

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Vladan Charvát

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Analýza metod výběru zaměstnanců v nejvýznamnějších firmách ČR

Vypracoval:

Vladan Charvát

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

květen 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
"Analýza metod výběru zaměstnanců v nejvýznamnějších firmách ČR"

jsem vypracoval samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Třebíč, květen 2007

.....

podpis studenta

Anotace

“Analýza metod výběru zaměstnanců v nejvýznamnějších firmách ČR”

Cílem práce je podat co nejširší přehled o způsobech a metodách systému výběru zaměstnanců v nejvýznamnějších firmách v ČR a zjistit případné žádoucí vlastnosti, jež by potenciální uchazeči o zaměstnání z řad absolventů FM VŠE v nejbližších letech měli splňovat.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci
bych chtěl poděkovat

Ing. Petru Pirožkovi, Ph.D.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Úvod	1
1. Metody výběru zaměstnanců na trhu práce z pohledu zaměstnavatelů.....	2
1.1. Nejčastější metody výběru zaměstnanců na trhu práce z pohledu zaměstnavatelů	4
2 Psychodiagnostické metody	7
2.1 Klinické metody	8
2.1.1 Pozorování	8
2.1.2 Pohovor (interview)	9
2.1.3 Anamnéza	10
2.1.4 Analýza spontánních produktů	10
2.2 Testové metody	11
2.2.1 Výkonové testy	11
2.2.2 Testy osobností	14
3. Analytická (praktická) část práce	22
3.1 Metodologie	22
3.2 Struktura souboru	24
3.3 Kompetence, které zaměstnavatelé potřebují	26
3.3.1 Klíčové a profesní dovednosti	27
3.3.2 Důležitost klíčových kompetencí podle typu vzdělání zaměstnanců	28
3.3.3 Důležitost sledovaných znalostí, dovedností a schopností	28
3.3.4 Hodnocení znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců – absolventů VŠ	29
3.3.5 Znalosti, dovednosti a schopnosti, na které by se měla škola více zaměřit	31
3.4 Jaké pracovníky zaměstnavatelé přijímají?	33
3.4.1 Přijímání nových pracovníků a absolventů	33
3.4.2 Skutečnosti rozhodující pro zaměstnavatele při přijímání nových pracovníků	34
3.5 Jakým způsobem firmy vyhledávají nové pracovníky?	35
3.5.1 Důvody využití služeb personálních agentur a Assessment center.	36
3.5.2 Pozice hodnoceného kandidáta	37
3.6 Které metody využíváte při přijímání nových pracovníků?	38
3.6.1 Které klinické metody využíváte?	41
3.6.2 Které testové metody využíváte	44
3.5 Odpovídá zaměstnanec, kterého vaše firma přijala před rokem na konkrétní pozici stále vašim představám	50
4. Závěr	52
5.Literatura	55
Přílohy.....	56

Úvod

Motto:

Lidský kapitál je dnes nejvýznamnějším zdrojem úspěchu společnosti. proto je nábor a výběr zaměstnanců (recruitment) jednou z podstatných složek úkolů personalistů - recruiterů.

MODERNIZACE IHNED.CZ, 2. října 2002

Lidský kapitál představuje jeden z nejvýznamnějších zdrojů vedoucí k úspěchu společnosti v dnešním globalizovaném světě. K úspěšnému dosažení podnikatelských cílů potřebují firmy zaměstnance s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi i charakterem. Přesto, že existuje mnoho nejrůznějších cest a metod, jak najít odpovídajícího zaměstnance, ne vždy se to opravdu povede.

"Až 66% rozhodnutí o přijetí nových zaměstnanců se do 12 měsíců ukáže jako chybné." Peter Drucker, Management Consultant

"Když Vás zaměstnanec odejde ztrácíte 2,5 násobek jeho ročního platu. Nezáleží na tom, zda patřil k nižšímu nebo vyššímu managementu." Dr. Pierre Mornell, National Business

Z těchto citátů je patrné, že výběr zaměstnanců není jednoduchou záležitostí jak by se na první pohled mohlo zdát a neomezuje se pouze na hodnocení a výběr uchazečů na základě životopisů. Každá ztráta vyškoleného zaměstnance znamená ve svém důsledku narušení a zpomalení chodu pracovního oddělení či pracovního týmu a v neposlední míře i nezanedbatelné finanční ztráty způsobené jednak samotným náborem nového zaměstnance, ale i jeho zaškolením. Ne jen začínající personalista si proto často klade otázky typu „na co se ptát, jak rozlišit skutečné schopnosti od sebevědomého vystupování či sympatického vzhledu, poznám stylizace účastníků, vyberu toho správného uchazeče?“

Cílem mé diplomové práce je z analyzovat a popsat nezainteresovanému člověku často tajemný systém výběru zaměstnanců a to zejména ve firmách, které se největší měrou podílejí na růstu životní úrovně v ČR. Součástí tohoto cíle by dále mělo být zjištění žádoucích vlastností, jež by potenciální uchazeči o zaměstnání z řad absolventů FM VŠE v nejbližších letech měli

splňovat. K sepsání diplomové práce na dané téma mne vedly dva podněty. První podnět vyplývá ze situace, že se již brzy jako student pátého ročníku dostanu do pozice, kdy se budu ucházet o své první zaměstnání. Informace získané prostřednictvím mé práce mi pomohou případně přinést určitou komparativní výhodu oproti konkurentům při výběrovém řízení. Druhý podnět, který mne motivoval, je značný zájem o tuto problematiku a problém recruitmentu jako takový.

Tato diplomová práce by nebyla sepsána bez vydatné podpory a poskytnutí informací od firmy T&CC s.r.o. a společnosti Unicorn, kde mi bylo umožněno absolvovat odbornou stáž a bez profesionálního přístupu Ing. Petra Pirožka, který mne po celou dobu práce vedl a poskytoval cenné rady.

1. Metody výběru zaměstnanců na trhu práce z pohledu zaměstnavatelů

Základní předpoklad správného výběru a přijímání pracovníků je zajišťovat aktuální, krátkodobé a perspektivní potřeby podniku. Při výběru je nutno zvážit vše, co je ve hře. Existují dvě základní možnosti vyhledávání. Vhodné typy pracovníků můžeme vyhledávat ve vlastním podniku z interních zdrojů, nebo se musíme orientovat mimo podnik.

Vlastní pracovníci bývají vhodnější. Interní zdroje pracovních sil mají obvykle tyto přednosti:

- motivace vzhledem k nabídce vyššího uplatnění,
- zajímavější práce,
- lepší využití kvalifikace a schopností,
- podpora rozvoje jeho profesní kariéry,
- znalost pracovníků, z níž vyplývá předpoklad větší spolehlivosti než u nového člověka.

Jde o rychlejší a levnější proces než při externím náboru. Nevýhodou však je skutečnost, že domácí pracovník je zatížen jistými stereotypy a rutinou pohledů na věci uvnitř podniku a tím přinášejí málo nových myšlenek a přístupů.

Bez ohledu na to, zda pracovní pozice, kterou firma hodlá obsadit, již existuje nebo je nová, je před zahájením přijímacího procesu třeba přesně stanovit, jaké požadavky budou na kandidáty kladeny

Získávání a výběr zaměstnanců se opírá o několik základních kroků. Patří k nim:

- stanovení (aktualizovaného) popisu pracovního místa,
- určení odpovídajících charakteristik nových zaměstnanců
- volba adekvátního způsobu získání nových zaměstnanců,
- volba odpovídajících výběrových metod (metod posouzení kandidátů),
- provedení výběrových postupů, především přijímacích interview s kandidáty,
- konečný výběr kandidátů ⁶

Čím jasnější představu si vytvoříme o tom, koho hledáme, tím snazším a úspěšnějším se výběrový proces stane. Je-li místo nové, je třeba vytvořit jeho popis, který charakterizuje jeho účel, úkoly, pravomoci a odpovědnosti včetně nezbytných předpokladů vhodných kandidátů.

Popis pracovní pozice by měl obsahovat i jasně stanovené cíle či hodnotící kritéria s ní spojená. I při obsazování místa, které již existuje, je však třeba stávající popis pozice zkontrolovat, a je-li to nutné, provést v něm odpovídající změny, aby odrážel aktuální úkoly a požadavky pozice. Aktualizace popisu pracovní pozice by zejména u významnějších pozic měla vycházet z analýzy pracovního místa, opírající se o jeho přímá pozorování a rozhovory s jeho úspěšnými vykonavateli. Správné stanovení popisu pracovní pozice, kterou chce firma obsadit, je důležité i proto, aby uchazečům mohly být v přijímacím řízení poskytnuty úplné a objektivní informace a odpovězeny všechny otázky, které se k nim mohou vztahovat.

1.1. Nejčastější metody výběru zaměstnanců na trhu práce z pohledu zaměstnavatelů

Metody výběru zaměstnanců na trhu práce – nejčastější metody z pohledu zaměstnavatelů.

Úřady práce – cca 5% podniků – přes zákonnou povinnost ohlašování volných pracovních míst (§ 35 zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., § 38 zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.) není tato možnost příliš firmami využívána z důvodu malé flexibility a cílové zaměřenosti služeb. Některé ÚP dotují vznik volných míst v podnicích a v případě obsazení tohoto místa uchazečem o práci z ÚP poskytují bezúročnou finanční půjčku.²

Osobní kontakt – cca 10% podniků – doporučení, reference.²

Internet – cca 10% podniků – firmy využívají své www stránky kromě prezentace svých výrobků a služeb také k náboru pracovníků a inzerování volných pozic. Některé společnosti využívají serverů zabývajících se komerčním vyhledáváním pracovníků na Internetu.² Obliba této metody rok od roku roste. Velice oblíbeným serverem z řad podniků poptávající mladé absolventy lze zařadit JobPilot, TvojeKariera, PoPraci či např. AIESEC. Tyto komerční servery umožňují firmám cíleně oslovit registrovanou skupinu uchazečů v poměrně krátkém čase.

S rostoucím množstvím firem poptávající nový personál na internetu, roste i nabídka programů umožňujících testovat kvalifikační způsobilost uchazeče o místo online. Tyto programy kombinují psychodiagnostické testy se seznamem otázek a umožňují analyzovat silné a slabé stránky uchazečů, motivaci k pracovní výkonnosti a schopnost systémového myšlení v reálném čase.

Výhodou testování online spočívá v tom, že každý uchazeč má možnost si včas ověřit, zda pro daný typ pracovního místa má příslušné schopnosti a zda firma, v níž se uchází o místo, je i pro něj ta pravá.

Ostatní metody – cca 3% pracovníků – nejčastěji se jedná o veletrhy práce a jiné akce podniků, kde se předpokládá vysoká návštěvnost, poutače atd.² Mezi největší takovéto akce, při kterých se firmy zaměřují zejména na potenciální zaměstnance z řad studentů 4. a 5. ročníků, lze zařadit

např. dvoudenní veletrh pracovních příležitostí „Career Days“, který se každoročně koná v Kongresovém centru Praha. V roce 2005 se tohoto veletrhu zúčastnilo celkem 48 firem převážně z bankovní, finanční a potravinářské sféry.

Inzerce – cca 44% podniků – nejvíce preferovaná forma náboru nových pracovníků.² Tato forma umožňuje plošně oslovit cílovou skupinu a zároveň budovat obecnou image společnosti. Mezi nejčastěji využívaná periodika v ČR pro zadávání nabídky volných pracovních míst lze zařadit deníky MF, Právo, HN a dále inzertní noviny Anonce, Avízo či Inzert expres. Většina zaměstnavatelů inzeruje nabídku několikrát, aby získala co největší počet žadatelů.

Personální společnosti – cca 28% podniků – spolehlivá metoda, je nutná vzájemná důvěra a předchozí pozitivní zkušenost. Pro mnoho firem je využití personálních společností jedna z posledních možností poté, co ostatní selžou. Poslední dobou firmy velice často využívají tzv. Assessment Centra (AC).²

Termín Assessment centrum je možno přeložit do češtiny jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program. AC z pravidla nastupuje ve chvíli, kdy odpovědný pracovník personálního oddělení již provedl první selekci uchazečů o zaměstnání, zpravidla se jedná o 5 – 15 uchazečů. Tuto prvotní selekci uchazečů o práci provádí většina zaměstnavatelů na základě obdržených životopisů či průvodních dopisů, který jim umožňuje jednoduchý sběr dat a jejich metodické vyhodnocení. Vybraní uchazeči následně postupují podrobnějšímu testování a pozorování ze strany AC.

Toto testování uchazečů zpravidla trvá jeden až dva dny v závislosti na počtu uchazečů a důležitosti vypsane pozice. Hlavním rysem Assessment Centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku. Toto testování uchazečů, kteří bývají zpravidla rozděleny do skupin (min. 3, max. 8), v sobě zahrnuje psychodiagnostiku, dotazníkové šetření, individuální pohovory, řešení případových studií, týmovou práci s případovou studií a prezentaci případové studie. Poté následuje porada hodnotitelů, která předá své výsledky s návrhem nejvhodnějšího kandidáta na vypsanou pozici představitelům zadavatelské firmy. Pouze ta rozhodně, kdo nakonec vypsanou pozici obsadí.

Kdy je vhodné použít metodu Assessment Centra?

- Metodu Assessment Centrum je vhodné použít hlavně v těch případech, kdy špatné rozhodnutí může způsobit firmě velké ztráty. Jedná se hlavně o tyto pracovní pozice: vysoké manažerské pozice (vrcholový a střední management),
- pozice úzce specializované (dispečeri, piloti, bankovní poradce),
- pozice, na které se hlásí velké množství uchazečů a je třeba rychle eliminovat nevhodné,
- výběr pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem (call centra, obchodní zástupci).

Hlavním úkolem AC je odhalit:

1. Nespolupracující, nekomunikativní lidi s neschopností sebereprezentace.....
2. Lidi s omezenými rozumovými schopnostmi, lidi bez logiky, výrazněji pomalé, nevýkonné
3. Emočně nezralé a nestabilní uchazeče, bez odvahy, vztahovačné, agresivní, neschopné přijmout odpovědnost, nerozhodné...
4. Lidi bez manažerských předpokladů, neschopné se naučit manažersky řídit a rozhodovat⁷

Ať již si výběr zaměstnanců provádí firma sama, či výběr zadá některé z personálních společností, vždy by důležitou roli při výběru zaměstnanců měli hrát psychodiagnostické metody. Při výběru zaměstnanců můžeme použít skupinu několika postupů. Tento soubor lze rozdělit do několika částí.

První část tvoří základní metody, které se dají použít u příjmů pracovníka bez ohledu na úroveň jeho pracovního zařazení. Jde o metody, které by měly být použity u všech kategorií pracovníků jako minimální prostředek zkoumání předpokladů jejich přijetí, avšak v odlišném rozsahu, půjde-li o dělníka v porovnání s ředitelem. Jedná se o personální anamnézu, tj. životopis a dotazník a výběrový rozhovor.

