

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická

Metody výběru pracovníků ve vybraných podnicích

Bc. Ivana Nožičková

Diplomová práce

2012

University of Pardubice  
Faculty of Chemical technology

Employees selection methods in selected enterprises

Bc. Ivana Nožičková

Thesis  
2012

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana Nožičková**  
Osobní číslo: **C09871**  
Studijní program: **N2807 Chemické a procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**  
Název tématu: **Metody výběru pracovníků ve vybraných podnicích**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

### Zásady pro vypracování:

1. Získávání pracovníků.
2. Personální anamnéza uchazečů.
3. Proces výběru pracovníků.
4. Metody testování uchazečů.
5. Sestavení scénáře dotazování k primárnímu výzkumu způsobů výběru pracovníků na vybranou pozici.
6. Provedení primárního výzkumu ve vybraných podnicích.
7. Vyhodnocení výzkumu, závěry.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
3. Milkovich, G.T., Boudreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů. GRADA, Praha 1993. ISBN 80-85623-29-3.
4. Dvořáková, Z.a kol.: Personální řízení 1. VŠE Praha, Praha 2001. ISBN 80-245-0248-8.
5. Blašková, M.: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Žilinská univerzita v Žilině, Žilina 2003. ISBN 80-8070-034-6.
6. Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu. Grada Publishing, Praha 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
7. www stránky týkající se dané problematiky.

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Marie Bednaříková, CSc.**

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání diplomové práce: **24. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2012**



prof. Ing. Petr Ložák, DrSc.

děkan

L.S.



doc. Ing. Lenka Branáková, Ph.D.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 23. února 2012



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Diplomová práce vznikla za podpory projektu Partnerství pro chemii, reg. číslo CZ.1.07/2.4.00/31.0062 operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

---

### **Partnerství pro chemii**

Projekt reg. číslo: CZ.1.07/2.4.00/31.0062

Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Studentská 95, 532 10 Pardubice, IČ 00216275

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 24. 4. 2012

Ivana Nožičková

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá problematikou výběru pracovníků. Obsahuje rešerši dané problematiky vycházející z aktuální odborné literatury. Zaměřuje se na popis dílčích činností v procesech získávání a výběru pracovníků a popis metod používaných v jednotlivých procesech výběru a při testování uchazečů. V práci je popsán i základní legislativní rámec výběru pracovníků. Praktická část práce obsahuje výsledky a analýzu šetření, které bylo provedeno v průmyslových podnicích. Cílem šetření bylo odhalit principy výběru pracovníků v praxi. Z těchto výsledků je provedena komparace podniků dle jejich zaměření a velikosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

získávání pracovníků, výběr pracovníků, lidské zdroje, personální anamnéza

## **TITLE**

Employees selection methods in selected enterprises

## **ANNOTATION**

Thesis deals with the selection of workers. Includes search problems based on current scientific literature. It focuses on the description of individual activities in the processes of acquisition and selection of employees and description of methods used in each process of selection and testing of applicants. The thesis describes the basic legislative framework for the selection of workers. The practical part contains the results of investigation and analysis that was carried out in industrial plants. The inquiry was to discover the principles of choice in the workplace. From these results, the comparison of companies according to their specialization and size.

## **KEYWORDS**

recruitment, selection of employees, human resources, personal anamnesis

## Obsah

Úvod .....	10
<b>1 Získávání pracovníků v podnicích .....</b>	<b>12</b>
1.1 Proces získávání pracovníků .....	13
1.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků .....	14
1.2.1 Vnitřní zdroje pracovníků .....	15
1.2.2 Vnější zdroje pracovníků .....	16
1.3 Metody získávání pracovníků .....	17
1.4 Specifikace požadavků na pracovníka .....	20
<b>2 Personální anamnéza uchazečů .....</b>	<b>22</b>
2.1 Jednotlivé kroky personální anamnézy .....	22
2.2 Odmítnutí nevhodných uchazečů .....	24
2.3 Diskriminace v přístupu k zaměstnání .....	25
<b>3 Proces výběru pracovníků .....</b>	<b>27</b>
3.1 Účastníci procesu výběru pracovníků .....	28
3.2 Práva uchazečů .....	29
3.3 Nedostatky procesu výběru pracovníků .....	30
3.4 Náklady na výběr pracovníků .....	32
3.5 Plnění personálního plánu .....	33
<b>4 Metody testování uchazečů .....</b>	<b>35</b>
4.1 Klasické metody testování .....	38
4.1.1 Výběrové rozhovory .....	38
4.1.2 Výběrové testy .....	39
4.1.3 Jiné metody výběru .....	40
4.2 Moderní metody testování - Assessment centrum .....	41
<b>5 Charakteristika pracovní pozice obchodního zástupce .....</b>	<b>43</b>
<b>6 Projekt výzkumu – Hlavní a dílčí cíle .....</b>	<b>45</b>
<b>7 Realizace a zpracování výsledků projektu výzkumu v podnicích .....</b>	<b>47</b>
7.1 Charakteristika podniků (respondentů 1 - 7) .....	47
7.2 Výsledky výzkumu .....	48
7.2.1 Získávání pracovníků v podnicích .....	48
7.2.2 Personální anamnéza uchazečů .....	55
7.2.3 Proces výběru pracovníků .....	57

