nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po správném počtu lidí se správnými schopnostmi“ – a měkkým pojetím plánování lidských zdrojů – „odhalovat dopady uskutečňování strategie organizace na rozvoj lidí, kulturu a postoje, stejně jako na počty a schopnosti lidí“. Podobné rozlišování mezi „tvrdým“ a „měkkým“ plánováním lidských zdrojů najdeme ve výzkumné zprávě Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c, s. 4):

Tvrdé plánování lidských zdrojů se týká čísel. V minulosti šlo především o předvídaní budoucího vývoje na základě minulých trendů, sladování nabídky a poptávky po práci s tím, že plány byly často zastaralé dříve, než inkoust stačil zaschnout. V současnosti je kladen větší důraz na informace týkající se řízení, které umožňují poznat a pochopit příčiny a důsledky určitých jevů.

Měkké plánování lidských zdrojů se zaměřuje na obecné otázky související s nabídkou a poptávkou po lidech a jejich rozmístováním.

Před plánováním lidských zdrojů se uplatňovalo plánování pracovních sil, koncipované v šedesátých letech 20. století, které se výlučně týkalo čísel v podobě kvantitativních odhadů poptávky a nabídky. Snaha mnohých organizací stanovovat přesné odhady a zpracovávat smysluplné plány se ukázala jako marná. Současné plánování lidských zdrojů není pouhou hrou čísel a zahrnuje širší spektrum činností, jako je plánování následnictví, používání smart workingu, využívání flexibilní práce nebo plánování talentů.

17.3 Uplatňování plánování lidských zdrojů

Z průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010d) vyplynulo, že 61 % organizací uplatňovalo plánování lidských zdrojů, i když to nejčastěji byly organizace v oblasti veřejných služeb a větší organizace: 20 % organizací plánovalo na méně než jeden rok, 41 % na jeden až dva roky a pouze 2 % na více než pět let. Jiný průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c) odhalil, že se plánování nejčastěji týkalo následujících činností:

- plánování následnictví – 62 %,
- využívání flexibilní práce – 53 %,
- odhadování poptávky a nabídky – 53 %,
- audit schopností / analýza mezer – 49 %,
- řízení talentů – 42 %.

17.4 Vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace

Plánování lidských zdrojů je integrální součástí plánování organizace. Proces strategického plánování definuje předpokládané změny v typech činností, které organizace provádí, stejně jako rozsah těchto činností. Tento proces identifikuje klíčové schopnosti, které organizace potřebuje k dosažení svých cílů.

Plánování lidských zdrojů interpretuje strategické plány organizace z hlediska požadavků týkajících se lidí. Ale samo plánování lidských zdrojů může ovlivňovat strategii organizace tím, že bude poukazovat na možnosti efektivnějšího rozvíjení a rozmístování lidí v zájmu usnadnění dosahování cílů organizace. Plánování lidských zdrojů se rovněž bude zabývat nabídkou vhodných lidí.

17.5 Důvody pro plánování lidských zdrojů

Výzkum Institute for Employment Studies (Reilly, 1999) odhalil tři hlavní důvody, proč se organizace zabývají plánováním lidských zdrojů:

- **Plánování z praktických důvodů** – optimalizovat využívání lidských zdrojů nebo zvyšovat jejich flexibilitu, získávat a rozvíjet potřebné schopnosti, identifikovat potenciální problémy nebo předcházet špatným rozhodnutím.
- **Plánování z pragmatických důvodů** – pochopit současnost, aby bylo možné zvládnout budoucnost, přijímat jasná rozhodnutí a předcházet jejich pozdějšímu zpochybnění, ohlédnout se zpět a získat celkový přehled nebo se vyhnout tomu, aby dlouhodobou perspektivu ovládly krátkodobé záměry.
- **Plánování z organizačních důvodů** – komunikovat plány, aby získaly podporu a byly dodržovány, propojit plány lidských zdrojů s plány organizace tak, aby je mohly ovlivňovat, kontrolovat organizační jednotky a koordinovat jejich činnost nebo integrovat přijímání rozhodnutí a provádění akcí v organizaci.

17.6 Problémy plánování lidských zdrojů

Lidé, kteří se zabývají kvantitativním (tvrdým) plánováním lidských zdrojů, se musí především vyrovnat s dopadem změn a obtížným předvídaním budoucnosti. Mnoho organizací proto uplatňuje krátkodobý přístup k plánování lidských zdrojů a snaží se vypořádat s nedostatkem nebo nadbytkem lidí, pokud je to nutné. Tento problém je navíc umocněn tím, co Rothwellová (1995) přirovnala k měnícímu se kaleidoskopu strategií a politik organizace. Zní to rozhodně jako dobrý nápad, uplatňovat integrovaný přístup k lidským zdrojům a plánování organizace, jenže to nikdy nemůže fungovat, když jsou plány organizace vrtkavé, neurčité, zavádějící nebo prostě neexistují, jak už to tak někdy bývá. Podle Beardwellové (2007, s. 62) by plány lidských zdrojů měly být považovány za „předběžné a přizpůsobivé a měly by být pravidelně revidovány a upravovány“. Podle Cappelliho (2009, s. 10) „je konkurenční prostředí organizací tak proměnlivé a organizace mění své strategie

a postupy tak často, že tyto odhady (myšleno odhady poptávky po talentech) jsou málokdy přesné a jsou tím horší, čím jsou dlouhodobější“.

Tento problém nebude tak zásadní ve stabilním tržním prostředí, s převážně pasivními (a statickými) zákazníky a s prostorem pro dlouhodobé odhady. Jenže takové podmínky jsou dnes spíše výjimečné, a to i ve veřejném sektoru, kde jsou podmínky pro dlouhodobé plánování lidských zdrojů mnohem příznivější.

Je možné říci, že plánování lidských zdrojů je spíše umění než věda. Možná že přesnost odhadů poptávky a nabídky není tak důležitá, jako celkové poznání a pochopení toho, co organizace ve smyslu lidí potřebuje, což může být výsledkem systematického přístupu k plánování lidských zdrojů.

17.7 Systematický přístup k plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů je znázorněn na obrázku 17.1. Ten vymezuje hlavní činnosti plánování lidských zdrojů. Tyto činnosti jsou níže vysvětleny odděleně, ale ve skutečnosti jsou propojené a mohou se překrývat. Například odhady poptávky po práci mohou vycházet z předpokladů týkajících se produktivity zaměstnanců. Také odhady nabídky práce musí vycházet z posouzení vývoje produktivity práce a jeho vlivu na nabídku práce. Podrobněji je proces plánování lidských zdrojů rozpracován v kapitole 65.

Plán organizace

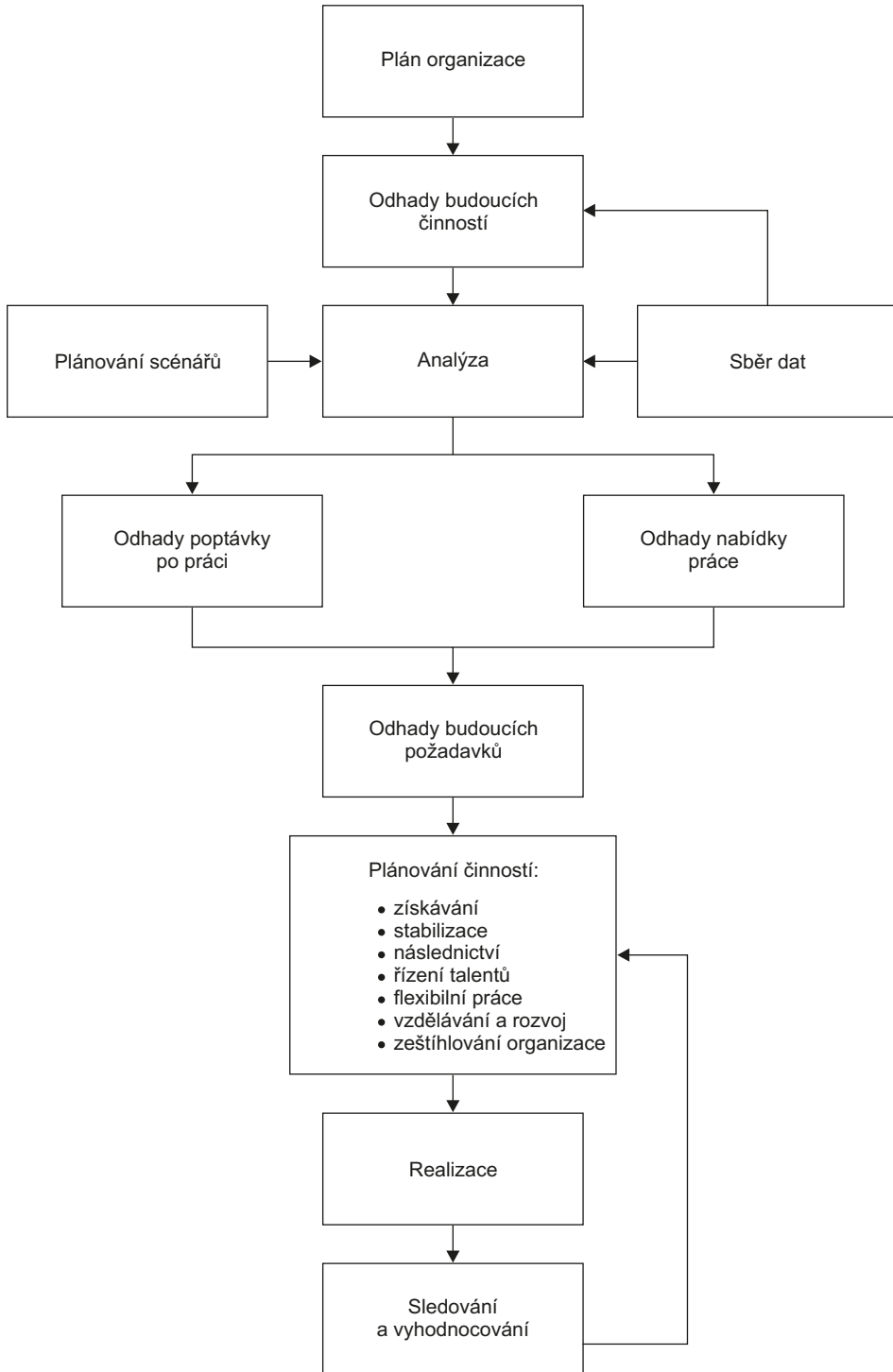
Plán organizace je východiskem plánu lidských zdrojů, když vymezuje činnosti, které hodlá organizace zajišťovat.

Odhady budoucích činností

Odhady budoucích činností vycházejí z plánu organizace a budou ovlivňovat poptávku po práci. Tyto odhady budou ovlivňovány vnějšími faktory, jako je demografický nebo politický vývoj. Provedení těchto odhadů vyžaduje shromáždit a analyzovat řadu dat.

Plánování scénářů

Plánování scénářů se týká posuzování změn v okolí organizace, které by mohly organizaci ovlivnit, takže smyslem je odhadnout budoucí situace, v nichž by se organizace mohla ocitnout a s nimiž by se musela vyrovnat. Scénář může zahrnovat řadu předpovědí, což umožňuje promyslet různé reakce na možné situace. Scénář je nejlepší vytvářet na základě systematického posuzování okolí organizace, zřejmě s využitím PESTLE analýzy, to znamená analýzy politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů, které by mohly organizaci ovlivnit. To umožňuje posoudit vliv těchto faktorů na trh práce uvnitř organizace a promyslet možná opatření v oblasti řízení lidských zdrojů.



Obr. 17.1 Proces plánování lidských zdrojů

Sběr dat

Informace potřebné pro plánování lidských zdrojů je možné získat sběrem následujících dat:

- **Kvalitativní interní data** – data týkající se vývoje produktu/trhu, systému vykonávání práce nebo změn v organizaci, podobně jako data týkající se lidí, jejich schopností, výkonu apod.
- **Kvantitativní interní data** – data týkající se pracovní síly, zejména fluktuace (příchodů a odchodů), absence, demografického vývoje, úrovně schopností apod.
- **Kvalitativní externí data** – data shromážděná s využitím PESTLE analýzy a zachycující politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vlivy v okolí organizace.
- **Kvantitativní externí data** – data týkající se trhu práce, zejména demografického vývoje a dostupných schopností.

Analýza

Analýza, která shrnuje dostupné informace z plánu organizace, odhadu budoucích činností, scénáře budoucích situací, interních a externích dat, je východiskem pro odhady poptávky po práci i nabídky práce.

Odhady poptávky po práci (potřeby lidí)

Odhadování poptávky po práci je proces předpovídání budoucí potřeby lidí v organizaci, tedy předpovídání toho, kolik lidí bude organizace pravděpodobně potřebovat a jaké schopnosti budou tito lidé pravděpodobně potřebovat. Východiskem takového odhadování je roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace, převedený do činností jednotlivých organizačních jednotek. Ve výrobním podniku se plán prodeje převádí do plánu výroby, aby bylo možné určit množství a typy výrobků, které by měly být v příslušných obdobích vyrobeny. Z toho se odvozuje počet hodin, které by měly jednotlivé profese v příslušných obdobích odpracovat.

Přitom je nutné mít k dispozici veškeré plány organizace nebo činností, které by znamenaly zvýšenou nebo sníženou potřebu lidí určitých schopností. Příkladem mohou být plány na zřízení nového regionálního zastoupení, vytvoření nového prodejního oddělení, přenesení funkcí z ústředí na regiony, zavedení nových metod práce, uplatnění outsourcingu, zvýšení produktivity práce nebo snížení nákladů práce. Metody odhadování poptávky po práci a předpovídání budoucí potřeby lidí v organizaci jsou vysvětleny v následujícím textu.

Metoda založená na úsudku manažerů

Úsudek manažerů je nejběžnější metodou odhadování. Tato metoda vyžaduje, aby si manažeři sedli, zapřemýšleli o budoucím množství práce a rozhodli, kolik lidí budou potřebovat, což však může být poměrně nevědecké a zavádějící.

Odhadování může probíhat metodou „zdola nahoru“, kdy odhady připravují linioví manažeři a tyto odhady předkládají vrcholovým manažerům ke schválení. Nebo se může uskutečnit metodou „shora dolů“, kdy odhady připravují vrcholoví manažeři, obvykle

s podporou personalistů, a tyto odhady předávají liniovým manažerům k posouzení a vyjádření. Jako méně direktivní se jeví přístup, kdy vrcholoví manažeři připraví liniovým manažerům podklady pro plánování, které vymezí předpoklady plánování a cíle, kterých by linioví manažeři měli dosáhnout.

Zřejmě nejlepším přístupem k plánování na základě úsudku manažerů je uplatňovat jak metodu „zdola nahoru“, tak metodu „shora dolů“. Podklady pro liniové manažery by měly vymezit obecné předpoklady týkající se budoucích činností organizace, které ovlivní jednotlivé organizační jednotky, a měly by stanovit očekávané cíle jednotlivých organizačních jednotek. To liniovým manažerům umožní připravit jejich vlastní odhady. Přitom mohou využít podpory personalistů, kteří mezitím připravují odhady za celou organizaci. Odhady liniových manažerů a personalistů se následně posoudí, vyřeší se případné rozpory a výsledný odhad se předloží vrcholovým manažerům ke schválení.

Metoda založená na analýze vývoje poměru mezi proměnnými

Analýza vývoje poměru mezi proměnnými se týká například analýzy dosavadních poměrů mezi činnostmi organizace a počty zaměstnanců, kteří tyto činnosti vykonávali. Analýza vývoje těchto poměrů umožňuje odhadnout budoucí potřebu zaměstnanců pro zajištění budoucích činností organizace. Přitom je možné uvažovat potenciální zlepšení produktivity práce, které může ovlivnit poměry mezi činnostmi organizace a počty zaměstnanců. Tuto analýzu je možné rozšířit také na zaměstnance, kteří jsou s určitými činnostmi spojeni, ale nejsou do nich přímo zapojeni – nepřímo zapojení zaměstnanci (například pomocní dělníci), kteří podporují přímo zapojené zaměstnance (například výrobní dělníky) odpovědné za vykonávání konkrétních činností. Dosavadní poměr mezi výrobními a pomocnými dělníky umožňuje odhadnout budoucí potřebu výrobních dělníků pro zajištění budoucích činností, stejně jako budoucí potřebu pomocných dělníků pro zajištění nutné podpory výrobních dělníků.

Metoda založená na časových studiích

Časové studie se používají ve spojení s odhady budoucích činností k určení toho, jak dlouho by měly jednotlivé operace trvat a kolik budou vyžadovat lidí. Časové studie zaměřené na výrobní dělníky je možné spojit s analýzou vývoje poměru mezi výrobními a pomocnými dělníky a určit potřebu pomocných dělníků.

