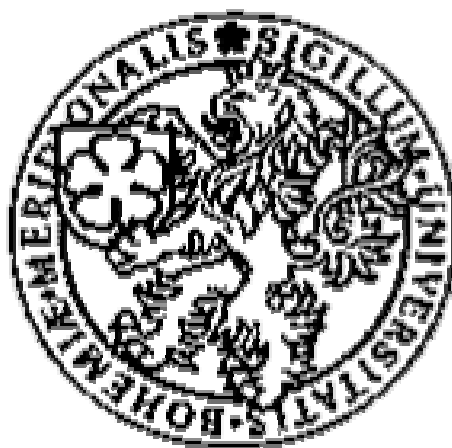


JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Systém výběru zaměstnanců

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Zuzana Vajglová

2008

Prohlášení:

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Systém výběru zaměstnanců“ jsem vypracovala samostatně, pouze za použití teoretických poznatků získaných studiem odborné literatury, jejíž seznam uvádím.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 12.srpna 2008

Zuzana Vajglová

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala především doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a užitečné praktické rady, které mi poskytnul při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří se svou pomocí a podporou zasloužili o dokončení a výsledný vzhled této práce.

OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	5
2.1	Získávání zaměstnanců	5
2.1.1	<i>Proces získávání pracovníků.....</i>	<i>6</i>
2.1.2	<i>Hlavní kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců.....</i>	<i>7</i>
2.1.2.1	Identifikace potřeby získávání pracovníka	7
2.1.2.2	Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.....	7
2.1.2.3	Určení odpovídajících charakteristik nových zaměstnanců.....	8
2.1.2.4	Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.....	10
2.2	Výběr zaměstnanců.....	15
2.2.1	<i>Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů.....</i>	<i>16</i>
2.2.1.1	Životopis	16
2.2.1.2	Motivační dopis	17
2.2.1.3	Další dokumenty	18
2.2.2	<i>Předvýběr uchazečů</i>	<i>18</i>
2.2.2.1	Analýza životopisů, referencí a jiných dokumentů předložených uchazečem.....	18
2.2.2.2	Předběžný pohovor	19
2.2.3	<i>Vlastní proces výběru zaměstnanců</i>	<i>20</i>
2.2.3.1	Pohovory	20
2.2.3.2	Assessment Centre	23
2.2.3.3	Testy pracovní způsobilosti	25
2.2.3.4	Grafologie	25
2.2.4	<i>Závěr výběrového řízení.....</i>	<i>26</i>
3	Metodika práce	27
4	Praktická část.....	28
4.1	Charakteristika organizace.....	28
4.2	Analýza konkurence	29
4.3	Silné a slabé stránky projektu	29
4.4	Propagace APR	30
4.4.1	<i>Ústní reklama.....</i>	<i>30</i>

4.4.2	<i>Inzerce</i>	31
4.4.3	<i>Organizace tzv. „career days“</i>	31
4.4.4	<i>Semináře a přednášky odborníků</i>	31
4.4.5	<i>Prezentace jednotlivých firem</i>	32
4.5	Vlastní systém výběru studentů	32
4.5.1	<i>Analýza dokumentů získaných od uchazeče</i>	32
4.5.1.1	Vstupní (osobní) dotazník.....	33
4.5.1.2	Životopis	34
4.5.1.3	Motivační dopis	34
4.5.1.4	Reference od předchozích zaměstnavatelů	34
4.5.2	<i>Výběrové pohovory</i>	35
4.5.2.1	Příprava pohovoru.....	35
4.5.2.2	Průběh pohovoru.....	36
4.5.2.3	Typy pohovorů.....	38
4.5.2.4	Kritéria výběru	39
4.5.3	<i>Studijní projekty</i>	40
4.5.4	<i>Assessment Centre</i>	41
4.5.5	<i>Psychologické testy</i>	42
4.5.6	<i>Testy pracovních předpokladů</i>	42
4.6	Závěrečné fáze výběru	42
4.6.1	<i>Vyrozumění kandidátů o výsledku výběrového řízení</i>	43
4.6.2	<i>Doporučení vybraných kandidátů organizaci</i>	43
4.6.3	<i>Evidence účastníků výběrového řízení</i>	44
5	Závěr	45
6	Summary	47
7	Seznam použité literatury	48
8	Seznam schémat a tabulek	50
9	Přílohy	51

1 Úvod

Lidé jsou základním článkem každé organizace. Pro organizaci jsou zdrojem nových inspirací, poznatků a metod, které jí pomáhají postoupit o stupínek výš na pomyslném žebříčku konkurenčního boje. Díky těmto přínosům se o lidech v podniku mluví jako o „*lidských zdrojích*“.

Neustále rostoucí konkurenční rivalita a snaha o udržení si významné pozice na trhu nutí podniky, zamyslet se nad tím, na jakých základech postavit své kvality a jak v tomto sílícím boji obstát. Uvědomují si, že v dnešním světě už není problémem zajištění financí potřebných pro zabezpečení bezproblémového chodu podniku, ani uvedení nových technologií do praxe. Problémem se nestává využívání materiálních, informačních a finančních zdrojů pro zajištění prosperity podniku. Tyto prvky jsou již dobře dostupné víceméně pro všechny. Velkým problémem se pro malé, ale i pro mezinárodní podniky, stává zajištění vhodných a kvalitních zaměstnanců.

Ukazuje se, že investice do dobrého zaměstnance a pozornost věnovaná problematice personální práce se organizaci mnohonásobně a velkou měrou vrací. Pracovníci jsou pro podnik důležitou devizou, neboť právě na nich závisí, zda podnik obstojí v stále těžších konkurenčních podmínkách.

Každá organizace se snaží získat dynamické, flexibilní a výkonné zaměstnance s dobrými předpoklady pro obsazované pracovní místo. Správné a efektivní nastavení systému výběru zaměstnanců je tedy pro podnik, potažmo pro jeho personální oddělení, jednou z nejvýznamnějších činností. Aby podnik pracovníky požadovaných kvalit získal, je zapotřebí, aby měl plně fungující a propracovaný systém výběru zaměstnanců.

Vyhledávání a výběr vhodných zaměstnanců je pro podniky velmi časově, ale také finančně náročný proces. Stále více organizací proto spolupracuje s různými institucemi, které se na vyhledávání a výběr pracovníků specializují.

Získávání a výběr zaměstnanců jsou dva téměř neoddělitelné pojmy. Tato práce se snaží představit komplexní proces získávání a výběru pracovníků a současně blíže přibližuje a definuje jednotlivé metody výběru zaměstnanců, které jsou v dnešní době podniky nejvíce využívány.

Cílem této bakalářské práce je provést rozbor a zhodnocení stávajících možností procesu získávání a výběru zaměstnanců a na základě teoretických a praktických poznatků navrhnout co nejlepší kombinaci možností systému výběru studentů do projektu odborných studijních stáží, které zajišťuje a zprostředkovává Agentura Profesního Rozvoje (APR). Tato organizace vznikla pod záštitou Ekonomické fakulty, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

2 Literární přehled

„Personální management je managementem lidí. Lidský význam a důstojnost by neměly být vzhledem k jejich účelnosti ignorovány. Úspěšná organizace může růst a prosperovat jedině tehdy, když věnuje dostatečnou pozornost potřebám svých zaměstnanců“.

Hlavním úkolem personálního managementu je napomáhat organizaci při zvyšování efektivnosti a účelné výkonnosti. K tomu je však nezbytné zajištění informační základny, která shromáždí potřebné informace o každé pracovní pozici a o budoucích potřebách v oblasti personálních zdrojů. Odhady budoucích potřeb umožňují personálnímu řízení aktivně postupovat při získávání a výběru nových pracovníků. (Werther, Davis, 1992)

2.1 Získávání zaměstnanců

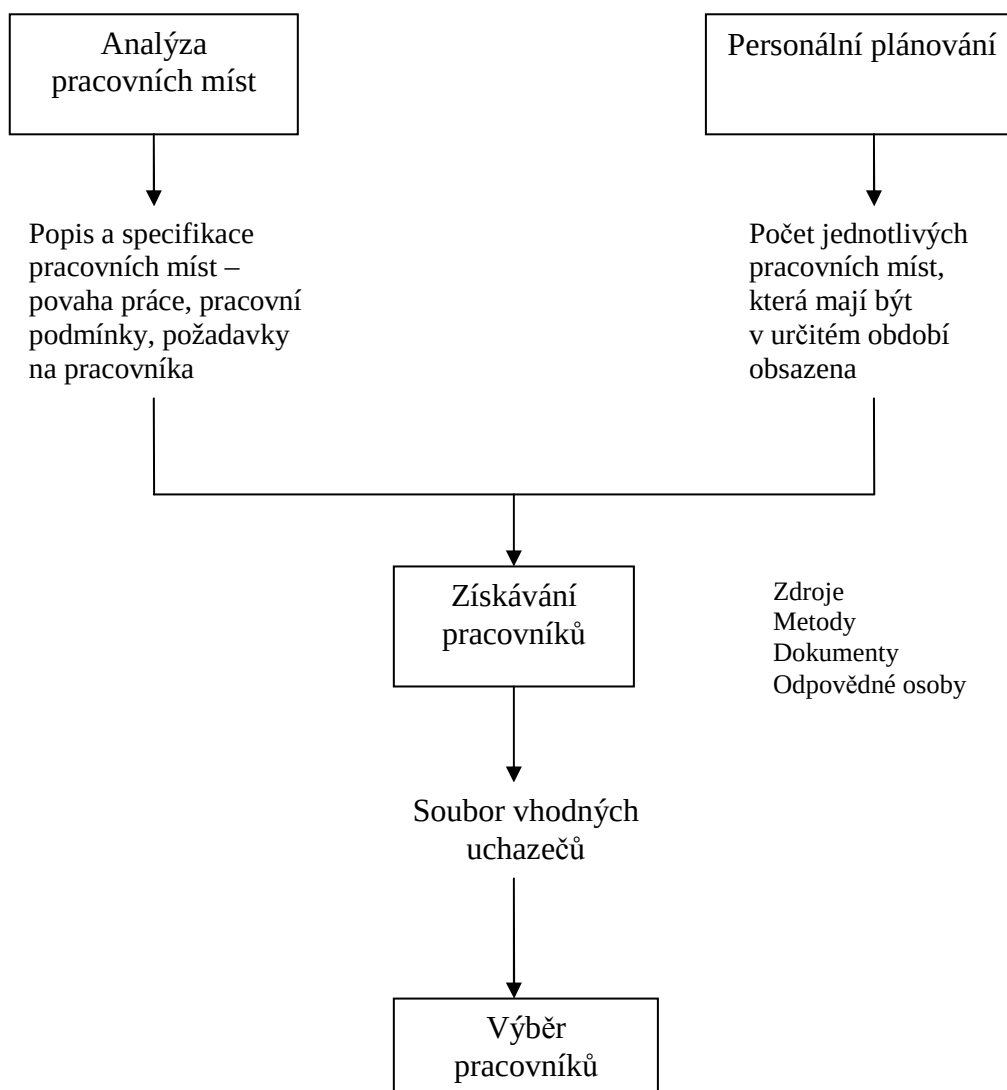
Získávání pracovníků je proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči na určitou pracovní pozici. Tento proces začíná vyhledáním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání. (Werther, Davis, 1992)

K dosažení svých podnikatelských cílů potřebují firmy zaměstnance s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dalšími předpoklady. Činnosti spadající do oblasti získávání zaměstnanců, jejich výběru a přijímání zahrnují postupy, jejichž konečným cílem je zajištění požadované pracovní síly, a to bez ohledu na zdroj, ze kterého pracovníci přicházejí, i na to, jsou-li nové požadavky na pracovníky zabezpečovány interně či externě. Získání požadované pracovní síly by se mělo uskutečnit s vynaložením minimálních nákladů a v odpovídajícím časovém rozmezí, avšak tyto požadavky by neměli mít prioritu nad kvalitou získaných zaměstnanců. (Dvořáková, 2001)

2.1.1 Proces získávání pracovníků

Koubek (2004) uvádí, že předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním pracovníků a na ně navazujícím výběrem pracovníků znázorňuje následující schéma.