7.2.4	Metody testování uchazečů .....	60
7.2.5	Shrnutí výsledků výzkumu .....	63
<b>Závěr</b>	.....	<b>66</b>
<b>Přehled zkratk</b>	.....	<b>67</b>
<b>Použitá literatura</b>	.....	<b>68</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>71</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>72</b>
<b>Seznam příloh</b>	.....	<b>73</b>

## Úvod

Zpomalení ekonomiky po roce 2008 a nástup recese o tři roky později zvýšilo tlak na podniky, aby zlepšily svou výkonnost. Základním předpokladem pro možné zlepšování se podniku je, že bude disponovat pracovníky, kteří mají potenciál vytvořit prvky, které zvýší konkurenceschopnost podniku. Jedná se o pracovníky napříč podnikovými odděleními. Pracovníci marketingového oddělení musí správně odhadnout poptávku trhu, ve vývojovém oddělení musí pracovníci vyvinout vhodný produkt, pro který zajistí oddělení zásobování vhodné vstupní výrobní faktory. Takto vytvořený produkt pak musí pracovníci oddělení prodeje prodat.

Aby podnik disponoval kvalitními pracovníky, tak je nejdříve musí vyhledat, oslovit a získat pro spolupráci. To vše v konkurenci ostatních podniků, které mají také zájem získat ty nejlepší potenciální uchazeče pro spolupráci.

Cílem diplomové práce je vymezit na základě rešerše odborné literatury podstatu výběru pracovníků zejména v podmínkách průmyslového podniku a zjistit jak jej dané realizují.

Dílčím cílem této práce je popsat proces získávání pracovníků, který je nedílnou součástí samotného procesu výběru pracovníků. Budou zde popsány specifika získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů, dále základní metody získávání pracovníků a způsoby specifikace požadavků na pracovníka. Další část diplomové práce se bude zabývat personální anamnézou uchazečů.

Procesem výběru pracovníků se bude zabývat druhá část práce. Budou definováni možní účastníci tohoto procesu ze strany podniku. Budou uvedena zákonem daná práva uchazečů, která mají při účasti ve výběrovém řízení. Také budou uvedeny interní faktory procesu výběru pracovníků, jako jsou náklady na celý proces a naplňování personálních plánů podniku.

V poslední části práce budou uvedeny metody testování uchazečů, budou zde popsány jak klasické metody testování, tak i moderní metody testování v assessment centrech.

Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce bude realizováno šetření ve vzorku průmyslových podniků. Cílem tohoto šetření bude zjištění principů procesu výběru pracovníků na pozici obchodního zástupce v podnicích různé velikosti a různého oboru podnikání.