Metoda založená na odhadování požadovaných schopností

Odhadování požadovaných schopností je převážně záležitostí úsudku manažerů. Tento úsudek by však měl být založen na pečlivé analýze dopadu předpokládaného vývoje produktu/trhu nebo zavedení nových technologií.

Odhady nabídky práce (pokrytí potřeby lidí)

Odhadování nabídky práce je proces předpovídání možností pokrytí budoucí potřeby lidí v organizaci, tedy předpovídání toho, kolik lidí bude pravděpodobně k dispozici v organizaci i mimo ni. Analýza nabídky práce v organizaci zahrnuje následující oblasti:

- stávající počet zaměstnanců v členění podle profese, schopností a potenciálu;
- potenciální ztráty stávajících lidských zdrojů v důsledku odchodů zaměstnanců;
- potenciální změny stávajících lidských zdrojů v důsledku povyšování zaměstnanců;

- změny struktury organizace, nové způsoby vykonávání práce (včetně flexibilní práce), více kratších pracovních úvazků a různá rozvržení pracovní doby;
- dopad zlepšování produktivity práce;
- vnitřní zdroje zaměstnanců – stávající zaměstnanci a zvláště zaměstnanci zapojení do řízení talentů a vzdělávacích programů.

Analýza nabídky práce mimo organizaci zahrnuje zkoumání lokálního a národního trhu práce s cílem posouzení možnosti pokrytí budoucí potřeby lidí v organizaci s využitím vnějších zdrojů zaměstnanců. Tato analýza musí vzít v úvahu změny v okolí organizace, které byly odhaleny s využitím plánování scénářů.

Odhady budoucích požadavků

Odhady budoucích požadavků vycházejí z odhadů poptávky po práci i odhadů nabídky práce a směřují k určení možného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců. Analýzu je možné provést s využitím tabulkového kalkulátoru a následujícího postupu, který je uveden včetně příkladu jednotlivých dat:

1. Stávající počet zaměstnanců	700
2. Roční míra odchodů zaměstnanců	10 %
3. Očekávané odchody zaměstnanců během roku	70
4. Stav zaměstnanců na konci roku	630
5. Potřeba zaměstnanců na konci roku	750
6. Počet zaměstnanců, které je nutné získat (bod 5 – bod 4)	120 v průběhu roku

Potřeba zaměstnanců se může měnit v závislosti na vývoji produktivity práce, organizačních změnách, nových metodách práce nebo přepracování odpovědností pracovních rolí.

Plánování činností

Plány činností jsou odvozovány z obecnějších strategií zabezpečování lidských zdrojů a podrobnějších analýz poptávky po práci i analýz nabídky práce. Plány činností však často musejí být krátkodobé a pružné, neboť v obdobích rychlých změn je obtížné zpracovávat spolehlivé odhady týkající se potřeby lidských zdrojů. Plánování začíná identifikací vnitřních zdrojů a určením zaměstnanců, kteří jsou k dispozici nebo by mohli být k dispozici, a to prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových programů. Následuje zpracování plánů získávání, stabilizace, následnictví, řízení talentů, snižování odchodů a absence, využívání flexibilní práce, uplatňování outsourcingu, zlepšování produktivity nebo přepracování odpovědností pracovních rolí. Plánování vzdělávacích a rozvojových programů může uspokojit budoucí potřebu kvalifikovaných zaměstnanců. Bohužel, někdy je také nutné plánovat zeštíhlování organizace a snižování počtu pracovních míst, ale takové plánování může zabránit nucenému propouštění zaměstnanců a využívání takových opatření, jako je například zmrazení získávání zaměstnanců.

Realizace

Realizace plánů činností je výzvou. Zapotřebí je flexibilní přístup zahrnující rychlé reakce, aby bylo možné zvládnout nepředvídatelné změny v potřebě lidí.

Sledování a vyhodnocování

V důsledku nepředvídatelných událostí nemusí realizace plánů činností probíhat vždy hladce, a proto je nutné sledovat průběh a vyhodnocovat dopady realizace a podle potřeby plány činností upravovat.

Případová studie

Siemens (UK)

Plánování lidských zdrojů ve společnosti Siemens (UK), jak uvedl Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c), souvisí s hledáním odpovědí na tři základní otázky: Co máme? Co chceme? Jak zvládnout rozdíl?

Plánování lidských zdrojů vychází ze strategie lidských zdrojů, kdy hlavním cílem je zajistit, aby společnost měla odpovídající úroveň schopností k uskutečňování konkurenční strategie. Ve své podstatě to znamená, že proces plánování lidských zdrojů podporuje dosahování souladu mezi konkurenční strategií a strategií lidských zdrojů.

Proces plánování lidských zdrojů začíná posouzením stávajících lidských zdrojů s využitím údajů, které poskytuje podnikový informační systém SAP. Budoucí požadavky jsou určovány prostřednictvím dialogu mezi personalisty v roli business partnerů a manažery jednotlivých organizačních jednotek. To umožňuje dosáhnout souladu mezi požadovanými schopnostmi a prováděnými činnostmi, stejně jako to umožňuje plánovat lidské zdroje.

Shrnutí

Definice plánování lidských zdrojů

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c, s. 4) definoval plánování lidských zdrojů takto: „Plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.“

Uplatňování plánování lidských zdrojů

Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c) odhalil, že určitá forma plánování lidských zdrojů je uplatňována v mnoha organizacích.

Vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace

Plánování lidských zdrojů je integrální součástí plánování organizace.

Důvody pro plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je východiskem systematického rozhodování o počtu a druhu lidí, které bude organizace potřebovat, a zpracování plánů získávání, stabilizace, následnictví nebo řízení talentů, s ohledem na vývoj nabídky práce a změny v okolí organizace. Plánování lidských zdrojů podněcuje zaměstnavatele k dosahování efektivního souladu mezi plánem organizace a plány lidských zdrojů.

Problémy plánování lidských zdrojů

Lidé, kteří se zabývají plánováním lidských zdrojů, se musí především vyrovnat s dopadem změn a obtížným předvídaním budoucnosti.

Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů zahrnuje: plán organizace, odhady budoucích činností, plánování scénářů, sběr dat, analýzu, odhady poptávky po práci, odhady nabídky práce, odhady budoucích požadavků, plánování činností, realizaci, sledování a vyhodnocování.

Otázky

- Co znamená plánování lidských zdrojů?
- Jaký je vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace?
- Které jsou důvody pro plánování lidských zdrojů?
- Které jsou problémy plánování lidských zdrojů?
- Co znamená systematický přístup k plánování lidských zdrojů?

18 Získávání a výběr zaměstnanců

KLÍČOVÉ POJMY

biodata • inteligenční kvocient (IQ) • outsourcing procesu získávání zaměstnanců • popis pracovního místa • pracovní server • prediktivní schopnost • preferovaný zaměstnavatel • profil pracovní role • psychologický test • psychometrický test • reliabilita (spolehlivost) • specifikace požadavků na zaměstnance • validita (platnost) • výběr zaměstnanců • Web 2.0 • získávání zaměstnanců • značka zaměstnavatele • znalosti, dovednosti a schopnosti

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- proces získávání a výběru zaměstnanců,
- definování požadavků na zaměstnance,
- oslovování uchazečů o zaměstnání,
- zpracování žádostí o zaměstnání,
- metody výběru zaměstnanců,
- předběžnou nabídku zaměstnání a získávání referencí,
- zvládání problémů s obsazováním volných pracovních míst.

18.1 Úvod

Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání. Proces získávání a výběru zaměstnanců může být nákladný. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) odhalil, že průměrné náklady na obsazení volného pracovního místa ředitele nebo vrcholového manažera byly 8000 liber, zatímco v případě ostatních zaměstnanců to bylo 3000 liber.

18.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje následující kroky:

1. definování požadavků,
2. oslovování uchazečů,
3. vyřizování žádostí uchazečů,
4. vedení pohovorů s uchazeči,
5. testování uchazečů,
6. posuzování uchazečů,
7. získávání referencí,
8. kontrolování žádostí uchazečů,
9. potvrzení nabídky zaměstnání,
10. sledování nového zaměstnance.

18.3 Definování požadavků na zaměstnance

Počty a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly vyplývat z formálního plánu lidských zdrojů, z něhož se odvozuje detailnější plán získávání zaměstnanců. Častěji však požadavky týkající se potřeby lidí vyplývají z momentální situace, kdy se vytvářejí nová pracovní místa, rozšiřuje se okruh zajišťovaných činností nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci. Uspokojení těchto krátkodobých požadavků může personalisty vystavit jistému tlaku, pokud mají rychle najít vhodné uchazeče.

Požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst / profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty obsahují informace, které umožňují vytvořit a uveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit a informovat zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat a posoudit způsobilost uchazečů s využitím výběrových pohovorů a testů.

Popisy pracovních míst / profily pracovních rolí

Popis pracovního místa / profil pracovní role vymezuje celkový účel pracovního místa / pracovní role, vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovního místa / pracovní role a hlavní oblasti výsledků pracovního místa / pracovní role. Pro účely získávání zaměstnanců se popis pracovního místa / profil pracovní role doplňuje informacemi o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba), o zvláštních požadavcích (měnící se místo výkonu práce, cestování nebo obtížný pracovní režim) nebo o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. Takto připravený popis pracovního místa / profil pracovní role je východiskem pro zpracování specifikace požadavků na zaměstnance.

Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, vymezuje znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce, chování očeká-

vané od zaměstnance (schopnosti chování) nebo vzdělání, kvalifikaci, výcvik a zkušenosti potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, dovedností a schopností. Specifikace požadavků na zaměstnance může zahrnovat následující položky:

- **Znalosti** – co musí jedinec vědět, aby mohl práci vykonávat.
- **Dovednosti a schopnosti** – co musí být jedinec schopen dělat, aby mohl práci vykonávat.
- **Schopnosti chování** – chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tyto schopnosti by měly být specifikovány vždy pro konkrétní pracovní místa / pracovní role, ideálně na základě analýzy chování zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci efektivně. Požadované schopnosti chování by také měly odpovídat základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby bylo možné zajistit, že uchazeči budou vyhovovat kultuře organizace a že kulturu organizace budou podporovat.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované vzdělání nebo odpovídající výcvik, který by uchazeč měl mít.
- **Praxe** – prováděné činnosti a dosažené výsledky, které by umožnily předpovědět úspěšný výkon práce.
- **Specifické požadavky** – jakékoliv požadavky kladené na zaměstnance v určitých oblastech, například vyhledávání nových trhů nebo vyvíjení nových výrobků, zlepšování prodeje, produktivity nebo služeb zákazníkům, zavádění nových systémů a procesů.
- **Zvláštní požadavky** – měníci se místo výkonu práce, cestování, obtížný pracovní režim apod.

V praxi je důležité nepřehánět požadavky na zaměstnance. Možná že je přirozené požadovat to nejlepší, ale stanovení příliš vysokých požadavků na zaměstnance vyvolává problémy s přilákáním potenciálních uchazečů a podněcuje nespokojenost vybraných uchazečů, když zjistí, že jejich talent není využit. Stanovení příliš nízkých požadavků na zaměstnance je také problematické, ale k tomu nedochází tak často.

Znalosti:

- všechny aspekty získávání a výběru zaměstnanců;
- zdroje a metody získávání zaměstnanců;
- kritéria a metody výběru zaměstnanců.

Dovednosti a schopnosti:

- vedení výběrového pohovoru;
- řízení výběrových testů;
- analýza pracovních míst / pracovních rolí.

Schopnosti chování:

- udržovat dobré vztahy s ostatními a využívat interpersonální schopnosti k dosahování požadovaných cílů;
- ovlivňovat chování a rozhodování lidí v záležitostech týkajících se získávání a výběru zaměstnanců i jiných oblastí řízení lidských zdrojů nebo jednotlivých záležitostí;
- zvládat změnu a nejistotu, umět se přizpůsobit;
- dávat věcem smysl, rozpoznávat a řešit problémy, improvizovat;
- zaměřit se na dosahování výsledků;
- udržovat si energii a vytrvalost, ovládat se a osvojovat si nové chování;
- dobře ústně i písemně komunikovat.

Obr. 18.1 Specifikace požadavků na poradce pro získávání a výběr zaměstnanců

Požadavky na zaměstnance se uplatňují zejména během výběru zaměstnanců, který se tím zaměřuje spíše na člověka než na práci. Požadavky na zaměstnance se používají jako východisko pro vedení strukturovaných pohovorů a podporují využití takových metod výběru zaměstnanců, jako jsou psychologické testy nebo assessment centra.

Obrázek 18.1 uvádí příklad specifikace požadavků na zaměstnance pro pracovní místo / pracovní roli poradce pro získávání a výběr zaměstnanců.

18.4 Oslovování uchazečů o zaměstnání

Oslovování uchazečů vyžaduje zvládnout následující kroky:

1. Analyzovat silné a slabé stránky získávání zaměstnanců, aby bylo možné vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance a značku zaměstnavatele.
2. Analyzovat požadavky, aby bylo možné určit požadovaný typ člověka.
3. Identifikovat potenciální zdroje uchazečů.

Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců

Oslovování uchazečů je především otázkou určení, posouzení a využití nejvhodnějších zdrojů uchazečů. Nicméně v případech, kdy se vyskytnou nebo se předpokládají obtíže spojené s oslovováním uchazečů, bývá nezbytné analyzovat faktory, které mohou uchazeče přilákat nebo odradit, tedy analyzovat silné a slabé stránky organizace jako zaměstnavatele. Součástí by měl být průzkum názorů stávajících zaměstnanců. Analýza by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo regionální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektiva kariéry nebo umístění pracoviště.

Uchazeči svým způsobem prodávají sami sebe, ale zároveň kupují to, co organizace nabízí. Pokud je tedy trh práce trhem kupujícího, potom organizace, která se snaží uchazečům prodat sama sebe, musí zkoumat požadavky a potřeby uchazečů ve vztahu k tomu, co jim může nabídnout. Takové zkoumání umožňuje vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance (to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnanec mělo přesvědčit, aby se stali nebo aby zůstali členy organizace) i značku zaměstnavatele (image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel). To organizaci napomáhá stát se „preferovaným zaměstnavatelem“.

Analýza požadavků

Nejprve určíme, která pracovní místa musíme obsadit a do kdy. Potom využijeme stávající popisy pracovních míst / profily pracovních rolí a specifikace požadavků na zaměstnance, popřípadě vytvoříme nové, nejsou-li žádné k dispozici nebo nejsou-li stávající aktuální, abychom zjistili informace o povaze, podmínkách a požadavcích obsazovaných pracovních míst.

Následně zvážíme, kde vhodné uchazeče získáme, jestli to bude v naší organizaci, v jiné organizaci nebo v nějaké vzdělávací instituci, a určíme, kde přesně můžeme vhodné uchazeče nalézt.

Nakonec vymezíme podmínky zaměstnání (mzdu a zaměstnanecké výhody) a s využitím analýzy silných a slabých stránek získávání zaměstnanců posoudíme, které faktory týkající se práce a organizace mohou přilákat vhodné uchazeče a jak tyto faktory vyzdvihnout v inzerátu s nabídkou zaměstnání nebo při oslovování potenciálních uchazečů jiným způsobem. Také zvážíme, co by mohlo potenciální uchazeče odradit, například umístění pracoviště, abychom předpověděli a překonali jejich možné výhrady. Rovněž vyhodnotíme dosavadní úspěchy i neúspěchy, abychom věděli, co se osvědčilo a čeho se vyvarovat.

Identifikace zdrojů a metod získávání uchazečů

Nejprve je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Kromě toho je možné se pokusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili, nebo je možné získat doporučení od stávajících zaměstnanců. Také je možné využívat banku talentů, která v elektronické podobě uchovává podrobnosti o vhodných uchazečích.

Jestliže nejsou odpovídající vnitřní zdroje uchazečů, využívají se vnější zdroje uchazečů, přičemž potenciální uchazeči mimo organizaci se oslovují s využitím rozmanitých metod získávání uchazečů, jako je *online recruitment*, využívání sociálních médií, inzerování, spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami, úřady práce, poradenskými společnostmi, vzdělávacími institucemi nebo outsourcingu procesu získávání zaměstnanců. Podle výsledků průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) zaměstnavatelé nejčastěji využívali tyto metody získávání uchazečů:

- vlastní webové stránky – 62 %,
- zprostředkovatelské agentury – 49 %,
- doporučení od zaměstnanců – 33 %,
- profesní sociální sítě, například LinkedIn – 32 %,
- pracovní servery – 32 %,
- inzerce v místních novinách – 29 %,
- inzerce v odborných časopisech – 24 %,
- úřady práce – 19 %,
- poradenské společnosti – 17 %,
- vzdělávací instituce – 14 %,
- inzerce v celostátních novinách – 12 %,
- sociální sítě – 9 %.

Povšimněte si převažujícího využívání vlastních webových stránek a spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami. Také je zajímavé, že doporučení od zaměstnanců je třetí nejčastěji využívanou metodou získávání uchazečů.