Druhou část výběrových postupů, která rozšiřuje podle potřeby předchozí dvě uvedené, jsou tyto. Testování způsobilosti odborné, psychické a speciální. K danému případu můžeme použít ty, které se k němu hodí. Odborný test je vhodný pro posouzení odborných předpokladů pro výkon práce. Posouzení psychické způsobilosti se týká prakticky všech kategorií zaměstnanců a pracovních míst, kde psychické předpoklady jsou důležité. Testy speciální způsobilosti nám

ukáže vhodnost pro skupinové práce. Při zvlášť náročném výběru můžeme použít testu grafologického, případně testu zdravotního.

Třetí část výběrových postupů zaměstnanců lze použít doplňkově u libovolné kategorie pracovníků. Jsou to reference z předchozího zaměstnání, zdravotní posouzení uchazeče a u středních a vyšších manažerských funkcí, kdy jde o manažerskou vizi rozvoje, či budoucí strategii firmy nebo její části.

2 Psychodiagnostické metody

Psychodiagnostické metody lze klasifikovat do tří základních skupin¹:

I. KLINICKÉ METODY

- pozorování
- pohovor
- anamnéza
- analýza spontánních produktů

II. TESTOVÉ METODY

A. Výkonové testy

- testy inteligence
- testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí
- testy vědomostí

B. Testy osobnosti

- projektivní testy
- objektivní testy osobnosti
- dotazník
- posuzovací stupnice

2.1 Klinické metody

Nestandardní postupy, které nejsou psychometricky podloženy, nazýváme klinickými metodami. Získané údaje mají pouze kvalitativní charakter. Tyto metody jsou orientovány na poznání konkrétní osobnosti v jeho celistvosti, komplexnosti a jedinečnosti. Často zde dochází k chybám ze strany hodnotitelů, v důsledku citového zaujetí vůči některému uchazeči¹.

2.1.1 Pozorování

Metoda pozorování spočívá v záměrném a plánovitém vnímání, které je cílevědomě zaměřeno k dosažení určitého cíle.

Pozorovací metodiky jsou v podstatě dvojího druhu¹:

- 1) *pozorování volné (orientační)* – pozorovatelova pozornost je upoutána nějakým jevem, rysem, nápadností jednání apod., pozorování je náhodné, nepodléhá žádným pravidlům, není vymezen předmět pozorování,
- 2) *pozorování zaměřené (systematické, kontrolované)* – je omezeno a řízeno předem stanoveným schématem, plánem, programem. Výhoda této metodiky spočívá ve zpřesnění a zjednodušení úkolu, který přináší úsporu času a energie.

Při pozorování vzhledu si pozorně všímáme stavby těla, fyziognomie, výrazu tváře, způsobu účesu, oblékání, způsobu držení těla, rukou atd. Všechny tyto indicie přinášejí pověřenému pracovníkovi důležité informace o pozorovaném jedinci. Pouze 7% veškerých informací se totiž k příjemci dostane prostřednictvím slov, dalších 25% podle odstínu hlasu a jeho modifikace a celých 68% informací se děje prostřednictvím neverbální komunikace.

V průběhu jednání se zaměřujeme hlavně na¹:

- 1) **mimiku** – změny ve výrazech emocí v obličeji,
- 2) **pantomimiku** – pohyby celého těla, jeho držení, chůze, rychlosti a koordinace pohybů
- 3) **gestiku** – pohyb rukou a paží, které doprovázejí jednání, a to i verbální,

- 4) **řeč** – množství slov, rychlost, formální úroveň, bohatost vyjadřovacích prostředků, zvukovou stránku řeči (intonace, melodičnost apod.),
- 5) **projevy emocí** – jejich fyziologické koreláty (zblednutí, zčervenání, pocení atd.), výskyt a intenzitu emocí, jejich ovládání, typ nálady,
- 6) **sociální chování** – převládající charakter interpersonálních vztahů (podceňování druhých, vyvyšování se, tendence k soupeření apod.),
- 7) **vztah k objektům** – jak zachází např. s pomůckami při vyšetření, pečlivost, opatrnost nebo na druhé straně nedbalost a nepořádnost,
- 8) **vztah k sobě** – úroveň sebevědomí, aspirační úroveň, sebehodnocení.

2.1.2 Pohovor (interview)

Pohovorem získáváme informace o názorech, postojích, přáních a obavách klienta, informace o jeho vnitřním světě, které nám nemohlo poskytnout pozorování. Každý pohovor mezi pověřeným pracovníkem a uchazečem o zaměstnání má předem stanovená pravidla. Většinou se pracovník potenciálního zaměstnance ptá na otázky, které mu pomohou získat maximum informací o osobě uchazeče ve vztahu k práci, schopnosti týmové spolupráce, trávení volného času, logického a analytického myšlení atd. Pohovor většinou provádí vedoucí nebo odpovědný pracovník personálního oddělení, u menších firem ředitel nebo majitel podniku.

Pohovor dělíme z hlediska pružnosti či vázanosti jeho vedení na:

- 1) neřízený – respondent má volnost ve výběru tématu, rozhovor není předem naprogramován,
- 2) řízený – dotazující se získává zaměřeným a organizovaným způsobem informace o zkoumané osobě.

2.1.3 Anamnéza

Zjišťování údajů z minulosti uchazeče, které mají významný vztah k poznání osobnosti, nazýváme anamnézou (anamnēsis – řec. rozpomínání). Jejich cílem je získání a kategorizace relevantních údajů z minulosti, které pomáhají vysvětlit současný stav.

Anamnézu snímáme metodou řízeného rozhovoru, přičemž činíme podrobný zápis ihned, v přítomnosti hovořícího. Vyhnete se tak nepřesnostem a zkreslením.

V tzv. *rodinné anamnéze* se zaměřujeme na údaje vyšetřované osoby, abychom zachytili i případné hereditární faktory.

Osobní anamnéza se vztahuje bezprostředně na vyšetřovaného jedince. Podle zdroje informací můžeme rozlišovat dva druhy¹:

- a) *autoanamnézu* (subjektivní anamnézu) - zdrojem informací je subjekt sám,
- b) *heteroanamnézu* (objektivní anamnézu) - informace podávají jiní lidé, většinou příbuzní, spolupracovníci, známí, případně i různé záznamy a zprávy.

V anamnéze se vyskytují objektivní data (věk, počet absolvovaných tříd, rodinný stav), data subjektivní (např. hodnotící výrok uchazeče: „Vedoucí měl raději kolegu než mě.“). Při této metodě jsou důležitým faktorem důvěra klienta, adekvátní interpersonální kontakt, zaručení diskrétnosti, nepřítomnost dalších osob, porozumění problémům uchazeče.

2.1.4 Analýza spontánních produktů

Cenným zdrojem diagnostických informací jsou výsledky činností zkoumané osoby. Jsou to např. spontánní kresby nebo malby, básně, amatérské výrobky z nejrůznějších oblastí. Za spontánní produkt lze považovat i písmo (rukopis). S tímto produktem velmi úzce souvisí grafologie. K interpretaci takových to produktů uchazeče je zapotřebí značná zkušenost a praxe v analýze konkrétní oblasti výtvorů¹.

2.2 Testové metody

Uchazeči o zaměstnání mohou být v rámci prvního pohovoru také podrobeni testům. Účelem psychologických testů je změřit určité znaky osobnosti a chování. Některé mají také za úkol odhalit schopnosti a výkonové dispozice uchazečů a identifikovat nevhodné uchazeče.

2.2.1 Výkonové testy

Výkonové testy patří k nejstarším diagnostickým metodám v oblasti nábory nových zaměstnanců. Tyto testy jsou nejvíce propracovány a užívají zpravidla starších, mnohokrát osvědčených podnětů a úloh. Jak z názvu vyplívá, jsou zaměřeny na výkon uchazeče, na úspěch či neúspěch. Poskytují dobrou možnost měření a řazení i srovnání výsledků¹.

Výkonové testy můžeme rozdělit zhruba do 3 oblastí¹:

- 1) testy inteligence
- 2) testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí
- 3) testy vědomostí.

Testy inteligence

Zjišťuje se jimi intelektuální výkonnost uchazeče a to jak v jednotlivých oblastech (tzv. jednodimenzionální testy inteligence), tak v celku (tzv. komplexní testy inteligence). Je nepochybně užitečné znát kapitol uchazeče v oblasti myšlení. Určuje pravděpodobnost, jak rychle a správně se bude pracovník rozhodovat v náročných situacích, jakou má úroveň analytických schopností apod¹. V této souvislosti by si ale personalista měl být vědom dvou zásadních faktů. Prvním je, že inteligenční testy měří pouze potenciál uchazeče v oblasti myšlení, ale nic neříkají o jeho skutečném využití. Jinými slovy se můžeme setkat s kandidátem, který dosáhl výrazně dobrých výsledků v testech inteligence, ale v praxi naše očekávání nenaplnil nebo dokonce selhal. Čím je to způsobené? Na výkonu pracovníka se podílí celá řada faktorů a nás by mělo zajímat, jak pracovník dokáže svůj potenciál převést do reálných pracovních situací. U pohovoru to konkrétně může znamenat, že uchazeči zadáme vyřešit krátkou modelovou situaci z tématického okruhu pozice, na kterou se hlásí. Všimáme si, zda volí řešení, které je užitečné či smysluplné nebo zda jsou jeho návrhy spíše obecné a nesměřující do

hloubky.

Druhá věc, na kterou by se měl personalista zaměřit je skutečnost, že inteligence je různě strukturovaná. Rozeznáváme několik typů inteligence (verbální, matematická, prostorová atd.). Je užitečné vědět, na jaký typ je použitý test zaměřený a zda se jedná o komplexní test.

Každý test musí být doplněn věkem a pohlavím uchazeče. Jednotlivé výsledky testů jsou převedeny podle věku a pohlaví do koeficientu, který je následně pomocí odborných tabulek přepočten do konkrétního inteligenčního čísla. Při interpretaci výsledku je vždy důležité uvědomit si, o jaký test se jedná a na co byl zaměřen.

Testy speciálních schopností a dovedností

Testy dovedností a schopností slouží k poznání zájmů a stávajících dovedností uchazeče a zjišťování jeho potenciálu při ověřování dalších dovedností (ortopedická protetika). Mezi nejčastěji používané testy používané při přijímacím řízení lze zařadit následující¹:

- testy paměti
- zkoušku kreativity
- testy technických schopností
- zkoušky verbálních a matematických schopností
- testy uměleckých schopností.

Testy paměti - Měření úrovně paměti je součástí mnoha komplexních testů. Tyto testy jsou většinou zaměřeny na úzce specializované problémy, jako např. „Test paměti a schopností pozorování pro policisty“. K nejvyužívanějším patří např. Wachslerovy testy, Amthauerův test struktury inteligence.

Zkoušky kreativity – *Kreativita pomáhá člověku dělat lépe cokoli, co podniká. Kreativní potenciál umožňuje rychleji se rozhodovat a činit změny, umožňuje komukoli cítit se jistěji a jít svou vlastní cestou. (Eric Maisel)*

Kreativita neznamena vytvoření něčeho zcela nového. Kreativní lidé obvykle vycházejí z existujících idejí nebo základních principů. Má-li kreativní člověk uspět, potřebuje značnou sebedůvěru, musí mít zkoumavou mysl, ale nesmí ztrácet kontrolu.

Kreativita je duševním procesem, který využívá schopností pravé mozkové hemisféry. Hrají v ní roli intuitivní myšlení, tvary a vzory. Podle Guilforda má kreativita pět složek:

- Nápaditost (schopnost vytvořit široký proud nápadů),
- Pohotovost, bystrost (schopnost modifikovat nápad nebo přeskokovat od jednoho nápadu k druhému). V proudu nápadů lidé obvykle vyčerpají jednu kategorii a teprve potom přejdou k jiné.
- Originalita, tj. neobvyklost vznikajících nápadů (červený - červená Karkulka). Tento typ myšlení podporují např. křížovky, slovní a logické hříčky, hlavolamy
- Představivost (vznik nápadů, které nejsou na první pohled zřejmé)
- Snaha (zaťatost) - kreativita není pouze inspirace, ale i dřina. "Pokud se ti to nepovede napoprvé, zkus to znovu." Jestliže dosavadní nápady nestačí, musíme přijít s jinými, přistoupit k problému z jiné strany. Pokusy o vyřešení problému neznamena, že budeme postupovat stále stejně, jen zarputileji. Musíme zkoušet jiné a širší cesty vedoucí k cíli (nebo vyjít mimo vychozené cesty)⁴.

Testy kreativity nabývají v posledních dvou desetiletích na extenzitě a intenzitě. Vedle Guilfordových testů patří k nejpoužívanějším Toranceovy testy.

Testy verbálních a matematických schopností – princip tohoto typu testů spočívá v doplňování chybějících slov v neúplných větách tak, aby po doplnění byly věty smysluplné. Uplatňují se i při řešení více či méně složitých matematických operací. V případě verbálních testů, správné řešení vyžaduje pochopení smyslu věty, což předpokládá nejen dostatečnou slovní zásobu, ale i schopnost zacházet se slovy a větnými celky¹.

Testy uměleckých schopností – testy uměleckých schopností jsou orientovány k testování hudebních schopností, uměleckých schopností ve smyslu výtvarném a schopností literární tvorby¹.

Testy vědomostí

Testy zjišťující úroveň vědomostí nebo znalostí. Jsou rozšířeny zejména v oblasti školství a v poradenství. Používají se zejména při výběru uchazečů o dané povolání nebo o zvolený studijní obor. Řada testů vznikala na základě potřeb armády pro výběr vojenských specialistů¹.

2.2.2 Testy osobností

Zjišťují se jimi charakterové vlastnosti, rysy, zájmy a postoje. Na základě podrobné analýzy výsledků se sestavuje osobností profil, který poté vypovídá o rysech osobnosti (komunikativnost, odolnost vůči stresu, emocionalita, dominantnost, přizpůsobivost atd.)¹.

Projektivní testy

Název projektivní v některých literaturách uváděných jako projekční technika zavedl v r. 1939 psycholog L. K. Frank, který tuto metodu definoval jako metodu výzkumu osobnosti, konfrontující zkoumaného jedince s nějakou určitou situací, ve které bude odpovídat podle toho, co cítí během této odpovědi. Oproti testům schopností, které se zaměřovaly pouze na měření konkrétní často velmi úzce vymezené složky osobnosti, se projektivní metoda zaměřuje na zkoumání celé osobnosti uchazeče¹. Tyto testy bývají převážně zaměřeny na dynamické charakteristiky osobnosti (potřeby, zájmy, postoje, názory, konflikty, problémy, mezilidské vztahy).

Nevýhodou projektivních testů bývá jejich *sporná validita*. Projektivní metody můžeme dělit na¹:

1. verbální metody
2. grafické metody,
3. manipulační metody

K nejstarším nalezeným výrazovým projevům člověka patří bezesporu kresba. Zobrazuje část vědomých i nevědomých rysů osobnosti. Její vztah k jednání je bližší než je tomu u mluveného slova. Projektivní hodnota kresby je značná. Do této kategorie testů patří i u personalistů velmi využívaná technika tématických kreseb (uchazeč kreslí na dané téma - např. lidskou postavu

nebo zvíře či strom), popřípadě technika doplňování začatých kreseb (Warteggův test, S-test), volného kreslení, malby pomocí prstů nebo spontánního čmárání.