Schéma č. 1 - Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků



Zdroj: Koubek (2004)

2.1.2 Hlavní kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců se opírá o několik na sebe navazujících kroků.

2.1.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníka

Podle *Koubka (2004)* musí identifikace potřeby získávání pracovníka vycházet z plánů organizace, jednak z momentální, operativní potřeby. Plány činnosti (výroby), investic, technického rozvoje aj. jsou základnou, z níž personalisté vycházejí při odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků. Identifikace potřeby pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků a pochopitelně ještě s větším předstihem vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální.

2.1.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Dvořáková (2001) popisuje důležitost definování a popisu pracovní pozice jako jeden z důležitých kroků v procesu získávání vhodných zaměstnanců. Tento krok je prováděn ještě před samotným zahájením výběrového řízení. Definování pracovní pozice je důležité v případě nově vznikajícího místa, ale i u pracovní pozice, která již existuje. Podle autorky je třeba přesně stanovit, jaké požadavky budou na kandidáty kladeny a na základě jakých kritérií budou uchazeči hodnoceni. Čím jasnější představu o tom, koho hledáme, si vytvoříme, tím snadnějším a úspěšnějším se výběrový proces stane.

Je-li pracovní místo nové, je třeba vytvořit jeho popis, který plně charakterizuje účel pozice, veškeré pracovní úkoly a odpovědnosti s pozicí spojené, včetně nezbytných znalostí, zkušeností, schopností a dalších požadavků na kandidáty. Požadavky pracovní pozice by měly vždy obsahovat i jasně stanovené cíle či výkonová očekávání (hodnotící kritéria) s ní spojená.

Při obsazování pracovního místa, které již existuje, je třeba stávající popis pozice vždy zkontrolovat, a je-li to nutné, provést v něm odpovídající změny. Popis pracovního místa by vždy měl odrážet aktuální úkoly a požadavky pozice.

Součástí popisu pracovní pozice je i stanovení finančních podmínek dané pozice, které vycházejí buď z firemního hodnocení nebo ze zjištění tržní úrovně mzdového ohodnocení pracovního místa.

Popis pracovní pozice slouží jako základ pro stanovení nejdůležitějších předpokladů, které budeme u nového zaměstnance požadovat. Souhrn těchto předpokladů tvoří *kritéria výběru*, kterých je třeba se během celého přijímacího procesu držet. Správné stanovení popisu pracovní pozice je důležité i z toho důvodu, abychom mohli kandidátům poskytnout úplné a objektivní informace o obsazovaném pracovním místě.

Body, které by se v každém případě měly objevit v popisu pracovní pozice:

- Název pracovní pozice, pracovní funkce, zaměstnání
- Typy pracovních úkolů a odpovědnost
- Místo výkonu práce
- Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí
- Platové podmínky

2.1.2.3 Určení odpovídajících charakteristik nových zaměstnanců

Popis požadovaných charakteristik nových zaměstnanců často bývá součástí popisu pracovní pozice, kterou zamýšlíme obsadit.

Podle *Dvořákové (2001)* můžeme požadavky na kandidáty rozčlenit do několika základních kategorií. Patří k nim především požadavky na:

- vzdělání a odborné (zejména technické) znalosti a schopnosti;
- specifické pracovní zkušenosti;
- řídicí schopnosti a zkušenosti;

- sociální schopnosti a osobní předpoklady;
- motivační předpoklady;
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti;
- osobní flexibilitu (ochotu trávit značnou část pracovní doby na služebních cestách, práce přesčas apod.) a zdravotní stav.

Autoři *Dvořáková (2001)* a *Koubek (2004)* se shodli na dalším nezbytném členění vymezených předpokladů a to do následujících oblastí:

- **nezbytné** – nelze z nich slevit, jsou základní podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě;
- **žádoucí** – nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce. V případě potřeby je možné na tyto požadavky připravit pracovníka výcvikem a vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem;
- **vítané** – nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci;
- **okrajové** – nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je snadné je zajistit jinak.

Koubek (2004) dále uvádí, že v nabídce zaměstnání je pak vhodné uvést všechny nezbytné a některé vybrané žádoucí požadavky na pracovníka, popřípadě je možno uvést i vítané požadavky. Množství a závažnost požadavků by měly být takové, aby neodrazovaly potencionální uchazeče. Podobně hierarchicky uplatňujeme tyto požadavky u předvýběru a následně i u samotného výběru kandidátů. Při rozhodování o výběru jednotlivých kandidátů přihlížíme k tomu, zda uchazeč vyhovuje celé škále požadavků. O výběru pracovníka často rozhoduje to, zda vyhovuje nejen nezbytným, ale i žádoucím, vítaným a dokonce i okrajovým požadavkům.

2.1.2.4 Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů

Dalším důležitým krokem v procesu získávání pracovníků, je určení potencionálních zdrojů, na které organizace zaměření svou nabídku pracovní pozice, kterou potřebuje obsadit. Následující tabulka představuje zdroje pracovních sil, které má podnik, při rozhodování o obsazení pracovních pozic, k dispozici.

Tabulka č. 1 - Zdroje pracovních sil

Vnitřní (interní) zdroje	Vnější (externí) zdroje	Doplňkové vnější zdroje
Pracovníci uspoření v důsledku technického rozvoje	Volné síly na trhu práce	Ženy v domácnosti
Pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami	Čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání	Důchodci
Pracovníci vhodní k povýšení	Zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele	Studenti
Pracovníci mající zájem změnu pracovního místa		Pracovní zdroje v zahraničí

Zdroj: Horalíková, (2000)

Bedrnová, Nový (1998) zmiňují dvě možné oblasti náboru, ze kterých má organizace na výběr při získávání vhodných pracovníků:

- a)** získávání pracovníků z vnitropodnikových (interních) zdrojů;
- b)** získávání pracovníků z mimopodnikových (externích) zdrojů.

V současné době se upřednostňuje získávání pracovníků z **interních zdrojů**. Jedním z hlavních důvodů této změny oproti dobám minulým, kdy byla dávána přednost spíše uchazečům z mimopodnikových zdrojů, je skutečnost, že možnost kariérního postupu uvnitř společnosti je velmi silným stimulujícím a motivačním prvkem, který má schopnost zvýšit pracovní spokojenost zaměstnance a jeho celkový pohled na společnost. V případě, že se personalistům nepodaří najít vhodného

kandidáta na pracovní pozici uvnitř podniku, nabízejí toto pracovní místo na vnějším trhu práce.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků uvnitř a vně podniku naznačuje následující tabulka:

Tabulka č. 2 - Výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů

	Výhody	Nevýhody
Vnitřní zdroje	Otevření možností postupu Nízké náklady na získávání lidí Znalost podniku u uchazeče Znalost spolupracovníků Vědomí vlastních schopností Udržení úrovně mezd a platů Rychlejší obsazení místa Uvolnění místa pro mladé zájemce Průhledná personální politika Regulovatelnost personálním plánem Cílevědomé řízení personálu Zabránění fluktuaci	Omezený výběr Vyšší náklady na vzdělávání Podniková slepota Zklamání kolegů, méně uznání, rivalita Klikaření Obavy z odmítnutí dlouhodobého pracovníka Automatické povyšování Přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání
Vnější zdroje	Širší možnost výběru Nové impulsy pro podnik Příchozí je rychleji uznán Přesné pokrytí potřeby	Vyšší náklady za získávání Zvyšování fluktuace Negativní účinek na podnikové klima Riziko zkušební lhůty Náklady na seznámení s podnikem Obsazení místa trvá déle Stres z přechodu na nové působiště Představa vyššího platu Blokování šancí postupu

Zdroj: Horalíková, (2000)

Pokud se podnik rozhodne pro obsazení pracovní pozice z **externích zdrojů**, má na výběr z několika hlavních možností metod získávání pracovníků:

❖ *Uchazeči se nabízejí sami*

Tato relativně pasivní metoda získávání pracovníků spočívá v tom, že uchazeči se sami nabízejí organizacím, které jsou známé díky stabilnímu postavením na trhu,

mají jako zaměstnavatel dobrou pověst, nabízejí zajímavou a prestižní práci a v neposlední řadě poskytují zaměstnancům široké spektrum personálních a sociálních výhod formou nejrozličnějších bonusů a benefitů.

Výhodou této metody je eliminace nákladů na personální inzerci, které jsou obvykle velmi vysoké. Tato metoda má však i mnoho *nevýhod*. Uchazeči často mají zkreslenou představu o potřebách podniku a značné množství z nich je pro podnik neupotřebitelných. Další velkou nevýhodou je to, že nabídky uchazečů nejsou kampaňovité, ale plynulé. To značně narušuje práci personalistů a jiných managerů, kteří se na výběru uchazečů podílejí. Personalisté musí reagovat na neustálé nabídky, jednat s kandidáty a následně je odmítat tak, aby to nepoškodilo dobrou pověst podniku. (Koubek 2004)

❖ *Spolupráce s personálními agenturami*

Vyhledávání a výběr vhodných zaměstnanců je pro podniky velmi časově i finančně náročný proces. Podniky nejsou schopny obsáhnout potřebnou oblast pro nalezení vhodného kandidáta. Z tohoto důvodu stále častěji spolupracují s personálními agenturami, které se na tuto oblast specializují (a je to jejich hlavní činnost). Personální agentury mají dostatek času, místa i personálu na zajištění této služby. Personální agentury svou činností podporují personální oddělení podniků, šetří jim čas, který by strávili při samotném výběru zaměstnanců a personalisté se tak mohou věnovat i jiným aktivitám.

Personální agentury se tak stávají důležitým prvkem v oblasti personálního řízení. Jejich mottem je: „Správní lidé ve správný čas na správném místě“. Personální agentury se chovají jako standardní zaměstnavatel, který své zaměstnance zaměstnává v plnohodnotném pracovním poměru, na základě pracovní smlouvy. Personální agentura zajišťuje všechny zákonné povinnosti včetně plateb pojistných a daňových záležitostí. Pro své zaměstnance vede kompletní personální agendu. Podnik, který využívá služeb personálních agentur, vykazuje ve svých statistikách více práce na stejný počet kmenových zaměstnanců, protože agenturní zaměstnance podnik nevede ve svých stavech. Díky spolupráci s personálními agenturami může podnik pružně reagovat na výkyvy či požadavky zákazníků.