Obvykle se volí mezi různými metodami získávání uchazečů nebo jejich kombinacemi. Přitom se uplatňují tato kritéria: 1) pravděpodobnost, že využití metody přiláká vhodné uchazeče; 2) rychlost, s jakou využití metody umožní provést získávání; 3) náklady spojené s využitím metody.

Online recruitment

Online recruitment nebo *e-recruitment* využívá internet k inzerování volných pracovních míst, poskytuje informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči. Uchazeči se mohou ucházet o zaměstnání

online a mohou pomocí e-mailu odesílat zaměstnavatelům nebo zprostředkovatelským agenturám své žádosti o zaměstnání a životopisy. Také testování uchazečů může probíhat online. Přitom se hlavně využívají webové stránky organizací, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur. Značně se rozšířilo také využívání sociálních médií.

Výhodou online recruitmentu je možnost oslovit širší okruh potenciálních uchazečů. *Online recruitment* je rychlejší a levnější než tradiční inzerování, poskytuje podrobnější informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje elektronické vyřízení žádostí o zaměstnání a životopisů. Více než čtyři pětiny respondentů průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) uvedly, že jim *online recruitment* umožnil posílit značku zaměstnavatele. Nevýhodou online recruitmentu může být příliš mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání nebo skutečnost, že mnoho uchazečů stále preferuje jiné způsoby hledání zaměstnání.

Webové stránky organizací mohou jednoduše obsahovat seznam volných pracovních míst a nezbytné kontaktní údaje. Propracovanější webové stránky organizací obsahují zvláštní část věnovanou uchazečům, která obsahuje informace o volných pracovních místech, o požadavcích na zaměstnance, o zaměstnaneckých výhodách a samozřejmě o podmínkách, za jakých se uchazeči mohou o zaměstnání ucházet, včetně například vyplnění online žádosti o zaměstnání nebo testu pro uchazeče. Odkaz na tuto část je obvykle součástí domovské stránky. Tato část může být také propojena s intranetem, který poskytuje další informace uchazečům z vnitřních zdrojů. Některé organizace vytvářejí své vlastní profesní komunity nebo sítě talentů. Webové stránky věnované uchazečům je možné spravovat s využitím outsourcingu a poradenských společností zaměřených na získávání zaměstnanců. Využívání webových stránek věnovaných uchazečům by mělo být založeno na následujících zásadách:

- udržovat aktuálnost webových stránek,
- zabezpečit dostupnost webových stránek,
- zajistit odpovídající úroveň webových stránek,
- poskytnout uživatelům kontakt pro případ technických problémů.

Pracovní servery jsou provozovány specializovanými společnostmi, jako je Monster.co.uk nebo Fish4jobs.com, a obsahují rozsáhlé databáze volných pracovních míst. Za uveřejnění informací o volných pracovních místech na webových stránkách pracovních serverů musí organizace zaplatit. Informace o volných pracovních místech mohou napodobovat reklamu, takže webové stránky pracovních serverů mohou sloužit jako další prostředek komunikace s potenciálními uchazeči, ale zároveň platí, že informace o některých volných pracovních místech jsou uveřejňovány pouze online. Součástí webových stránek pracovních serverů mohou být odkazy na webové stránky organizací. Syedain (2012) doporučuje v souvislosti s využíváním pracovních serverů následující:

- Využívejte spíše specificky než všeobecně zaměřené pracovní servery.
- Držte se jednoho nebo dvou osvědčených pracovních serverů; neuveřejňujte volná pracovní místa všude možně.
- Pokud si nejste jisti, který pracovní server je nejlepší, tak si potenciální pracovní servery předem vyzkoušejte tím způsobem, že si jejich prostřednictvím zkusíte najít vybranou práci, a přitom se pokuste určit, který pracovní server nejlépe naplnil vaše očekávání.
- Musíte zaplatit, abyste získali přední místo na pracovním serveru.

- Uvědomte si, že lidé, kteří navštěvují webové stránky pracovních serverů, hledají zaměstnání; tyto webové stránky nejsou jako tištěná reklama, která má oslovit náhodné čtenáře.
- Ujistěte se, že informace, které poskytujete, jsou jasné v tom, co nabízíte, stejně jako v tom, co požadujete.

Webové stránky agentur jsou provozovány zavedenými zprostředkovatelskými agenturami. Potenciální uchazeči se registrují online, ale mohou být pozváni k osobnímu setkání, aby s nimi byly probrány jejich osobní údaje předtím, než budou předány eventuálnímu zaměstnavateli.

Sociální média

Využívání sociálních médií znamená využívání technologie Web 2.0 za účelem vyhledávání uchazečů a získávání informací o uchazečích online s využitím sociálních sítí, jako je LinkedIn nebo Facebook. Potenciální uchazeči někdy využívají blogy stávajících zaměstnanců, kteří sdílejí své zkušenosti z práce v organizaci.

Průzkum Forum for In-House Recruitment Managers (FIRM, 2013), jehož členy jsou větší zaměstnavatelé, odhalil, že 94 % zaměstnavatelů využívá profesní sociální síť LinkedIn k oslovení uchazečů a zbývajících 6 % zaměstnavatelů to má v úmyslu. Nástroj profesní sociální síť LinkedIn určený pro získávání zaměstnanců umožňuje zaměstnavatelům zjistit, jak uživatelé vnímají jejich značku, vyhledávat podle odvětví, profese, specializace nebo lokality a přímo oslovovat uchazeče. Syedain (2013) doporučuje pro co nejlepší využívání profesní sociální sítě LinkedIn následující:

- Vytvářejte osobní síť s potenciálními uchazeči.
- Věnujte se především vyhledávání perspektivních talentů.
- Naučte se využívat LinkedIn jako nástroj získávání zaměstnanců.
- Postupujte shora – podporujte vrcholové manažery, aby si aktualizovali své vlastní profily.
- Vytvářejte značku zaměstnavatele uveřejňováním pravidelných informací o aktuálním stavu organizace, který vystihuje perspektivu její činnosti.
- Mluvte s manažery a zjišťujte, koho na síti znají nebo s kým se mohou na síti spojit.
- Vytvořte webovou stránku organizace věnovanou uchazečům a udržujte ji aktuální.
- Vytvářejte vlastní síť a navazujte vlastní spojení, ať už posíláním zpráv InMail uživatelům LinkedIn, s nimiž nejste ve spojení, nebo odesíláním pozvání ke spojení uživatelům LinkedIn, které znáte.
- Zvažujte počet a druh pracovních míst, které propagujete – je snadné uživatele i jejich schránky zahltnout.

Sociální média úspěšně využívá například Evropská organizace pro jaderný výzkum (CERN), jak potvrdila Anna Cooková (2012), vedoucí oddělení získávání zaměstnanců. Všechna volná pracovní místa jsou inzerována na sociálních sítích LinkedIn, Facebook a Twitter. Tyto sociální sítě poskytují mnohem více než běžné pracovní servery, protože slouží jako nástroj komunikace s příznivci, uchazeči a lidmi, kteří nemusí být nutně uchazeči, ale mohou znát lidi, kteří by mohli být vhodnými uchazeči. Každá sociální síť je využívána odpovídajícím způsobem. Například s využitím sociální sítě Facebook jeden z personalistů, odpovědných za získávání zaměstnanců, jednou týdně odpovídá na otázky všech uživatelů, kteří by se rádi něco dozvěděli, zatímco s využitím profesní sociální sítě LinkedIn probíhají mnohem odbornější diskuse.

Společnost T-Mobile International vytvořila na sociální síti Facebook stránku pro potenciální uchazeče z řad absolventů. Tato stránka je určena pouze pro pozvané uchazeče, kterým poskytuje informace o procedurách a procesu výběru zaměstnanců, například o kritériích a harmonogramu, a umožňuje jim vzájemně komunikovat. Na vytváření stránky se podílelo nejen IT oddělení, ale také „ambasador značky“ společnosti.

Inzerování

Inzerování je tradičně nejobvyklejší metodou oslovování uchazečů a je stále poměrně důležité, zejména na místní úrovni nebo v odborných časopisech. Nicméně, jak odhalil průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b), mnoho organizací upřednostňuje *online recruitment*, zprostředkovatelské agentury nebo poradenské společnosti. Běžný inzerát by měl splnit následující cíle:

- **Zajistit uchazeče** – inzerát musí oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů s minimálními náklady.
- **Upoutat pozornost** – inzerát musí obstát v soutěži o zájem potenciálních uchazečů s ostatními zaměstnavateli.
- **Vzbudit a udržovat zájem** – informace o pracovním místě, organizaci a podmínkách zaměstnání musí inzerát sdělovat potenciálním uchazečům atraktivním a zajímavým způsobem.
- **Stimulovat k odpovědi** – inzerát musí vyzníit způsobem, který podnítl k odpovědi dostatečný počet vhodných uchazečů splňujících vymezené požadavky na zaměstnance.

K dosažení těchto cílů je třeba podniknout níže uvedené kroky. Inzerát s nabídkou zaměstnání by měl začínat výstižným titulkem a následně by měl obsahovat informace o:

- organizaci,
- pracovním místě,
- požadavcích na uchazeče,
- mzdě a zaměstnaneckých výhodách,
- místě výkonu práce,
- pokynech pro uchazeče.

Nejdůležitější je titulek inzerátu, přičemž nejjednodušší a nejobvyklejší je uvést výstižný a výrazný název pracovního místa. Aby inzerát upoutal pozornost, je vhodné uvést mzdu a zaměstnanecké výhody. Uchazeči jsou nedůvěřiví k formulacím jako „mzda odpovídající věku a zkušenostem“ nebo „mzda dohodou“. Podobné formulace často znamenají, že mzda je tak nízká, že se jí organizace bojí zveřejnit, nebo že politika odměňování je natolik nepromyšlená, že organizace nemá představu, jakou mzdu nabídnout, dokud jí nějaký uchazeč nesdělí, jakou mzdu si představuje.

V inzerátu by měl být uveden název organizace. Nepoužívejte číslo poštovní schránky – chcete-li zůstat v anonymitě, využijte služeb zprostředkovatelské agentury. Přidejte další zajímavosti, jako je růst nebo diverzifikace, a všechno, co by mohlo potenciální uchazeče zajímat, například perspektiva kariéry. Uveďte základní charakteristiky pracovního místa, například v podobě stručného popisu toho, co bude držitel pracovního místa dělat, popřípadě popište rozsah a povahu činností. Snažte se, aby pracovní místo zaujalo, ale nepřehánějte to.

Požadavky na uchazeče by měly být uvedeny věcně. Tyto požadavky nemá smysl přehánět. Jen zřídkka se vyplatí přesně specifikovat všechny požadované zkušenosti. Pozor při uvádění osobních vlastností, jako je nadšení, odhodlání nebo iniciativa. Tyto pojmy nemají žádný skutečný význam. Také fráze jako „prokazatelné výsledky“ nebo „úspěšná praxe“ nemají smysl. Nikdo si totiž nepřizná, že takové požadavky nesplňuje.

Inzerát by měl končit pokyny pro uchazeče, jak by se měli o zaměstnání ucházet. Informace by měla být stručná, ale úplná. Uchazeči mohou být požádáni, aby své žádosti o zaměstnání odeslali poštou nebo e-mailem, ale také mohou být požádáni, aby zatelefonovali nebo aby si přišli osobně neformálně popovídat na vhodné místo.

Nezapomeňte na antidiskriminační legislativu. Ta považuje za nezákonné diskriminovat v inzerátech zvyhodňováním určitého pohlaví, s výjimkou některých prací, které mohou vykonávat jen muži, respektive jen ženy, stejně jako považuje za nezákonné diskriminovat v inzerátech na základě určité rasy nebo určitého věku.

Konečně je důležité analyzovat odezvu na uveřejněné inzeráty, což umožňuje určovat efektivnost nákladů na inzerování v různých médiích. Nejlepší je určovat náklady na inzerování v přepočtu na jednu odezvu na inzerát.

Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelské agentury se většinou zaměřují na získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací. Přitom využívají uchazečů, kteří jsou u nich zaregistrováni. Bývají rychlé a efektivní, ale poměrně drahé. Za vyhledání zaměstnance si mohou účtovat odměnu ve výši patnácti i více procent z prvního ročního výdělku. Někdy může být levnější inzerovat nebo využívat internet. V každém případě je důležité najít agenturu, která uspokojí potřeby organizace za rozumnou cenu.

Zprostředkovatelské agentury by měly být podrobně informovány o tom, co se od nich očekává. Někdy mohou doporučit nevhodné uchazeče, ale toto riziko se podstatně snižuje, jsou-li požadavky na uchazeče zcela jasné.

Úřady práce

Úřady práce se běžně využívají pro získávání manuálních a administrativních pracovníků, podobně jako prodejců nebo operátorů call center.

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců obvykle uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předběžný výběr vhodných uchazečů. Tyto společnosti poskytují odborné znalosti a usnadňují realizaci procesu získávání i výběru zaměstnanců. Organizace může zůstat v anonymitě, pokud si to přeje. Většina těchto společností si účtuje odměnu odvozenou od základní mzdy za vykonanou práci, obvykle v rozmezí patnácti až dvaceti procent.

Při výběru poradenské společnosti si prověřte pověst a zkušenosti možných poradenských společností, porovnejte si jejich ceny a sejděte se s poradci, kteří by pro vás měli pracovat, přičemž se pokuste posoudit jejich kvality. Chcete-li vybranou poradenskou společnost efektivně využívat, je důležité následující:

- Domluvte se s poradenskou společností na podmínkách spolupráce.
- Informujte poradenskou společnost o organizaci, ve které se obsazované pracovní místo nachází, o důvodech, termínech a podmínkách obsazení pracovního místa, stejně jako o všech zvláštních požadavcích spojených s obsazením pracovního místa.

- Poskytněte poradenské společnosti veškerou pomoc při definování popisu obsazovaného pracovního místa a specifikaci požadavků na uchazeče – poradenská společnost dosáhne mnohem lepších výsledků, když bude jasně vědět, co organizace požaduje a jaký typ člověka by organizaci nejlépe vyhovoval.
- Pečlivě zvažte navrhovaný postup získávání zaměstnanců i navrhované znění inzerátu s nabídkou zaměstnání.
- Ujasněte si provedení pohovorů s uchazeči i uskutečnění předběžného výběru vhodných uchazečů.
- Ujasněte si určení odměny a uhrazení nákladů.
- Zajistěte, abyste vše domluvili přímo s poradcem, který pro vás bude přímo pracovat.

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání, neboli *executive search*, popřípadě *headhunting*, se využívají v případech obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí, které je potřeba oslovit přímo. Využití poradce zaměřeného na přímé vyhledávání neboli *headhuntera*, nebývá levnou záležitostí. Takový poradce si může účtovat odměnu ve výši třiceti až padesáti procent z prvního ročního výdělků, ale tyto prostředky mohou být vynaloženy poměrně efektivně.

Poradce se zpravidla nejprve obrací na své kontakty v příslušném odvětví nebo oboru. Dobrý poradce má rozsáhlé kontakty a vlastní databázi potenciálních uchazečů. Má rovněž spolupracovníky, kteří dokáží vytipovat vhodné lidi vyhovující daným požadavkům nebo mohou nasměrovat pozornost k někomu jinému, kdo by mohl být vhodný. Čím více takových kontaktů, tím úspěšnější poradce bývá. Když se podaří oslovit potenciálně vhodné uchazeče, kteří projeví zájem, je vhodné uspořádat nenucené a neformální setkání s jednotlivými uchazeči, na jehož základě poradce předloží klientovi seznam vhodných uchazečů, včetně dostupných informací o nich.

Existují některé dobré i méně dobré poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání. Nevyužívejte jejich služeb, pokud na ně nemáte spolehlivé doporučení.

Vzdělávací instituce

Mnoho pracovních míst je samozřejmě možné obsadit absolventy škol a dalších vzdělávacích institucí, přičemž pro některé organizace mohou být absolventi hlavním zdrojem uchazečů. Zvláštní událostí se pro některé organizace stává každoroční získávání absolventů vysokých škol, pro které se vydávají lákavé informační materiály, organizují zajímavé propagační akce a uplatňují propracované metody výběru, včetně zkoumání biodat a využití *assessment center*.

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců představuje situaci, kdy organizace pověří dodavatele, aby převzal odpovědnost za proces získávání zaměstnanců a obsazování všech, popřípadě jen určených pracovních míst. Dodavatel spolupracuje s odpovědnými zástupci organizace při definování požadavků na uchazeče, při rozhodování o nejlepší způsobu oslovení uchazečů, při zpracování žádostí uchazečů nebo při provádění pohovorů s uchazeči. Některé organizace nepověřují dodavatele, aby převzal odpovědnost za obsazování všech, ale jen základních pracovních míst. Organizace si ponechává odpovědnost za obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů.