Mezi tyto nejznámější testy lze zařadit¹:

- **Draw a Person Test (DAP)** – kresba lidské postavy
- **Test Kruhu**
- **Baum test** – test kresby stromu
- **House - Tree - Person, (H-T-P)** - Dům - strom – člověk

Draw a Person Test (DAP) - kresba lidské postavy patří k nejpoužívanějším tematickým kresebným vyšetřovacím postupům. Goodenoughová vychází z předpokladu, že se percepce lidské postavy a její kresebné ztvárnění vyvíjí v závislosti na tělesném a duševním vývoji. Úkolem zkoumané osoby je nakreslit úplnou postavu muže a ženy. Kresby se vyhodnocují podle různých interpretačních systémů. Existuje více variant tohoto testu¹.

Test kruhu - úkolem uchazeče či testované osoby je nakreslit na bílý arch papíru kruh a potom "něco do toho kruhu". Při hodnocení testu si hodnotitel všímá v první řadě velikosti nakresleného kruhu (velký kruh nasvědčuje expanzivním tendencím, malý kruh bývá u depresantů). Obsah kruhu vypovídá o struktuře osobnosti uchazeče. Integrace osobnosti je spojena s uspořádanými a symetrickými obrazy. Chaotické ztvárnění vypovídá o opaku. Normální osoby umísťují kruh doprostřed papíru, odchylky od této polohy bývají vodítkem pro extrémní pozice individua v sociálním světě¹.

Baum test - vyšel z předpokladu, že kresba ovocného stromu může vypovídat o emocionální zralosti dětí i dospělých a o poruchách v emocionální a sociální oblasti. Uchazeč má nakreslit na formátu A 4 nejehličnatý strom. Doba kresby není omezená, obvykle trvá 5 - 10 minut. Zkušený personalista či psycholog může kresbu vyhodnotit až podle 59 znaků, přičemž si všímá kořenů, kmene, koruny, listů atd. Jedná se o test struktury osobnosti¹.

House - Tree - Person, (H-T-P) - je určen pro zjišťování obrazu osobnosti, tělesného schématu, neurotických konfliktů, obranných mechanismů a také inteligence. Měření inteligence pomocí H-T-P je však zdlouhavé a náročné, takže pro tento účel je lépe užít inteligenčního testu. H-T-P není standardizován v České republice¹.

Objektivní testy osobnosti

Mezi nejznámější objektivní testy osobnosti řadíme MBTI.

MBTI- Meyer – Briggs osobnostní

Tento test vytvořený Isabel Myersovou a Katherine Briggsovou (autorky světově nejpoužívanějších testů na osobnostní profil) vychází ze 70 let výzkumu a je každoročně uplatňován na 2 milionech lidí. I. Myersová a K. Briggsová došly k názoru, že existují čtyři hlavní způsoby, kterými se lidé od sebe vzájemně liší. Tyto odlišnosti nazvaly "preferencemi". Jako příklad může posloužit fakt, že ačkoliv všichni používají obě ruce, většina z nás preferuje jednu z nich, která je pak dominantní ve všech našich aktivitách, při kterých ruce používáme.

MBTI se soustředí na výsledky vycházející ze čtyř preferencí:

- Čemu v první řadě věnujete energii?
- Jakým způsobem zpracováváte informace?
- Jakým způsobem se rozhodujete?
- Jak organizujete svůj život?

Směřování energie

Dvě dimenze jsou: Věnujete energii vnějšímu světu aktivit (E), nebo vnitřnímu světu myšlenek a emocí (I)?

Zpracovávání informací

Dvě dimenze jsou: Zpracováváte informace ve formě známých faktů a pojmů (S), nebo ve formě možností a nového potenciálu (N)?

Rozhodování

Dvě dimenze jsou: Rozhodujete se na bázi logických a objektivních úvah (T), nebo na základě osobních hodnot a účinku na relevantní osoby (F)?

Organizace vlastního života

Dvě dimenze jsou: Organizujete Váš život strukturovaně na základě přijímání rozhodnutí a znalosti Vaší pozice (J) nebo flexibilně tím, že život objevujete průběžně tak, jak ho žijete (P).

Osm preferencí – Extroversion, Introversion, Sensing, iNtuition, Thinking, Feeling, Perceiving, Judging

Skupina	Ozn.	Preference	Charakteristika
Aktivizace (Orientace reagování)	E	Extroverze	+ Zaměření na svět lidí, mají mnoho přátel, mluví více než poslouchají, vlídní. - Otálení se záležitostmi vyžadující soustředění
	I	Introverze	+ Zaměření na vnitřní svět myšlenek, rádi věci promýšlejí, dobří posluchači, rezervovaní - Otálení se záležitostmi vyžadující styk s lidmi
	S	Smysly	+ Zaměření na současnost, hmatatelné výsledky, fakta; nedůvěřující intuici, nemilující nové problémy, soustavně pracující, držící se při zemi - Problémy při pohledech do budoucna, formulaci koncepcí
Získávání informací (Získávání dat)	N	Intuice	+ Zaměření na budoucnost nebo minulost, možnosti, modely, ideje, teorie; často myslí najednou na více věcí, raději dávají obecné odpovědi, nerespektují zaběhané postupy, mají rozvinutou fantazii - Zanedbávání detailů
Rozhodování (Zpracování dat)	T	Myšlení	+ Rozhodování logické, lépe si pamatují čísla a obrazy než jména a tváře, neosobní, zaměření na výkon, preferují pravdu před dohodou - Problémy se vztahy na pracovišti
	F	Cítění	+ Rozhodování podle pocitů a vlastních hodnot, zájem o druhé, preferují harmonii před pravdou, empatičtí - Hůře řeší neosobní problémy

Životní styl (Preference problémů)	J	Usuzování + Rádi plánují, organizují, dělají věci důkladně, včas (uzavřené problémy) - Odkládají odpočinek
	P	Vnímání + Flexibilní, spontánní, neplánují, odkládají rozhodnutí, milují neznámo (otevřené problémy) - Odkládají závazná rozhodnutí a plánování

Tabulka 1 Základní preference metody MBTI

Každý druh zaměstnání předpokládá jiné preference a jiné jedinečné vlastnosti

Kombinace preferencí	Povolání	Vlastnost
INTP	Architekt	Logické uvažování
INTJ	Vědec, budovatel	Nezávislost
ENTP	Vynálezce	Vynalézavost
INFJ	Spisovatel, tvůrce	Empatie
ENFP	Novinář	Optimismus
ISFP	Umělec	Umění

Tabulka 2 Přehled kombinací preferencí a jednotlivá povolání

Dotazník

Dotazníky jsou psychodiagnostické metody založené na subjektivní výpovědi vyšetřované osoby o jejích vlastnostech, citech, postojích, názorech, zájmech, způsobu reagování v nejrůznějších situacích. Úkolem uchazeče je zatrhnout nebo jiným způsobem označit výpovědi, které podle jejího názoru nejlépe vystihují zkoumaný znak. Jde o metody, při které uchazeč nepřímou popisuje své chování v určitých konkrétních situacích. K nejvyužívanějším zástupcům této skupiny patří dotazníky označené jako 16PF, Hoganův osobnostní dotazník (HPI) MMPI či Bochumský osobností dotazník (BOP) ¹.

16PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire) – Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník

Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník (16 PF) je výsledkem mnohaleté práce původem anglického psychologa Dr. Raymonda Cattella a jeho rodiny. V současnosti se používá již páté vydání tohoto obecně známého nástroje rozšířeného mezi psychology po celém světě. V dotazníku se hodnotí 16 základních škál a 5 globálních škál. Dotazník se používá ke zjišťování osobnostních charakteristik normálních lidí. Tento dotazník 16 PF se zejména osvědčil k přesnému stanovení osobnostního profilu pro nejrůznější typy povolání.

16PF obsahuje těchto 16 škál: Vřelost, Emocionální stabilita, Dominance, Žárlivost, Zásadovost, Sociální smělost, Senzitivita, Ostražitost, Snivost, Uzavřenost, Ustrašenost, Otevřenost ke změnám, Soběstačnost, Perfekcionismus, Tenze¹.

Hoganův osobnostní dotazník – HPI (Hogan Personality Inventory)

HIP byl navržen primárně pro použití při výběru zaměstnanců, jejich rozvoji a kariérovém plánování. Tento test postihuje zejména ty osobnostní rysy uchazeče, které jsou podstatné pro úspěch v zaměstnání, v mezilidských vztazích, při vzdělávání a v životě obecně. HPI hodnotí normální osobnost a předpovídá úspěch v profesionálním životě. HPI je prvním z nové generace osobnostních dotazníků, které byly vytvořeny na základě výzkumu profesního výkonu.

Test obsahuje 206 otázek typu ano/ne, které byly pečlivě vybrány tak, aby co nejméně zasahovaly do soukromí. Doba vyplnění testu je 15-20 minut, otázky jsou jasně a srozumitelně formulované. Test je pro osoby starší 18 let.

HPI jako jediný test osobnosti splňuje všechny následující body:

- predikuje úspěšnost v zaměstnání,
- byl vyvinutý přímo na pracující populaci, není orientován klinicky,
- lokalizován a restandardizován na českou populaci podle mezinárodních standardů,
- jednoznačně přesné počítačové zpracování výsledků,
- vytvoření textové zprávy do 3 minut po skončení testu.
- možnost ON-LINE administrace testu chráněným přístupem přes internet, nebo tradičně tužka-papír,
- vychází z osvědčeného pětifaktorového modelu osobnosti,

- možnost volby různého rodného jazyka testu (čeština, slovenština, angličtina, španělština, aj.) a odlišného jazyka výsledné zprávy (např. pro zahraniční management),
- podstoupení testu negativně neovlivní testovanou osobu.

V procesu výběru zaměstnanců je možné využít HPI v rámci postupné selekce. Identifikuje ty uchazeče, jejichž vlastnosti odpovídají požadavkům pracovní pozice a nezdůrazňuje jejich negativa. Součástí HPI je i zpráva o rozvoji manažerských dovedností. Obsahuje interpretaci pozitivních i negativních důsledků výsledných hodnot v jednotlivých škálách pro další kariéru. Součástí zprávy jsou i vypracovaná doporučení pro konkrétní osobu¹.

Bochumský osobnostní dotazník (BIP) – inventář profesních charakteristik osobnosti

BIP je orientován na diagnostiku schopností, které jsou rozhodující pro úspěch v zaměstnání.

Celkem 14 dimenzí osobnosti je přiřazeno ke 4 různým oblastem profesních předpokladů¹:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| • Profesní orientace | • Senzitivita (12 položek) |
| • Motivace k výkonu (14 položek) | • Schopnost kontaktů (16 položek) |
| • Motivace k utváření (12 položek) | • Sociabilita (15 položek) |
| • Motivace k vedení (15 položek) | • Orientace na tým (13 položek) |
| • Pracovní chování | • Schopnost prosadit se (12 položek) |
| • Svědomitost (14 položek) | • Psychická konstituce |
| • Flexibilita (14 položek) | • Emocionální stabilita (16 položek) |
| • Rozhodnost (14 položek) | • Odolnost vůči zátěži (13 položek) |
| • Sociální kompetence | • Sebevědomí (16 položek) |

Kromě těchto dimenzí lze vypočítat také některé doplňkové indexy (dalších 14 položek), které mohou poskytnout další informace např. pro účely následného pohovoru. Celkem obsahuje dotazník 210 položek. Obvyklá doba vyplnění dotazníku je asi 40 minut.

Posuzovací stupnice

Posuzovací stupnice je metoda sloužící k záznamu jednotlivých vlastností posuzované osoby nebo předmětu posuzovatelem takovým způsobem, který zajišťuje určitou objektivnost a dovoluje kvantitativní zachycení jevu. Tato metoda se využívá zejména ke zjištění názoru zaměstnanců k nadřízené osobě a k sebenáhledu vedoucího pracovníka. Nejčastěji uplatňovanou posuzovací stupnicí je sémantický diferenciál¹.

Sémantický diferenciál

Autorem sémantického diferenciálu je Osgood (1952). Princip sémantického diferenciálu spočívá v množství sedmibodových stupnic, jejichž koncová zakončení tvoří přesný opak pólů.

Příklad:

Posuzovací osoba je ve své práci

Aktivní 1 2 3 4 5 6 7 8 pasivní

Práce s takovýmto sémantickým diferenciálem spočívá v tom, že dotazníky jsou rozdány jednotlivým zaměstnancům oddělení či členům pracovního týmu. Vedoucí pracovník tento dotazník vyplní. Označí zde, co si o sobě myslí a nechá několik kusů vyplnit lidmi, kteří ho znají. Není špatné rozlišit, pokud některé dotazníky vyplní určitá skupina. Příklad: několik dotazníků nechá vyplnit v práci, několik v kruhu svých nejbližších. Pro každou bodovanou vlastnost se spočítá průměr. Pokud se nechá vyplnit dotazník několik cílových skupin, tak průměr se spočítá v každé skupině zvlášť pro každou vlastnost. Pokud se hodnocení vedoucího pracovníka, mé a průměr kolektivu liší o 2 a více, je to důvod k zamyšlení. Tento test se doporučuje zopakovat každé 2 roky¹.

3. Analytická (praktická) část práce

Cílem praktické části diplomové práce je zmapovat způsoby výběru zaměstnanců v nejvýznamnějších firmách, zjistit nároky zaměstnavatelů vůči nově přijímaným zaměstnancům, zejména absolventům z řad VŠE. Dále kritéria rozhodující při jejich přijímání, zmapovat názory zaměstnavatelů na to, které znalosti, schopnosti a dovednosti (kompetence) pokládají u uchazečů za důležité a kterým by se škola měly více věnovat.

3.1 Metodologie

Výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření. Výběr firem byl proveden z databáze žebříčku 100 nejvýznamnějších firem ČR sdružení CZECH TOP 100⁹.

Jako hlavní kritérium pro zařazení firmy do tohoto žebříčku CZECH TOP 100 bylo zvoleno hledisko velikosti obrátu za rok 2005. Dalším kritériem je velikost firmy. Jako třetí základní hledisko byl použit obor činnosti. V tomto případě byl výběr již omezen strukturou firem začleněných v databázi. Do databáze jsou zařazeny státní i soukromé firmy.

Sběr dat byl realizován v období říjen 2005 – leden 2007. Se žádostí o spolupráci bylo osloveno celkem 90 organizací, kterým byl zaslán elektronickou poštou dotazník zpracovaný ve Wordu. Ve vybraných společnostech bylo dotazníkové šetření navíc doplněno osobním pohovorem osobou odpovědnou za nábor nových zaměstnanců. Vyplněných dotazníků se i po urgencích vrátilo 9, tzn. návratnost činila 9 %.

Rozčlenění firem podle odvětví bylo zpracováno podle údajů deklarovaných samotnými podniky; v případě absence této informace byl použit údaj uvedený v databázi Technologického profilu ČR. Obdobný postup byl použit i při třídění firem podle velikosti.

V celkovém pohledu byl dotazník relativně nejčastěji vyplňován personalistou, dále pak ředitelem a jednatelem.

Hlavními tematickými okruhy a cíli výzkumu jsou:

Metody výběru zaměstnanců:

- poměr výběru zaměstnanců vlastními kapacitami či zadáním personálním firmám,
- spokojenost s výběrem zaměstnanců,
- způsoby vyhledávání nových pracovníků,
- které metody výběru zaměstnavatelé či pověřené firmy využívají.