Personální agentury zprostředkovávají zaměstnání, práci nebo brigádu za komerčním účelem, tzn. za úplatu najdou pro konečného zaměstnavatele vhodné kandidáty na volná pracovní místa. Podnik tak ušetří čas i peníze, které by vynaložil na vlastní vyhledávání a výběr zaměstnanců. Personální agentury zajistí kompletní servis zahrnující personální poradenství, výběry, testování a následné doporučení uchazečů.

❖ *Spolupráce se vzdělávacími institucemi*

Školy jsou pro podniky studnou nových talentů a možností, jak získat mladé, talentované a motivované pracovníky. Díky aktivitách na školách se podnik uvádí v podvědomí studentů a potenciálních kandidátů. Koubek (2004) uvádí, že výhodou této spolupráce je i skutečnost, že škola sama organizaci doporučuje vhodné kandidáty z řad studentů. Organizace je informována o portfoliu studia, a ví tedy jaké jsou teoretické znalosti absolventů konkrétní vzdělávací instituce. Nevýhodou této formy náboru je hlavně sezónnost možných nástupů čerstvých absolventů.

❖ *Inzerce pracovních nabídek*

Pro mnohé organizace je inzerce volných pracovních míst základním kamenem při získávání nových pracovníků. Inzeráty mohou oslovit mnohem širší veřejnost než je tomu např. u doporučení od zaměstnanců. Podniky využívají stále nové **formy inzerování**, jako nejznámější můžeme jmenovat hlavně internetovou inzerci – tato metoda v současné době patří k nejoblíbenější a stále více rozšířenější formě inzerování pracovních nabídek. K tomu přispívá především rychlý rozvoj nejrůznějších webových stránek a pracovních serverů, kam mohou organizace umístit své nabídky volných pracovních pozic a uchazeči na ně mohou velmi snadným způsobem reagovat.

Mezi další hojně využívané prostředky patří:

- Inzerce v prostředcích městské hromadné dopravy
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích – rádio, televize, tisk
- Plakátová inzerce
- Letáková inzerce

Armstrong (1999) určil cíle, na které by mělo být inzerování orientováno:

- › **upoutání pozornosti** – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopný,
- › **vytvořit a udržet zájem** – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem,
- › **stimulovat akci** – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi číst jej až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

Inzerát by měl v každém případě obsahovat **údaje a informace** o:

- › organizaci;
- › charakteristice pracovního místa;
- › požadavcích na pracovníka;
- › nabízených výhodách;
- › místě výkonu zaměstnání;
- › postupu při reakci na inzerát.

Nejrůznější formy inzerce se od sebe značně liší, co se nákladů na ně týká. Je pouze na organizaci a na jejím uvážení, které metody inzerování jsou pro ni a pro její potřeby v personální oblasti nejvhodnější, a kterou z metod zvolí k oslovení uspokojující palety potenciálních uchazečů.

❖ *Doporučení od zaměstnanců*

Některé podniky v současné době zavádějí „Odměnu za doporučení vhodného kandidáta“. Tento trend funguje tak, že zaměstnanec doporučí svého známého nebo příbuzného na danou pracovní pozici a v případě, že s uchazečem bude uzavřen pracovní poměr a on úspěšně absolvuje zkušební dobu, bude člověku, který kandidáta doporučil, vyplacena odměna. *Werther a Davis (1992)* uvádějí, že tato doporučení ze strany zaměstnanců má několik **výhod**:

- › Zaměstnanci se speciální pracovní kvalifikací mohou znát další lidi, kteří jsou schopni dělat tutéž práci.

- Doporučení kandidáti už o organizaci něco vědí od zaměstnanců, kteří je doporučili.
- Zaměstnanci doporučují většinou své známé, příbuzné, o kterých vědí, že jsou schopni danou funkci vykonávat.
- Doporučení kandidáti se snaží pilně pracovat, aby nezklamali člověka, který je na danou pozici doporučil.

❖ *Kontakty s úřady práce*

Bedrnová a Nový (1998) míní, že pro podnik je mimořádně důležité mít dobré spojení s pracovníky místního úřadu práce a starat se o to, aby tito lidé dobře znali daný podnik a jeho aktuální potřeby v oblasti pracovních sil. V tomto názoru se autoři shodli i s *Koubkem (2004)*, který doporučuje organizacím tuto formu spolupráce využívat a to především díky výhodným podmínkám pro organizaci. Současně ale autor uvádí i nevýhodu této kooperace. Podle něj je jednou z velkých nevýhod omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadu práce. Většinou se totiž jedná o osoby s nižší kvalifikací nebo o osoby těžko zařaditelné do pracovního procesu. Osoby s vyšší kvalifikací a předpoklady pro snadnou adaptaci se mnohdy na úřadu práce neregistrují a dávají přednost jiným formám vyhledávání zaměstnání.

2.2 Výběr zaměstnanců

„Když jsou náborovou činností získáni vhodní uchazeči o zaměstnání, začíná výběrový proces těchto kandidátů. Tento proces zahrnuje sérii určitých kroků, které odborníkům pomáhají se rozhodnout, který z uchazečů o práci by měl být přijat. Tento proces začíná v momentě, kdy uchazeči podají žádost o přijetí do zaměstnání a končí v momentě, kdy je rozhodnuto o jejich přijetí“. Werther a Davis (1992)

Výběr zaměstnanců patří k jedné z nejdůležitějších činností personalistů a úzce souvisí s procesem získávání pracovníků. Cílem této činnosti je rozhodnout, který ze souboru uchazečů nejlépe splňuje požadavky volného pracovního místa, má dostatečný potenciál, který bude možné v budoucnosti dále rozvíjet a v neposlední řadě má předpoklady pro snadné začlenění se do firemního prostředí.

Bedrnová a Nový (1998) uvádějí, že obsahem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka, jeho způsobilosti těmto nárokům dostát, eventuálně i rozhodnutí o tom, který z uchazečů se pro konkrétní místo jeví jako nejvhodnější. Autoři dále tvrdí, že postata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat.

Podle *Koubka (2004)* je významnou fází samotného výběru uchazečů tzv. „předvýběr“, během něhož se z celého souboru uchazečů, na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru.

2.2.1 Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů

Tento krok může do značné míry ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběrového procesu. Do značné míry na něm závisí, jak podrobné, spolehlivé a obsazovanému místu přiměřené informace organizace od uchazeče získá. *Koubek (2004)*

2.2.1.1 Životopis

Životopis, neboli „Curriculum Vitae“ (CV), je stále jedním z nejdůležitějších dokumentů, kterými se uchazeč prezentuje společnosti. Tento dokument je hlavním spojením mezi personalistou a kandidátem. Personalista po pečlivém prostudování životopisu zvažuje možnost pozvání kandidáta na osobní přijímací pohovor. Na základě životopisu rozeznává vzdělání uchazeče, jeho pracovní zkušenosti a další předpoklady pro určité pracovní místo.

Podle *Siegla (2008)* v současné praxi rozeznáváme dva základní **druhy životopisů**:

a) strukturovaný životopis - není psán ve větách, ale má formu strukturovanou, je tedy psán heslovitě. Tento druh životopisu můžeme dále rozdělit na tři typy:

- *Chronologický* – předchozí zaměstnání jsou uváděna v časovém sledu od současnosti k minulosti
- *Zkušenostní* – využíváný v případě různorodé, netypické či krátké profesní dráhy.
- *Kombinovaný* - spojuje výhody obou předchozích typů CV.

b) nestrukturovaný životopis, tzv. volný – méně používaná forma životopisu. Tento typ životopisu je psán ve větách, formou slohu.

Životopis by měl obsahovat:

- Kontaktní údaje - jméno, příjmení, adresa, telefon, mobil, E-Mail
- Osobní údaje - datum narození, místo narození, stav
- Vzdělání - dosažené vzdělání (základní, střední, vyšší, vysokoškolské), období studia, název a sídlo školy, uzavření (diplom, maturita, diplomová práce, případně prospěch), školení, kurzy
- Praxe - zaměstnání, období, název a sídlo firmy, činnost, úkoly, kompetence, úspěchy, brigády
- Schopnosti – jazyky, psaní na stroji, ovládání počítače, řidičský průkaz
- Zájmy
- Reference - kontakty na zástupce bývalých zaměstnavatelů s udáním jejich funkce
- Datum a podpis

2.2.1.2 Motivační dopis

Motivační dopis je dalším z důležitých dokumentů, které personalista obdrží, nebo si je může vyžádat, od uchazeče. Motivační dopis slouží k upřesnění informací v životopise, vyjadřuje uchazečův zájem o dané zaměstnání a organizace by z tohoto dokumentu měla získat pocit, že daný uchazeč bude pro podnik přínosem. Ve většině případů má formu i úpravu standardního dopisu.

2.2.1.3 Další dokumenty

Mezi další dokumenty, které může personalista vyžadovat, patří např.:

- *Reference od předchozích zaměstnavatelů uchazeče* – obsahují informace týkající se pracovních zkušeností a schopností daného kandidáta, pracovní morálka, postavení v pracovním kolektivu, charakterové vlastnosti uchazeče o práci.
- *Výpis z rejstříku trestů*
- *Potvrzení zdravotní způsobilosti k výkonu práce*

2.2.2 Předvýběr uchazečů

Tato fáze procesu výběru zaměstnanců se uskutečňuje bez osobní účasti kandidáta, pouze na základě analýzy a vyhodnocení předložených dokumentů a získaných informací.

2.2.2.1 Analýza životopisů, referencí a jiných dokumentů předložených uchazečem

Tato činnost slouží k úvodní selekci potenciálních kandidátů. *Dvořáková (2001)* definuje, že analýza životopisu umožňuje posoudit zejména vzdělání a relevantní pracovní zkušenosti uchazečů, a upozornit na některá rizika s kandidátem spojená, především na pracovní nestabilitu (časté střídání pozic, nesouvislá resp. nelogická pracovní kariéra).

V této fázi výběru zaměstnanců je velmi důležité nastavení kritérií výběru. **Kritéria výběru** jsou předem formulované charakteristiky pracovních a funkčních míst, které v obecné rovině dle *Horálkové (2000)* zahrnují:

1. vědomosti a znalosti pracovníka, požadované na konkrétním pracovním místě,
2. dovednosti a zkušenosti, tj. metody a postupy, které by měl pracovník ovládat,
3. specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou na konkrétním místě požadovány (např. odolnost vůči psychické zátěži)

4. další osobnostní charakteristiky – věk, pohlaví, druh vzdělání apod.,
5. povahové a postojevé charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění pracovníka do pracovní skupiny a podnikového kolektivu.

V tabulce je uveden příklad stanovení posuzovacích metod, odpovídajících jednotlivým požadovaným předpokladům kandidátů.

Tabulka č. 3 - Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů

Výběrové kritérium	Metody posouzení
Úroveň vzdělání	Analýza životopisu
Pracovní zkušenost	Analýza životopisu Interview
Technická kvalifikace	Analýza životopisu Osvědčení Test technických znalostí
Komunikační dovednosti	Interview Jazykový test Assessment center / Hraní rolí
Řídící schopnosti	Interview Reference Analýza životopisu
Kvantitativní schopnosti	Numerický test Interview Případová studie
Schopnost pracovat v týmu	Psychologický test Assessment center / Skupinové cvičení
Zákaznická orientace	Psychologický test Assessment center / Hraní rolí

Zdroj: Dvořáková (2001)

2.2.2.2 Předběžný pohovor

Cílem předběžného pohovoru je doplnit některé skutečnosti uvedené v písemných či elektronických dokumentech nebo zjistit důležité chybějící informace. Mezi zjišťované informace patří např. ověření úrovně znalosti cizích jazyků, možný

termín nástupu nebo platová představa kandidáta. Většinou se tyto pohovory konají po telefonu.