Pozitivem je možná úspora času, přístup k odborným znalostem nebo možnost soustředit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou. Negativem je pocit některých personalistů a liniových manažerů, že dodavatel je příliš daleko, aby se zabýval řešením skutečných problémů, a jejich obava ze ztráty kontroly.

Přehled metod získávání uchazečů

Tabulka 18.1 obsahuje přehled uvedených metod získávání uchazečů a shrnuje jejich výhody a nevýhody.

Tab. 18.1 Metody získávání uchazečů

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Online recruitment	Webové stránky, pracovní servery, sociální média.	Umožňuje oslovit širší okruh potenciálních uchazečů. Je rychlejší a levnější než tradiční inzerování. Poskytuje podrobnější informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje elektronické vyřizování žádostí o zaměstnání a životopisů. Webové stránky mohou oslovovat uchazeče s využitím značky zaměstnavatele. Pracovní servery umožňují vyhledávání pomocí klíčových slov i elektronické zpracování nabídek zaměstnání a životopisů uchazečů. Sociální sítě umožňují být ve spojení – LinkedIn má v současnosti 100 milionů členů po celém světě.	Výsledkem může být příliš mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání a mnoho uchazečů stále preferuje jiné způsoby hledání zaměstnání. Webové stránky jsou nákladné a stále vyžadují podporu jiných médií. Pracovní servery nevyhovují „pasivním uchazečům“. Sociální média – zaměstnavatelé i uchazeči musí spravovat vlastní profily.
Inzerování	Inzerce v celostátních nebo místních novinách nebo časopisech.	Umožňuje oslovit lidi, kteří zaměstnání aktivně nehledají.	Ustupuje moderním metodám.
Zprostředkovatelské agentury	Získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací.	Úspora času, omezení problémů a využití zavedené databáze uchazečů.	Uchazeči nemusí vyhovovat a databáze uchazečů nemusí stačit.
Úřady práce	Získávání manuálních a administrativních pracovníků.	Žádné náklady a evidence uchazečů.	Zaměřeni na poměrně rutinní práce.
Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců	Uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předběžný výběr vhodných uchazečů.	Poskytují odborné znalosti a usnadňují organizaci procesu získávání i výběru zaměstnanců.	Mohou být drahé.
Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání	Oslovují vrcholové manažery nebo klíčové specialisty.	Umožňují přilákat kvalitní lidi, kteří by jinak nemuseli projevit zájem.	Bývají drahé a jejich využití je omezené.



Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Vzdělávací instituce	Získávání absolventů škol a dalších vzdělávacích institucí.	Příliv budoucích talentů.	Kampaně zaměřené na absolventy mohou být drahé.
Outsourcing procesu získávání zaměstnanců	Dodavatel přebírá odpovědnost za proces získávání zaměstnanců.	Úspora času, přístup k odborným znalostem a možnost soustředit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou.	Pocit, že dodavatel je příliš daleko, aby se zabýval řešením skutečných problémů, a obava ze ztráty kontroly.

18.5 Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání

Jestliže využíváme služeb zprostředkovatelských agentur nebo poradenských společností zaměřených na získávání zaměstnanců, zpravidla od nich obdržíme seznam vhodných uchazečů, které pozveme k pohovoru. Jestliže jejich služeb nevyužíváme, musíme žádosti uchazečů vyřizovat sami. To zahrnuje prozkoumání informací od uchazečů, zpracování a rozřídění žádostí uchazečů a vypracování seznamu vhodných uchazečů, které pozveme k pohovoru.

Prozkoumání informací od uchazečů

Na uveřejněnou nabídku zaměstnání potenciální uchazeči obvykle reagují odesláním žádosti o zaměstnání a životopisu. Uchazeči mohou být požádáni, aby informace o svém vzdělání, kvalifikaci, výcviku a zkušenostech poskytli ve standardizované podobě, která by zajistila strukturované informace pro usnadnění předběžného výběru a vypracování seznamu vhodných uchazečů, pro vedení pohovorů s uchazeči, pro přijímání vybraného uchazeče a pro zakládání osobního spisu nového zaměstnance. Tím je zajištěno, že všichni uchazeči jsou posuzováni na základě srovnatelných informací vůči informacím, které poskytuje specifikace požadavků na zaměstnance.

Na obrázku 18.2 je uveden příklad dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, který předepíše požadované informace a který může být uchazečům dostupný online nebo v papírové podobě.

Piorová a Baumová (2005) doporučují pro efektivnější využívání dotazníků pro uchazeče následující:

- Rozhodněte se, která kritéria výběru budete uplatňovat a jak tato kritéria budete pomocí dotazníku posuzovat.
- Formulujte dotazy tak, aby byly jasné, relevantní a nediskriminační.
- Vyžadujte jen nezbytné osobní údaje.
- Rozšířte okruh potenciálních uchazečů tím, že jim nabídnete různé možnosti a návody pro získání a vyplnění dotazníků.
- Získejte další informace o uchazečích s využitím sociálních sítí nebo osobních blogů.

Nicméně, aby si ušetřili čas a vyhnuli se problémům, mohou personalisté a manažeři upřednostnit rozhodování na základě obdržených žádostí o zaměstnání a životopisů, ze kterých je více méně zřejmé, zda uchazeči splňují nebo nesplňují vymezené požadavky na zaměstnance.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání					
Příjmení:			Jméno:		
Adresa:					
Telefon:			E-mail:		
Pracovní místo:					
Dosažené vzdělání					
Období		Název střední školy, vysoké školy	Hlavní studované předměty	Kvalifikace	
Od	Do				
Specializovaný výcvik					
Další schopnosti a dovednosti (jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod.)					
Dosavadní zaměstnání (uveďte podrobnosti o všech zaměstnáních od ukončení vzdělávání v pořadí od současného nebo posledního a postupujte do minulosti)					
Období		Název, adresa a povaha činnosti zaměstnavatele	Pracovní místo a přehled hlavních povinností	Mzda na začátku a na konci zaměstnání	Důvody odchodu nebo přání odejít
Od	Do				
Uvedte vše, co může podpořit vaši žádost:					
Prohlašuji, že informace uvedené v tomto dotazníku jsou pravdivé. Podpis uchazeče Datum					

Obr. 18.2 Příklad dotazníku pro uchazeče o zaměstnání

Zpracování žádostí uchazečů

Uveřejníme-li nabídku zaměstnání a obdržíme-li dostatečný počet odpovědí, musíme došlé žádosti o zaměstnání a životopisy uchazečů nějak zpracovat. Přitom obvykle vypracujeme seznam došlých žádostí s uvedením jména uchazeče, data přijetí žádosti a poznámky o dalším postupu (odmítnutí, ponechání, pozvání k pohovoru, zařazení do užšího výběru,

předložení nabídky zaměstnání). Standardní zpráva potvrzující přijetí žádosti by měla být zaslána každému uchazeči, pokud se uchazeče nerozhodneme okamžitě informovat o pozvání k pohovoru nebo o zamítnutí jejich žádosti.

Dalším postupem je rozřídění žádostí uchazečů před uskutečněním předběžného výběru vhodných uchazečů a provedením pohovorů s uchazeči, kteří splňují vymezené požadavky na zaměstnance.

Rozřídění žádostí uchazečů

Rozřídění žádostí uchazečů se provádí na základě porovnání dostupných informací o uchazečích a vymezených požadavků na zaměstnance, které jsou hlavními kritérii výběru zaměstnanců. Tato kritéria by měla být pečlivě analyzována, aby byla zcela pochopena, a navíc mohou být rozdělena do následujících tří skupin, aby usnadnila posuzování uchazečů a výběr zaměstnanců:

- **Nezbytná kritéria** – potenciální uchazeč musí tato kritéria splňovat, aby mohl být považován za vhodného uchazeče.
- **Velmi žádoucí kritéria** – potenciální uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude upřednostněn.
- **Žádoucí kritéria** – potenciální uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude vnímán pozitivně, ale nejde o splnění nezbytných nebo velmi žádoucích kritérií. Nicméně v případě, že větší počet uchazečů splní nezbytná a velmi žádoucí kritéria, může splnění žádoucích kritérií rozhodnout o předběžném výběru vhodných uchazečů, respektive o závěrečném výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Vysoce strukturovanou metodou třídění žádostí uchazečů je zkoumání biodat, to znamená určených životopisných údajů, které se vztahují k vymezeným kritériím výběru zaměstnanců (dosažené vzdělání nebo dosavadní praxe) a naznačují, zda jedinci mohou být vhodnými uchazeči. Posouzení dosažených výsledků umožňuje předpovědět budoucí výkon uchazečů.

Na základě provedené analýzy mohou být potenciální uchazeči rozděleni do tří kategorií: vhodní, přijatelní a nevhodní. Čím více je informací o uchazečích a čím jasnější jsou kritéria výběru, tím jednodušší je tento proces. V případě většího počtu uchazečů může být nutné zpřísnit kritéria výběru, aby bylo možné dokončit předběžný výběr a vypracovat seznam vhodných uchazečů, které pozveme k pohovoru.

Ideální počet vhodných uchazečů na seznamu by měl být mezi čtyřmi až osmi. Menší počet než čtyři vhodní uchazeči znamená poměrně omezený výběr, ačkoliv může nastat situace, že ani více vhodných uchazečů nemáme. Větší počet než osm vhodných uchazečů znamená příliš mnoho času stráveného pohovory a určité nebezpečí snížení efektivnosti výběru.

Vypracování programu pohovorů

Čas věnovaný pohovorům s uchazeči se bude lišit v závislosti na povaze obsazovaného pracovního místa. V běžných případech by mělo stačit asi třicet minut, ovšem ve zvláštních případech to může být šedesát i více minut. Lepší je neplánovat si příliš mnoho pohovorů

na jeden den, protože snaha zvládnout více než pět nebo šest pohovorů během jednoho dne bývá značně vyčerpávající, což může ohrozit úroveň pohovorů. Mezi jednotlivými pohovory je vhodné si ponechat asi patnáctiminutovou pauzu na sepsání poznámek a přípravu na další pohovor.

Uskutečňování programu pohovorů

V souladu s vypracovaným programem pohovorů je možné vhodné uchazeče pozvat k pohovoru, a to obvykle nějakým standardním způsobem. Uchazeči by měli být požádáni, aby vyplnili dotazník pro uchazeče, pokud tak ještě neučinili. V této souvislosti se mluví o tom, že by se uchazečům měly zaslat podrobnější informace o organizaci a pracovním místě, aby se tím neztrácelo příliš mnoho času během pohovoru.

Také je důležité projít seznam zbývajících vhodných i přijatelných uchazečů a rozhodnout, kteří z těchto uchazečů by mohli být ponecháni v rezervě. Těmto uchazečům se zašle takzvaný rezervační dopis a všem ostatním uchazečům se zašle standardní odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem a stručnou, nikoli však příliš příkrou informaci o tom, že nebyli úspěšní. Typický odmítavý dopis by mohl znít takto:

Pečlivě jsme zvažovali Vaši žádost o zaměstnání. S politováním Vám ale musíme oznámit, že bylo rozhodnuto nepozvat Vás k pohovoru. Rádi bychom vám poděkovali za projevený zájem.

18.6 Metody výběru zaměstnanců

Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou práci vykonávat úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance, a následně se provádí výběr mezi uchazeči. Součástí takzvaného „klasického tria“ metod výběru zaměstnanců jsou dotazníky, pohovory a reference. K těmto metodám je možné přidat výběrové testy a assessment centra.

Pohovory obvykle probíhají formou diskuse tváří v tvář. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) však odhalil, že značná část zaměstnavatelů (56 %) uplatňuje pohovory po telefonu. Téměř jedna třetina (30 %) zaměstnavatelů používá video nebo Skype pohovory, přičemž až 42 % zaměstnavatelů získává zaměstnance ze zahraničí.

Pohovory

Pohovor, respektive výběrový pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Pohovor je diskusí tváří v tvář. Lepší příležitost k navázání úzkého kontaktu – vztahu – mezi tazatelem a uchazečem poskytuje spíše individuální pohovor (jeden tazatel a jeden uchazeč) než pohovor před panelem (více tazatelů a jeden uchazeč). Individuální pohovor

usnadňuje získávání informací o uchazeči a posuzování jeho vhodnosti pro organizaci. Pohovory mohou být strukturované, popřípadě nestrukturované, jak je vysvětleno dále (dovednosti v provádění výběrových pohovorů jsou vysvětleny v kapitole 50). Výhody a nevýhody pohovorů jsou následující.

Výhody pohovorů

- Umožňují tazateli klást uchazeči otázky zaměřené na jeho zkušenosti a posoudit, do jaké míry schopnosti uchazeče odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance.
- Umožňují tazateli podrobněji popsat pracovní místo (poskytnout uchazeči „realistickou představu o pracovním místě“) i organizaci a naznačit podmínky psychologické smlouvy.
- Umožňují uchazeči dozvědět se něco více o pracovním místě i organizaci a ujasnit si některé záležitosti týkající se vzdělávání, perspektivy kariéry nebo podmínek zaměstnání.
- Umožňují setkání tváří v tvář, takže tazatel může posoudit, jak by se uchazeč začlenil do organizace a jak by spolupracoval s ostatními.
- Umožňují uchazeči, aby sám posoudil organizaci, pracovní místo i tazatele.

Nevýhody pohovorů

- Pohovory nemusí mít dostatečnou validitu (platnost) ve smyslu předpovědi budoucího výkonu uchazečů, stejně jako nemusí mít dostatečnou reliabilitu (spolehlivost) ve smyslu měření téhož u různých uchazečů.
- Úspěch pohovorů závisí na dovednostech tazatelů – mnozí lidé vedou pohovory špatně, ačkoliv si myslí, že to zvládají dobře.
- Pohovory mohou vést k předpojatému a subjektivnímu posuzování uchazečů ze strany tazatelů.

Tyto nevýhody se častěji projevují v případě využívání nestrukturovaných pohovorů, ale mohou být zmírněny, a to jednak využíváním strukturovaných pohovorů, a jednak výcvikem tazatelů. Zapojení více tazatelů a získání jiných názorů na uchazeče může omezit předpojaté a subjektivní posuzování uchazečů, podobně jako využití výběrových testů, zejména těch, které měří inteligenci nebo všeobecné schopnosti, může poskytnout cenné informace, které doplní informace získané s využitím pohovoru.

Organizace pohovorů

Pohovory obvykle probíhají ve složení jeden tazatel a jeden uchazeč, ale existuje možnost využít druhého tazatele, aby se zabránilo předpojatému a subjektivnímu posuzování uchazečů. Možnou alternativou je využití pohovoru před panelem nebo komisí, která se často využívá ve veřejném sektoru. Využití pohovoru před panelem nebo komisí spojuje řadu subjektů, které mají zájem na rozhodování o výběru nejvhodnějšího uchazeče. Nevýhodou je, že otázky ze strany tazatelů mohou být neplánované a nahodilé a že uchazeči se mohou obtížněji prosazovat, aby rozvinuli své odpovědi a sami se něco dozvěděli.

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor je založen na vymezeném rámci. Součástí tohoto rámce bývá soubor předem určených otázek. Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky, zaměřené na vlastnosti a chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Odpovědi mohou být zaznamenávány s využitím připraveného klasifikačního systému.

Nejběžnějším rámcem strukturovaného pohovoru je specifikace požadavků na zaměstnance. Kladené otázky mají ověřit a doplnit informace o uchazeči vyplývající ze životopisu nebo dotazníku tak, aby bylo možné posoudit, jestli uchazeč má požadované znalosti, dovednosti a schopnosti. V případě pohovoru zaměřeného na schopnosti se důraz klade na zjištění toho, jestli uchazeč má požadované schopnosti chování. Strukturovaný pohovor může zahrnovat otázky zaměřené na zkušenosti, kdy jsou uchazeči požádáni, aby popsali, jak v minulosti zvládali určité situace s využitím znalostí, dovedností a schopností, které jsou požadovány k úspěšnému vykonávání práce na obsazovaném pracovním místě. Nebo může zahrnovat konkrétní otázky zaměřené na situaci, kdy se uchazečům představí určitá situace, se kterou se mohou setkat při vykonávání práce na obsazovaném pracovním místě, a uchazeči jsou požádáni, aby uvedli, jak by se s takovou situací vypořádali. Pulakosová a Schmitt (1995) ve svém výzkumu odhalili, že pohovory zaměřené na zkušenosti měly vyšší úroveň validity než pohovory zaměřené na situaci. Přesto, jak je vysvětleno v kapitole 50, součástí pohovoru mohou být jak otázky zaměřené na zkušenosti, tak otázky zaměřené na situaci.

Nestrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor je v podstatě obecnou diskusí, během níž tazatel položí uchazeči několik otázek, které odpovídají tomu, co tazatel hledá, ale bez konkrétního cíle, s výjimkou toho, že se tazatel snaží odhalit celkový obraz uchazeče jako jedince. Kladené otázky jsou často nahodilá a nespécifická. Uchazeči jsou posuzováni na základě celkového dojmu, který na tazatele udělají, což je poměrně subjektivní. Výzkum citovaný dále v této kapitole ukázal, že prediktivní validita nestrukturovaného pohovoru (míra, v jaké nestrukturovaný pohovor předpovídá budoucí výkon) je velice nízká. Preferovanou metodou výběru je strukturovaný pohovor, který, pokud je proveden dobře, má vyšší prediktivní validitu.

Výběrové testy

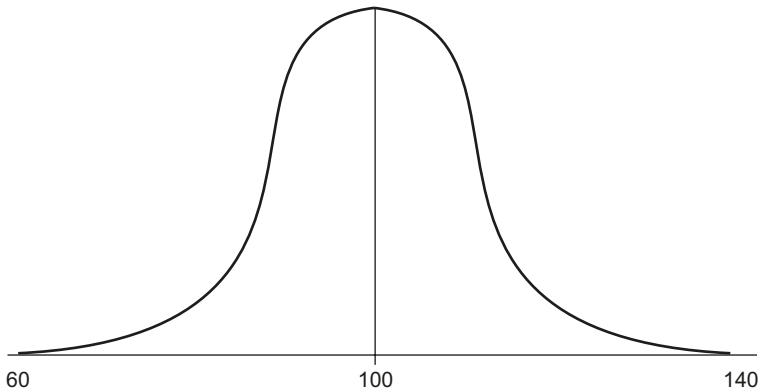
Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí. Psychologické testy představují nástroje měření, proto se často označují jako psychometrické testy: „psychometrický“ souvisí s měřením psychických jevů. Psychometrické testy měří inteligenci nebo osobnost. Základem psychometrických testů jsou systematické a standardizované postupy, které měří rozdíly v individuálních charakteristikách, což umožňuje poznat jednotlivé uchazeče a předpovědět, do jaké míry budou svěřenou práci vykonávat úspěšně. Mezi další typy výběrových testů, které jsou představeny níže, patří testy schopností a testy způsobilosti.

Testy inteligence

Testy inteligence měří řadu duševních schopností, které člověku umožňují zvládnout různé intelektuální úkoly vyžadující schopnosti vědění a uvažování. Zabývají se všeobecnou inteligencí, označovanou „g“ podle Spearmana (1927), jednoho z průkopníků testování inteligence, a někdy se označují jako testy „všeobecné duševní schopnosti“. Zahrnují otázky, problémy a úkoly. Metaanalýza, kterou provedli Schmidt a Hunter (1998), ukázala, že testy inteligence měly vysokou prediktivní validitu.

Výsledek testu inteligence může být vyjádřen jako skóre, které může být porovnáno se skórem členů populace, nebo se skórem členů organizace, a to pomocí testu (normy). Výsledek testu inteligence může být zaznamenán jako inteligenční kvocient (IQ), což je

poměr mentálního a skutečného věku jedince. Odpovídá-li mentální věk, který se stanovuje na základě testu inteligence, věku skutečnému, je IQ 100. Skóre nad 100 znamená, že jedinec je na svůj věk nadprůměrně inteligentní, a naopak. Nyní je obvyklé, že se IQ přímo určuje jako skóre IQ testu. Předpokládá se, že rozdělení inteligence v populaci odpovídá normálnímu rozdělení, což se vyjadřuje pomocí křivky normálního rozdělení, jak je zobrazeno na obrázku 18.3.



Obr. 18.3 Křivka normálního rozdělení

Křivka normálního rozdělení vyjadřuje typické rozdělení skóre. Například, že 60 % populace dosáhne pravděpodobně skóre mezi x a y , 20 % populace dosáhne pravděpodobně skóre nižší než x a 20 % populace dosáhne pravděpodobně skóre vyšší než y .

Testy inteligence mohou být připraveny pro jednotlivce i skupiny. Testování inteligence může také probíhat online.

Testy osobnosti

Testy osobnosti posuzují osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli. Existuje mnoho různých teorií osobnosti, a proto existuje mnoho různých typů testů osobnosti. Patří mezi ně osobnostní dotazníky vyplňované testovaným jedincem, stejně jako jiné dotazníky, které měří zájmy, hodnoty nebo pracovní chování.

Testy osobnosti mohou poskytnout zajímavé doplňující informace o uchazečích, navíc bez předpojatostí, které se často vyskytují během pohovorů tváří v tvář, ale musí být používány velmi opatrně. Testy osobnosti by měly být vypracovány renomovaným psychologem nebo specializovanou agenturou na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu a musí vyhovovat specifickým potřebám uživatele.

Testy schopností

Testy schopností zjišťují, jaké vědomosti jsou lidé schopni uplatňovat, jakou práci jsou lidé schopni vykonávat či jakých výsledků jsou lidé schopni dosahovat. Tyto testy měří:

- **verbální schopnosti** – chápat, interpretovat a vyvozovat závěry z ústního nebo písemného projevu;
- **numerické schopnosti** – chápat, interpretovat a vyvozovat závěry z číselných údajů;

- **prostorové schopnosti** – chápat a interpretovat prostorové vztahy mezi objekty;
- **mechanické schopnosti** – rozumět běžným fyzikálním zákonům, jako je působení síly nebo fungování páky.

Testy způsobilosti

Testy způsobilosti se vztahují k určitému povolání nebo zaměstnání a zjišťují, do jaké míry mohou lidé vykonávat určitou práci. Testování obvykle probíhá formou ukázky práce, kdy uchazeč dostane pracovní úkol a musí prokázat, že je způsobilý požadovanou práci vykonávat, například že umí používat klávesnici nebo že zvládne něco opravit. Takto je však možné testovat jen uchazeče, kteří se již seznámili s tím, jak se požadovaná práce vykonává, a to na základě předchozí zkušenosti nebo odpovídajícího výcviku.

Charakteristiky dobrého testu

Dobrý test poskytuje údaje, které umožňují spolehlivě předpovědět budoucí chování nebo výsledky, a proto podporuje objektivní a racionální rozhodování při výběru zaměstnanců. Takový test musí být založen na výzkumu, který poskytne standardizovaná kritéria odvozená ze stejného měření řady reprezentativních lidí, aby bylo možné vymezit určitý soubor „norem“ pro porovnávání testovaných jedinců. Takový test by měl umožnit objektivní posouzení testovaného jedince v porovnání s normálním nebo průměrným výkonem skupiny.

Dvěma klíčovými charakteristikami dobrého testu jsou reliabilita (spolehlivost) a validita (platnost). Reliabilita (spolehlivost) znamená, že test vždy měří totéž, takže test určený k měření určité charakteristiky, například inteligence, by měl tuto charakteristiku vždy měřit spolehlivě, ať už se použije pro různé lidi ve stejném nebo jiném čase, nebo pro stejnou osobu v různých časech. Validita (platnost) znamená, že test měří charakteristiku, kterou měřit má, takže test inteligence by měl měřit inteligenci, samozřejmě nějak definovanou, a nikoli jen například verbální schopnosti. Test, který by měl spolehlivě předpovídat úspěšnost v práci nebo u zkoušky, by měl poskytovat poměrně přesvědčivé (statisticky významné) předpovědi.

Při posuzování validity se využívá přístup založený na kritériích. Těmito kritérii jsou kritéria výběru zaměstnanců, podle kterých lze validitu určitého testu měřit. Tato kritéria musí odrážet „skutečný“ výkon při práci tak přesně, jak je to jen možné. Přitom jediné kritérium nestačí, je třeba použít více kritérií. Také je třeba zvážit, do jaké míry mohou být vymezená kritéria ovlivněna jinými faktory, a je nutné si uvědomit, že kritéria jsou dynamická – v průběhu času se mění.

Interpretace výsledků testů

Výsledky testů je možné interpretovat s využitím norem nebo skóre kritérií:

- **Normy.** Skóre, kterého jedince dosáhl v nějakém testu, nemá samo o sobě smysl. Toto skóre je třeba porovnat se skóre dosaženým populací, na niž byl test standardizován – tedy s normou referenční skupiny. Skóre, které slouží jako norma, se vyhledá v tabulce norem a může například ukazovat, že někdo zvládl test na úrovni odpovídající horním třiceti procentům příslušné populace.
- **Skóre kritérií.** Normy jednoduše vyjadřují, jak někdo zvládl test ve vztahu k ostatním lidem. Mnohem lepší je využít vztah mezi skóre testu a znalostí toho, k čemu je test určen, jako například k měření úspěšnosti v práci. To se popisuje jako míra kritéria.

Využívání testů při výběru zaměstnanců

Prověřené testy inteligence nebo testy osobnosti poskytují užitečné údaje, ale diskutovaným problémem je jejich kombinace se strukturovanými pohovory.

Testy se často využívají jako metoda výběru zaměstnanců v případech, kdy existuje velké množství uchazečů a kdy ostatní metody neposkytují dostatek informací pro spolehlivou předpověď budoucího výkonu. V těchto případech se vyplácí vytvářet a využívat testy, stejně jako se vyplácí prověřovat jejich validitu na dostatečném množství případů. Testy jsou obvykle součástí assessment center. Testy mohou probíhat online a průzkum Forum for In-House Recruitment Managers (FIRM, 2013) ukázal, že testy byly využity u 72 % žádostí o zaměstnání.

Testy inteligence jsou užitečné zejména v případech, kdy inteligence je klíčovým faktorem a neexistuje žádná jiná spolehlivá metoda, jak inteligenci měřit. Testy způsobilosti jsou nejužitečnější v případech, kdy se požadují konkrétní a měřitelné dovednosti, jako je například zpracování textu nebo provádění nějakých oprav. Testy osobnosti mohou doplňovat strukturované pohovory nebo testy inteligence a testy způsobilosti. Některé organizace využívají testy osobnosti v případě prací, jako je prodej, kdy se domnívají, že „osobnost“ prodejce je důležitá a kdy není příliš obtížné získat měřitelná kritéria, aby bylo možné testy prověřit. Testy osobnosti mohou být využity pro posuzování čestnosti a svědomitosti v případech, kdy jsou tyto vlastnosti považovány za důležité.

V některých případech je možné využít určitou baterii testů, zahrnující různé typy testů inteligence, osobnosti nebo způsobilosti. Může to být standardní baterie testů, kterou dodá specializovaná agentura, nebo to může být jedinečná baterie testů, která se sestaví na míru požadavkům konkrétního zákazníka. Největším nebezpečím, kterému je nutné se vyhnout, je přidávání dalších testů, aniž by se ověřilo, že přispějí ke spolehlivé předpovědi budoucího výkonu, pro kterou se baterie testů využívá.

Testy by měli provádět pouze lidé, kteří byli vyškoleni v tom, co testy měří, jak se testy používají a jak se testy interpretují. Také je důležité vyhodnocovat výsledky testů v porovnání s výsledky pohovorů. Aby bylo toto vyhodnocování statisticky významné, mělo by probíhat v přiměřeném čase a mělo by zahrnovat tolik uchazečů, kolik je jen možné.

Assessment centra

Assessment centra vytvářejí skupinu uchazečů a využívají řadu metod jejich posuzování během vymezeného období (jeden nebo dva dny) s cílem získat komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých členů skupiny. Využívání assessment center vystihují následující charakteristiky:

- Používají se různé úlohy, které vystihují a simulují klíčové aspekty práce na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli.
- Používané úlohy zahrnují hraní rolí nebo skupinové úkoly; předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí chování na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli.
- Uchazeči se účastní pohovorů a testování.
- Výkon se měří v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení očekávané úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli, stejně jako na určité úrovni v organizaci.

- Posuzuje se několik uchazečů nebo účastníků najednou, aby se zajistila jejich interakce a spolupráce při plnění zadaných úloh.
- Posuzování uchazečů nebo účastníků provádí několik hodnotitelů nebo pozorovatelů, aby se zajistila odpovídající objektivita posuzování.

Důvodem pro využívání assessment center je, že umožňují získat mnohem více informací o uchazečích než tradiční pohovory, a to i když se doplní testy. Výzkum, který provedli Schmidt a Hunter (1998), však ukázal, že prediktivní validita assessment center je nižší než v případě testů inteligence kombinovaných se strukturovanými pohovory. Assessment centra jsou poměrně nákladná a časově náročná a jsou využívána převážně ve velkých organizacích při obsazování manažerských funkcí nebo při výběru absolventů.

Volba metod výběru zaměstnanců

Mezi jednotlivými metodami výběru zaměstnanců je možné volit, přičemž nejdůležitějším kritériem je schopnost metody nebo kombinace metod předpovídat budoucí výkon. Tato prediktivní validita je vyjádřena jako koeficient – hodnota 1,0 vyjadřuje skvělou prediktivní validitu; hodnota 0,0 vyjadřuje žádnou prediktivní validitu. Metaanalýza zaměřená na validitu různých metod výběru, kterou provedli Schmidt a Hunter (1998, s. 265) a která zahrnovala výsledky výzkumů za období osmdesáti pěti let, umožnila pro zvolené kombinace metod i jednotlivé metody definovat následující koeficienty prediktivní validity:

▪ testy inteligence a strukturované pohovory	0,63
▪ testy inteligence a nestrukturované pohovory	0,55
▪ assessment centra a strukturované pohovory	0,53
▪ testy inteligence	0,51
▪ strukturované pohovory	0,51
▪ nestrukturované pohovory	0,38
▪ assessment centra	0,37
▪ grafologie	0,02

Robertson a Smith (2001) přidali ještě hodnocení osobnosti s koeficientem prediktivní validity 0,37.

Schmidt a Hunter (1998) uvedli, že důvod, proč je inteligence (všeobecná duševní schopnost) tak dobrým prediktorem budoucího výkonu, spočívá v tom, že inteligentnější lidé si rychleji osvojují znalosti požadované k vykonávání práce a dokáží tyto znalosti lépe využívat, přičemž jsou to právě tyto znalosti týkající se vykonávání práce, které způsobují, že jejich výkon bude lepší. Jejich výzkum ukázal, že z hlediska prediktivní validity je nejlepší kombinace testů inteligence a strukturovaných pohovorů, zatímco grafologie je nejhorší.

18.7 Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí

Po dokončení fáze pohovorů a testování je možné učinit předběžné rozhodnutí o tom, kteří z uchazečů pravděpodobně nejlépe splňují vymezené požadavky na zaměstnance a těmto uchazečům je možné telefonicky nebo písemně učinit předběžnou nabídku zaměstnání. Tato nabídka bývá podmíněna „příznivými referencemi“ a uchazeči by samozřejmě měli být informováni o tom, že reference budou získávány a posuzovány. V případě, že existuje více než jeden pravděpodobně nejvhodnější uchazeč, je rozumné ponechat si jednoho nebo dva uchazeče v rezervě. Uchazeči často odstupují, zvláště ti, kteří se ucházeli o zaměstnání jen proto, aby si ověřili své šance na trhu práce, nebo proto, aby přesvědčili svého současného zaměstnavatele o tom, že by si jich měl více vážit a že by je měl lépe ocenit.

Hlavním smyslem referencí je získat spolehlivou a faktickou informaci o potenciálním zaměstnanci. Význam takové informace je zřejmý a zásadní. Je nezbytné ověřit a doplnit informace o povaze předchozího zaměstnání, o době trvání zaměstnání, o důvodech skončení zaměstnání (je-li to relevantní), o mzdě nebo třeba o docházce.

Názory na charakter, schopnosti, výkonnost nebo vhodnost jsou poměrně nespolehlivé. Osoby poskytující reference se mohou zdráhat vyjádřit nějaké závazné stanovisko nebo nedokáží vhodnost uchazeče posoudit – to může jen potenciální zaměstnavatel. Reference od osob spojených s uchazečem nějakými osobními vztahy bývají zcela k ničemu. Jediné, co mohou ukázat, je například to, že uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátele.

Cestou písemné žádosti o reference můžete jednoduše předchozího zaměstnavatele požádat o to, aby potvrdil, popřípadě doplnil informaci o uchazečově předchozím zaměstnání. Přesnější a úplnější informace však můžete získat, když předchozího zaměstnavatele požádáte, aby vyplnil nějaký standardní formulář. Otázky v tomto formuláři byste měli omezit na následující:

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaký byl název pracovního místa?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaká byla mzda?
- Jaká byla absence během posledních dvanácti měsíců?
- Jestli by zaměstnavatel uchazeče opět zaměstnal (jestliže ne, tak proč)?

Poslední otázka je důležitá, je-li zodpovězena upřímně.

Alternativou písemných referencí mohou být telefonické reference, které mohou šetřit čas a mohou být spolehlivější. Přitom je nutné pokládat jen faktické otázky a zaznamenávat si odpovědi.