Kompetence, které zaměstnavatelé vyžadují:

- poměr klíčových a profesních dovedností,
- jakou důležitost přikládají zaměstnavatelé jednotlivým klíčovým kompetencím zaměstnanců,
- znalosti, dovednosti a schopnosti, na které by se škola měla podle názoru zaměstnavatelů více zaměřit,
- očekávání zaměstnavatelů v oblasti kompetencí.

Jaké pracovníky zaměstnavatelé přijímají:

- počty nově přijímaných pracovníků a postoj zaměstnavatelů vůči přijímání absolventů,
- struktura pracovních pozic, ne které jsou noví pracovníci přijímáni,
- vzdělanostní struktura nově přijímaných pracovníků,
- důvody pro přijetí absolventů VŠE.

Co je rozhodující pro zaměstnavatele při přijímání nových pracovníků:

- jaká kritéria považujete za rozhodující pro přijetí zaměstnance s praxí a jaká pro absolventa,
- jakou důležitost firmy přikládají znalostem, dovednostem a schopnostem (klíčovým dovednostem) zaměstnanců z řad FM VŠ?

Jakým způsobem firmy přijímají nové zaměstnance:

- Využíváte služeb Assessment Center k výběru zaměstnanců?
- Které metody využíváte při přijímání nových pracovníky?
- Které klinické metody zaměstnavatelé využívají?
- Které testové metody zaměstnavatelé využívají?
- Které testy speciálních schopností firma využívá?

3.2 Struktura souboru

Pro potřeby šetření byly dotazované firmy rozděleny podle velikosti dané počtem zaměstnanců do šesti kategorií – viz. následující tabulky.

Kategorie	Počet zaměstnanců
a	0 - 5
b	6 - 26
c	26 - 100
d	101 - 250
e	251 - 500
F	501 - 5000
g	nad 5000

Tabulka 3 Velikost organizace podle počtu zaměstnanců

Kategorie	Počet zaměstnanců
a	0
b	0
c	0
d	1
e	0
f	5
g	3
Celkem	9

Tabulka 3 Struktura souboru podle kategorií firem

Vzhledem k malému počtu zastoupených firem v kategoriích a až d, rozhodl jsem se tyto kategorie pro přehlednost sloučit do jedné. Tuto kategorii jsem nazval a.

Zastoupení dotazovaných firem v uvedených kategoriích a v podrobnějším členění podle odvětví (klasifikace OKEČ) ¹⁰ je obsahem následující tabulky.

	Odvětví	a	e	f	g	celkem
A	Zemědělství a myslivost, l.h	1	0	0	0	1
C	Dobývání nerostných surovin	0	0	0	0	0
D A	Průmysl potravin. a tabákový	0	0	0	0	0
D B	Textilní a oděvní průmysl	0	0	0	0	0
D C	Kožedělný průmysl	0	0	0	0	0
D D	Dřevozpracující průmysl	0	0	0	0	0
D E	Papír.a polygr. pr., vydavatel.č.	0	0	0	0	0
D G	Chemický a farmac. průmysl	0	0	0	0	0
D H	Gumár.a plastikářský průmysl	0	0	1	0	1
D I	Sklo, keram., porc. a stav.hmot	0	0	0	0	0
D J	Výroba kovů a kov.výrobnků	0	0	0	0	0
D K	Výroba strojů a zařízení	0	0	0	0	0
D L	Výroba elektr.a optických přís.	0	0	0	0	0
D M	Výroba dopravních prostředků	0	0	0	1	1
D N	Zpracovat.průmysl jinde neuv.	0	0	0	0	0
E	Výroba a rozv.el., plynu a vody	0	0	0	1	1
F	Stavebnictví	0	0	1	0	1
G	Obchod, opr. mot. voz. a sp. zboží	0	0	0	0	0
I	Doprava, pošty a telekom.	0	0	1	1	2
J	Peněžnictví a pojišťovnictví	0	0	1	0	1
K	Nemov., služb. pod., výzk. a výv.	0	0	1	0	1
	Celkový součet	1	0	5	3	9

Tabulka 5 Struktura souboru podle odvětví

Mezi nejpočetněji zastoupená odvětví patří činnosti v oblasti telekomunikací. Další zastoupená odvětví se v šetření vyskytují jedenkrát či v dotazníkovém šetření nejsou vůbec zastoupeny. Pokud jde o zastoupení pracovníků jednotlivých vzdělanostních kategorií v dotazovaných firmách, mezi firmami různých velikostí existují poměrně značné rozdíly. Toto tvrzení dokládá níže položená tabulka 6.

Velikost firmy	Základní	Vyučení	Maturitní	Vyšší odb.	Vysokošk.
A	1%	2%	27%	0%	70%
E	0%	0%	0%	0%	0%
F	5%	31%	37%	4%	23%
G	1%	13%	21	4%	61%

Tabulka 6 Průměrné podíly pracovníků daných kategorií vzdělání podle velikosti podniku

Za povšimnutí stojí vysoké procentní zastoupení vysokoškolsky vzdělaných ve skupinách A (do 250 zaměstnanců) a G (nad 500 zaměstnanců). Toto vysoké procentní zastoupení ve skupině A (70%) je způsobeno dostupností údajů pouze z jedné firmy spadající do této kategorie. Tyto údaje jsou proto velmi zkreslené. Počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců ve skupině G (61%) je dán zejména velkým zastoupením takto vzdělaných zaměstnanců ve firmách ČEZ (25%) a UNICORN (60%). Tyto hodnoty, zvláště pak ve firmě Unicorn odráží vysoce specifickou činnost, jíž se tyto společnosti zabývají. Poměrně velké zastoupení vyučených (31%) lze pravidelně sledovat v případě stavebnictví (toto odvětví bylo ve sledovaném vzorku celkem jedenkrát). Určité vysvětlení lze hledat ve skutečnosti, že v těchto oborech je vysoký podíl manuální práce. Ve všech firmách má relativně nejméně pracovníků pomaturitní resp. vyšší odborné vzdělání.

3.3 Kompetence, které zaměstnavatelé potřebují

Z hlediska úspěšného vstupu absolventů na trh práce je důležité, do jaké míry odpovídají jejich skutečné schopnosti, dovednosti a znalosti (označované jako kompetence) tomu, co po nich požadují zaměstnavatelé. Přitom je třeba rozlišovat **profesní kompetence**, vážící se ke konkrétní odbornosti, a přenositelné **klíčové kompetence**.

Klíčové kompetence přispívají k větší flexibilitě pracovníků, tzn. k jejich schopnosti vykonávat rozličné odborné úkoly, nebo měnit bez větších obtíží různé profese. Napomáhají také sladovat schopnosti pracovníků a požadavky kladené ze strany zaměstnavatelů. Důležitá je především **dobrá připravenost absolventů pro celoživotní zaměstnatelnost** (ovlivněna

zejména tím, zda absolventi získají kompetence nezbytné pro uplatnění v jakémkoliv zaměstnání) a pro další vzdělávání (determinována především charakterem vzdělávacích programů, tzn. mírou, v jaké zahrnují všeobecné vzdělávání, a tím, jak přispívají k rozvoji schopností a dovedností přesahujících jednotlivé obory).

Proto jedním z nosných témat, kterému byla ve výzkumu věnována pozornost, byly požadavky, které zaměstnavatelé kladou na své zaměstnance právě v oblasti klíčových kompetencí. Sledováno bylo **hodnocení důležitosti** vybraných kompetencí a názory zaměstnavatelů na to, na které z těchto kompetencí by měli studenti (resp. školy) více zaměřovat svou pozornost. Prostor byl věnován rovněž zjišťování, které další znalosti, schopnosti a dovednosti (jiné, než námi předkládané kompetence) zaměstnavatelé považují za důležité, a o kterých kompetencích se firmy domnívají, že jejich **význam v budoucnu ještě vzroste**.

3.3.1 Klíčové a profesní dovednosti

Přestože se nároky zaměstnavatelů na jednotlivé kompetence často odvíjejí od konkrétní pracovní pozice, alespoň v obecné rovině byla předmětem zkoumání také otázka, nakolik zaměstnavatelé při přijímání nových pracovníků preferují klíčové, a nakolik profesní dovednosti. Respondenti měli vyjádřit, v jakém poměru kladou důraz při přijímání nových pracovníků na tyto dva druhy kompetencí tak, aby jejich součet činil 100 %.

Druh dovedností	Vyjádření v %
Klíčové dovednosti	44%
Profesní dovednosti	66%

Tabulka 7 Druh dovedností

Z výsledků šetření vyplývá, že v souhrnu (tzn. bez ohledu na velikost či odvětví firmy) **kladou zaměstnavatelé oproti klíčovým dovednostem (v průměru 44 %) mírně vyšší důraz na dovednosti profesní (v průměru 66 %).**

3.3.2 Důležitost klíčových kompetencí podle typu vzdělání zaměstnanců

Klíčové kompetence byly hodnoceny prostřednictvím souboru znalostí, dovedností a schopností, jejichž zadání se odvíjelo od tzv. „life skills“, které jsou považovány za dovednosti (jak již jejich název napovídá) nezbytné pro uplatnění nejen na trhu práce, ale i v životě. Jejich zvládnutí by mělo umožnit nejen bezproblémovou změnu profese, ale i jakýkoliv pohyb na trhu práce bez zbytečných komplikací.

Ve výzkumu byly sledovány požadavky na klíčové kompetence vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Zaměstnavatelé měli u každé vlastnosti či dovednosti vyjádřit, jak je pro ně důležité, aby ji pracovníci s daným typem vzdělání ovládali. K tomu používali stupnici od 1 do 5, kde 1 = „zcela nezbytné“, 2 = „velmi důležité“, 3 = „důležité“, 4 = „méně důležité“ a 5 = „vůbec nepotřebují“. Dále také byli zaměstnavatelé požádáni, aby vyjádřili, u kterých vlastností, dovedností či znalostí se domnívají, že by VŠE měla svou přípravu zlepšit, klást na rozvoj požadovaných schopností větší důraz.

Sledované klíčové kompetence:

- | | |
|---|---|
| 1. Ústní a písemný projev | 7. Nést zodpovědnost |
| 2. Čtení a porozumění
pracovním instrukcím | 8. Adaptabilita a flexibilita |
| 3. Zběhlost v cizích jazycích | 9. Schopnost týmové práce |
| 4. Práce s čísly při
pracovním uplatnění | 10. Schopnost vést |
| 5. Schopnost rozhodovat se | 11. Ochota učit se |
| 6. Schopnost řešit problém | 12. Zběhlost v používání výpočetní techniky |
| | 13. Zběhlost v zacházení s informacemi |

3.3.3 Důležitost sledovaných znalostí, dovedností a schopností

Je zřejmé, že s rostoucí úrovní vzdělání stoupají i nároky zaměstnavatelů. Čím vyšší vzdělání, tím více se jednotlivé znalosti a dovednosti stávají pro zaměstnavatele důležitějšími.

Na zaměstnance s vysokoškolským vzděláním jsou kladeny celkově nejvyšší nároky. Jsou od nich očekávány vyšší schopnosti ve všech oblastech uplatnění. Deklarované vysoké požadavky souvisejí s charakterem pracovní náplně vysokoškoláků, která je zpravidla založena na samostatné činnosti (ať již odborné či řídicí). Jiný charakter práce vysokoškoláků se odráží v preferovaných schopnostech, mezi kterými je nejvíce žádaná „schopnost řešit problém“ a „nést

zodpovědnost“. Nejméně důležitá je podle názoru zaměstnavatelů „práce s čísly při pracovním uplatnění“.

3.3.4 Hodnocení znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců – absolventů VŠ

Vysoké školy připravují vysoce kvalifikované odborníky a výzkumné pracovníky v technických, přírodních, humanitních, lékařských a dalších oborech.

Uvedené faktory ovlivňují i požadavky zaměstnavatelů vůči této vzdělanostní skupině, kdy jejich nároky jsou velmi vysoké.

Tabulka 8 Hodnocení důležitosti klíčových kompetencí u zaměstnanců - absolventů VŠ

Znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců?	Důležitost vlastností						
	1	2	3	Důležité celkem	4	5	Aritmet. Průměr
Ústní a písemný projev	22%	33%	33%	88%	11%	0%	11%
Čtení a porozumění pracovním instrukcím	11%	44%	33%	88%	11%	0%	11%
Zběhlost v cizích jazycích	67%	33%	0%	100%	0%	0%	0%
Práce s čísly při pracovním uplatnění	11%	33%	56%	100%	0%	0%	0%
Schopnost rozhodovat se	11%	78%	11%	100%	0%	0%	0%
Schopnost řešit problém	33%	66%	0%	99%	0%	0%	0%
Nést zodpovědnost	22%	78%	0	100%	0%	0%	0%
Adaptabilita a flexibilita	11%	55%	22%	88%	11%	0%	11%
Schopnost týmové práce	44%	55%	0%	99%	0%	0%	0%
Schopnost vést	0%	78%	22%	100%	0%	0%	0%
Ochota učit se	44%	44%	11%	99%	0%	0%	0%

Zběhlost v používání výpočetní techniky	89%	11%	0%	100%	0%	0%	0%
Zběhlost v zacházení s informacemi	11%	78%	11%	100%	0%	0%	0%

1- (zcela nezbytné), 2 - (velmi důležité), 3 - (důležité), 4 - (méně důležité či nepotřebují)

U pracovníků s VŠ vzděláním jsou očekávání zaměstnavatelů pochopitelně mnohem vyšší než v případě uchazečů z řad absolventů z SOŠ či VOŠ. U všech dovedností či znalostí a vlastností požadovaná míra jejich důležitosti přesahuje 88 %. U značné části položek se pohybuje mezi 99 – 100 %. Pouze u položek ústní a písemný projev (88% respondentů), čtení a porozumění pracovním instrukcím (88% respondentů) a adaptabilita a flexibilita (taktéž 88% respondentů).

V následující tabulce 8 jsou uvedeny výsledky z hlediska nezbytnosti jednotlivých vlastností, dovedností a znalostí u vysokoškolských pracovníků **v souvislosti s velikostí organizace**. Jak je patrné, jednotlivé firmy se od sebe jen málo liší v upřednostňování jednotlivých položek.