## 1 Získávání pracovníků v podnicích

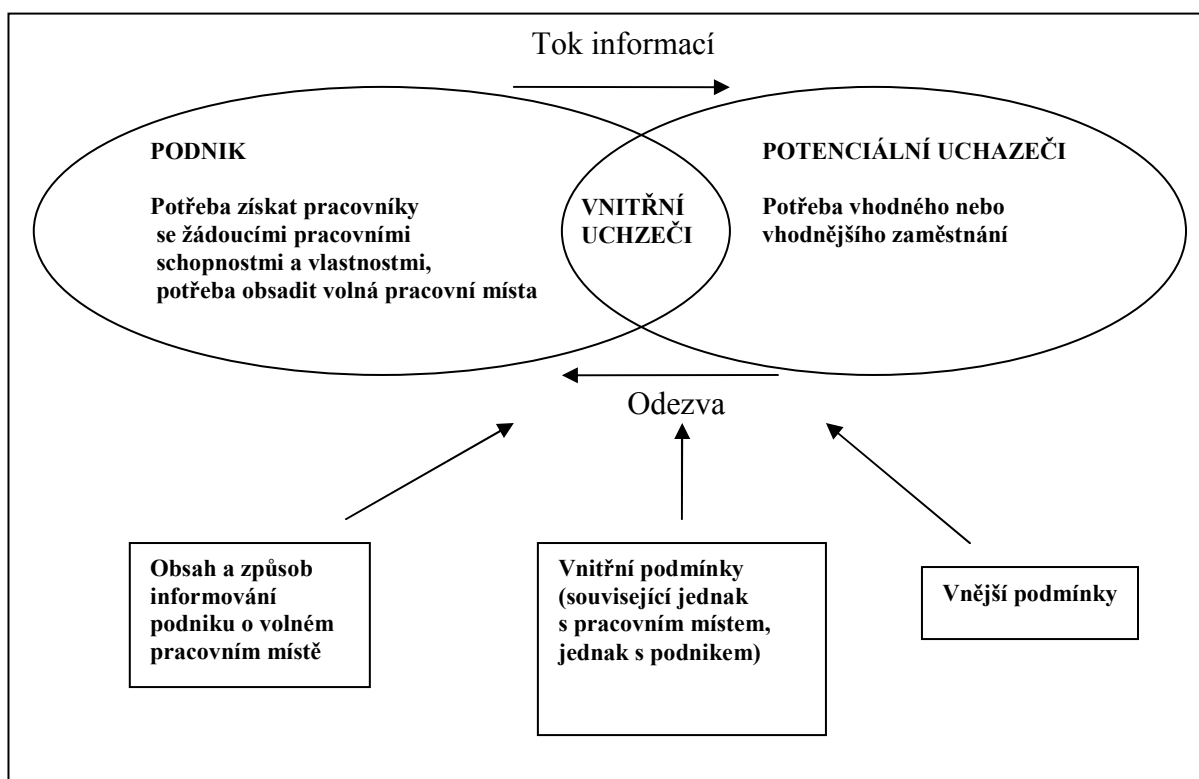
Získávání pracovníků je činnost, která by měla zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa včas (v žádoucím termínu) a s minimálními náklady. Jedná se tedy o proces rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči, získávání příslušných informací o uchazečích a také organizační a administrativní zajištění těchto činností [2].

Společně s výběrem je získávání pracovníků klíčovou fází formování pracovní síly podniku (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Získávání rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů podniku zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku [6].

Vzhledem k tomu, že moderní řízení lidských zdrojů se vyznačuje výraznou strategickou orientací, je získávání pracovníků jakožto personální činnost rovněž výrazně strategicky orientované, tzn. že se berou v úvahu dlouhodobé potřeby obsazení daného pracovního místa a možné dlouhodobé dopady rozhodnutí o získávání pracovníků. V souvislosti se získáváním pracovníků je důležité znát, jak dlouho bude podnik pracovat na daném pracovním místě potřebovat a jak se tato práce v průběhu času změní a podle toho se potom získávání pracovníků koncipuje. Nejedná se pouze o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale je nutné brát v úvahu, jak požadavky pracovního místa, tak i požadavky pracovního týmu či útvaru a také požadavky celého podniku [12].

Proces získávání pracovníků je oboustranný komunikační proces, kde je možno identifikovat na jedné straně podnik s potřebou pracovních sil, na druhé straně potenciální uchazeče o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být i současní pracovníci podniku, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci podniku, nebo jsou ze svého dosavadního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovních sil či organizačními změnami v podniku [13]. Proces získávání by měl zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v podniku. Odezvu na nabídku

pracovního místa v podniku může ovlivnit sama nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky podniku, ale také velmi výrazně i vnější podmínky [2]. Celou situaci názorně zobrazuje obr. 1.



Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků [2]

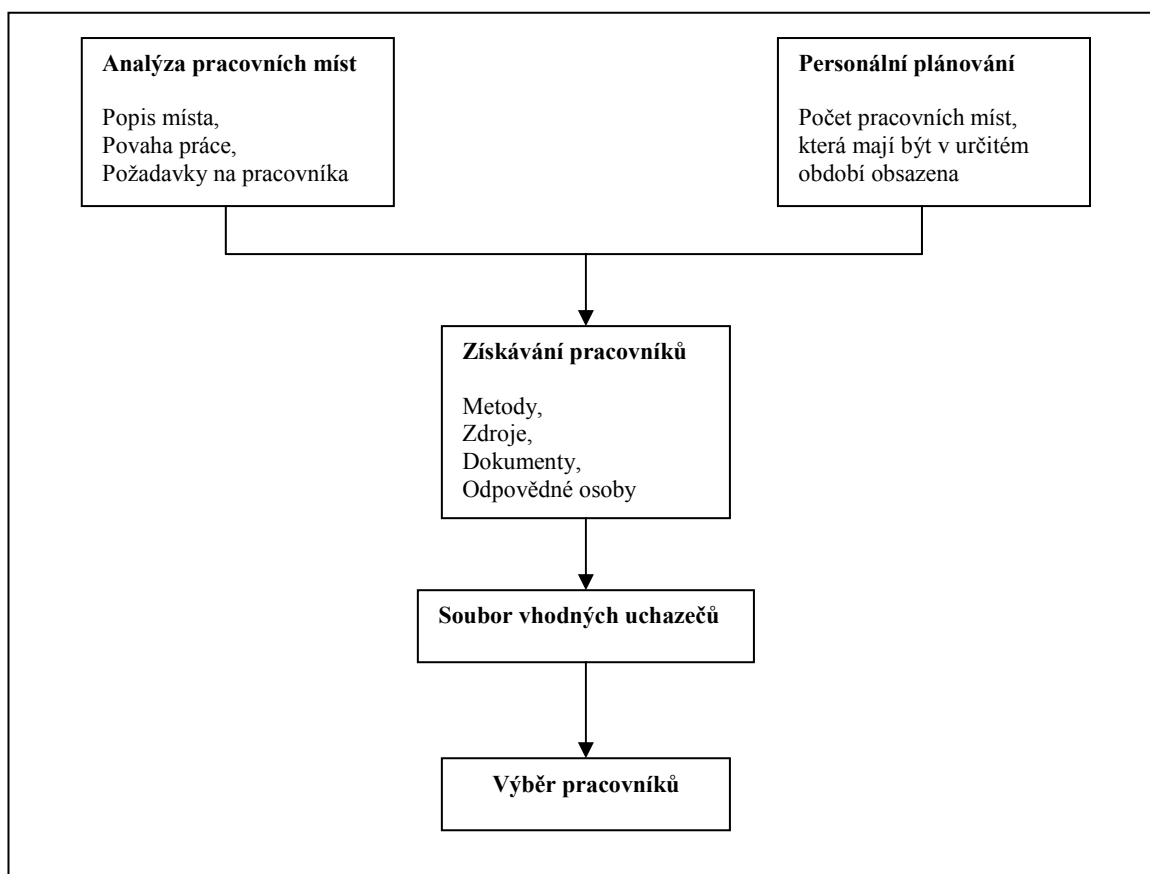
## 1.1 Proces získávání pracovníků

V dnešní době má proces získávání pracovníků již poměrně dokonale propracovaný metodologický postup, který je výhodné dodržovat. Podnik se tím vyhne časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou zůstává příslušné pracovní místo neobsazeno [6].

Předpokladem efektivnosti procesu získávání pracovníků je výborná znalost charakteristiky jednotlivých pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících fází. Ze všeho nejdříve se identifikuje potřeba pracovníků, poté dochází ke specifikaci a popisu volných pracovních míst a vyberou se charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa. Dále se identifikují potenciální zdroje uchazečů (vnitřní a vnější) a zvolí se metoda získávání pracovníků. Na tento krok navazuje vyhotovení formulace nabídky zaměstnání a její následné zveřejnění.

V posledním kroku dochází ke shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, tyto dokumenty a informace následně slouží jako zdroj pro provádění personální analýzy [2].