Právní aspekty získávání a poskytování referencí

Klíčové právní aspekty, které musíte zvážit, když získáváte nebo poskytujete reference, jsou následující:

- Jestliže se rozhodnete určitému uchazeči učinit předběžnou nabídku zaměstnání, měli byste uchazeči jasně sdělit, že se jedná o předběžnou nabídku zaměstnání, která je podmíněna uspokojivými referencemi.
- Obecně se soudí, že neexistuje žádná právní povinnost zaměstnavatele, aby poskytoval reference na současného nebo bývalého zaměstnance, není-li to sjednáno v pracovní smlouvě. Současně však existují rozhodnutí (Spring vs. Guardian Assurance 1994), podle kterých může být poskytování referencí považováno za jakousi morální povinnost, a to zvláště v případech, kdy se získávání referencí od předchozího zaměstnavatele před definitivní nabídkou zaměstnání považuje za „přirozenou praxi“ a kdy uchazeč o zaměstnání ani nemůže očekávat, že by byl bez odpovídajících referencí do určitého zaměstnání vůbec přijat.
- Jestliže reference obsahují nepravdivá nebo nepodložená tvrzení, která poškozují pověst uchazeče, může se tento domáhat odpovídající satisfakce.

18.8 Kontrolování žádostí uchazečů o zaměstnání

Je smutnou pravdou, že potenciální uchazeči o zaměstnání velmi často poskytují eventuálním zaměstnavatelům nesprávné nebo nepravdivé informace o svém vzdělání, kvalifikaci nebo zkušenostech. To potvrdil také průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2008b), který ukázal, že 25 % zaměstnavatelů muselo stáhnout nabídku zaměstnání, protože uchazeči lhali nebo zkreslili své žádosti. Proto je vždy důležité zkontrolovat, že skutečnosti, které uchazeči ve svých žádostech uvádějí, jsou správné a pravdivé, přičemž je možné se obrátit na univerzitu, profesní instituci nebo předchozího zaměstnavatele. Dále je možné využít tyto nástroje:

- pohovor s otázkami na skutečné (nikoli hypotetické) zkušenosti, které by odhalily míru zapojení, rozhodování a přínosu uchazeče;
- dotazníky pro uchazeče s otevřenými otázkami na znalosti, dovednosti a schopnosti požadované k vykonávání práce;
- ověření totožnosti;
- prověření registru dlužníků (zvláště v případě práce v oblasti finančních služeb);
- potvrzení o předchozím zaměstnání;
- výpis z rejstříku trestů.

18.9 Potvrzení nabídky zaměstnání

Závěrečnou fází procesu výběru zaměstnanců je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jste získali uspokojivé reference a uchazeč absolvoval lékařskou prohlídku, například pro účely penzijního a životního pojištění nebo proto, že daná práce vyžaduje určitou fyzickou zdatnost a zdravotní způsobilost. V této fázi by měla být také vypracována pracovní smlouva.

18.10 Sledování nového zaměstnance

Nového zaměstnance musíte sledovat, abyste zajistili, že se do nové organizace začlení a abyste se přesvědčili, že novou práci zvládá. Vyskytnou-li se nějaké problémy,

je mnohem lepší je rozpoznat a vyřešit již v počáteční fázi, než připustit, aby se zbytečně prohloubily.

Sledování nového zaměstnance je také důležitým nástrojem kontroly procesu získávání a výběru zaměstnanců. Dojde-li k nějaké chybě, je důležité zjistit, jak se to stalo, aby se proces získávání a výběru zaměstnanců mohl zlepšit. Přijetí nevhodného zaměstnance může mít řadu příčin, například: nedostatečná specifikace požadavků na zaměstnance, nepromyšlené získávání zaměstnanců, nevyhovující inzerát, nezvládnutý pohovor, nevhodný test nebo nesprávné rozhodnutí.

18.11 Zvládání problémů s obsazováním volných pracovních míst

Každý zkušený personalista odpovědný za získávání a výběr zaměstnanců se někdy může setkat s volným pracovním místem, které není snadné obsadit. V této situaci je třeba se vyvarovat kompromisů, které by vedly k zaměstnání někoho, kdo nesplňuje požadavky na zaměstnance. Konstruktivní zvládnutí tohoto problému vyžaduje provést následující kroky:

- Ujistit se, že byly využity veškeré zdroje uchazečů.
- Zvážit všechny možnosti, jak zvýšit atraktivitu inzerátů a webových stránek s nabídkami zaměstnání a informacemi pro uchazeče o zaměstnání.
- Zkontrolovat, že vymezené požadavky na zaměstnance nejsou zbytečně přehnané.
- Zvážit, zda by nebylo nutné zlepšit podmínky zaměstnání, které se uchazečům nabízejí, zejména z pohledu mezd a zaměstnaneckých výhod, aby byly konkurenceschopné.
- Ve spolupráci s liniovými manažery posoudit možnost přetvoření pracovního místa, aby bylo atraktivnější.
- V krajním případě projednat s liniovými manažery možnost zabezpečení požadované práce s využitím stávajících zaměstnanců.

Případové studie

Výběr operátorů call center ve společnosti Embarq

Společnost Embarq, největší nezávislý poskytovatel telekomunikačních služeb ve Spojených státech, řešila ve svých call centrech katastrofální míru odchodů operátorů. Po zavedení nového procesu výběru, který byl navržen společností PreVisor, se míra odchodů operátorů v prvních devadesáti dnech snížila z 33,5 % na 12,5 %.

Nový proces začínal online posuzováním charakteristik, které podmiňují dlouhodobý úspěch v roli operátora, jako je „zaměření na zákazníka“ nebo „vytrvalost“. Následoval strukturovaný pohovor zaměřený na chování a hraní rolí při prodeji. To probíhalo po telefonu, což byl nejrealističtější, nepohodlnější a neefektivnější postup testování uchazečů.

Výsledkem bylo zvýšení prodeje o 24 % a zlepšení služeb zákazníkům.

Získávání a stabilizace zaměstnanců ve společnosti Paul UK

Společnost Paul UK provozuje řetězec dvaceti dvou maloobchodních cukráren a pekáren, kde zaměstnává 400 lidí. Míra odchodů zaměstnanců byla pod průměrem odvětví, ale stále poměrně vysoká. Opatření přijatá k řešení tohoto problému byla následující:

- získávání se centralizovalo a začaly se využívat dotazníky pro uchazeče;
- byly vytvořeny popisy pracovních míst a specifikace požadavků na uchazeče;
- výběr byl založen na schopnostech – schopnosti byly propojeny s hodnotami společnosti a vymezily požadované chování a postoje;
- byly zpracovány materiály pro uchazeče a byla vytvořena značka zaměstnavatele – byly propagovány výhody práce pro společnost;
- bylo zavedeno získávání na základě doporučení od stávajících zaměstnanců;
- byl zaveden program zapracování nových zaměstnanců;
- byl vytvořen systém rozvoje kariéry zaměstnanců.

Výsledkem bylo snížení míry odchodů zaměstnanců a zvýšení míry stabilizace zaměstnanců.

Shrnutí

Definování požadavků na zaměstnance

Požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst / profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty obsahují informace, které umožňují vytvořit a uveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit a informovat zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat a posoudit způsobilost uchazečů s využitím výběrových pohovorů a testů.

Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců

Analýza by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo regionální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektiva kariéry nebo umístění pracoviště.

Analýza požadavků

- Určíme, která pracovní místa musíme obsadit a do kdy.
- Zjistíme informace o obsazovaných pracovních místech.
- Zvážíme, kde vhodné uchazeče získáme.
- Vymezíme podmínky zaměstnání (mzdu a zaměstnanecké výhody).
- Zvážíme, co by mohlo potenciální uchazeče přilákat i odradit.

Identifikace zdrojů uchazečů

Nejprve je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Kromě toho je možné se pokusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili, nebo je možné získat doporučení od stávajících zaměstnanců. Jestliže nejsou odpovídající vnitřní zdroje uchazečů, využívají se vnější zdroje uchazečů, přičemž potenciální uchazeči mimo organizaci se oslovují s využitím různých metod získávání uchazečů, jako je *online recruitment*, využívání sociálních médií, inzerování, spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami, úřady práce, poradenskými společnostmi, vzdělávacími institucemi nebo outsourcing procesu získávání zaměstnanců.

Metody výběru zaměstnanců

Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou prací vykonávat úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance a následně se provádí výběr mezi uchazeči. Součástí metod výběru zaměstnanců jsou dotazníky, pohovory, reference, výběrové testy a assessment centra.

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor je založen na vymezeném rámci. Součástí tohoto rámce bývá soubor předem určených otázek. Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky, zaměřené na vlastnosti a chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Odpovědi mohou být zaznamenávány s využitím připraveného klasifikačního systému.

Výběrové testy

Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí.

Volba metod výběru zaměstnanců

Mezi jednotlivými metodami výběru zaměstnanců je možné volit, přičemž nejdůležitějším kritériem je prediktivní validita, to znamená schopnost metody nebo kombinace metod předpovídat budoucí výkon. Schmidt a Hunter (1998) zjistili, že z hlediska prediktivní validity je nejlepší kombinace testů inteligence a strukturovaných pohovorů.

Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí

Po dokončení fáze pohovorů a testování je možné učinit předběžné rozhodnutí o tom, kteří z uchazečů pravděpodobně nejlépe splňují vymezené požadavky na zaměstnance a těmto uchazečům je možné telefonicky nebo písemně učinit předběžnou nabídku zaměstnání. Tato nabídka bývá podmíněna „příznivými referencemi“. Je nezbytné ověřit a doplnit informace o kvalifikaci a zkušenostech uchazečů.

Otázky

- Jaký je rozdíl mezi získáváním a výběrem zaměstnanců?
- Které jsou hlavní kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců?
- Co znamená specifikace požadavků na zaměstnance?
- Jak se analyzují silné a slabé stránky získávání zaměstnanců?
- Které jsou hlavní zdroje uchazečů o zaměstnání?
- Jak probíhá strukturovaný pohovor?
- Které jsou hlavní typy výběrových testů?
- Které jsou klíčové charakteristiky dobrého testu?
- Jak se testy využívají při výběru zaměstnanců?

50 Dovednosti v provádění výběrových pohovorů

KLÍČOVÉ POJMY

haló efekt • otevřená otázka • výběrový pohovor • výběrový pohovor zaměřený na chování • výběrový pohovor zaměřený na schopnosti • výběrový pohovor zaměřený na situaci • strukturovaný výběrový pohovor • uzavřená otázka

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů,
- přípravu na výběrový pohovor,
- plánování výběrového pohovoru,
- techniky kladení otázek,
- posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování,
- doporučení k provádění výběrových pohovorů.

50.1 Úvod

Účelem výběrového pohovoru je posoudit, do jaké míry bude uchazeč schopen úspěšně vykonávat svěřenou práci. To znamená posoudit, do jaké míry znalosti, dovednosti a schopnosti uchazeče odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance. Provádění výběrových pohovorů vyžaduje určité dovednosti, které jsou vymezeny na začátku této kapitoly. Následně jsou vysvětleny jednotlivé oblasti provádění výběrových pohovorů, ve kterých se tyto dovednosti uplatní: příprava na výběrový pohovor, strukturování výběrového pohovoru, plánování výběrového pohovoru, techniky kladení otázek nebo posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování.

50.2 Dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů

Výběrový pohovor je účelovou konverzací s uchazeči, kteří by měli dostat příležitost otevřeně mluvit o sobě a své kariéře. Tuto konverzaci však musíte plánovat, řídit a kontrolovat, abyste ve vymezeném čase dosáhli stanovaných cílů výběrového pohovoru. Efektivní přístup k provádění výběrových pohovorů je možné vyjádřit následujícími body:

- **obsah** – informace, které chcete získat, a otázky, které kladete, abyste tyto informace získali;
- **vztah** – vaše schopnost vytvářet a udržovat dobré vztahy s uchazeči, aby se odhodlali otevřeně mluvit a odhalili své silné a slabé stránky;
- **kontrola** – vaše schopnost kontrolovat výběrový pohovor tak, abyste získali informace, které potřebujete.

To zahrnuje využití následujících dovedností: vytváření a udržování dobrých vztahů, kladení otázek, naslouchání, udržování plynulosti, udržování kontroly a zapisování poznámek.

Vytváření a udržování dobrých vztahů

Vytváření a udržování dobrých vztahů s uchazeči znamená naladit se na jejich vlnovou délku, poskytovat jim pocit pohody, povzbuzovat je k aktivitě a celkově s nimi jednat přátelsky. Přitom však nejde jen o to, být k uchazečům „milý“. Navozování a udržování skutečně dobrých vztahů s uchazeči vytváří předpoklady k tomu, aby se uchazeči odhodlali otevřeně mluvit o svých silných i slabých stránkách.

Dobré vztahy se vytvářejí a udržují tím, jak uchazeče přivítáte, jak zahájíte pohovor, jak kladete otázky a reagujete na odpovědi. Otázky byste neměli pokládat agresivně a neměli byste otázkami naznačovat, že kritizujete nějaký aspekt uchazečovy kariéry. Někteřím lidem se líbí myšlenka „stresových“ pohovorů, ale tyto pohovory jsou kontraproduktivní. Uchazeči se uzavrou do sebe a získají negativní dojem o vás, stejně jako o vaší organizaci.

Když reagujete na odpovědi, měli byste být uznalí, nikoliv kritičtí. Například: „Děkuji vám, bylo to velmi užitečné. Můžeme nyní přejít k...?“, nikoliv: „No, zdá se, že to nešlo zrovna podle plánu.“

Důležitá je také řeč těla. Když budete udržovat přirozený oční kontakt, nebudete se choulit nebo rozvalovat v křesle, budete souhlasně přikyvovat a vhodně pronášet povzbuzující poznámky, vytvoříte lepší vztah a získáte z pohovoru více.

Kladení otázek

Kladení otázek, to je klíčová dovednost, kterou tazatelé potřebují. Jejich cílem je přimět uchazeče k hovoru a získat informace, které potřebují k závěrečnému rozhodování. Kladení otázek je podstatnou součástí strukturovaného výběrového pohovoru. Existují různé typy otázek, které jsou vysvětleny níže, v části věnované technikám kladení otázek.

Naslouchání

Naslouchání je důležité vzhledem k tomu, že výběrový pohovor je účelovou konverzací s uchazeči. Musíte nejen slyšet, ale také rozumět tomu, co uchazeči říkají. Musíte se soustředit na to, co vám uchazeči říkají. K naslouchání vás donutí pravidelné shrnování toho, co jste se dozvěděli. Když budete uchazečům klást ověřovací otázky, aby potvrdili nebo opravili to, co vám řekli, budete mít jistotu, že jste všechno správně pochopili.

Udržování plynulosti

Pokud je to možné, navazujte svými otázkami na předchozí odpovědi uchazeče tak, aby výběrový pohovor plynul logicky a přinášel potřebné informace. Uchazečům můžete klást překlenovací otázky, jako například: „Děkuji vám, byl to zajímavý přehled toho, co jste dělal/a, pokud se jedná o tento aspekt vaší práce. A mohl/a byste mi nyní říct něco o vašich dalších hlavních povinnostech?“

Udržování kontroly

Chcete, aby uchazeči mluvili, ale všeho s mírou. Když se připravujete na výběrový pohovor, měli byste si vypracovat program a toho byste se měli držet. Nepřerušujte uchazeče příliš tvrdě, ale řekněte něco jako: „Děkuji vám, je to jasné, a nyní, co byste mi řekl/a...?“

Zaměřte se na specifické záležitosti. Pokud se uchazeči příliš rozpovídali nebo odbíhají od tématu, položte jim jasně nasměrovanou otázku (zjišťovací otázku), která je vyzve k tomu, aby uvedli konkrétní příklady demonstrující určité aspekty jejich práce, které vás zajímají.

Zapisování si poznámek

Nemůžete si pamatovat všechno, co vám uchazeči řeknou. Proto byste si měli zapisovat poznámky, které by měly shrnovat hlavní body výběrového pohovoru. Poznámky byste si měli zapisovat diskrétně, ale nikoliv skrytě. Uchazeči by však na vás neměli poznat, když si zapisujete nějakou negativní poznámku. Uchazečů byste se také měli zeptat, zda jim nebude vadit, když si budete zapisovat poznámky. Uchazeči ve skutečnosti nemohou nic namítat, ale většinou ocení, že jste se jich alespoň zeptali.

50.3 Příprava na výběrový pohovor

Vaším prvním krokem při přípravě na výběrový pohovor by mělo být seznámit se se specifikací požadavků na zaměstnance, která (jak bylo vysvětleno v kapitole 18) může zahrnovat následující položky:

- **Znalosti** – co musí jedinec vědět, aby mohl práci vykonávat.
- **Dovednosti a schopnosti** – co musí být jedinec schopen dělat, aby mohl práci vykonávat.