Tabulka 9 Hodnocení důležitosti klíčových kompetencí podle velikosti organizace

% odpovědi "zcela nezbytné" a "velmi důležité"	Velikost organizace			
	a	e	f	g
Ústní a písemná projev	100%	0%	50%	33%
Čtení a porozumění pracovním instrukcím	0%	0%	50%	66%
Zběhlost v cizích jazycích	100%	0%	100%	100%
Práce s čísly při pracovním uplatnění	0%	0%	40%	66%
Schopnost rozhodovat se	100%	0%	80%	100%
Schopnost řešit problém	100%	0%	100%	100%
Nést zodpovědnost	100%	0%	100%	100%

Adaptabilita a flexibilita	100%	0%	60%	66%
Schopnost týmové práce	100%	0%	100%	100%
Schopnost vést	100%	0%	80%	66%
Ochota učit se	100%	0%	80%	100%
Zběhlost v používání výpočetní techniky	100%	0%	100%	100%
Zběhlost v zacházení s informacemi	100%	0%	80%	100%

Z tabulky 9 vyplývá, že pokud jde o vysokoškoláky, relativně nejvyšší nároky požadují zaměstnavatelé z malých firem (do 250 zaměstnanců), U větších a velkých firem (více než 250 zaměstnanců) dosáhlo označení „zcela nezbytné“ a „velmi důležité“ 100 % u kompetencí „schopnost řešit problém“, „nést zodpovědnost“, „schopnost týmové“ a „zběhlost v používání výpočetní techniky“. Pokud jde o „Čtení a porozumění pracovním instrukcím“, která dosáhla u malých firem nejmenší nezbytnosti, pak u středních organizací (250 - 500 zaměstnanců) je její význam vyšší (50%) a u velkých organizací dokonce (66%). Možným vysvětlením je zřejmý fakt, že v malých organizacích zastává řídicí funkci majitel organizace a tudíž pro něj není tato dovednost u ostatních zaměstnanců - i vysokoškoláků - nezbytná. Do největších firem je pak přijímáno více vysokoškolsky vzdělaných lidí, kteří zde často vykonávají vysoce odbornou práci, u které však nikoho dalšího neřídí a není to od nich ani očekáváno. Naopak ve středně velkých organizacích vykonávají vysokoškoláci často jak odbornou práci, tak zároveň i řídicí funkci.

3.3.5 Znalosti, dovednosti a schopnosti, na které by se měla škola více zaměřit

Dalším krokem při hodnocení důležitosti uvedených klíčových kompetencí bylo zjištění názoru zaměstnavatelů, kterých kompetencí se absolventům nedostává, a na které by se škola měla více zaměřit. Zaměstnavatelé zde de facto vyjádřili, zda se domnívají, že absolventi škol mají dané znalosti či dovednosti ovládat již v době nástupu do zaměstnání, nebo je získají až praxí. Z tohoto důvodu byli také požádáni, aby vyjádřili, u kterých vlastností, dovedností či

znalostí se domnívají, že by škola měla svou přípravu zlepšit, klást na rozvoj požadovaných schopností větší důraz.

V následující tabulce 10 jsou uvedena procenta těch, kteří u dané schopnosti vyjádřili, že by se na její rozvoj měla škola více zaměřit.

Kompetence na které by se škola měla více zaměřit	Důležitost v %
Ústní a písemná projev	55%
Čtení a porozumění pracovním instrukcím	55%
Zběhlost v cizích jazycích	100%
Práce s čísly při pracovním uplatnění	44%
Schopnost rozhodovat se	88%
Schopnost řešit problém	100%
Nést zodpovědnost	100%
Adaptabilita a flexibilita	67%
Schopnost týmové práce	100%
Schopnost vést	78%
Ochota učit se	89%
Zběhlost v používání výpočetní techniky	100%
Zběhlost v zacházení s informacemi	89%

Tabulka 10 Klíčové kompetence, na jejichž rozvoj by se měly školy více zaměřit

Největší část zaměstnavatelů požaduje, aby se škola více věnovala rozvíjení dovednosti „**zběhlost v cizích jazycích**“ (100 %), dále o „**schopnost řešit problém**“ (100 %), schopnost „**nést zodpovědnost**“ (100 %), a „**schopnost týmové práce**“ (100 %).

3.4 Jaké pracovníky zaměstnavatelé přijímají?

Další klíčovou oblastí, na kterou byl výzkum zaměřen, je problematika přijímání nových zaměstnanců. Výchozím údajem je zjištění, kolik nových pracovníků firmy přijímají. Předmětem zkoumání zároveň byla otázka, jaký počet, resp. podíl z nově přijímaných pracovníků tvoří absolventi škol. V této souvislosti je rovněž významné zjištění, jaký postoj k absolventům dotazované firmy zaujímají - zda je přijímají či nepřijímají, případně zda je preferují před jinými uchazeči o zaměstnání. Dalšími zkoumanými skutečnostmi pak byla vzdělanostní struktura nově přijímaných pracovníků a struktura přijímaných zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice.

3.4.1 Přijímání nových pracovníků a absolventů

Přehled o přijímaných nových pracovnících, resp. absolventech škol do sledovaných firem v průběhu uplynulých tří let dokumentuje tabulka 11.

Z výsledků šetření vyplývá, že v celkovém průměru tvoří absolventi téměř 57% všech nově přijímaných pracovníků. Podle procentuálního vyjádření přijímají relativně nejvíce absolventů (25 %) malé firmy do 250 zaměstnanců; zde je však třeba vzít v úvahu nízké počty těchto firem ve sledovaném vzorku, které vypovídací schopnost tohoto údaje poněkud snižují. Validnější údaj pak představuje druhá nejvyšší hodnota (24 %) v případě firem o velikosti 251 – 500 zaměstnanců. Velké podniky v uplynulých třech letech přijali nejméně absolventů (16%).

Velikost firmy	Celkový počet pracovníků	Absolventů
(101 – 250) a	20	5
(501 – 5000) f	1650	400
(nad 5000) g	700	110
Průměr	263	57

Tabulka 11 Kolik nových pracovníků jste přijali přibližně v posledních 3 letech a kolik z toho bylo absolventů, kteří ještě nepracovali?

Při podrobnějším pohledu na strukturu nově přijímaných pracovníků podle odvětví firem, které odpověděli na dotazník, je zřejmé, že relativně největší zájem o absolventy škol je v odvětvích *Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti (200 absolventů)* a *Doprava, pošty a telekomunikace (100)*. Naopak relativně nejméně přijímají absolventy v odvětvích *Zemědělství a myslivost (5 absolventů)*, *stavebnictví (30 absolventů)*, *výroba a rozvod el., plynu a vody (30 absolventů)*.

Odvětví		Pracovníků	Absolventů
A	Zemědělství a myslivost	20	5
D H	Gumár.a plastikářský průmysl	500	50
D M	Výroba dopravních prostředků	500	50
E	Výroba a rozv.el., plynu a vody	100	30
F	Stavebnictví	400	30
I	Doprava, pošty a telekom.	300	100
J	Peněžnictví a pojišťovnictví	250	50
K	Nemov.,služb.pod., výzk.a výv.	300	200

Tabulka 12 Průměrný počet přijatých pracovníků a absolventů podle odvětví

3.4.2 Skutečnosti rozhodující pro zaměstnavatele při přijímání nových pracovníků

První stěžejní oblasti výzkumu představují skutečnosti, které jsou z pohledu zaměstnavatelů při výběru nových pracovníků rozhodující. S ohledem na zvýšenou pozornost, která je v tomto šetření věnována situaci absolventů, je důležitá otázka, zda firmy při přijímání nových pracovníků činí rozdíl mezi absolventy a zaměstnanci, a jaká kritéria považují za rozhodující při výběru z uchazečů o zaměstnání.

3.5 Jakým způsobem firmy vyhledávají nové pracovníky?

Respondenti byli požádáni, aby předloženým způsobům vyhledávání nových pracovníků přiřadili frekvenci jejich využívání, přičemž měli možnost případně doplnit další alternativy.

		pomoci inzerátů	úřady práce	HR agentury	hlásí se sami	doporu- čení	přímo na školách	jiný způsob
1	Často	67%	33%	22%	33%	11%	0%	11%
2	Občas	22%	44%	33%	33%	33%	44%	33%
3	výjimečně	11%	22%	22%	44%	44%	44%	22%
4	vůbec ne	0%	11%	22%	0%	11%	11%	33%
	1+2	89%	73%	55%	66%	44%	44%	44%
	3+4	11%	33%	44%	44%	55%	55%	55%

Tabulka 13 Frekvenční tabulka využívání jednotlivých způsobů hledání nových zaměstnanců

Jak je patrné z tabulky 13, relativně nejčastějším způsobem vyhledávání nových pracovníků (kategorie „často“) je výběr z těch zájemců o práci, kteří se zaměstnavatelům hlásí pomoci inzerátů následovaný výběrem uchazečů pomocí úřadů práce.

Výše uvedená zjištění potvrzují součtové hodnoty prvních dvou a druhých dvou frekvenčních kategorií ve spodní části tabulky. Je tak zřejmé, že s výraznou převahou skutečně dominuje výběr nových pracovníků z řad těch, kteří se hlásí pomoci inzerátů (89 %); s určitým odstupem následuje vyhledávání nových pracovníků pomocí úřadu práce (73%). Dále pak ti, jež se hlásí sami (66%), následované přijímáním nových pracovníků pomocí personálních agentur (55 %). Naopak nejméně frekventovanými způsoby je vyhledávání nových pracovníků přímo na školách, pomocí doporučení a jiným způsobem (svorně 55 %). Součet hodnot ve sloupcích by v ideálním případě měl nabývat hodnot 100%. Z důvodu zaokrouhlení výsledku na celé číslo nahoru či dolů, mohou vzniknout jednoprocenní rozdíly.

Výsledky tohoto šetření jsou podle mého názoru velmi zkresleny vzorkem firem, jež se ocitly v šetření. Poměrná většina respondentů se redukuje z řad velkých firem, které zaměstnávají 500 a více zaměstnanců.

Podle mých dosavadních zkušeností nabytých v praxi bude v případě malých firem do 100 zaměstnanců častějším způsobem vyhledávání zaměstnanců pomocí inzerátů či přijímání nových pracovníků na základě doporučení zaměstnanců, než v případě středních a velkých firem. Firmy o velikosti od 101 do 500 zaměstnanců budou více preferovat vyhledávání prostřednictvím úřadů práce a pomocí inzerátů; přijímání na doporučení zaměstnanců u nich zaujímá až další příčku. Největší firmy rovněž upřednostňují úřady práce a inzeráty. I u nich je však nejfrekventovanější způsob, když se zájemci o práci hlásí sami.

Z šetření dále vyplývá, že naopak relativně nejméně je využíváno získávání zaměstnanců přímo na školách a na základě doporučení. Metodu vyhledávání potenciálních pracovníků přímo na školách budou podle mého názoru využívat zejména firmy podnikající v oblasti IS/IT a dále pak technicky zaměřené firmy. Tento zájem je způsoben zejména nedostatkem kvalitních uchazečů nacházejících se na trhu práce.

3.5.1 Důvody využití služeb personálních agentur a Assessment center.

Z předchozího výzkumu vyplývá, že celkem 66% firem často či občas využívá při výběru zaměstnanců služeb personálních agentur či Assessment center. V tomto oddíle se respondenti měli vyjádřit, jaké důvody je vedou k využívání služeb těchto agentur a také, pro jaké pozice je nejvíce využívají.

Důvod	Pořadí		
	1	2	3
Získání více informací o účastníkovi	62%	25%	13%
Úspora času	25%	50%	25%
Úspora peněz	13%	37%	62%

Tabulka 13 Určení pořadí důvodu využití AC

V tabulce 13 byli respondenti požádáni, aby seřadili pořadí důvodů, které je vedou k využívání služeb personálních agentur, potažmo AC. Pro lepší orientaci jsou v tabulce uvedeny tučně ty klíčové důvody, které se umístily na prvním místě v daném pořadí. Z výsledku šetření vyplývá, že nejvíce firem využívá služeb specializovaných firem z důvodu získání více informací o účastníkovi (62%). Na druhém místě v pořadí se umístila úspora peněz (shodně 62%) a nejmenší důvod při rozhodování respondentů pro využití AC hraje úspora času (50%).

3.5.2 Pozice hodnoceného kandidáta

Přehled pozic, pro které organizace nejvíce využívají služeb personálních agentur, dokumentuje tabulka 14. Z výsledku šetření vyplývá, že nejčastější pozicí, pro kterou firmy využívají odborných služeb, je pozice specialisty (75%), pozice obchodníka (50%) a pozice administrativního pracovníka (50%). Mezi občasné pozice můžeme zařadit na první místo pozici středního managementu (50%), liniového managementu, obchodníků a administrativních pracovníků. Na druhé straně četnosti lze spatřit pozici pomocného personálu (88%) a pozici dělníka (75%). Pro obsazení těchto pozic podniky vůbec či jen výjimečně využívají služeb specializovaných firem.

Tabulka 14 Pro jakou pozici využíváte služeb AC?

Pozice	Četnost				Celkem
	1	2	3	4	
Top management	13%	13%	61%	13%	100%
Střední management	25%	50%	13%	13%	101%
Linioví management	38%	38%	25%	0%	101%
Specialisté	75%	13%	13%	0%	101%
Obchodníci	50%	38%	13%	0%	101%
Administrativní pracovníci	50%	38%	13%	0%	101%
Dělníci	0%	13%	13%	75%	101%
Pomocný personál	0%	0%	13%	88%	101%

1 - (často), 2 - (občas), 3 - (výjimečně), 4 - (vůbec ne)

Zajímavým zjištěním lze označit fakt, že jen výjimečně si oslovení respondenti volí top management na základě doporučení či výsledků analýz personálních agentur. Důvodem této

skutečnosti je podle údajů získaných z rozhovorů s kompetentními osobami v oslovených firmách fakt, že většina firem je v rukách soukromých vlastníků. Tito vlastníci si většinou na pozice top managementu dosazují vlastní lidi na základě osobního výběru. Významný rozdíl od interpretovaných výsledků bychom mohli zjistit u malých a středních podniků a také jisté odlišnosti v odvětvích, v kterých se pohybujeme. Čím menší firma bude, tím více bude přibývat pozic, do kterých vlastníci podniku vybírá zaměstnance bez využití personálních agentur či AC.

3.6 Které metody využíváte při přijímání nových pracovníků? (otz. č.15)

Nestandardní postupy, které nejsou psychometricky podloženy, nazýváme klinickými metodami. Psychologické testy, jenž měří určité znaky osobnosti a chování, a které mohou také identifikovat schopnosti a výkonové dispozice uchazečů, nazýváme testové metody. Každá ze zmíněných metod má své přednosti i nedostatky. V otázce č. 15 jsem zjišťoval, které metody jsou v organizacích více využívány, a zda existuje nějaký rozdíl ve využívání dle odvětví. Z výsledků je patrné (tabulka 15), že téměř více jak dvě třetiny firem při výběru využívají velmi často klinické metody, zatímco testové metody využívá až často či občas pouze 56% dotázaných firem. Tento výsledek týkající se klinických metod není překvapující, jelikož téměř každé výběrové řízení začíná osobním pohovorem, při kterém automaticky sledujeme verbální a neverbální komunikaci uchazeče. V praxi se uvádí, že stačí pouze 20 sekund osobního kontaktu s uchazečem a personalista již je schopen podle vlastního mínění zařadit uchazeče do určitých tříd a udělat si o uchazeči vlastní mínění. A právě tato osobní zainteresovanost je častou chybou personalistů při výběrovém řízení. Z tohoto důvodu mne velmi překvapilo zjištění, že pouze cca. 55% (testové metody - 44% často, 11% občas) firem využívá k výběru i testové metody. V případě, že pracovník odpovědný za výběr nemá dostatečné zkušenosti, musí zákonitě docházet k osobní zainteresovanosti vůči kandidátovi a k případnému vyřazení potenciálně vhodných uchazečů.