Dvořáková (2001) dále zmiňuje, že **výsledkem předvýběru** je zařazení uchazečů do tří skupin:

1. **velmi vhodní** – jsou pozváni k výběrovým procedurám.
2. **vhodní** – jsou zařazení do dalších procedur výběru tehdy, je-li počet velmi vhodných uchazečů nedostačující. Je také možné jim zaslat tzv. „rezervační dopis“ se sdělením, že v tomto případě není možné uspokojit jejich zájem o zaměstnání, avšak v případě potřeby se organizace na ně obrátí přímo.
3. **nevhodní** – pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

Ve fázi kontaktování velmi vhodných kandidátů a domluvení s nimi termínu osobního setkání (pohovoru) začíná vlastní proces výběru zaměstnanců.

2.2.3 Vlastní proces výběru zaměstnanců

Tato fáze je nejdůležitějším bodem celého procesu výběru. V této fázi se kandidáti již osobně setkávají s personalisty a popřípadě také s vedoucími konkrétních obsazovaných pozic. Vlastní proces výběru zaměstnanců často probíhá vícekolově a je v drtivé většině kombinací několika metod výběru. Kandidáti jsou porovnáváni mezi sebou a několik nejlepších postupuje do dalších kol výběrového procesu.

Armstrong (2002) řadí mezi hlavní metody výběru pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. I v současnosti jsou tyto metody pro výběr zaměstnanců nejvíce využívány.

2.2.3.1 Pohovory

Koubek (2004) uvádí, že pohovor je nejpoužívanější, nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby byl nejlepší metodou výběru, musí být pečlivě

připraven. Obecným cílem pohovoru je posouzení pracovní způsobilosti uchazeče pro obsazované místo. Kromě tohoto obecného cíle autor uvádí i **tři hlavní cíle pohovoru:**

- a. *získat dodatečné a hlubší informace o kandidátovi, jeho očekáváních a pracovních cílech, popř. verifikovat informace uváděné v předložených dokumentech*
- b. *poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní; je důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném místě.*
- c. *posoudit osobnost uchazeče – tento cíl může pohovor splnit mnohdy lépe než testy osobnosti.*

Armstrong (1999) podle množství a struktury účastníků rozeznává následující **typy pohovorů:**

- *Individuální pohovory (pohovory typu 1+1)*

Pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace, většinou personalista nebo přímý nadřízený obsazované pozice. Jde vlastně o diskuzi mezi čtyřma očima. Nevýhoda tohoto typu pohovoru spočívá ve velmi subjektivním hodnocení uchazeče. Oproti tomu tento typ pohovoru umožňuje vytvořit otevřenější atmosféru. Je vhodný spíše při obsazování pracovních míst s méně kvalifikovanou prací.

- *Pohovorové panely*

Za pohovor před panelem posuzovatelů lze označit takový pohovor, kde se shromáždí skupina dvou a více hodnotitelů, kteří jsou důvěrně seznámeni s obsazovaným pracovním místem. Nejobvyklejší složení panelu tvoří personalista a liniový manažeři. Výhodou panelu je, že umožňuje sdílení informací, všestrannější a objektivnější posouzení kandidáta. Tento typ pohovoru však kandidáta více stresuje. Tazatelé následně mohou diskutovat o uchazečově chování během pohovoru, svých dojmech a názorech. Panelové pohovory jsou vhodné pro obsazování jakýchkoliv, především náročnějších pracovních pozic.

- *Postupné pohovory*

Tento typ pohovorů je vlastně sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Tento typ pohovoru je však časově náročnější a často dochází k tomu, že s každým dalším pohovorem v řadě se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče. Ten je na další otázky již připraven a mezi jednotlivými pohovory měl možnost si své odpovědi rozmyslet.

Koubek (2004) podle obsahu a průběhu uvádí odlišné **formy pohovoru**:

- a) *Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor*

Obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny vůbec nebo pouze rámcově. Tato forma pohovoru není příliš vhodná zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nedává jim stejnou šanci na úspěch a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům.

- b) *Strukturovaný (standardizovaný) pohovor*

Obsah, postup otázek i čas jim věnovaný jsou předem připravené a plánované. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům. Tento typ pohovoru je efektivnější, spolehlivější a přesnější. Snižuje možnost opomenutí některé z důležitých oblastí pro posouzení uchazeče a jeho následné srovnání s dalšími kandidáty. Tento typ pohovoru je náročnější na přípravu a posouzení osobnosti kandidáta je obtížnější, právě z nedostatku prostoru pro získání hlubších poznatků a informací o kandidátovi.

- c) *Polostrukturovaný pohovor*

Tato forma pohovoru se snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody dvou výše uvedených forem pohovorů. Používají se *dvě podoby* této formy pohovoru. V prvním případě je část pohovoru strukturována a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. Ve druhém případě jsou stanoveny cíle pohovoru, posuzovatel má možnost klást i otázky, které vyplynou ze situace. Strukturovaná a nestrukturovaná složka pohovoru se mohou prolínat a je vymezen jen celkový čas pohovoru.

Tabulka č. 4 – Možný průběh osobního pohovoru s uchazečem o zaměstnání.

Fáze	Věcný obsah	Mluvní za podnik
<i>1. Pozdravení uchazeče a jeho představení</i>	- představení všech účastníků jednání - poděkování za zájem - ubezpečení o důvěrnosti rozhovoru - zdůvodnění pozvání	představitel personálního oddělení
<i>2. Oslovení osobního zázemí uchazeče</i>	- původ (země) - rodina - rodiče - bydliště	představitel personálního oddělení nebo vyšší vedoucí
<i>3. Oslovení uchazečova vzdělání</i>	- školní vzdělání v časovém sledu - další vzdělání - uchazečovy představy o případném dalším vzdělání	vyšší vedoucí nebo přímý nadřízený
<i>4. Oslovení profesního rozvoje - praxe</i>	- odbornost - změny v zaměstnání - stávající činnost - plány do budoucna	přímý nadřízený
<i>5. Informace o podniku</i>	- základní charakteristika - organizace	vyšší vedoucí
	- úsek - pracoviště	přímý nadřízený
<i>6. Rozhovor o pracovní smlouvě</i>	- stávající příjem - očekávaný příjem - další služby poskytované podnikem - vedlejší činnosti	vyšší vedoucí nebo představitel personálního oddělení
<i>7. Ukončení rozhovoru</i>	- upozornění na další postup - termín vyrozumění - rozloučení, poděkování za rozhovor	představitel personálního oddělení

Zdroj: Werner (2001)

2.2.3.2 Assessment Centre

Další metodou používanou pro výběr zaměstnanců je tzv. Assessment centre. Podstatou této metody je komplexnější přístup k výběru pracovníků.

U této metody se jedná o jednodenní či půldenní hodnotící program určený k náročnějšímu výběru kandidátů na samostatné pozice nebo k sestavení celých týmů.

Assessment Centre organizace využije tehdy, když je k dispozici více volných pracovních pozic, nebo v případě, že potřebuje obsadit jediné pracovní místo a rozhoduje se mezi vícero uchazeči podobných kvalit a předpokladů. Dále jej organizace využívá zejména v případech, kdy potřebuje obsadit klíčové pozice s vysokými požadavky na praktické dovednosti, zkušenosti, jazykové znalosti a na tzv. „měkké dovednosti“ (soft skills). Další možností je případ, kdy organizace hledá talenty a zaměstnance s předpokladem dalšího rozvoje pro náročné pozice zejména ve výkonných složkách firmy.

Jednodenní program Assessment Centre zahrnuje prezentace kandidátů (ve většině případů v cizím jazyce), řešení různých modelových situací pro jednotlivce i pro skupiny, práci v týmu, praktická cvičení, psychodiagnostiku¹ a závěrečný osobní pohovor. Během celého programu jsou uchazeči pozorováni, srovnáváni a hodnoceni skupinou třech a více hodnotitelů, kteří mají přímé vazby na obsazované pozice. Konečným výsledkem je hodnocení kandidátů. Nejlepším z nich je pak nabídnuta odpovídající pracovní pozice.

Jak již bylo řečeno *Armstrong (2002)* považuje Assessment Centre za jednu z hlavních metod výběru zaměstnanců, tvořenou řadou hodnotících postupů a uvádí i **charakteristické rysy** této metody:

- Největší pozornost je soustředěna na chování.
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Výkon je měřen v několika rovinách a z několika různých úhlů pohledu.
- Několik uchazečů je hodnoceno najednou, aby byla možnost vzájemného srovnání.
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá více hodnotitelů.

¹ Psychodiagnostika - jedná se o posouzení vlastností a osobnosti kandidáta na základě psychologických testů a cvičení.

2.2.3.3 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru. *Armstrong (1999)*

Koubek (2004) testy pracovní způsobilosti dále dělí na:

- *Testy inteligence* slouží k posouzení např. paměti, verbálního projevu, prostorového vidění, numerického myšlení, rychlosti vnímání, schopnosti úsudku apod.
- *Testy osobnosti* posuzují osobnost uchazečů, jejich základní rysy tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Tyto testy mají ukázat, zda je uchazeč extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní apod. Mezi základní testy osobnosti patří testování pro rozeznání čtyř základních osobnostních rysů: extrovert, introvert, cholerik, flegmatik.
- *Testy schopností* se používají k hodnocení existující i potenciálních schopností jedince a předpokladů pro jejich rozvoj.
- *Testy znalostí a dovedností* mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných dovedností, jimž se uchazeč naučil během studia nebo je získal v předchozích pracovních zkušenostech.

2.2.3.4 Grafologie

Armstrong (1999) uvádí, že *grafologie je definována jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti na základě jejího rukopisu.*

Tato metoda výběru patří spíše k doplňkům výběrového procesu a v současné době není již tak hojně využívána jako kdysi. Hlavní podíl na tom má nezadržitelný rozvoj technologií a vytlačování ručně psaných dokumentů. Tento specifický typ testu je využíván pouze v některých zemích Evropy, např. ve Francii, oproti tomu např. Velká Británie grafologii vůbec nevyužívá.

2.2.4 Závěr výběrového řízení

Poslední, ale ne méně důležitou, fází výběrového řízení je rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování všech zúčastněných uchazečů o výsledku rozhodnutí.

O výsledcích výběrového řízení by měli být informováni i ti uchazeči, kteří neuspěli. V případě, že se kandidát zúčastnil některé z výběrových procedur, je vhodné mu o výsledku podat zprávu jinou formou než neosobním emailem, např. telefonický kontakt bývá vhodným prostředkem. Tato fáze pomáhá podniku udržet si dobrou pověst.

Po kontaktování úspěšného uchazeče a jeho potvrzení zájmu o pracovní pozici následuje proces přijímání a adaptace zaměstnance.

3 Metodika práce

Jedním z hlavních metodických postupů zpracování této práce bylo studium odborné literatury, které bylo základním předpokladem pro objektivní posouzení a nastínění dané problematiky. Byla dána přednost významným českým i zahraničním odborníkům v problematice personálního managementu. Na základě studia odborné literatury byly vymezeny a definovány základní pojmy a metody používané v procesu výběru zaměstnanců.