- **Schopnosti chování** – chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tyto schopnosti by měly být specifikovány vždy pro konkrétní pracovní místa / pracovní role, ideálně na základě analýzy chování zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci efektivně. Požadované schopnosti chování by také měly odpovídat základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby bylo možné zajistit, že uchazeči budou vyhovovat kultuře organizace a že kulturu organizace budou podporovat.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované vzdělání nebo odpovídající výcvik, který by uchazeč měl mít.
- **Praxe** – prováděné činnosti a dosažené výsledky, které by umožnily předpovědět úspěšný výkon práce.
- **Specifické požadavky** – jakékoliv požadavky kladené na zaměstnance v určitých oblastech, například vyhledávání nových trhů nebo vyvíjení nových výrobků, zlepšování prodeje, produktivity nebo služeb zákazníkům, zavádění nových systémů a procesů.
- **Zvláštní požadavky** – měníci se místo výkonu práce, cestování, obtížný pracovní režim apod.

Následně byste si měli prostudovat životopisy uchazečů, popřípadě jejich žádosti o zaměstnání, motivační dopisy nebo dotazníky pro uchazeče, a měli byste se zaměřit na jakékoliv další informace o uchazečích, které můžete získat, například s využitím internetu. Tyto informace vám umožní připravit si specifické otázky týkající se kariéry, které byste mohli uchazečům položit.

Nakonec byste měli promyslet, jak budete strukturovat a plánovat výběrový pohovor.

Strukturování výběrového pohovoru

Výběrový pohovor by měl být strukturovaný. Strukturovaný výběrový pohovor je založen na vymezeném rámci, jehož součástí je soubor předem určených otázek. Všem uchazečům jsou pokládány stejné otázky a odpovědi se zaznamenávají s využitím připraveného klasifikačního systému. Otázky jsou zaměřené na vlastnosti a chování požadované k úspěšnému vykonávání práce.

Nejběžnějším rámcem strukturovaného výběrového pohovoru je specifikace požadavků na zaměstnance. Kladené otázky mají ověřit a doplnit informace o uchazeči vyplývající ze životopisu nebo dotazníku tak, aby bylo možné posoudit, jestli uchazeč má požadované znalosti, dovednosti a schopnosti. V případě výběrového pohovoru zaměřeného na schopnosti se důraz klade na zjištění toho, jestli uchazeč má požadované schopnosti chování. Výběrový pohovor může zahrnovat otázky zaměřené na zkušenosti, kdy jsou uchazeči požádáni, aby popsali, jak v minulosti zvládali určité situace s využitím znalostí, dovedností a schopností, které jsou požadovány k úspěšnému vykonávání práce na obsazeném pracovním místě. Nebo může zahrnovat konkrétní otázky zaměřené na situaci, kdy se uchazečům představí určitá situace, s níž se mohou setkat při vykonávání práce na obsazeném pracovním místě, a uchazeči jsou požádáni, aby uvedli, jak by se s takovou situací vypořádali.

50.4 Plánování výběrového pohovoru

Strukturované výběrové pohovory je třeba plánovat, a to z hlediska hlavních fází výběrového pohovoru, stejně jako z hlediska pojetí a pořadí otázek výběrového pohovoru.

Hlavní fáze výběrového pohovoru

Výběrový pohovor má tři hlavní fáze: zahájení, průběh a ukončení.

Zahájení

Na začátku pohovoru byste měli navodit takovou atmosféru, aby se uchazeči cítili v pohodě. Chcete, aby s vámi uchazeči přirozeně konverzovali a otevřeně odpovídali na vaše otázky. To se nestane, když se na uchazeče vrhnete příliš zhurta. Vřele je přivítejte, poděkujte jim, že přišli, a vyjádřete upřímné potěšení ze setkání. Neztrácejte však příliš mnoho času mluvením o cestě nebo o počasí.

Někteří tazatelé začínají tím, že představují organizaci nebo popisují práci. Přitom buďte opatrní, abyste tím nestrávil příliš mnoho času, zvláště když později zjistíte, že uchazeč není vhodný. Navíc, rozumný uchazeč by si měl o organizaci nebo o práci něco zjistit sám. Proto se omezte na stručnou zmínku, ke které se můžete společně s uchazečem vrátit na konci pohovoru.

Průběh

V průběhu pohovoru kladete uchazečům otázky, abyste získali informace: 1) o znalostech, dovednostech a schopnostech uchazečů a jejich souladu se specifikací požadavků na zaměstnance; 2) o vývoji kariéry a ambicích uchazečů; 3) o některých aspektech jejich chování v práci, jako je docházka nebo absence.

Této fázi byste měli věnovat alespoň 80 % času s tím, že 5 % času byste mohli věnovat zahájení a 15 % času ukončení.

Ukončení

Na konci pohovoru byste měli dát uchazečům možnost, aby se zeptali na organizaci i na práci. Způsob, jakým se uchazeči budou ptát, vám může naznačit, jaký je skutečný zájem uchazečů a jestli dokáží klást relevantní otázky.

Pokud uchazeči vypadají slibně, snaží se někteří tazatelé v této fázi vyzdvihovat atraktivní výhody práce. To je v pořádku, pokud to není přehnané. Chcete-li poskytnout uchazečům „realistickou představu o práci“, měli byste zmínit také možné nevýhody práce, jako například časté cestování nebo obtížný pracovní režim. Pokud jsou uchazeči vyloženě nevhodní, můžete jim taktně pomoci, aby práci sami odmítli, když zdůrazníte některé aspekty práce, které jim nemusí vyhovovat nebo pro které nejsou kvalifikováni. To však není nutné zdůrazňovat příliš razantně. Často stačí položit otázku: „Toto je nezbytný požadavek práce, co si o tom myslíte?“ Tuto obecnou otázku můžete konkretizovat: „Myslíte si, že máte potřebné zkušenosti?“, „Jste na takovou práci připraven/a?“

Pokud uchazeči vypadají slibně, měli byste jim položit otázku týkající se jejich dostupnosti, abyste zjistili, kdy mohou do práce nastoupit, popřípadě co jim v nástupu do práce brání, abyste se mohli domluvit na dalším postupu.

Měli byste také uchazeče požádat o svolení k získání referencí od jejich současných nebo předchozích zaměstnavatelů. Uchazeči nemusí chtít, abyste se obrátili na jejich současného zaměstnavatele. Vy jim však můžete říct, že případná nabídka zaměstnání bude podmíněna uspokojivou referencí od tohoto zaměstnavatele. Přitom je dobré se ujistit, že máte jména lidí, které můžete oslovit.

Nakonec uchazeče informujte o dalším postupu. Měli byste se dohodnout, jak a kdy budete uchazeče kontaktovat, přičemž neslibujte něco, co nemůžete dodržet.

Pojetí otázek výběrového pohovoru

V případě strukturovaného výběrového pohovoru byste měli předem naplánovat klíčové otázky. To platí zvláště v případě otázek zaměřených na situaci, které mají odhalit, jak by se uchazeči chovali v typické situaci, což naznačuje, jestli mají požadované schopnosti chování.

Otázky zaměřené na způsobilost by měly odhalit, co uchazeči vědí, umí a jsou schopni dělat. Užitečné je využívat kombinaci otázek zaměřených na situaci a způsobilost.

Pořadí otázek výběrového pohovoru

Když plánujete strukturovaný výběrový pohovor, měli byste se zamyslet nad tím, jaké bude pořadí vašich otázek, zejména ve fázi průběhu. Přitom můžete uplatnit životopisný přístup nebo přístup zaměřený na cíl.

Životopisný přístup

Životopisný přístup je pravděpodobně nejpoblíbenější, protože se snadno používá a působí logicky. Výběrový pohovor může být uspořádán chronologicky a otázky mohou postupovat od prvního po poslední zaměstnání, nebo ještě předtím od střední po vysokou školu.

Chronologický postup od prvního po poslední zaměstnání je problematický v případě uchazečů, kteří za sebou mají více zaměstnání, protože se vám může lehce stát, že strávíte příliš mnoho času dřívějšími zkušenostmi a nezbude vám dost času na poslední zkušenosti, které bývají nejdůležitější. Proto se nabízí alternativní postup, kdy začnete posledním zaměstnáním, kterým se budete zabývat podrobněji, a v případě dřívějších zaměstnání se zaměříte jen na skutečně zajímavé nebo opravdu relevantní zkušenosti.

Problém životopisného přístupu spočívá v tom, že je předvídatelný. Zkušenosti uchazeči mají prezentaci svého životopisu dobře připravenou a řádně nacvičenou. Snadno vám mohou uniknout důležité informace, když se soustředíte na přehled zaměstnání, místo abyste se zaměřili na konkrétní zkušenosti, které demonstrují způsobilost uchazečů. To může vyřešit přístup zaměřený na cíl.

Přístup zaměřený na cíl

Výběrový pohovor zaměřený na cíl je formou strukturovaného výběrového pohovoru. Je založen na analýze specifikace požadavků na zaměstnance, na základě které se stanovují kritéria pro posuzování vhodnosti uchazečů. Tato kritéria slouží jako cíl, na který se zaměřují otázky výběrového pohovoru. Cílem je odhalit, co uchazeči vědí, co umí a jak by se chovali v určitých situacích. Uchazeči mohou být požádáni, aby uvedli konkrétní příklady, které by podpořily jejich odpovědi. Odpovědi uchazečů mohou být porovnány se stanovenými kritérii, aby se posoudilo, do jaké míry uchazeči splňují vymezené požadav-

ky na zaměstnance. To je zřejmě nejlepší způsob, jak provádět výběrový pohovor, abyste zajistili, že získáte všechny informace, které potřebujete k posouzení vhodnosti uchazečů.

50.5 Techniky kladení otázek

Již bylo uvedeno, že výběrový pohovor je účelovou konverzací s uchazeči. Úkolem tazatele je přimět uchazeče k hovoru a získat potřebné informace. Z tohoto důvodu je žádoucí pokládat uchazečům převážně otevřené otázky, na které nelze odpovědět prostým „ano“ nebo „ne“ a které přinášejí úplné odpovědi. Nicméně dobrý tazatel má v zásobě také jiné typy otázek, které může uchazečům v případě potřeby položit, jak je vysvětleno níže.

Při kladení otázek uchazečům je pro každého tazatele důležité si uvědomit, že existuje přirozený sklon uchazečů odpovídat to, co vypadá, že chce tazatel slyšet. Proto je nezbytné formulovat otázky způsobem, který nenaznačuje očekávanou odpověď. Tento problém řeší otevřené otázky, stejně jako uzavřené otázky, které se zaměřují na fakta.

Otevřené otázky

Otevřené otázky jsou formulovány tak, že nenaznačují očekávanou odpověď a neumožňují odpovědět prostým „ano“ nebo „ne“. Podněcují uchazeče k hovoru a přinášejí úplné odpovědi. Jednoslovné odpovědi neposkytují mnoho zajímavých informací. Je rozumné zahájit výběrový pohovor několika otevřenými otázkami, které umožní vytvořit si celkovou představu o uchazeči a pomohou uchazeči se uvolnit. Otevřené otázky vybízející k odpovědi můžete formulovat takto:

- Rád/a bych, abyste mi něco řekl/a o práci, kterou vykonáváte ve svém současném zaměstnání.
- Co víte o...?
- Mohl/a byste uvést nějaké příklady...?
- V čem si myslíte, že vaše zkušenosti odpovídají práci, o kterou se zajímáte?
- Jak jste vyřešil/a...?
- Jaké aspekty vaší práce vás nejvíce podněcovaly?
- Povězte mi prosím o některé z těch zajímavých věcí, které jste v poslední době dělal/a.

Otevřené otázky vám mohou poskytnout mnoho užitečných informací, ale nemusíte se dozvědět přesně to, co chcete, a odpovědi mohou zacházet do přílišných podrobností. Například otázka: „Co bylo hlavní náplní vaší práce v posledních měsících?“ může vést k jednoslovné odpovědi: „Marketing“. Nebo může vést k dlouhému vysvětlování, které zabere příliš mnoho času. Odpovědi na otevřené otázky mohou být příliš podrobné nebo nemusí zahrnovat některé podstatné skutečnosti. Mohou vést k náhlému konci nebo ztrátě orientace. Musíte zajistit, abyste získali potřebné informace, udrželi plynulost pohovoru a měli pohovor pod kontrolou. Pamatujte si, že pohovor řídíte vy a že odpovídáte za průběh i výsledek pohovoru. K získání potřebných informací využívejte otevřené, uzavřené, zjišťovací i další otázky. A nepamenejte, že uchazeči vám mohou odpovídat to, co vypadá, že chcete slyšet.

Uzavřené otázky

Cílem uzavřených otázek je vyjasnit nějakou skutečnost. Očekávanou odpovědí je jedno slovo nebo krátká věta. Jde o stručné věcné tvrzení bez jakýchkoliv podrobností. Když pokládáte uzavřené otázky, chcete zjistit:

- Co uchazeč dělal nebo nedělal: „Co jste dělal potom?“
- Proč se něco stalo: „Proč k tomu došlo?“
- Kdy se něco stalo: „Kdy k tomu došlo?“
- Jak se něco stalo: „Jak tato situace vznikla?“
- Kde se něco stalo: „Kde jste v té době byl/a?“
- Kdo se zúčastnil: „Kdo jiný se toho zúčastnil?“

Zjišťovací otázky

Prostřednictvím zjišťovacích otázek se můžete dozvědět podrobnosti nebo se můžete ujistit, že jste získali všechna fakta. Zjišťovací otázky pokládáte, když jsou odpovědi uchazečů příliš obecné nebo když se domníváte, že může existovat nějaká důležitá informace, kterou uchazeči neuvedli. Uchazeč může tvrdit, že něco udělal, přičemž může být užitečné zjistit nějaké podrobnosti. Špatní tazatelé mají sklon nechat bez povšimnutí obecné a nicneříkající odpovědi, aniž by se pokusili zjistit bližší podrobnosti, a to mnohdy proto, že se přesně drží předem určeného seznamu otevřených otázek. Zkušení tazatelé jsou schopni přizpůsobovat svůj přístup, aby získali potřebná fakta, ale zároveň jsou schopni dodržovat vymezený čas výběrových pohovorů. Uchazeč vám může říci něco jako: „Podílel jsem se na projektu, jehož výsledkem bylo významné zlepšení výkonu organizace.“ Toto tvrzení nevypovídá nic o tom, co uchazeč skutečně dělal. Proto musíte položit nějakou zjišťovací otázku, například:

- Řekl/a jste mi, že máte zkušenosti s... Mohl/a byste mi říci více o tom, co jste dělal/a?
- Jaké cíle nebo normy jste musel/a plnit?
- Jak úspěšný/á jste byl/a při plnění těchto cílů nebo norem? Uvedte prosím příklady.
- Mohl/a byste uvést příklad nějakého projektu, jehož řešení jste se účastnil/a?
- Jaká byla přesně vaše role v tomto projektu?
- Které znalosti a dovednosti jste musel/a v tomto projektu uplatnit?
- Jaký byl váš konkrétní přínos k úspěšnému řešení projektu?
- Byl/a jste odpovědný/odpovědná za sledování pokroku?
- Připravoval/a jste závěrečná doporučení zcela, nebo zčásti? Jestliže z části, potom z jaké části?
- Mohl/a byste mi podrobněji popsat zařízení, která jste používal/a?

Otázky zaměřené na chování nebo na situaci

Otázky zaměřené na chování nebo na situaci jsou hypotetické otázky používané ve strukturovaných výběrových pohovorech. Tyto otázky představují uchazečům určitou situaci a zjišťují, jak by se s touto situací vypořádali. To umožňuje ověřovat, jak by uchazeči přistupovali k řešení typických problémů, s nimiž se budou v práci setkávat, a jejichž

efektivní řešení je zásadní pro úspěšné vykonávání práce. Uplatňování těchto otázek vychází z předpokladu, že způsob, jakým lidé popisují chování v určité situaci, je dobrým prediktorem budoucího chování. Obecná formulace těchto otázek zní: „Co byste dělal/a kdyby...?“ Další příklady těchto otázek jsou následující:

- Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste přesvědčil/a ostatní, aby postupovali jinak?
- Mohl/a byste popsat situaci, kdy jste dokončil/a projekt nebo splnil/a úkol navzdory velkým obtížím?
- Mohl/a byste popsat jakýkoliv váš přínos jako člena týmu k dosažení neobvykle úspěšného výsledku?
- Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste se v obtížné situaci ujal/a vedení, aby se udělalo něco důležitého?
- Mohl/a byste mi říci o nedávných úspěších, na které jste zvláště hrdý/á?
- Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste v práci úspěšně představil/a nějakou inovaci?
- Mohl/a byste popsat situaci, kdy jste musel/a přesvědčit ostatní, aby udělali něco, do čeho se jim moc nechtělo?
- Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste úspěšně zvládl/a nějaké potíže ve vašem týmu?
- Co byste dělal/a, kdyby s vámi někdo během setkání zásadně nesouhlasil?
- Co byste dělala/a, kdyby vám nadřízený nařídil udělat něco, o čem byste věděli/a, že je to neetické?
- Co byste dělala/a, kdyby člen vašeho týmu odmítl splnit něco, co by bylo možné považovat za rozumný požadavek?
- Jak byste postupoval/a v případě podřízeného, jehož výkon je dobrý, ale který soustavně chodí pozdě do práce?
- Jak byste zlepšoval/a kvalitu týmové práce ve skupině?
- Co si myslíte, že je nejlepším způsobem, jak stimulovat lidi?