Tabulka 15 Šetření četnosti využívání různých psychodiagnostických metod.

	Četnost			
	1	2	3	4
klinické metody	88%	11%	0%	0%
testové metody	44%	11%	11%	33%

1 - (často), 2 - (občas), 3 - (výjimečně), 4 - (vůbec ne)

V případě odvětví zjištěné výsledky využití klinických metod korespondují s předchozími výsledky. Klinické metody využívají všichni respondenti zahrnuti do dotazníkového šetření. Avšak rozdíly dle odvětví lze spatřit v případě využití testových metod. Z dotazníkového šetření vyplývá, že tuto metodu zcela vylučuje stavební firma a firmy podnikající v oblasti zemědělství, myslivosti a lesního hospodářství a také firmy z oblasti IT (svorně 0%).

Tabulka 16 Výběr psychodiagnostických metod dle odvětví

	Odvětví	Klinické. metody	Testové metody
A	Zemědělství a myslivost, l.h	100%	0%
DH	Gumár.a plastikářský průmysl	100%	100%
D M	Výroba dopravních prostředků	100%	100%
E	Výroba a rozv.el., plynu a vody	100%	100%
F	Stavebnictví	100%	0%
I	Doprava, pošty a telekom.	100%	100%
J	Peněžnictví a pojišťovnictví	100%	100%
K	Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti	100%	100%
	Průměr dle počtu firem v šetření	100%	66%

Je zřejmé, že v těchto oborech nejsou kladeny takové nároky na uchazeče, přesto si myslím, že 0% plynoucí z šetření je zarážející. Např. v případě takového architekta či stavebního mistra se vyžaduje jistá míra zodpovědnosti a osobnostních rysů, jež z pouhého rozhovoru a pozorování není možné vydedukovat. V následujícím zkoumání plyne velmi zajímavé zjištění o tom, na kolik se uchazeči přijatí v těchto odvětvích shodují s původními představami zainteresovaných organizací. Výše zjištěné výsledky jsou potvrzeny i v tabulce 16, kdy oproti 100% použití klinických metod panují v případě rozdělení firem dle odvětví značné rozdíly. V případě skupiny firem do 250 pracovníků je využití některé z testových metod nulové. V případě firem velikosti 500 až 5000 pracovníků je využití testových metod 60% a v poslední sledované kategorii, tj. firem zaměstnávající více jak 5000 zaměstnanců, je toto využití 66%. Je nutné si však připustit, že zjištěné údaje jsou velice zkreslené úzkým počtem zkoumaných respondentů, a že tyto výsledky nemusí korespondovat s aktuálním trendem na trhu práce, potažmo s výběrem kandidátů v jednotlivých odvětvích či dle velikosti firmy.

Tabulka 17 Výběr psychodiagnostických metod dle velikosti firmy

Velikost firmy	Klinické metody	Testové metody
101 – 250	100%	0%
501 – 5000	100%	60%
nad 5000	100%	66%

V žebříčku Czech Top100¹⁰ dle tržeb se za rok 2006 na 15. místě umístila firma UNICORN. S touto firmou jsem v poslední době navázal bližší spolupráci. Společnost UNICORN je největší ryze český software house v ČR. Tato firma zaměstnává více jak 800 programátorů a její obrat činil v roce 2006 přes 1.mil. Kč. Oblast IT je specifickou oblastí na pracovním trhu. Je to oblast s dynamickým růstem, v níž je permanentní nedostatek zkušených profesionálů s víceletou praxí i začínajících programátorů. Tato firma je v mém šetření unikátní z toho pohledu, že všichni zaměstnanci této společnosti pocházejí pouze ze 3 zdrojů:

- Inzeráty,
- direct search – personálně headhunterová společnost,
- doporučení přátel či známých

Zaměstnanci jsou přijímáni do pracovního vztahu na základě pohovoru, jehož se vždy účastní personální konzultant a technický neboli odborný poradce.

Personální konzultant je zodpovědný za psychodiagnostické šetření uchazeče a technický konzultant zjišťuje technické a profesní zkušenosti.

Důvod, proč se oblastí IT, respektive ICT zabývám do hloubky, je jednoduchý. V současné době je, jak již jsem řekl, velký nedostatek pracovníků v této oblasti. Inzerce na pracovních serverech, jakými jsou např. jobs, prace, kariera, cv online atd.... v současné době téměř nefunguje. Uchazeči z řad úřadů práce jsou ve většině případech vysoce nekvalifikovaní a pro IT firmu neperspektivní. V tomto oboru si každá firma velice cení svých zaměstnanců a jen nepatrné procento zkušených zaměstnanců v tomto oboru se do firem hlásí samo. Jakým způsobem tyto firmy vyhledávají tedy své zaměstnance? Nyní na scénu vstupuje nový prvek nábora zaměstnanců. Tímto prvkem jsou head hunterové společnosti, které přetahují zkušené pracovníky z řad jiných firem. I přesto, že využívání této metody je celkově nákladné, je to často jediná metoda, jak danou pozici, resp. roli obsadit. Podle vyjádření ředitele firmy DeckarPenfield, která se zabývá vyhledáváním a přetahováním zaměstnanců pro společnost Unicorn, je to často jediná možnost jak firmě zajistit potřebné odborníky v oblasti vývoje software. Tržní cena, za níž je následně možné takto získaného zaměstnance prodat mateřské společnosti či partnerům, se z důvodu toho, že se často jedná o špičky v dané oblasti, pohybuje v průměru kolem 150 000Kč. Není však výjimkou, že hodnota takovéhoho specialisty přesáhne částku 300 000 Kč. Podle vyjádření pana Šejnohy i přes tuto finanční náročnost poptávka převyšuje možnosti firmy. Mezi partnery, kteří v ČR tuto poměrně novou službu využívají, patří zejména velké bankovní instituce a telefonní operátoři.

3.6.1 Které klinické metody využíváte? (otz. č. 16)

Z hlediska používání jednotlivých klinických metod neexistují v mém šetření příliš velké diference. Základem každého nábora zaměstnance je soubor 3 prvků:

- Pozorování
- Pohovor
- Anamnéza
- Analýza spontánních produktů.

Z tabulky 18 vyplývá, že první dva prvky souboru jsou využívány u všech firem zařazených do dotazníkového šetření, přičemž neexistují rozdíly mezi jednotlivými odvětvími. Zbývající dva prvky se diferencují z hlediska využívání v jednotlivých odvětvích i podle velikosti firem. Můžeme vyzorovat, že v oborech, jakými jsou zemědělství a myslivost, gumárenství, peněžnictví a pojišťovnictví, se zcela opomíjí využívat k náboru anamnézu (0%). Na opačném pólu se naopak nacházejí odvětví, mezi které patří výroba dopravních prostředků, výroba a rozv. el, plynu a vody, IT (100%). Tyto výsledky jsou podle mého názoru do značné míry zkrsleny spíše neznalostí pojmu anamnéza v řadách personalistů než jejich nevyužíváním. Každý, kdo přijímá uchazeče, se zajímá o jeho minulost a o to, co, kde, kdy dělal. Tyto otázky zjišťujeme při filtrování přijatých životopisů i následně v samotném pohovoru. Je to právě anamnéza, která často hraje roli pomyslného jazýčku, jenž rozhodne, zda se daný uchazeč ocitne v širším okruhu možných uchazečů, či naopak je uchazeč vyřazen. Sledujeme takové prvky, jakými je např. počet odpracovaných let, místo výkonu, pozice působení, dosažené úspěchy atd. Tyto všechny prvky řadíme do anamnézy. Rozdílnost lze spíše spatřit v důležitosti anamnézy jako prvku rozhodujícího o úspěchu či neúspěchu, a za druhé v náročnosti obsazované pozice. V případě zedníka zde není takový markantní rozdíl, zda danou práci vykonával v létě minulého roku či před třemi roky. Naopak v dynamickém oboru, jakým je například oblast IT, bude velice důležité sledovat, kdy daná činnost byla prováděna. Budeme-li například programovat člověk, který ovládal tuto technologii v 80. letech, byl tehdy zcela vytížen, zatímco dnes nalézt odpovídající pracovní místo je velice obtížné. Na druhou stranu řada zahraničních institucí spravuje své datové sklady stále v těchto překonaných a z dnešního pohledu prehistorických databázích. Příkladem je program Cobol, který se využíval na konci 80. letech. Znalost takového programu může v dnešní době hrát značnou komparativní výhodu i nevýhodu..

	Odvětví	Pozorování	Pohovor	Anamnéza	Analýza spontánních produktů
A	Zemědělství a myslivost	100%	100%	0%	100%
DH	Gumárenský a plastikářský průmysl	100%	100%	0%	0%
D M	Výroba dopravních prostředků	100%	100%	100%	0%
E	Výroba a rozv.el., plynu a vody	100%	100%	100%	100%
F	Stavebnictví	100%	100%	50%	0%
I	Doprava, pošty a telekom.	100%	100%	100%	50%
J	Peněžnictví a pojišťovnictví	100%	100%	0%	0%
K	Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti	100%	100%	100%	0%

Tabulka 18 Výběr klinických metod dle odvětví

Porovnáme-li klinické metody dle velikosti firem, dojdeme k podobným výsledkům jako v předcházejícím šetření. Pozorování při přijímacím řízení využívá všech 9 dotazovaných firem. Stejně výsledky je možno vypořádat v případě pohovoru. Rozdílné výsledky je možné zaznamenat ve zbývajících dvou prvcích zkoumané oblasti. Anamnézu využívají všechny velké firmy (100%) zaměstnávajících více jak 5000 zaměstnanců. V případě analýzy spontánních produktů se používání pohybuje na hodnotě 66%. V souboru středních firem do 500 zaměstnanců je zaznamenáváme rozdíly jak v anamnéze, tak v analýze spontánních produktů. První z výše jmenovaných metod využívá téměř 66% zařazených do této kategorie. Na opačném pólu v četnosti využití se pohybuje analýza spontánních produktů, kdy tuto metodu využívá pouze 20% středních firem.

Velikost firmy	Pozorování	Pohovor	Anamnéza	Analýza spontánních produktů
101 – 250	100%	100%	0%	100%
501 – 5000	100%	100%	66%	20%
nad 5000	100%	100%	100%	66%

Tabulka 19 Výběr klinických metod dle velikosti firem.

3.6.2 Které testové metody využíváte (otz. č. 17)

V otázce č. 17 byli respondenti požádáni, aby odpověděli na otázku, které testové metody využívají. Na výběr měli respondenti 7 možností: testy inteligence, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí, testy vědomostí, projektivní testy, objektivní testy osobnosti, dotazníky, posuzovací stupnice. Z šetření vyplývá, že téměř všechna odvětví kromě zemědělství a myslivosti, stavebnictví a IT, využívají všech testových metod.

Velikost firmy	1	2	3	4	5	6	7
O – 500	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
501 – 5000	60 %	60 %	20%	20 %	60%	60%	60%
nad 5000	100 %	100 %	50%	100%	100 %	100 %	100 %

Tabulka 20 Výběr testových metod dle velikosti firem.

Tabulka 21 Výběr testových metod dle odvětví.

	Odvětví	1	2	3	4	5	6	7
A	Zemědělství a myslivost, l.h	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
D M	Výroba dopravních prostředků	100 %	100 %	0%	100 %	100%	100%	100%
D H	Gumár. a plastikářský průmysl	100 %	100 %	0%	0%	100 %	100 %	100 %
E	Výroba a rozv.el., plynu a vody	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
F	Stavebnictví	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
I	Doprava, pošty a telekom.	100 %	100 %	0%	0%	100 %	100 %	100 %
J	Peněžnictví a pojišťovnictví	100 %	0 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
K	Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti	0%	100%	100%	0%	0%	0%	00

Výkonové test – 1 (testy inteligence), 2 (testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí), 3 (testy vědomostí).

Testy osobnosti – 4 (projektivní testy), 5 (objektivní testy osobnosti), 6 (dotazníky), 7 (posuzovací stupnice)

Testy inteligence

Intelligenční kvocient je jistě jedním z nejznámějších a nejčastěji užívaných psychologických termínů. Hodnota IQ je jedním z velmi důležitějších ukazatelů úspěšnosti při doporučení pro přijetí. Z tabulky číslo 20 a 21 plyne, že IQ testy využívá 66% odvětví a všechny firmy nad 5000 zaměstnanců. Toto číslo je pro mne osobně zajímavým zjištěním. I přesto, že hodnota IQ je důležitým faktorem, nepředpokládal jsem takovéto časté využití. Důvod mého překvapení se odvíjí z poznatku, že testy IQ nezachycují další důležité vlastnosti, jakými jsou např. sebevědomí, schopnost vycházet s lidmi atd. Četnost využívání IQ testů se zvyšuje s důležitostí obsazované role. Aby se někdo dostal na vyšší post, například manažera, určitě musí prokazovat vysoké znalosti, rychlost a přesnost usuzování. Pokud by tyto vlastnosti neměl, určitě by s obtížemi docílil kvalifikovaných výsledků.

Které testy speciálních schopností využíváte?

Pod obecným označením speciální (technické) schopnosti se obvykle sdružují testy prostorových a mechanických schopností. Smyslem takovýchto testů je zjišťování míry porozumění zákonitostem materiálního světa a dovedností jejich aplikace při řešení problémů vznikajících při práci s fyzickými předměty.

Schopnost mechanického usuzování se projevuje v tom, nakolik daná osoba rozumí základním mechanickým a fyzikálním pravidlům, a jak je umí využít při zacházení se stroji a nástroji. Zjišťuje se také to, zda umí pracovat s takovými jevy, jako je teplota, tlak, geometrie atd.

Testy speciálních schopností zjišťují, jak je zkoumaná osoba schopna ve svých představách manipulovat s dvojrozměrnými a trojrozměrnými předměty.

Tabulka 22 Testy speciálních schopností dle velikosti firmy

Velikost firem	Testy paměti	Zkouška kreativity	Testy technických schopností	Zkoušky verbálních a matematických schopností
501 – 5000	0%	66%	100%	66%
Nad 5000	33%	100%	33%	100%

Tabulka 23 Testy speciálních schopností dle odvětví

	Odvětví	Testy paměti	Zkouška kreativity	Testy technických schopností	Zkoušky verbálních a matematických schopností
D M	Výroba dopravních prostředků	0%	100%	100%	100%
D H	Gumár.a plastikářský průmysl	0%	100%	100%	100%
I	Doprava, pošty a telekom.	0%	100%	50%	100%
E	Výroba a rozv.el., plynu a vody	100%	100 %	0%	100 %
K	Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti	0%	0%	100%	0%

Testy paměti umožňují vyzkoušet si vlastní paměť. Výsledek však není ničím jiným než orientací, jelikož tyto testy jsou ovlivňovány příliš mnoha faktory. Například záleží na tom, zda test absolvujeme ráno nebo večer, jak se cítíme fyzicky a psychicky, zdali jsme právě spali, jedli, nebo zda před podobnými testy máme strach. Každopádně můžeme získat alespoň základní informaci o tom, kde jsou slabé a silné stránky uchazeče. Testy paměti jsou nevíce využívány v odvětví E (výroba a rozvod el., plynu a vody). Budeme-li zkoumat využití testů paměti dle velikosti firem (tabulka 21), dospějeme k závěru, že tuto metodu využívá 0% středních firem (501-5000 zaměstnanců) a 33% velkých firem (nad 5000 zaměstnanců)¹¹.