Důležitým přínosem a zdrojem informací bylo pro autorku působení ve firmě Robert Bosch, s.r.o., díky kterému během odborné studijní stáže získala také praktické poznatky v oblasti personálního managementu.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo propojení teoretických poznatků s praktickou problematikou nastavení komplexního systému výběru studentů Ekonomické fakulty, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích pro projekt Agentury profesního rozvoje.

Dílčím cílem byla analýza stávajících systémů výběrových procesů a poznání celkové oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

V teoretické části práce byl nastíněn postup výběru zaměstnanců tak, jak je v současné době organizacemi nejvíce využíván. V praktické části práce byly získané teoretické vědomosti následně využity a detailněji rozpracovány a uzpůsobeny tak, aby co nejlépe vyhovovaly zaměření a cíli Agentury profesního rozvoje.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika organizace

„Agentura profesního rozvoje“ (APR). To je název organizace, která v říjnu 2007 vznikla pod záštitou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Primárním cílem APR je komplexní zajišťování odborných studentských stáží pro studenty EF JU ve významných společnostech v celém Jihočeském kraji.

Agentura vznikla v době, kdy si stále více podniků stěžuje na kritický nedostatek ekonomických a technických odborníků. Posláním APR je nastartování profesní kariéry a provázání teoretických poznatků s praktickými zkušenostmi. Prostřednictvím spolupráce s APR se studenti již během studia mohou odborně profilovat a získávat cenné zkušenosti přímo v oboru, který je zajímá a je pro ně atraktivní. Nebo naopak studenti EF mohou během těchto stáží poznávat nejrozličnější kvalifikované pracovní pozice v různých oblastech činností a z nich pak vybírat pro ně tu nejvhodnější. Mezi oblastmi, ve kterých mohou studenti najít své uplatnění můžeme jmenovat:

- | | |
|---------------------|------------------|
| ▪ Účetnictví | ▪ Ekonomika |
| ▪ Controlling | ▪ Logistika |
| ▪ Finance | ▪ Obchod |
| ▪ Bankovníctví | ▪ Kvalita |
| ▪ Pojišťovnictví | ▪ Veřejná správa |
| ▪ Marketing | ▪ Evropské fondy |
| ▪ Management | ▪ a jiné |
| ▪ Personální řízení | |

Získané praktické zkušenosti během vysokoškolských studií jsou pro čerstvé absolventy důležitou devizou na trhu práce. APR tak zvyšuje uplatnitelnost absolventů, popř. studentů Ekonomické fakulty, Jihočeské univerzity ve stále více konkurenčním

prostředí trhu práce. Pro podniky, které se zapojí do spolupráce s APR, může být významným přínosem inovativní přístup studenta k řešení daných úkolů a praxí nezatížený a srozumitelný pohled na problémy a úkoly uvnitř podniku, kterým studenti mohou výrazně přispět při jejich řešení.

4.2 Analýza konkurence

V Jihočeském kraji působí několik personálních agentur. Tyto personální agentury se však zaměřují pouze na zprostředkování klasických pracovních pozic hlavního zaměstnaneckého poměru. Jako doplňkovou službu nabízejí zajištění nejrozličnějších brigád nebo prací na vedlejší pracovní poměr. Podle dostupných informací se žádná z jihočeských personálních agentur nespécializuje na organizaci vysoce odborných stáží, jejichž primárním cílem je zvýšit kvalifikaci uchazeče.

Možná konkurence by mohla přijít ze strany hlavního města Prahy. Bohužel s touto možností musíme počítat, protože v prostředí hlavního města je nepřehledné množství příležitostí. Pražské společnosti jsou ve většině případů velké mezinárodní společnosti s propracovaným systémem uplatnění studentů, případně absolventů vysokých škol. Ovšem tyto podniky mají také velmi obsáhlé možnosti výběru i z toho důvodu, že na území hlavního města funguje bezpočet jak veřejných tak soukromých vysokých škol.

O dalších organizacích mimo Jihočeský kraj se tato práce nezmiňuje, protože se nepředpokládá případné ohrožení.

4.3 Silné a slabé stránky projektu

Silnou stránkou projektu APR je zaplnění pověstné mezery na trhu. Jak již bylo řečeno, poskytováním profesních stáží, které dokážou pomoci studentům a absolventům Ekonomické fakulty nastartovat jejich kariérní postup, se žádná jiná organizace v Českých Budějovicích dosud nezabývá.

Další silnou stránkou projektu Agentury profesního rozvoje je to, že agentura působí pod záštitou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity, která má jako hlavní vzdělávací organizace v Jihočeské kraje dobré jméno a postavení. To znamená, že i v případě konkurence ze strany nějaké další organizace podobného zaměření, je Agentura profesního rozvoje atraktivnějším a spolehlivějším zdrojem stážistů, kteří budou mít o stáži zájem i z jiného než finančního hlediska.

Dalším bodem, který se dá považovat za silnou stranou projektu je i to, že samotné společnosti mají o tento ojedinělý projekt velký zájem a studenty do svého prostředí vyhledávají.

Slabé stránky projektu můžeme vidět v tom, že APR je organizací, která se prozatím nachází ve fázi učení se. Snaží se co nejlépe poznat procesy související s problematikou studijních stáží a umisťováním studentů do organizací. Slabou stránkou projektu může být i jistá pohodlnost studentů a jejich nevědomí o vzniku a fungování Agentury profesního rozvoje.

4.4 Propagace APR

Propagace Agentury profesního rozvoje a vytvoření podvědomí o jejím působení je jednou z velmi důležitých oblastí celého projektu. Bez marketingové propagace by se studenti EF JU nedověděli o možnosti se do celého projektu účastnit a získat tak příležitost v některé z významných firem.

Mezi základní formy propagace APR bezesporu patří:

4.4.1 Ústní reklama

Tento způsob propagace je jedním z nejlevnějších, ale přitom velmi účinných prostředků marketingu. Studenti, kteří již v projektu studijních stáží fungují a jsou se spoluprací spokojeni, jsou nejlepší formou reklamy. Velmi snadno předají své

zkušenosti a poznatky svým spolužákům, kolegům a známým a dokáží je přesvědčit, aby se do Agentury profesního rozvoje také zapojili.

APR však nemůže fungovat pouze na základě dobrých referencí. Tato doporučení se ne vždy dostanou ke všem případným zájemcům. Hlavně z tohoto důvodu se bude propagace APR uskutečňovat i dalšími způsoby.

4.4.2 Inzerce

Jak již bylo řečeno v teoretické části této práce inzerce je velmi vhodným prostředkem propagace. Agentura profesního rozvoje má k dispozici hned několik možností inzerování. Jsou jimi například:

- internetové stránky APR,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích – regionální rádio, televize, noviny,
- vyvěšování plakátů a poutačů v prostorách Ekonomické fakulty,
- letáky s informacemi v prostorách Ekonomické fakulty.

4.4.3 Organizace tzv. „career days“

Pojem „career days“ se do češtiny dá přeložit jako „dny kariéry“. Dny kariéry se uskutečňují formou veletrhů pracovních příležitostí, na kterých se významné firmy prezentují a při setkáních se studenty poskytují konkrétní informace o možnostech jejich uplatnění. V dnešní době tyto veletrhy již fungují na většině vysokých škol (převážně technických univerzit) a staly se tak nedílnou součástí spolupráce mezi vysokými školami a organizacemi.

4.4.4 Semináře a přednášky odborníků

Agentura profesního rozvoje má obsáhlou síť kontaktů na odborníky z nejrůznějších oblastí. Odborné semináře a přednášky těchto odborníků jsou

zajímavým prostředkem k propagaci APR. Zároveň slouží jako vhodný zdroj doplňkových informací k celé řadě problematik v nejrůznějších oblastech.

4.4.5 Prezentace jednotlivých firem

Samostatné prezentace firem, které s APR aktivně spolupracují jsou dalším z vhodných prostředků propagace. Studenti získají informace o fungování a o činnostech APR, zástupci organizace budou mít příležitost udělat si představu o aktivitě a zájmu studentů, budou mít prostor s nimi mluvit, věnovat se jim a odpovídat na jejich dotazy.

4.5 Vlastní systém výběru studentů

Základním stavebním kamenem APR, stejně jako pro každou jinou organizaci, jsou lidé. V případě APR to jsou studenti Ekonomické fakulty. Je důležité, aby všichni dostali možnost se do projektu zapojit. Proto musí být systém výběru nastaven tak, aby každý zájemce měl stejnou příležitost. Primárním předpokladem úspěchu celého projektu je vhodné nastavení systému výběru studentů. Systém by měl být spravedlivý, průhledný, a hlavně fungující.

Celkový systém výběru je složitým souborem několika na sebe navazujících a vzájemně se doplňujících kroků:

4.5.1 Analýza dokumentů získaných od uchazeče

Hlavním dokumentem je potřeby Agentury profesního rozvoje je tzv. **vstupní (osobní) dotazník**. Jeho vyplnění je pro potřeby APR nezbytné a slouží k utřídění informací o uchazečích.

4.5.1.1 Vstupní (osobní) dotazník

Vstupní dotazník je koncipován tak, aby uchazeč musel strávit určitý čas na jeho vyplnění, aby si na jeho vyplnění dal záležet, protože je to hlavní dokument pro komunikaci s APR.

Úvodní část dotazníku obsahuje obecné informace o uchazeči. Jméno, příjmení, datum narození a bydliště uchazeče, to jsou úplně základní osobní informace, které složí k jednoduché orientaci mezi uchazeči. K těmto základním údajům patří také kontaktní údaje uchazeče (telefon, email, další údaje). Následující sekce je podstatná pro vytvoření si představy o dosavadních znalostech a studijních zájmech uchazeče. Tato sekce je věnována vzdělání. Informace o absolvované střední škole a o oboru středoškolského studia a hlavně informace o studovaném oboru na Ekonomické fakultě, Jihočeské univerzity jsou součástí této oblasti dotazníku.

Dotazník dále pokračuje otázkami zabývajícími se znalostí cizích jazyků a způsobu jejich studia. Například pokud uchazeč dochází na kurzy cizího jazyka i ve svém volném čase, poukazuje to na jeho ochotu a snahu naučit se novým věcem a dále se samostatně vzdělávat.

Dále pokračujeme údaji o absolvovaných brigádách, stážích a pobytech v zahraničí. Pokud uchazeč v minulosti již absolvoval brigádu nebo stáž, je možné, že má snahu se seberealizovat, dokáže se přizpůsobit, dokáže plnit požadované úkoly a pracovat. K ověření těchto domněnek slouží reference spolu s kontaktními osobami. U pobytů v zahraničí je pravděpodobná samostatnost, životní zkušenosti a rozvoj znalostí cizího jazyka.

Ke vstupnímu dotazníku je vyžadováno přiložení příloh. Životopis, motivační dopis a reference od předchozích zaměstnavatelů jsou hlavními přílohami. Přílohy jsou požadovány mimo jiné i z důvodu poznání uchazeče z oblasti stylistické úpravy, celkového dojmu z písemného projevu a ze schopnosti obstarat si reference od předchozích zaměstnavatelů.