Jestliže otázky zaměřené na chování nebo na situaci odpovídají uchazečově odbornosti a zkušenosti, mohou přinášet zajímavé a poučné odpovědi. Není však správné vyžadovat, aby uchazeči řekli, jak by řešili nějaký problém, aniž by věděli více o souvislostech, v jakých tento problém vznikl. Také je třeba si uvědomit, že může být zásadní rozdíl mezi tím, co uchazeči říkají, že by udělali, a tím, co skutečně udělají. Hypotetické otázky mohou přinášet hypotetické odpovědi. Nejlepší informace k posouzení uchazečů se týkají toho, co skutečně udělali nebo čeho opravdu dosáhli. Musíte ověřit, jestli uchazeči úspěšně zvládali problémy, se kterými se mohou setkat ve vaší organizaci.

Otázky zaměřené na způsobilost

Cílem otázek zaměřených na způsobilost je odhalit, co uchazeči vědí, umí a jsou schopni dělat. Tyto otázky mohou být otevřené, uzavřené nebo zjišťovací, ale vždy by měly být zaměřeny na znalosti, dovednosti a schopnosti vyplývající ze specifikace požadavků na zaměstnance.

Otázky zaměřené na způsobilost by tedy měly být explicitní – zaměřené na to, co uchazeči musí vědět, umět a být schopni dělat. Cílem těchto otázek je získat informace pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči splňují nezbytné požadavky na zaměstnance. Z hlediska času je důležité soustředit se na nejdůležitější aspekty práce a odpovídající otázky si připravit předem. Tyto otázky můžete formulovat takto:

- Co víte o...?
- Jak jste získal/a tyto znalosti?
- Které hlavní dovednosti očekáváte, že budete muset v práci využívat?
- Jaké byste zaměstnavateli předvedl/a úroveň dovedností, které jste získal/a v...?
- Mohl/a byste mi prosím říci přesně, jaké zkušenosti máte s...?
- Mohl/a byste mi říci něco více o tom, co v současné době děláte v této oblasti vaší práce?
- Mohl/a byste uvést několik příkladů práce, kterou jste vykonával/a, abyste prokázal/a, že jste způsobilý/á vykonávat tuto práci?
- Jaké jsou nejtípichtější problémy, které musíte řešit?
- Mohl/a byste uvést nějaké příklady toho, kdy jste musel/a zvládnout neočekávaný problém nebo krizi?

Otázky zaměřené na motivaci

Míra motivace uchazečů je osobní kvalitou, které je třeba věnovat zvláštní pozornost, má-li být řádně posouzena. Toho se dosahuje spíše logickým úsudkem než přímými otázkami. „Jak jste motivovaný?“ To je návodná otázka, která obvykle znamená odpověď: „Vysoce“. Závěry o úrovni motivace uchazečů můžete vyvozovat na základě otázek zaměřených na následující oblasti:

- **Kariéra** – odpovědi na otázky jako „Proč jste se odtud rozhodl/a odejít?“ naznačují, do jaké míry jsou uchazeči motivováni k rozvoji své kariéry.
- **Úspěchy** – nejen „Čeho jste dosáhl/a?“; ale také „Jak jste toho dosáhl/a?“ nebo „Jaké obtíže jste překonal/a?“
- **Vítězství nad nepřízní osudu** – uchazeči, kteří si vedli dobře navzdory špatným podmínkám pro výchovu a vzdělání, mohou být motivovanější než jedinci, kteří měli dobré podmínky pro výchovu a vzdělání, ale této výhody nevyužili.
- **Volný čas** – zjistit, že uchazeč ve volném čase například sbírá známky je možná zajímavé, ale mnohem zajímavější a významnější je zjistit, zda je uchazeč dostatečně motivován k tomu, aby se sbírání známek věnoval s nadšením a odhodláním v tom něčeho dosáhnout.

Otázky udržující plynulost výběrového pohovoru

Cílem těchto otázek je udržovat plynulost výběrového pohovoru a podněcovat uchazeče k tomu, aby dodržovali určitý časový rámec svých odpovědí. Tyto otázky můžete formulovat takto:

- Co se stalo potom?
- Co jste dělal/a potom?
- Můžeme si pohovořit o vašem dalším zaměstnání?
- Můžeme nyní přejít k...?
- Můžete mi říci něco více o...?

V zájmu udržení konverzace během výběrového pohovoru můžete ve vhodných okamžicích povzbuzovat uchazeče svými reakcemi. Pomoci vám mohou jednotlivá slova nebo slovní spojení, jako například „dobře“, „výborně“, „to je zajímavé“ nebo „pokračujte“.

Ověřovací otázky

Pomocí ověřovacích otázek se ujišťujete, že jste porozuměli tomu, co vám uchazeči řekli. Přitom stručně svými slovy zopakujte to, co si myslíte, že vám uchazeči řekli, a zeptejte se jich, zda s vaší verzí souhlasí nebo nesouhlasí. Například můžete říct: „Jak jsem pochopil, odešel jste ze svého posledního zaměstnání, protože jste v řadě zásadních otázek nesouhlasil se svým nadřízeným – pochopil jsem to správně?“ Odpověď na tuto uzavřenou otázku může být prostě „ano“ a v tomto případě se můžete pokusit zjistit trochu více o tom, co se stalo. Nebo může odpověď znít „ne tak docela“ a v tomto případě uchazeče požádáte, aby vám podrobněji vylíčil, k čemu došlo.

Otázky zaměřené na kariéru

Otázky zaměřené na kariéru uchazečů vám poskytují určitou představu o jejich motivaci a napovídají vám, jak uchazeči postupovali při získávání užitečných a relevantních znalostí, dovedností a zkušeností. Můžete pokládat otázky jako:

- Co jste se v tomto novém zaměstnání naučil/a?
- Které jiné dovednosti jste musel/a uplatňovat, když jste byl/a povýšen/a?
- Proč jste ukončil/ukončila toto zaměstnání?
- Co se stalo poté, co jste ukončil/ukončila toto zaměstnání?
- Jak podle vás toto zaměstnání přispěje k vaší kariéře?

Otázky zaměřené na práci

Otázky zaměřené na práci vám mají napovědět více o konkrétních aspektech uchazečovy pracovní historie, jako například:

- Kolik dní absence jste měl/a v loňském roce?
- Kolikrát jste v loňském roce přišel/přišla pozdě?
- Byl/a jste nepřítomen/nepřítomna v práci z nějakých zdravotních důvodů, které nejsou uvedeny ve vašem dotazníku?
- Dopustil/a jste se nějakého dopravního přestupku nebo jste způsobil/a nějakou dopravní nehodu (otázka pro uchazeče, jejichž práce zahrnuje řízení motorového vozidla)?

Zbytečné otázky

Zbytečnými otázkami jsou:

- **Vícenásobné otázky**, například: „Které dovednosti jste nejčastěji při své práci používal? Byly to odborné dovednosti, lídrovské dovednosti, týmové dovednosti nebo komunikační dovednosti?“ Taková otázka uchazeče jen zmátne. Pravděpodobně získáte jen neúplnou nebo zavádějící odpověď. Pokládejte vždy jen jednu otázku.
- **Návodné otázky**, které naznačují, jakou odpověď očekáváte. Když položíte otázku, jako například: „To je to, co myslíte, že ano?“ bude odpověď znít: „Ano“. Když položíte otázku: „Chápu to tak, že ve skutečnosti nevěříte, že...?“ bude odpověď znít: „Ne, nevěřím.“ Ani jedna z těchto odpovědí vám nic neřekne.

Otázky, kterých je třeba se vyvarovat

Vyvarujte se jakýchkoliv otázek, které by mohly být vnímány jako předpojaté na základě pohlaví, rasy, zdravotního postižení nebo věku:

- Kdo se bude starat o vaše děti?
- Plánujete ještě nějaké děti?
- Máte obavy z rasových předsudků?
- Trápí vás, že jste přistěhovalec?
- Myslíte si, že s vaším zdravotním postižením tuto práci zvládnete?

Deset užitečných otázek

- Jaké jsou nejdůležitější aspekty vaší současné práce?
- Co podle vás bylo největším úspěchem vaší dosavadní kariéry?
- Jaké typy problémů jste v poslední době ve své práci úspěšně vyřešil/a?
- Co jste se ve svém současném zaměstnání naučil/a?
- Jaké máte zkušenosti s...?
- Co víte o...?
- Co vás zajímá na této práci a proč?
- Nyní, když jste o této práci slyšel/a více, mohl/a byste mi prosím říci, které vaše dosavadní zkušenosti jsou pro tuto práci nejdůležitější?
- Co myslíte, že můžete této práci přinést?
- Je ještě něco ve vaší kariéře, o čem jsme zatím nemluvili, ale o čem bychom podle vás měli vědět?

50.6 Posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování

Je důležité nenechat se okouzlit příjemným, komunikativním a sebevědomým uchazečem, který představuje zajímavý obal bez užitečného obsahu. Vyvarujte se „haló efektu“ a posuzování uchazečů na základě jedné nebo dvou pozitivních charakteristik, stejně

jako se vyvarujete opačného efektu a posuzování uchazečů na základě jedné nebo dvou negativních charakteristik.

Jednotlivé uchazeče posuzujte s využitím stanovených kritérií. Jako kritéria posuzování uchazečů můžete stanovit znalosti, dovednosti, schopnosti, vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti nebo celkovou vhodnost. Podle těchto kritérií můžete uchazeče určitým způsobem klasifikovat, například: velmi přijatelný, přijatelný, ještě přijatelný, nepřijatelný.

Výsledky posuzování jednotlivých uchazečů vzájemně porovnejte. Na základě toho můžete rozhodnout, kterým uchazečům byste dali přednost. Takové rozhodování může být problematické. Může být jeden vynikající uchazeč, ale často bývají dva nebo tři (ačkoliv někdy nebude žádný). S ohledem na výsledky posuzování těchto uchazečů je třeba vybrat uchazeče, který pravděpodobně nejlépe splňuje vymezené požadavky na zaměstnance a má potenciál pro dlouhodobé působení v organizaci.

Zaznamenejte si důvody vašeho rozhodnutí i důvody odmítnutí ostatních uchazečů. Tyto záznamy i související dokumenty byste si měli po nějakou dobu uchovat, aby byly k dispozici, kdyby vaše rozhodnutí bylo zpochybněno jako diskriminující. Obrázek 50.1 znázorňuje příklad formuláře pro posuzování uchazečů.

Kritérium	Hodnocení				Poznámka
	Velmi přijatelný	Přijatelný	Ještě přijatelný	Nepřijatelný	
Zkušenosti					
Znalosti a dovednosti					
Schopnosti					
Vzdělání a kvalifikace					
Výcvik					
Celková vhodnost					

Obr. 50.1 Příklad formuláře pro posuzování uchazečů

50.7 Doporučení k provádění výběrových pohovorů

Doporučení k provádění výběrových pohovorů je možné shrnout ve formě toho, co byste měli a neměli dělat.

Měli byste

- Plánovat výběrové pohovory.
- Věnovat provádění výběrových pohovorů dostatek času.
- Používat strukturované výběrové pohovory kdykoliv je to možné.
- Vytvářet a udržovat správnou atmosféru.
- Navozovat přátelské a neformální vztahy – začínat otevřenými otázkami.
- Povzbuzovat uchazeče k tomu, aby mluvili.
- Dodržovat plán, naplnit celý program, udržovat plynulost.
- Analyzovat kariéru uchazečů s cílem odhalit jejich silné a slabé stránky i jejich zájmy.

- Zajistit, aby otázky byly jasné a jednoznačné.
- Vyžadovat příklady úspěšného uplatňování znalostí, dovedností a schopností.
- Posuzovat uchazeče na základě faktických informací o jejich předpokladech vztahujících se ke specifikaci požadavků na zaměstnance.
- Mít pod kontrolou stanovený obsah a vymezený čas výběrových pohovorů.

Neměli byste

- Začínat výběrový pohovor nepřipravení.
- Příliš rychle přejít ke zjišťovacím otázkám.
- Pokládat vícenásobné nebo návodné otázky.
- Věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným a slabým stránkám uchazečů.
- Dovolit uchazečům, aby zakrývali důležitá fakta.
- Příliš mnoho mluvit nebo připustit, aby se uchazeči příliš rozpovídali.
- Dovolit svým předsudkům, aby ovládly vaši schopnost posuzovat uchazeče objektivně.
- Posuzovat uchazeče na základě jedné nebo dvou pozitivních charakteristik, stejně jako na základě jedné nebo dvou negativních charakteristik.
- Pokládat otázky nebo uvádět poznámky, které by mohly být chápány jako diskriminační.
- Provádět příliš mnoho pohovorů najednou.

Shrnutí

Účel výběrového pohovoru

Účelem výběrového pohovoru je posoudit, do jaké míry bude uchazeč schopen úspěšně vykonávat svěřenou práci. To znamená posoudit, do jaké míry odpovídají znalosti, dovednosti a schopnosti uchazeče specifikaci požadavků na zaměstnance.

Pojetí výběrového pohovoru

Výběrový pohovor je účelovou konverzací s uchazeči, kteří by měli dostat příležitost otevřeně mluvit o sobě a své kariéře. Tuto konverzaci však musíte plánovat, řídit a kontrolovat, abyste ve vymezeném čase dosáhli stanovaných cílů výběrového pohovoru.

Dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů

- Vytváření a udržování dobrých vztahů s uchazeči – naladit se na jejich vlnovou délku, poskytovat jim pocit pohody, povzbuzovat je k aktivitě a celkově s nimi jednat přátelsky.
- Kladení otázek – klíčová dovednost, kterou tazatelé potřebují. Jejich cílem je přimět uchazeče k hovoru a získat informace, které potřebují k závěrečnému rozhodování.
- Naslouchání – je důležité vzhledem k tomu, že výběrový pohovor je účelovou konverzací s uchazeči. Musíte nejen slyšet, ale také rozumět tomu, co uchazeči říkají. Musíte se soustředit na to, co vám uchazeči říkají.
- Udržování plynulosti – navazujte svými otázkami na předchozí odpovědi uchazeče tak, aby výběrový pohovor plynul logicky a přinášel potřebné informace.
- Udržování kontroly – chcete, aby uchazeči mluvili, ale všeho s mírou.
- Zapisování si poznámek – měli byste si zapisovat poznámky, které by měly shrnovat hlavní body výběrového pohovoru.

Příprava na výběrový pohovor

Vášim prvním krokem při přípravě na výběrový pohovor by mělo být seznámit se se specifikací požadavků na zaměstnance.

Strukturování výběrového pohovoru

Výběrový pohovor by měl být strukturovaný. Strukturovaný výběrový pohovor je založen na vymezeném rámci, jehož součástí je soubor předem určených otázek.

Plánování výběrového pohovoru

Strukturované výběrové pohovory je třeba plánovat, a to z hlediska hlavních fází výběrového pohovoru (zahájení, průběh a ukončení), stejně jako z hlediska pojetí a pořadí otázek výběrového pohovoru.

Techniky kladení otázek

- Vaším úkolem jako tazatele je přimět uchazeče k hovoru a získat potřebné informace.
- Uchazečům pokládejte převážně otevřené otázky, na které nelze odpovědět prostým „ano“ nebo „ne“ a které přinášejí úplné odpovědi. Nicméně, dobrý tazatel má v zásobě také jiné typy otázek, které může uchazečům v případě potřeby položit.
- Jednotlivé uchazeče posuzujte s využitím stanovených kritérií. Jako kritéria posuzování uchazečů můžete stanovit znalosti, dovednosti, schopnosti, vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti nebo celkovou vhodnost.
- Podle těchto kritérií můžete uchazeče určitým způsobem klasifikovat, například: velmi přijatelný, přijatelný, ještě přijatelný, nepřijatelný.

Otázky

- Co je účelem výběrového pohovoru?
- Proč je výběrový pohovor vysvětlován jako „účelová konverzace s uchazeči“?
- Které dovednosti jsou potřebné k provádění výběrových pohovorů?
- Jak by měl být výběrový pohovor plánován?
- Co znamená strukturovaný výběrový pohovor?
- Co znamená životopisný výběrový pohovor?
- Co znamená výběrový pohovor zaměřený na cíl?
- Co jsou otevřené otázky?
- Co jsou uzavřené otázky?
- Jakých otázek je třeba se vyvarovat?