Zkouška kreativity

Efektivní firma je ta, která hledá nové cesty ke svým klientům. V současné době se často setkáváme se situací, že trh je nasycen řadou cenově i kvalitativně srovnatelných produktů. To, co rozhoduje o úspěchu či neúspěchu, je nejenom způsob, jakým je produkt nabízen (strategie prodeje). Váhu má také to, jak je produkt vyvíjen, a nakolik je zhodnocen inovativní přístup. Tento přístup je často redukován pouze na technologie. Inovativní a tvůrčí myšlení lidí nebývá v tomto ohledu doceňováno. Charakteristickým rysem úspěšných firem je, že při výběru a dalším vzdělávání zaměstnanců, preferují jejich kreativní potenciál myšlení¹².

Z šetření vyplývá, že důležitost kreativity si uvědomuje více jak tři čtvrtiny organizací používající testy speciálních schopností (83%). Tuto metodu využívá 66% středních firem a 100% velkých firem. Toto zjištění je podrženo ve výsledcích dle jednotlivých odvětvích, kde existuje pouze jedno odvětví (IT), v němž by tuto metodu organizace nepoužívaly. Je zřejmé, že využití se bude lišit v závislosti na obsazované pozici.

VŠE FM připravuje studenty na vedoucí role a velice dobře si uvědomuje důležitost kreativity. Již zde v rámci výuky se pedagogický sbor snaží rozvíjet přirozenou kreativitu studentů při vytváření seminárních prací a řešení problémů, s kterými se studenti budou setkávat každý den v rámci svých pracovních pozicí. Úspěšnými manažery budou pouze ti, kteří dokáží v krizové situaci rozhýbat strnulé lidi a struktury uvnitř společnosti, a posílit schopnost rychlé reakce na změny trhu a přání klientů. Jedním z mnoha způsobů je vytvoření kreativního klimatu uvnitř společnosti.

Projektivní testy

Projekčním psychodiagnostickým metodám, které jsou používány od Galtonových pokusů se slovním asociačním experimentem v roce 1894, se příkládají výrazné pozitivní i negativní vlastnosti. Při kritice jim bývá vytýkána sporná validita. K nejstarším projekčním psychodiagnostickým metodám patří bezesporu kresebné projevy. Zobrazují část vědomých a nevědomých rysů osobnosti. Jejich vztah k jednání bývá bližší než u mluveného slova. Psychologická diagnostika využívá volné kresby („Nakreslete co chcete“), doplňování začatých kreseb (např. Warteggův test, S - test) a poněkud speciálních technik - např. malby pomocí prstů a spontánního čmáraní a konečně tématických kresebných technik.

Podle dotazníkového šetření (tabulka 20 a 21) tuto metodu dle odvětví využívá pouze 3 z 9 firem. V případě využití dle velikosti firmy lze spatřit diametrální rozdíly. Zatímco u firem do 500 zaměstnanců je využívání nulové, u firem s počtem 5000 a více zaměstnanců je to právě opačný pól. Projekční metody jsou zaměřeny převážně na dynamické charakteristiky osobnosti (potřeby, zájmy, postoje, názory, problémy, konflikty, interpersonální vztahy aj.). Zároveň neocenitelnou výhodou těchto metod je minimalizace možnosti záměrného zkreslení výsledků. Tyto diametrální rozdíly ve využití dle velikosti firem jsou podle mého názoru způsobeny tím, že velké firmy si mohou dovolit zaměstnávat odborný personál (psychology), který má zkušenosti a

potřebnou kvalifikaci s interpretací projektivních testů. I přes kvalifikační náročnost této metody si myslím, že v případě častého náboru tato metoda má své neocenitelné zastoupení mezi náborovými metodami.

Objektivní testy osobnosti

Idea objektivního testování se zrodila v psychologii s rozvojem inteligenčních testů a dalších nástrojů na zjišťování schopností na přelomu 19. a 20. století. Objektivní testy sestávají z položek, ve kterých respondenti netvoří vlastní odpovědi, ale vybírají správnou odpověď z několika nabízených možností.

Ve Spojených státech se objektivní testy staly záhy hlavním nástrojem hodnocení žáků. Na této metodě je oceňováno zejména to, že velmi levně a v krátkém časovém období ohodnotí velké množství respondentů. Umožňují rovněž zařadit mnoho testových položek, a tak přinejmenším povrchně pokrýt rozsáhlé učební celky. Z mého šetření, které postihuje pouze devět firem, plynou tyto výsledky. Malé společnosti do 500 zaměstnanců zastoupeny firmou Agrofert metodu objektivních testů nevyužívají. Střední firmy, které jsou v šetření zastoupeny celkem pětkrát, využívají tuto metodu více jak z 60%. Největší popularity tato metoda má u velkých společností, které jsou zastoupeny celkem třikrát (100%). Budeme-li nahlížet na tuto metodu dle odvětví, zjistíme, že kromě stavebnictví, telekomunikací, činnosti v oblasti nemovitostí, pronájmu a podnikatelské činnosti (shodně 0%), je tato metoda využívána celkem v 6 z 8 odvětví.

Dotazníky

Dotazník bývá řazen do tzv. subjektivních metod. Subjektivnost dotazníku je dána tím, že vyšetřovaný zde může různým způsobem ovlivňovat své výpovědi. Může se snažit jevit společensky lepší nebo naopak horší; mohou se zde velmi nápadně ukazovat takové tendence, jako je simulace, disimulace, případně argavace apod. Z osobních setkání s personalisty odpovědných za nábor nových zaměstnanců plyne skutečnost, že tyto kompetentní osoby velmi často pozorují fakt, že se uchazeči stylizují do určitých pozic. Uchazeč se snaží vědomě lhát v dotazníku ve snaze vylepšit si své osobní hodnocení. Psychologie si zde pomáhá konstruováním lži skóre, tj. řady otázek, týkajících se některých situací denního života, ve

kterých je pravděpodobné, že vyšetřovaný se v nich chová určitým společensky méně vhodným způsobem. Každý průměrný člověk musí např. odpovědět kladně na otázku: „Zalhal jste již někdy v životě?“ Podle odpovědí na tyto „lži otázky“ lze usuzovat na spolehlivost či nespolehlivost vyplňování celého dotazníku.

Má-li být dotazníkem získaná výpověď směrodatná, je třeba dávat dotazník v písemné formě pouze dospělým osobám s přiměřenou inteligencí. Výsledky získané dotazníkem můžeme zpracovávat kvantitativně, statistickými metodami, ale důležité je také kvalitativní hodnocení výsledků.

Z průzkumu plyne (tabulka 20 a 21), že více jak polovina respondentů rozdělených dle odvětví využívá dotazníkové šetření. Mezi odvětví, která takto nečiní, spadá stavebnictví, zemědělství a myslivost (0%). I přesto, že tato metoda nám může poskytnout velice podrobné údaje o osobě uchazeče, je nutné tuto vyšetřovací metodu kombinovat s ostatními metodami, aby naše závěry podaly co nejkomplexnější obraz osobnosti. Budeme-li zkoumat výsledky dle velikosti firmy, dospějeme k poznatku, že dotazníkové šetření využívají zejména střední (60%) a velké organizace (100%). Důvodem, proč nedochází k širšímu rozšíření této metody i do malých organizací, je zejména její náročnost na zpracování, dozor a častá simulace uchazeči, kdy dochází ke zkreslení informací o kandidátovi. Podle získaných informací velké společnosti používají tuto metodu zejména v kombinaci s objektivními testy osobnosti či s posuzovací stupnicí. Takto je možné si potvrdit či vyvrátit získané informace a včas odhalit stylizaci uchazečů.

Metody dotazníku jsou použity ke zjišťování předběžných údajů o rodině, postojích k jednotlivým členům rodiny, ke škole, ke zjišťování zkušenosti, úspěchů i neúspěchů, sebehodnocení, konfliktů, perspektiv, hodnotového systému, zájmů, profesní orientace atd. a k ověření některých údajů (např. o úrazech, nemocích, prodělaném léčení, pobytu v ústavním prostředí apod.). Ve svém šetření jsem se často setkával i s rozdílným postojem k uchazečům, kteří vědomě lhali při vyplňování dotazníku. Někteří personalisté automaticky tyto uchazeče diskvalifikovali a vyřazovali je z dalšího výběru, jiní pouze tuto informaci přiložili k celkovému hodnocení. Je jen na klientovi, potažmo vedoucím oddělení, zda si takového uchazeče vybere či nevybere.

Posuzovací stupnice

Mezi nejčastější posuzovací stupnici řadíme sémantický diferenciál. Sémantický diferenciál hodnotí zkoumaný objekt pomocí různých položek (Items), přičemž využívá bipolární stupnici (v českých podmínkách se doporučuje stupnice 1 až 5). Číslo 1 znamená pozitivní vnímání a 5 naopak negativní. Na protilehlých pólech stupnice se nacházejí evaluační položky. Tyto položky tvoří antonyma adjektiv, které vytváří základní dichotomický sémantický diferenciál (např. Čistý - špinavý, starý - nový, solidní - nesolidní). Spontánní hodnocení jednotlivých položek respondenty je kvantifikováno a výsledný průměr jednotlivých dichotomických párů se propojuje pro lepší grafické vyjádření a srozumitelnost vertikální spojnicí. Tuto metodu, která je díky grafickému vyjádření velice srozumitelná, využívá dle šetření 6 z 8 odvětví. S jejím využitím se nepotkáme pouze v oborech stavebnictví, zemědělství a myslivost. V případě využití jsou zjištěné výsledky zcela totožné jako při využívání dotazníků a objektivních testů osobnosti (tabulka 19 a 20). U firem do 500 zaměstnanců je zastoupení této metody nulové, u firem do velikosti 5000 je zastoupení 60%, u největších firem zaměstnávajících nad 5000 pracovníků je podle zjištění toto využití 100%. Rozdíly mohou být způsobeny nutností zaměstnávat kvalifikované hodnotitele a časovou náročností této metody. Pouhé vyplňování vyžaduje více jak 45. minut a samotné vyhodnocování pak cca. 20. minut. Většina soukromníků či menších firem proto tuto metodu, kde je nutný odborný dohled nad skupinou uchazečů vyplňující dotazník a také přítomnost kvalifikovaného hodnotitele, odmítá.

3.5 Odpovídá zaměstnanec, kterého vaše firma přijala před rokem na konkrétní pozici stále vaším představám

Jak již bylo v úvodu mé diplomové práce zmíněno, *až 66% rozhodnutí o přijetí nových zaměstnanců se do 12 měsíců ukáže jako chybných.*" Peter Drucker, Management Konsultant.

Celá má práce, ve které jsem se zabýval způsoby získávání zaměstnanců, směřovala k následujícímu bodu. Zjistit, do jaké míry odpovídá zaměstnanec, kterého firma přijala před rokem na konkrétní pozici stále jejím představám. Úkolem jednotlivých metod, tak jak byly vyjmenovány a šetřeny, je získat ucelený a kvalifikovaný pohled na uchazeče.

Ze získaných údajů dotazníkového šetření vyplývá, že co se týče výsledků, panuje v jednotlivých odvětvích značný rozdíl.

	Odvětví	téměř vždy	často	výjimečně	nikdy
A	Zemědělství a myslivost, l.h	60%	40%	0%	0%
D M	Výroba dopravních prostředků	80 %	10%	0%	0 %
D H	Gumár.a plastikářský průmysl	100 %	0 %	0%	0%
E	Výroba a rozv.el., plynu a vody	70 %	30 %	0 %	0 %
F	Stavebnictví	50	50%	0%	0%
I	Doprava, pošty a telekom.	70 %	30%	0%	0%
J	Peněžnictví a pojišťovnictví	95 %	5 %	0 %	0 %
K	Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti	80%	20%	0%	0%

Tabulka 24 Nakolik odpovídá přijatý zaměstnanec původním předpokladům – dle odvětví

Velikost firmy	téměř vždy	často	výjimečně	nikdy
101 - 250	60%	40%	0%	0%
501 - 5000	79%	21%	0%	0%
nad 5000	73%	27%	0%	0%

Tabulka 25 Nakolik odpovídá přijatý zaměstnanec původním předpokladům – dle velikosti firem

4. Závěr

V této části diplomové práce bych se rád vrátil k cílům, které jsem formuloval na počátku. Mým cílem je také zhodnotit, jak se mi podařilo zanalyzovat metody výběru zaměstnanců podle tržeb v nejvýznamnějších podnicích ČR žebříčku CZECH TOP100. Rád bych také nastínil směr, kterým by se FM VŠE měla dále ubírat v přípravě studentů pro výkon povolání.

Celkově i po opakovaných žádostech se mého průzkumu zúčastnilo 9 firem ze 100 (tedy 9%). Zde musím sebekriticky říci, že já sám jsem očekával větší účast a ochotu firem sdílet své informace a pomoci s tématem mé diplomové práce. Zhodnotím-li však tuto hodnotu s běžně uváděnými 2%, mohu říci, že výsledný počet respondentů, kteří se zúčastnil tohoto šetření, několikrát překračuje uváděnou hodnotu. Zjištěné závěry jsou bohužel často zkresleny nedostatečným množstvím respondentů a proto tyto výsledky nelze brát jako postoje všech firem v tomto odvětví či podobně velkých organizací.

Z mého šetření plyne závěr, že zúčastněné firmy v průběhu tří let zaměstnaly celkově 263 uchazečů, přičemž v celkovém průměru tvoří absolventi téměř 21% všech nově přijímaných pracovníků. Tato hodnota podle mne vyjadřuje skutečnost, že firmy jsou otevřeny novému způsobu uvažování a novým myšlenkám, jež do firem přináší studenti. Za povšimnutí stojí zejména poptávka po studentech ze strany firmy Unicorn, která během tří let zaměstnala více jak 200 studentů. Podle procentuálního vyjádření přijímají relativně nejvíce absolventů firmy do 250 zaměstnanců (70%) a naopak nejméně studentů z řad VŠ poptávají středně velké firmy (23%).

Firmy vyhledávají uchazeče zejména prostřednictvím inzerátů (89%) a úřadů práce (73%). Pouze 44% firem vyhledává budoucí zaměstnance na akademické půdě. Můžeme zde položit otázku, proč firmy blíže nespolupracují s vysokými školami? Odpovědět na tuto otázku by vyžadovalo samostatné šetření, které však není předmětem mé diplomové práce.

Firmy vyhledávající zaměstnance zejména prostřednictvím personálních agentur či assessment center. Tuto metodu využívají převážně při obsazování pozic specialistů (75%). Nejméně jsou výše uvedené metody aplikovány v případě vyhledávání pomocného personálu

(88%) a u dělnických profesí (75%). Důvodem použití je zejména úspora času a až na poslední místě je úspora peněz.