4.5.1.2 Životopis

Spolu se vstupním dotazníkem je primárním dokumentem pro získání potřebných informací o uchazeči. Vytváří představu o vzdělání, jazykových dovednostech, případných pracovních zkušenostech, zájmech a předpokladech uchazeče pro vykonávání stáže.

4.5.1.3 Motivační dopis

K životopisu je nezbytné i přiložení motivačního dopisu, ve kterém uchazeč objasní důvody a pohnutky jeho zájmu o zapojení se do projektu. Dále v něm uvede i oblast, o kterou se zajímá a je pro něj prioritní. Je vhodné se v dopise zmínit i o tom, proč je pro něj lákavá zrovna ta určitá oblast.

4.5.1.4 Reference od předchozích zaměstnavatelů

Reference od předchozích zaměstnavatelů jsou doplňujícími informacemi dotvářející soubor požadovaných dokumentů od uchazeče. Reference jsou dobrým prostředkem pro získání informací o uchazeči z pracovního hlediska. U studentů se nepředpokládají závratné pracovní zkušenosti, ale i zkušenosti z brigád a prací nevalného profesního přínosu jsou cenné.

Celkovou nevýhodou zmíněných dokumentů se v současné době stává hlavně rozšířenost nejrozličnějších vzorů životopisů a motivačních dopisů na internetu. Problémem referencí bývá hlavně to, že některé pracovní zkušenosti kandidátů mohou být v podnicích, které mají nějakou souvislost s rodinnými příslušníky, příbuznými nebo známými. V těchto případech pak reference nemusejí mít správnou vypovídací hodnotu. Dalším častým problémem bývají i případy, kdy si reference píše sami uchazeči a zaměstnavatel jim je pouze potvrdí. Z těchto důvodů není vhodné referencím přikládat velký význam. Tyto dokumenty jsou tedy považované pouze jako zdroj informací, než aby jim byl přikládán značný význam co se týče stylistické úpravy a vyjadřovacích schopností.

Jak již bylo řečeno, studenti, uchazeči o zapojení se do projektu APR by všichni měli dostat stejnou šanci, proto v této fázi není vhodné dělit uchazeče do třech skupin (velmi vhodní, vhodní a nevhodní). Všichni uchazeči by měli dostat možnost absolvovat výběrový osobní pohovor, při kterém je možné zjistit více informací, věnovat čas pouze danému kandidátovi a získat osobní dojem z něj.

4.5.2 Výběrové pohovory

Výběrové pohovory jsou nejvýznamnější součástí a hlavní rozhodující metodou celého systému výběru. Jedná se o nástroj značné vypovídající schopnosti. Při správné přípravě, průběhu a celkové organizaci pohovoru se můžeme spolehnout na jeho výsledky a naše zjištění.

4.5.2.1 Příprava pohovoru

Fáze přípravy výběrového osobního pohovoru se opírá o analýzu obdržených dokumentů od uchazečů. Ze vstupního dotazníku zjistíme oblasti zájmu uchazeče, ze životopisu průběh vzdělání, teoretickou úroveň jazykových znalostí, případné pracovní zkušenosti. Díky motivačnímu dopisu a případným referencím si dotvoříme základní obrázek a doplníme si celkový soubor počátečních informací.

Na základě zjištěných informací z uvedených dokumentů si odborník APR udělá několik poznámek a připraví si otázky, které doplní a upřesní o zjištěné informace. Přípravě pohovoru by měl tazatel věnovat dostatek času, protože v samotném průběhu pohovoru se nemůže spoléhat na improvizaci. Je zřejmé, že během rozhovoru se naskytne situace nebo téma, které je nečekané a je vhodné ho dále rozebrat a zjistit dodatečné informace. V tomto případě je naopak tazatelova schopnost improvizace velkým přínosem a může pomoci zjistit podstatné informace.

Při přípravě pohovoru by měl být tazatel obeznámen i s možnostmi uplatnění, aby již v průběhu pohovoru měl představu, která z volných pozic by byla pro kandidáta odpovídající.

Tazatel by si měl, jak již bylo řečeno, samotný průběh pohovoru rozmyslet a připravit. Nejdůležitější oblastí přípravy, hned po analýze uchazečových materiálů, jsou okruhy otázek, které budeme kandidátovi klást.

4.5.2.2 Průběh pohovoru

Každý člověk je jedinečná osobnost, proto není možné postupovat přesně podle předepsaných okruhů. Díky různorodosti konkrétních situací není možné předepsat závazné schéma otázek pro výběrový pohovor. Je však možné nastínit oblasti, o které by se měl pověřený tazatel APR zajímat. Je nutná určitá míra empatie, improvizace a velká dávka profesionality tazatele. Měl by být schopen správně odhadnout situaci a přizpůsobit pohovor uchazeči tak, aby získal co nejlepší výsledky a vypovídající informace.

Následující schéma průběhu pohovoru i soubory možných otázek k oblastem jsou orientační:

- 1) uvítání uchazeče;
- 2) informace, jak bude pohovor organizován;
- 3) zahájení pohovoru:
 - a) poskytnutí prostoru na **sebe prezentaci** uchazeče: Na úvod se nám, prosím, představte. Během 2-3 min. prezentujte sám sebe.
 - b) vrácení se k otázkám **vzdělání**: Proč jste si vybral tento obor studia? Proč je pro Vás tento obor zajímavý?
 - c) otázky směřující na **pracovní zkušenosti** uchazeče: Jak jste se k této práci dostal? Jakou pozici jste zastával? Co bylo Vaší odpovědností? Na jakých projektech, činnostech jste se podílel? Co Vás na ní bavilo/nebavilo? V čem Vás obohatila? V čem Vás zklamala? Jaký byl důvod Vašeho ukončení působení? Jak byste zhodnotil získané zkušenosti a dovednosti z absolvovaných brigád, stáží a pobytů v zahraničí?
 - d) otázky zjišťující **jazykové dovednosti**: Jak dlouho a jakým způsobem se cizí jazyk učíte? Získal jste nějaký certifikát z cizího jazyka? Proč jste neuvažoval o složení zkoušek?

- e) otázky cílené na **další znalosti a dovednosti**. Např.: psaní „všemi deseti“, práce na počítači, absolvované kurzy, řidičské schopnosti, další dovednosti.
 - f) otázky zaměřené na **sebehodnocení** kandidáta: Jaké jsou Vaše silné stránky? Jaké jsou Vaše slabé stránky? Jaký je, podle Vás, Váš dosavadní životní úspěch či neúspěch. Čeho si na sobě ceníte? Co byste rád změnil? Co je na Vás zvláštního, jedinečného? Co Vás rozčílí? Proč si myslíte, že jste vhodným kandidátem?
 - g) teoretické otázky zkoumající **plány do budoucna**: Kde byste se rád viděl v horizontu 5-ti let? Jaké jsou Vaše plány do budoucna? Čeho byste chtěl dosáhnout?
 - h) otázky orientované na **studijní stáž**: Co od stáže očekáváte? Proč jste se rozhodl do projektu zapojit? Ve které oblasti byste se nejlépe uplatnil? Který typ společnosti je pro Vás zajímavý? Jak dlouho byste chtěl v organizaci působit? Jak si představujete skloubení stáže s Vaším studiem?
- 4) představení celého projektu, jeho fungování a možnosti uplatnění
 - 5) prostor pro otázky uchazeče
 - 6) ukončení pohovoru; poděkování za zájem a stanovení termínu zpětné vazby.

Výběrový pohovor si klade dva hlavní cíle. Cíli výběrového pohovoru je zjistit:

- vlastnosti, zkušenosti, znalosti a dovednosti kandidáta;
- skutečnou motivaci a očekávání studenta, který se uchází o studijní stáž.

Při vedení výběrového pohovoru se hodnotitel nemůže spoléhat pouze na paměť, protože v nepřeborném množství uchazečů se i odborník velmi snadno ztratí. Proto je důležité, aby si hodnotitel vedl během samotného pohovoru poznámky, ke kterým se bude moci vrátit. Tyto poznámky by měly zachycovat hlavní body kandidátových odpovědí, tazatelovy dojmy a osobní poznatky. Tyto poznámky jsou vhodnou pomůckou pro připomenutí jednotlivých kandidátů. Jsou také výchozím prostředkem pro následné hodnocení uchazečů a pro jejich případné představení

organizaci. Pro zaznamenávání zmíněného zápisu z pohovoru by měl sloužit samostatný přehledný formulář.

4.5.2.3 Typy pohovorů

Volba typu pohovoru může ovlivnit uchazečovo rozpoložení. Pro potřeby APR jsou nevhodnějším dva druhy pohovorů:

a) individuální pohovor uchazeče s jedním odborníkem z řad APR

Tzv. pohovor 1+1 umožňuje odborníkovi setkat se s uchazečem tváří v tvář. Je pouze na hodnotiteli, aby posoudil veškeré předpoklady uchazeče pro vykonávání stáže v konkrétní organizaci. Hodnotitel by měl být plně seznámen se všemi nabízenými pozicemi. Také by měl znát veškerá požadovaná kritéria, která budou porovnána s předpoklady, vlastnostmi, znalostmi a dovednostmi kandidáta. Podle naplnění těchto kritérií bude následně proveden výběr. Tento způsob pohovorování má velkou výhodu v tom, že, při navození otevřené atmosféry, se hodnotiteli může podařit zjistit všechny relevantní informace.

b) panelový pohovor před několika hodnotiteli

Tento pohovor bychom mohli popsat jako pohovor před komisí. Tento typ pohovoru vytváří více stresující atmosféru než typ pohovoru 1+1. Díky většímu počtu hodnotitelů si kandidát může připadat jako u výslechu. Aby se tomuto dojmu předešlo, měly by otázky jednotlivých hodnotitelů navazovat na sebe a souviset spolu. Každý člen panelu si během pohovoru poznamenává všechny důležité informace, zajímavé poznatky a osobní dojmy z uchazeče. Tento typ pohovoru je příznivý právě z důvodu přítomnosti více hodnotitelů. Každému členu panelu připadá důležitá jiná oblast, mohou se zaměřit každý na něco jiného a dohromady to potom dá celkový obraz uchazečových předpokladů. Po skončení interview se členové komise sejdou a zhodnotí své záznamy a připomínky k uchazeči. Měli by spolu diskutovat o možnostech uplatnění kandidáta. Veškeré připomínky a komentáře hodnotitelů by měly být zaznamenány.

Je vhodné komisi vybírat tak, aby každý člen komise byl odborníkem na jinou oblast. Složení komise by pro představu mohlo být následující:

člen č. 1 – personalista APR,

člen č. 2 – odborník – psycholog,

člen č. 3 – profesor, který uchazeče zná ze studijních projektů,

člen č. 4 – nezávislý pozorovatel,

člen č. 5 – odborník z řad veřejnosti.

4.5.2.4 Kritéria výběru

Kritéria výběru jsou nedílnou a velmi podstatnou složkou systému výběru. Podle stanovených kritérií a jejich míry naplnění se provádí konečné rozhodování mezi více uchazeči a výběr toho nejvhodnější z nich.