Z výsledků šetření vyplývá, že v souhrnu, tzn. bez ohledu na velikost či odvětví, firmy kladou při přijímání zaměstnanců větší důraz na dovednosti profesní (v průměru 66 %) než na klíčové dovednosti (v průměru 44 %). Při vstupu absolventů na trh práce mají nejdůležitější roli kompetence, tj. znalosti, schopnosti a dovednosti, které získali v rámci školského systému. Firmy si nejvíce u nových zaměstnanců váží schopností, jež jsou vlastní i studentům FM VŠE. Jsou to tyto dovednosti: zběhlost v cizích jazycích, schopnost rozhodovat se, nést zodpovědnost, schopnost vést, učit se a znalosti v IT. Podle vyjádření zaměstnavatelů by mělo dojít k výraznějšímu posunu od memorování značného množství encyklopedických znalostí k zaměření se na schopnost řešit problémy vyskytující se v praxi. Další požadavky kladené na absolventy jsou znalost cizích jazyků, větší důraz na týmovou práci a rozsáhlejší znalosti v oblasti IT (100% firem).

Největší část mého šetření se týká výzkumu metod, jež firmy využívají k přijímání nových zaměstnanců. Všichni respondenti bez rozdílu odvětví či velikosti používají k náboru zejména klinické metody (100%), přičemž nejčastějšími metodami jsou pozorování a pohovor (obě 100%). V případě zbývajících dvou klinických metod panují značné rozdíly v odvětví i v rámci velikosti firem. Analýzu spontánních produktů a anamnézu aplikuje zejména firma ČEZ, přičemž používání těchto metod je určené zákonem s ohledem na bezpečný provoz elektráren.

Testové metody nacházejí své uplatnění ve velkých společnostech zaměstnávajících více jak 5000 zaměstnanců (66%) a také ve středně velkých organizacích do 500 zaměstnanců (60%). Malé organizace do 500 zaměstnanců nejsou této metodě z důvodu finanční, časové a odborné náročnosti nakloněny. Existuje celkem sedm skupin testových metod. Pouze u velkých organizací nad 5000 zaměstnanců (ČEZ, Telekom, Škoda Auto a.s.) lze registrovat aplikování téměř všech testových metod. Značné rozdíly je možné vystopovat v aplikování testových metod v souboru středních firem. Firmy střední velikosti kromě testů vědomostí (20%) a projektivních testů (20%) využívají kompletní rozsah testových metod (vždy 60%). Diferenciaci lze vyzorovat zejména napříč jednotlivými odvětvími. Na jednom z mezních pólů je zástupce stavebního odvětví, firma Stavby silnic a železnic, kdy tato firma vůbec nevyužívá testové metody. Na druhém pólu se nachází zástupce peněžnictví a pojišťovnictví, firma Citibank, která kromě testů speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí využívá celý rozsah testových metod.

Mezi nejčastěji využívané testy speciálních schopností patří zkouška kreativity a zkoušky verbálních a matematických schopností. Tyto dvě metody aplikují všechny velké firmy (100%). V případě středních firem si největší pozornost zaslouží testy technických schopností (100%). Ostatní metody jsou využívány z části či vůbec ne. Nejméně jsou testy speciálních schopností využívány firmou Unicorn, která zastupuje činnosti v oblasti nemovitostí, pronájmu a podnikatelské činnosti. Tato firma ze souboru 4 metod využívá pouze jedinou, a to testy technických schopností.

Závěrečné zkoumání se zaměřilo na zjištění, jak vyhovuje přijatý zaměstnanec původním předpokladům. Po absolvování veškerých procedur souvisejících s výběrem zaměstnanců jsou společnosti nuceny se po určitém časovém horizontu poohlédnout a zhodnotit, nakolik byl jejich výběr úspěšný. Z tohoto hlediska jsou všechny dotazované firmy spokojeny s vybraným zaměstnancem. Největší spokojenost mezi firmami zaujímá firma CADENCE INNOVATION k.s., která se zabývá výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl. Firma CADENCE INNOVATION k.s. je vždy spokojena s vybraným zaměstnancem (100%). Naopak nejmenší spokojenost vyjadřuje firma Stavby silnic a železnic, kdy téměř vždy je úspěšná pouze z 50%. Dle velikosti firem jsou nejuspěšnější střední firmy do 5000 zaměstnanců, kdy úspěšnost, že téměř vždy vyberou správnou osobu, je 79%. Zarážející na těchto zjištěních je pouze stav, kdy ani jedna z dotazovaných firem se při výběru zaměstnanců nikdy nespálí.

Na závěr lze konstatovat, že výběr zaměstnanců je individuální proces. Tento proces se liší v závislosti na odvětví, velikosti firmy a obsazované pozici. Jeho zvládnutí má významný vliv na budoucí směřování a růst firmy. Absolventi z řad VŠE FM zde mohou představovat pro zkušenější pracovníky konkurenci i navzdory nedostatku či absenci odborné praxe. Jejich výhodou jsou čerstvé znalosti, schopnosti, dovednosti, rovněž i osobnostní předpoklady a kvality či nezatíženost předchozími pracovními návyky. Pro některé zaměstnavatele je zároveň více důležitá ochota absolventů učit se novému a jejich pozitivní přístup k práci než předchozí praktické zkušenosti.

5.Literatura

1. Svoboda, M.: Metody psychologické diagnostiky dospělých. Capa, Praha 1992, ISBN:80-7064-036-5
2. S.T.UNITE RECRUITMENT.: Jak uspět při výběru nového zaměstnání
3. Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, Computer Press, Praha 1999, IBSN:80-7226-161-4
4. Kolman, L.: Výběr zaměstnanců, Linde, Praha 2004, IBSN:80-86131-53-X

Odkaz na stránky www:

6. http://modernirizeni.ihned.cz/3-11588960-Person%E1In%ED+minimum+pro+v%FDb%ECr+p%F8ij%EDm%E1n%ED+zam%ECstnanc%F9-600000_d-47 (14.04.2007)
7. <http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=65> (14.04.2007)
8. <http://tbsd-eq.wz.cz/kreativita/kreat.php> (14.04.2007)
9. http://www.czechtop100.cz/100_nejvyznamnejsich/vysledky/ (14.04.2007)
10. <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/okec> (14.04.2007)
11. http://www.rratio.com/rratio_net/test.htm (14.4.2007)
12. <http://www.hormed.cz/clanky.php?lang=cz&id=11> (14.04.2007)

Přílohy

Čistý dotazník zasílaný sledovaným společností:



Dotazník k diplomové práci „Analýza metod výběru zaměstnanců v nejvýznamnějších firmách ČR“

1. Název organizace:	
2. Adresa organizace:	
3. Dotazník vyplnil/a:	
Jméno:	
Postavení ve firmě:	

4. **Hlavní činnost organizace (kód klasifikace OKEČ nebo slovní popis):**

5. **Velikost organizace (uved'te písmeno - a: do 5; b: 6-25; c: 26-100; d: 101-250; e: 251-500; f: 500-5000; g: nad 5000 prac.)**

6. **Struktura zaměstnanců Vaší organizace podle vzdělání**
(vyjádřete v % tak, aby součet byl 100 %)

Se základním vzděláním a bez vzdělání	%
Vyučení (SOU)	%
Středoškolské (s maturitou)	%
Pomaturitní	%

Vyšší odborné (VOŠ)	%
Vysokoškolské	%

7. **Kolik nových pracovníků jste přibližně přijali v posledním roce?**

Kolik z toho bylo absolventů, kteří ještě nepracovali ?	

8. **Jakým způsobem vyhledáváte nové pracovníky ?**

1 = často; 2 = občas; 3 = výjimečně; 4 = vůbec ne

(do každého rámečku uveďte číslíci hodnocení)

	Pomocí inzerátů	
	Prostřednictvím úřadů práce	
	Prostřednictvím personálních agentur (AC)	
	Hlásí se sami	
	Na doporučení zaměstnanců	
	Přímo na školách	
	Jiným způsobem	
- vypište jakým:		

9. **Využívá-li Vaše organizace služeb personálních agentur (Assessment centra), prosím uveďte důvody, které Vás k tomu vedou a určete pořadí těchto preferencí?**

Pořadí preferencí = 1. je maximum a 3. minimum

(v příslušném rámečku uveďte pořadí, 1 až 3“)

	Získání více informací o účastníkovi	
	Úspora času	
	Úspora peněz	
	jiné důvody	
- vypište jaké:		

10. Pro jakou pozici využíváte služeb personálních agentur potažmo AC?

<p><i>1 = často; 2 = občas; 3 = výjimečně; 4 = vůbec ne</i></p> <p><i>(do každého rámečku uveďte číslici hodnocení)</i></p>	Top management	
	Střední management	
	Liniový management	
	Specialisté	
	Obchodníci	
	Administrativní pracovníci	
	Dělníci	
	Pomocný personál	

11. Které metody využíváte při přijímání nových pracovníků?

<p><i>1 = často; 2 = občas; 3 = výjimečně; 4 = vůbec ne</i></p> <p><i>(v příslušném rámečku uveďte číslo)</i></p>		
	klinické metody	
	testové metody	

12. V případě, že jste u otázky č. 11 zaškrtnuli klinické metody, prosím uveďte které?

<p><i>(v příslušném rámečku uveďte „x“)</i></p>	pozorování	
	pohovor	
	anamnéza	
	analýza spontánních produktů	

Pokud se domníváte, že otázce chybí nějaké metody, uveďte které:

V případě slovních odpovědí do rámečků nejste omezeni jejich velikostí, rámečky se zvětšují podle potřeby a ostatní části posunují - to není na závadu - ponechte text tak, jak se posune - v žádném případě, prosím, neporušujte uspořádání dotazníků vkládáním konců stránek, vypouštěním rámečků, rozdělením apod.

--

--	--

13. V případě, že jste u otázky č. 11 zaškrtnuli testové metody, prosím uveďte které?

(v příslušném rámečku uveďte „x“)

Výkonové testy:

testy inteligence

testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí

testy vědomostí

Testy osobnosti:

projektivní testy

objektivní testy osobnosti

dotazníky

posuzovací stupnice

Pokud se domníváte, že v předchozí otázce chybí nějaké metody, uveďte které:

V případě slovních odpovědí do rámečků nejste omezeni jejich velikostí, rámečky se zvětšují podle potřeby a ostatní části posunují - to není na závalu - ponechte text tak, jak se posune - v žádném případě, prosím, neporušujte uspořádání dotazníků vkládáním konců stránek, vypouštěním rámečků, rozdělením apod.

--	--

14. V případě, že jste u otázky č. 13 zaškrtnuli testy speciálních schopností, prosím, uveďte které

<i>(v příslušném rámečku uveďte „x“)</i>	testy paměti	
	zkoušku kreativity	
	testy technických schopností	
	zkoušky verbálních a matematických schopností	

Pokud se domníváte, že v předchozí otázce chybí nějaké metody, uveďte které:

V případě slovních odpovědí do rámečků nejste omezeni jejich velikostí, rámečky se zvětšují podle potřeby a ostatní části posunují - to není na závalu - ponechte text tak, jak se posune - v žádném případě, prosím, neporušujte uspořádání dotazníků vkládáním konců stránek, vypouštěním rámečků, rozdělením apod.

15. V případě, že Vaše společnost využívá projektivní testy, uveďte které?

<i>(v příslušném rámečku uveďte „x“)</i>	verbální metody	
	grafické metody	
	manipulační metody	

16. Odpovídá zaměstnanec, kterého Vaše firma před rokem přijímala na konkrétní pracovní pozici, stále Vaším představám?

<i>(v příslušném rámečku uveďte x)</i>	Téměř vždy	
	Často	

Výjimečně	
Nikdy	

18. **Jaká kritéria považujete za rozhodující pro přijetí zaměstnance s praxí a jaká pro absolventa?** Případně uveďte ve vztahu k charakteru pracovní pozice.

Kritéria pro přijetí zaměstnance s praxí (*prosím vypište*):

Kritéria pro přijetí absolventa (*prosím vypište*):

20. **Jaké důvody Vás vedou k přijímání absolventů?**

<i>(v příslušných rámečcích uveďte „x“)</i>	dovednosti v práci s počítačem	
	flexibilita	
	jazyková vybavenost	
	otevřenost vůči firemní filozofii	
	nezatíženost předchozími pracovními návyky	
	novější teoretické znalosti, znalost nových technologií	
	originalita nápadů	
	ochota se vzdělávat	
	finanční stimuly (dotace na mzdové náklady poskytované úřadem práce)	
Jiné, uveďte jaké:		

21. **Jakou důležitost přikládáte dále uvedeným znalostem, dovednostem a schopnostem (klíčovým dovednostem) zaměstnanců z řad VŠ?** *Důležitost vlastností se hodnotí stupnicí - 1 = zcela nezbytné; 2 =*

velmi důležité; 3 = důležité; 4 = méně důležité; 5 = vůbec nepotřebují - hodnocení zapište do **každého** řádku a sloupce v levé části tabulky (tučně ohraničené)

Na co by se měla universita v přípravě studentů více zaměřit, tj. tam, kde se těchto znalostí, dovedností a schopností zaměstnancům většinou nedostává, **uved'te** v pravé části tabulky pouze v příslušném řádku a sloupci **znaménko „+“**.

Znalosti, dovednosti, schopnosti zaměstnanců	Důležitost vlastností (hodnocení 1 až 5)	Na co by se školy měly více zaměřit (vyznačte „+“)
	vš	vš
Ústní a písemný projev		
Čtení a porozumění pracovním instrukcím		
Zběhllost v cizích jazycích		
Práce s čísly při pracovním uplatnění		
Schopnost rozhodovat se		
Schopnost řešit problém		
Nést zodpovědnost		
Adaptabilita a flexibilita		
Schopnost týmové práce		
Schopnost vést		
Ochota učit se		
Zběhllost v používání výpočetní techniky		
Zběhllost v zacházení s informacemi		

V případě slovních odpovědí do rámečků nejste omezeni jejich velikostí, rámečky se zvětšují podle potřeby a ostatní části posunují - to není na závalu - ponechte text tak, jak se posune - v žádném případě, prosím, neporušujte uspořádání dotazníků vkládáním konců stránek, vypouštěním rámečků, rozdělením apod.

22. Pokud se domníváte, že v předchozí otázce číslo 21 nějaké znalosti, dovednosti a schopnosti chyběly, uveďte které:

23. **Když se nyní zamyslíte nad znalostmi, dovednostmi a schopnosti uvedenými v otázce číslo 21 (příp. Vámi doplněné v otázce 22), mohl/a byste určit ty, u kterých předpokládáte, že jejich význam v příštích letech ještě vzroste?**

24. **Při přijímání nových pracovníků kladete (budete klást) důraz spíše na:**
(vyjádřete v % tak, aby součet dával 100 %)

klíčové dovednosti	%	
<i>(tj. na znalosti, dovednosti a schopnosti uvedené v otázce číslo 21)</i>		
profesní dovednosti	%	

26. **Děkuji vám za vyplnění dotazníku, kterým se snažím zjistit metody výběru a potřeby zaměstnavatelů související s připraveností absolventů Fakulty managementu Vysoké školy ekonomické v Jindřichově Hradci.**

Pro moji práci **bude přínosem, pokud mi sdělíte své další názory či připomínky**, jak přímo k universitní přípravě absolventům FM VŠE, které nebyly přímo nebo dostatečně zachyceny v otázkách dotazníku, tak k samotnému systému výběru zaměstnanců.