Pro výběr studentů existují dvě oblasti kritérií:

a) *Konkrétní kritéria* požadovaná a stanovená organizací, která studentské místo nabízí. Tyto požadavky vycházejí z konkrétních potřeb organizace. Společnost při stanovení těchto požadavků vychází z náplně práce, popisu pracovních činností dané studentské pozice. K základním požadavkům patří:

- ročník studia;
- obor studia;
- oblasti zájmu;
- jazykové vybavení uchazeče;
- znalost práce na PC;
- řidičský průkaz;
- zájem o dlouhodobou/ krátkodobou spolupráci;
- časové schopnosti kandidáta;
- ochota pracovat i během prázdnin, zkouškového období apod.

b) Teoretické předpoklady, které představují základní oblasti osobnostních charakteristiky kandidáta. Tyto kritéria jsou dobře zjištěitelná vhodně volenými otázkami během pohovorů a během průběhu Assessment Centre.

Mezi tyto kritéria můžeme zařadit např.:

- | | |
|-------------------|--------------------------------------|
| ▸ spolehlivost; | ▸ odolnost vůči stresu; |
| ▸ dochvilnost; | ▸ organizační schopnosti; |
| ▸ pečlivost; | ▸ schopnost práce v týmu; |
| ▸ systematičnost; | ▸ vyjadřovací schopnosti; |
| ▸ charisma; | ▸ komunikační schopnosti; |
| ▸ motivace; | ▸ prezentační dovednosti; |
| ▸ sebevědomí; | ▸ schopnost úsudku; |
| ▸ řeč těla; | ▸ schopnost prosadit se; |
| ▸ kreativitu; | ▸ schopnost improvizace; |
| ▸ iniciativu; | ▸ schopnost řešit problémy; |
| ▸ zodpovědnost; | ▸ schopnost adaptovat se do situace; |
| | ▸ a další možné předpoklady. |

4.5.3 Studijní projekty

V průběhu studia ve všech studijních oborech Ekonomické fakulty studenti během některých předmětů vypracovávají nejrůznější projekty. Tyto projekty jsou pokaždé zaměřeny na jinou oblast. Jsou koncipovány tak, že studenti během celého semestru spolupracují v týmu několika osob a řeší komplexní problém a přístup k němu. Po určité době studenti prezentují své poznatky a návrhy řešení dané problematiky. Na konci semestru pak následuje konečné představení celkového řešení daného konceptu.

V rámci těchto projektů musí studenti prokázat celou řadu schopností. Např. schopnost pracovat v týmu, schopnost získat potřebné informace a ty následně převést do srozumitelné formy k dané problematice; schopnost komunikace (jednání se zástupci firem); organizační schopnosti; odpovědnost; prezentační schopnosti; kreativitu i schopnost improvizace; schopnost řešení nejrůznějších problémů. Díky těmto skutečnostem je příhodné sledovat studenty při práci na těchto projektech. Je

důležité sledovat i funkce jednotlivých studentů ve skupině, celkové postavení se k řešení daného problému a přistupování k němu.

Předměty, při kterých studenti tyto projekty řeší, jsou např. Logistika, Management, Marketing a další.

4.5.4 Assessment Centre

Během působení Agentury profesního rozvoje může dojít k situacím, kdy se odborníci z řad APR budou rozhodovat mezi několika uchazeči, kteří budou mít podobné předpoklady pro jednu konkrétní pozici. Nebo mohou nastat případy, kdy se v provozu APR sejde více nabídek od organizací a tak budou personalisté muset v relativně krátkém období co nejlépe vybrat více kandidátů. Pro oba tyto případy je nejlepším řešením právě Assessment Centre. (AC)

Je vhodné nastavit Assessment Centre tak, aby zahrnoval:

- osobní (nejlépe cizojazyčné) prezentace účastníků;
- vypracování týmového úkolu a nejrůznějších modelových situací, při kterých se kandidáti musejí rozhodovat, spolupracovat, vytvářet tým a vzájemně komunikovat;
- psychodiagnostiku;
- následné osobní výběrové pohovory s jednotlivými uchazeči.

Takto nastavený AC umožní poznat účastníky z mnoha úhlů a vytvořit si tak komplexní náhled na vlastnosti, schopnosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti jednotlivých kandidátů. Díky Assessment Centre můžeme velmi dobře rozeznat většinu požadovaných předpokladů².

Výhodou použití této výběrové metody je přítomnost většího počtu hodnotitelů, což v důsledku znamená i více postřehů na jednotlivé uchazeče. Assessment Centre je komplexní metoda, která za správného použití poskytuje velmi kvalitní výsledky.

² Tyto předpoklady již byly zmíněny v rámci kritérií výběru

4.5.5 Psychologické testy

Další, spíše doplňkovou, metodou výběru mohou být psychologické testy. Mohou být použity buď samostatně, v součinnosti s výběrovými pohovory nebo během Assessment Centre. Tyto testy by měly sloužit pouze k dotvoření celkové představy o osobnosti kandidáta. V případě potřeb Agentury profesního rozvoje a výběru studentů by psychologickým testům neměla být přiznávána velká významnost a to hlavně z toho důvodu, že cílová skupina je psychicky nestálá a jejich psychologická stránka se teprve utváří a stabilizuje.

4.5.6 Testy pracovních předpokladů³

Součástí výběrového pohovoru může být i ověření uchazečem uvedených, nebo organizací požadovaných, znalostí.

Mezi základní ověřované, případně požadované, znalosti můžeme zařadit např.

- úroveň znalostí práce na počítači – práce s klasickými programy jako jsou Word, Excel, Power Point apod.
- úroveň jazykových vědomostí – ověření buď rozhovorem vedeným v cizím jazyce, nebo jazykovým testem, ve kterém se snadno, podle dosažených bodů, určí stupeň znalostí.

4.6 Závěrečné fáze výběru

Po skončení všech zvolených výběrových procesů, po zhodnocení všech kandidátů a po následném vybrání nejvhodnějších uchazečů, nastává tzv. závěrečná fáze celého systému. Cílem této fáze je vyrozumět všechny účastníky výběrového řízení o jeho závěru a jejich výsledku a také doporučit vybrané kandidáty do konkrétních organizací na určené pracovní místo.

³ V sekci „Přílohy“ příklad zadání testů pracovních předpokladů

4.6.1 Vyrozumění kandidátů o výsledku výběrového řízení

Během výběrových aktivit byl uchazečům sdělen termín sdělení výsledku řízení. Tento termín by měl být dodržen. V případě, že se do slíbeného data nepodaří výběrové řízení ukončit, je nezbytné poskytnout čekatelům informaci o prodloužení celého procesu a konečné vyjádření odložit. O výsledku výběrového řízení by měli být vyrozuměni úspěšní i neúspěšní účastníci.

a) Úspěšní uchazeči

Nejlépe telefonickým kontaktem, popřípadě emailem vyrozumět studenta o jeho úspěšném výsledku výběrového řízení a domluvit s ním termín osobního setkání, na kterém se domluví další postup a vyřeší se nezbytné formality. Také je nutné informovat studenta, že jeho materiály a dokumenty budou poskytnuty organizaci s doporučením agentury.

b) Neúspěšní uchazeči

U těchto uchazečů je důležité taktní jednání. Je možné jim zaslat email s vyjádřením o jejich neúspěchu a připojit k němu poděkování za zájem o zapojení se do projektu APR. Dále je vhodné vyjádřit, že tento neúspěch se týkal pouze tohoto konkrétního výběrového řízení, a že není vyloučena možnost další spolupráce. V případě nevhodných kandidátů se toto prohlášení vypustí.

4.6.2 Doporučení vybraných kandidátů organizaci

Vybraní úspěšní uchazeči jsou po skončení výběrového procesu doporučeni do konkrétní organizace. Zástupci společnosti, který se zabývá organizací studentských stáží, jsou předány veškeré podklady k uchazeči. Součástí předávaných podkladů jsou:

- dokumenty získané od uchazeče – životopis, motivační dopis, osvědčení, reference, a další;
- hodnocení uchazeče – zahrnující souhrnné poznatky a osobní dojmy hodnotitele z řad APR;
- formuláře pro zpětnou vazbu.

4.6.3 Evidence účastníků výběrového řízení

Po skončení výběrového procesu by Agentura profesního rozvoje neměla ztratit spojení s přiděleným studentem. Pracovníci APR by měli mít přehled v jaké organizaci, na jaké pozici ten který student působí. Studenti vykonávající stáže by po určité době měli vyplnit dotazník se zpětnou vazbou na činnost APR a na jejich působení ve společnosti. Stejně tak organizace by Agentuře profesního rozvoje měla poskytnout zpětnou vazbu na činnost APR jako takové a zároveň i hodnocení na stážistu. Spolupráce s organizacemi se bude dále prohlubovat a zdokonalovat.

Agentura profesního rozvoje by měla vést evidenci všech uchazečů a účastníků výběrového řízení. V případě že jednou odmítnutý uchazeč se bude znovu ucházet o studijní stáž, poslouží tato evidence jako záchytný bod.

5 Závěr

Získávání a výběr zaměstnanců jsou dvě téměř neoddělitelné oblasti personálního managementu. Tyto dvě oblasti mohou rozhodnout i to, jak bude organizace konkurenceschopná a úspěšná ve svém okruhu působnosti. V případě vhodně a účinně nastaveného systému výběru zaměstnanců, se dá předpokládat, že organizace bude konkurenceschopnou a perspektivní.

Tato bakalářská práce se věnuje nastavení systému výběru zaměstnanců (studentů) pro jedinečný projekt Agentury profesního rozvoje. Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit v dnešní době nejvíce používané metody a způsoby výběru zaměstnanců a navrhnout co nejvhodnější systém výběru studentů pro zmíněný projekt APR.

Nejvhodnějším systémem výběru studentů pro APR je prvotní rozbor životopisů, motivačních dopisů a dalších dokumentů získaných od uchazečů, aby si personalista APR udělal výchozí dojem o uchazeči. Protože se předpokládá, že všichni uchazeči (studenti) mají celkově velmi podobné znalosti, zkušenosti a předpoklady, není vhodné postupovat při jejich výběru bez osobního pohovoru. Osobní výběrový pohovor je nejdůležitějším a průkazným nástrojem pro utvoření si lepší představy o celkové osobnosti uchazeče.

Dalším prostředkem posouzení vhodnosti uchazečů mohou být i studijní projekty, které studenti vypracovávají v rámci jednotlivých předmětů. Jako příklad můžeme uvést projekty v rámci předmětů Logistika, Management, Marketing apod. V rámci těchto projektů musí studenti prokázat celou řadu schopností a dovedností.

Doplňkovými pomůckami výběru se mohou stát psychologické testy a testy pracovních předpokladů.

V případě, kdy Agentura profesního rozvoje provádí výběrové řízení mezi několika kandidáty nebo v případě, kdy je výběr uchazečů prováděn tzv. „do zásoby“ je velmi vhodným prostředkem výběru Assessment Centre.

Při Assessment Centre, dochází k přímému srovnání několika uchazečů najednou a vytváří tak lepší obraz o osobnosti a následnému uplatnění jednotlivých kandidátů.

Lze předpokládat, že pokud Agentura profesního rozvoje bude dodržovat navržený systém výběru studentů, bude její činnost úspěšná. Byly totiž doporučeny takové prostředky výběru, které zajišťují co nejlepší poznání osobnosti uchazečů a předpokladů k jejich bezproblémového a přínosnému působení ve společnosti.

Problematika výběru zaměstnanců je velmi aktuální a to zvláště v současné době, kdy se všechny organizace snaží o co nejlepší postavení na trhu. Tohoto postavení mohou dosáhnout pouze, když mají k dispozici zaměstnance, kteří se plně ztotožňují s posláním a cíli společnosti, a v jejich jménu také pracují. Agentura profesního rozvoje je speciální projekt, který studentům Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích poskytuje odborné studijní stáže a zvyšuje tak jejich uplatnitelnost ve vysoce konkurenčním trhu práce. Je pro ně tak odrazovým můstkem k osobnímu profesnímu rozvoji. Pro organizace je vznik APR přínosem, protože prostřednictvím spolupráce mají jedinečnou možnost do svého prostředí přilákat mladé, odborně vzdělané pracovníky.

6 Summary

Acquisition and selection of employees are two almost inseparable area of Personnel Management. These two areas may also decide how could be competitive and successful organization in his circle of competence. In the case appropriately and effectively set of the system of employees, it can be assumed that the organization will be competitive and promising.

This work deals with the selection system for employees (students) for the unique project Agency of professional development. The aims of thesis work is to analyze and assess today the most used methods and ways of selecting staff and propose the most appropriate system for selecting students for the named project APR.

The issue of staffing is very timely and particularly at a time when all organizations seek the best possible position in the market. This position may be achieved only when they are available to employees who are fully endorsing the mission and objectives, and also the name of their work. Agency professional development is a special project, which students of economic faculty at the University of South Bohemia in Ceske Budejovice provides study professional internships and increases their applicability in a highly competitive labor market. It is for them as a springboard to personal professional development. For the organizations is the creation of APR benefit, because through cooperation they have a unique opportunity to attract young, professional knowledge workers into the their working environment.

7 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M.: Personální management. 1.vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 968 str. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2002,. 856 str. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vydání Praha: Management Press, 1998, 559 str. ISBN 80-85943-57-3.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z.: Personální řízení. 1.vydání Praha: VŠE, 2001, 218str. ISBN 80-245-0248-8.
5. HORALÍKOVÁ, M.: Personální řízení. 4. vydání Praha: CREDIT Praha, 2000, 249 str. ISBN 80-213-0646-7.
6. KAHLE, B.: Personální zajištění firmy. 1. vydání Praha: Pragoeduca, 1994, 56 str. ISBN 80-85856-12-3.
7. KAHLE, B., STÝBLO, J.: Praktická personalistika : zaměstnanec, zaměstnavatel, stát : vztahy, práva, povinnosti. 2. vydání Praha: Pragoeduca, 1996, 256 str. ISBN 80-85856-37-9.
8. KLEIBL, J.: Metody personální práce. 1. vydání Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 160 str. ISBN 80-7079-413-5.
9. KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vydání Praha: Linde, 2000, 400 str. ISBN 80-86131-25-4.
10. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vydání Praha: Management Press, 2004, 367 str. ISBN 80-7261-0333-3.

11. LUDLOW, R., PANTON, F.: Zásady úspěšného výběru pracovníků. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1995, 96 str. ISBN 80-7169-252-2.
12. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J.: Personální management. 1. vydání Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 147 str. ISBN 80-7082-394-1.
13. SIEGEL, Z.: Sestavte si atraktivní životopis. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2008, 179 str. ISBN 978-80-247-2447-8.
14. STÝBLO, J.: Jak vybírat spolupracovníky. 1. vydání Ostrava: Montanex, 1994, 123 str. ISBN 80-85780-06-2.
15. STÝBLO, J.: Personální management. 1. vydání Praha: Grada, 1993, 336 str. ISBN 80-85424-92-4.
16. WERNER, R.: Lidský faktor v podnikovém prostředí. 1. vydání Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 118 str. ISBN 80-7082-839-0.
17. WERTHER, W., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 str. ISBN 80-85605-04-X.

8 Seznam schémat a tabulek

Seznam schémat

Schéma č. 1 - Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Zdroje pracovních sil

Tabulka č. 2 - Výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů

Tabulka č. 3 - Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů

Tabulka č. 4 - Možný průběh osobního pohovoru s uchazečem o zaměstnání.

9 Přílohy

Příloha č. 1 – Vzor životopisu

Příloha č. 2 – Vzor motivačního dopisu

Příloha č. 3 – Časový harmonogram Assessment Centra

Příloha č. 4 – Zadání týmového úkolu

Příloha č. 5 – Příklad zadání testů pracovních předpokladů

Příloha č. 6 – Logo APR

Příloha č. 7 – Vstupní dotazník

ŽIVOTOPIS

Osobní údaje:

Jméno: Zuzana Vajglová
Datum narození: 29. 4. 1986
Bydliště: Otavská 10, České Budějovice
Telefon: 777 662 028
E-mail: zuzana.vajglova@centrum.cz

Vzdělání:

2005 – dosud Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, bakalářské studium

- Obor: *Účetnictví a finanční řízení podniku*
- Bakalářská práce na téma: „Systém výběru zaměstnanců“
- ukončení: podzim 2008

2001 – 2005 Integrovaná střední škola cestovního ruchu

- Obor: *Hotelnictví a turismus*
- ukončení: maturitní zkouška s vyznamenáním

Pracovní zkušenosti:

11/2007 – dosud **Personální oddělení**, Robert Bosch, s.r.o.
praktikantka – studijní stáž

07/2007 – 11/2007 Restaurace LaRoca,
servírka – brigáda během celého období

06/2006 – 07/2007 Restaurace Zvonárna
servírka - brigáda během celého období

Další pracovní zkušenosti během studia střední školy:
pomocnice v antikvariátu
pomocnice na aukcích uměleckých předmětů
servírka; recepční; prodavačka

Jazykové znalosti:

Anglický jazyk: mírně pokročilý
certifikát mezinárodních zkoušek ESOL, City and Guilds,
stupeň B1 (PET)
Německý jazyk: začátečník

Další znalosti:

Práce na PC - MS Word, MS Excel, PowerPoint, Internet, Outlook,

Barmanský kurz

Průvodcovské zkoušky

Řidičský průkaz skupiny „B“ – bez zkušeností

Zájmy:

cestování

sport

studium cizích jazyků

kultura

umění

Nebyla jsem trestána a můj zdravotní stav dobrý.

Příloha č. 2 – Vzor motivačního dopisu

Robert Bosch, spol. s r.o.
Roberta Bosche 2678
370 04 České Budějovice

Zuzana Vajglová
Otavská 10
370 11 České Budějovice

V Českých Budějovicích dne 1. 9. 2008

Věc: Zájem o místo referenta pro personální oddělení

Vážená paní Nováková,

dovoluji si touto cestou žádat o místo referenta pro personální oddělení inzerované Vaší společností, dne 31.8.2008, na internetovém pracovním serveru jobs.cz.

Profesně se orientuji na lidské zdroje a jejich řízení. Personalistika byla již při studiu mým oblíbeným předmětem. Má bakalářská práce byla zaměřena na téma „Systém výběru zaměstnanců“. Některé návrhy byly následně aplikovány v projektu Agentury profesního rozvoje, na kterém jsem se aktivně podílela.

V přiloženém životopisu a referencích z předchozích zaměstnání získáte více informací o mém vzdělání a pracovních zkušenostech.

Domnívám se, že mé znalosti a zkušenosti odpovídají požadavkům na výše uvedenou pozici a v případě Vašeho zájmu se velmi ráda dostavím na osobní pohovor.

S pozdravem,

Zuzana Vajglová

Přílohy: Životopis
Reference

Příloha č. 3 - Časový harmonogram Assessment Centra

8:00 – 8:10	<i>Zahájení</i>
8:10 – 8:25	<i>Představení společnosti</i>
8:25 – 9:45	<i>Prezentace účastníků</i>
9:45 – 10:00	<i>Pauza</i>
10:00 – 11:00	<i>Týmový úkol</i>
11:00 – 12:45	<i>Individuální osobní pohovory</i>

Příloha č. 4 – Zadání týmového úkolu

Týmové cvičení: „Make or buy“ (instrukce pro účastníky)

Podnikové stravování ve firmě ABC v Českých Budějovicích má být v rámci restrukturalizace obnoveno. Protože udržování vlastní kuchyně s personálem představuje výrazný nákladový faktor, vedení podniku zvažuje, že tyto služby eventuálně zajistí externě.

Vedoucí podniku by od vás, jako od svého přímého podřízeného vedoucího oddělení, chtěl získat podklady pro rozhodnutí, přednosti a nedostatky a vhodná doporučení k nastíněné problematice.

Časový limit na úkol je 35 minut. Časový management je na vás.

Výsledek pak budete prezentovat vašemu vedoucímu, doporučujeme vám začít včas i s přípravou závěrečné prezentace.

Příloha č. 5 - Příklad zadání testů pracovních předpokladů

Úkol 1

Napište formální dopis Vašemu obchodnímu partnerovi s pozváním na společenskou akci pořádanou Vaší společností. V dopise uveďte mimo jiné i program plánované akce. Dbejte, aby dopis měl veškeré formální náležitosti.

Úkol 2

V programu PowerPoint vytvořte prezentaci, ve které uvedete Vaše silné a slabé stránky. Provedení, efekty a další náležitosti jsou jen na Vás.

Úkol 3

Podle zadání vytvořte v programu Excel databázi uchazečů na obsazení pracovní pozice. Podle Vašeho uvážení k databázi připojte i filtry a funkce, které ulehčí personalistovi práci.

Na všechny tři úkoly máte limit 60 minut. Jak dlouho se budete věnovat jednotlivými úkoly je na Vás.

Příloha č. 6 – Logo Agentury profesního rozvoje



Příloha č. 7 – Vstupní dotazník Agentury profesního rozvoje



Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta,
Agentura profesního rozvoje
Studentská 13,
370 05, České Budějovice
tel: +420-389-032-717
e-mail: apr@ef.jcu.cz, web: <http://apr.ef.jcu.cz>

AGENTURA PROFESNÍHO ROZVOJE

PŘIHLÁŠKA STUDENTA/STUDENTKY

OSOBNÍ ÚDAJE

Příjmení			
Jméno			
Titul		Datum narození	
Trvalé bydliště		PSČ	
Přechodné bydliště		PSČ	
Telefon			
E-mail			
Jiný kontakt (ICQ)			

VZDĚLÁNÍ A ZNALOSTI

Střední vzdělání	Druh školy			
	Rok ukončení studia			
	Druh zkoušky*			
Vysokoškolské vzdělání	Univerzita			
	Fakulta			
	Obor			
	Typ studia		Ročník	
Jazykové znalosti	1. jazyk		Stupeň**	
	2. jazyk		Stupeň**	
	3. jazyk		Stupeň**	

* Typ závěrečné zkoušky (např. maturita)

** Úroveň znalosti jazyka (excelentně, velmi dobře, dobře, uspokojivě)

PRAXE A DOVEDNOSTI (stáže, kurzy,...)

ZÁJMY*

☐	Personalistika	☐	Pojišťovnictví
☐	Controlling	☐	Management
☐	Finance	☐	Účetnictví
☐	Kvalita	☐	Veřejná správa
☐	Logistika	☐	Jiné:
☐	Marketing		

* Zaškrtněte neomezený počet položek dle Vašeho zájmu

Prohlašuji, že veškeré údaje uvedené v přihlášce jsem uvedl/a pravdivě. Dále souhlasím, aby mé osobní údaje zde uvedené byly zpracovány a použity Agenturou profesního rozvoje pro účely zprostředkování pracovních stáží.

Dne v Českých Budějovicích

.....
Podpis