Na obr. 2 je znázorněn proces získávání pracovníků, ve kterém na začátku probíhá analýza pracovních míst (popis místa, požadavky na pracovníka) a na stejné úrovni i personální plánování (tj. určení počtu míst, která mají být v určitém období obsazena). Na tyto dvě činnosti navazuje získávání pracovníků, kam spadá volba zdrojů potenciálních pracovníků, volba metod získávání a určení jaké dokumenty budou od uchazečů požadovány. Dále je získán soubor vhodných uchazečů a z něj dochází k samotnému výběru pracovníků.



Obrázek 2: Model procesu získávání pracovníků [20]

## 1.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Podnik má možnost obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil [23]. V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé podniky s uplatňovanou politikou stejné příležitosti trvají na

tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů [1].

Volba mezi vnitřními a vnějšími zdroji pro obsazení volné pozice se týká pouze některých pozic (např. dělnické profese jsou většinou uspokojovány vnějšími zdroji). V některých případech se výběr zdrojů musí řídit podnikovou politikou, nebo kolektivní smlouvou, tyto dokumenty většinou vyžadují nabídnutí volného místa stávajícím pracovníkům. Většinou jsou tyto zdroje podniky kombinovány, kdy vnitřní zdroje jsou používány pro pozice, kde je požadavek na již zaškoleného pracovníka, který má komplexní chápání procesu v daném podniku. Vnější zdroje jsou používány tam, kde je potřebný pracovník s novými znalostmi (schopnostmi), kterými žádný ze stávajících pracovníků nedisponuje a není možné mu je v dohledné době doplnit [18].

### **1.2.1 Vnitřní zdroje pracovníků**

Především u velkých podniků, které mají k dispozici mnoho zdrojů, dochází nejprve k hledání vhodného pracovníka pro obsazení volné pracovní pozice někým z vlastních lidí [3]. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří pracovníci, kteří jsou uspořeni v důsledku technického rozvoje. Jedná se tedy o nahrazení živé lidské práce stroji či použitím produktivnější technologie, nebo zlepšené organizace práce apod. Dalším zdrojem jsou pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami. Dále se jedná o pracovníky, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na dosavadní pracovní pozici. Vnitřní zdroje také tvoří pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakého důvodu zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v rámci podniku [6;14].

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má jisté výhody a nevýhody. Mezi výhody můžeme zařadit to, že podnik zná lépe silné a slabé stránky uchazeče, v této souvislosti uchazeč zná lépe podnik, dále se zvyšuje morálka a motivace pracovníků (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa). Dochází k lepší návratnosti investic, které podnik vložil do pracovníků, k lepšímu využití zkušeností, které pracovníci získali v podniku. Volné místo je u mnohých pozic rychleji obsazeno a náklady na získávání pracovníků jsou velmi nízké, dále je zde výhoda regulovatelnosti personálním plánem a snížení fluktuace pracovníků.

Nevýhody při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou především v tom, že má podnik omezený výběr, klade si tím překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z vnějšího prostředí, přeložení pracovníka neřeší uspokojení potřeby bez dalšího vzdělávání. Další nevýhodou je, že pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde již nestačí úspěšně plnit úkoly a také soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy [6, 14].

## **1.2.2 Vnější zdroje pracovníků**

Podniky ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější, než o zdrojích vnějších (např. informace o pracovnících, pracovních místech, o uvolňování pracovníků, o schopnostech jednotlivých pracovníků vykonávat danou práci, apod.). Dále odpadá zdlouhavý proces adaptace nového pracovníka, odpadají náklady na inzerci, zjednodušuje se výběr, apod.

Teprve pokud nelze pokrýt všechna volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, se přechází k orientaci na vnější zdroje. Je vhodné při tom spolupracovat s úřady práce, personálními agenturami, případně se vzdělávacími institucemi [2]. Mezi hlavní vnější zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní, registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadu práce), čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání a také pracovníci jiných podniků, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo ti, které nabídka pracovní pozice daného podniku zaujme. Dále existují doplňkové vnější zdroje, které tvoří například ženy v domácnosti, důchodci, studenti či pracovní zdroje ze zahraničí [6].

Opět má tento způsob získávání pracovníků jisté výhody, mezi které patří skutečnost, že škála schopností a talentů mimo podnik je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř podniku. Do podniku mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky či zkušenosti z prostředí mimo podnik. Dále je zpravidla levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat v podniku. A většinou je příchozí rychleji akceptován a uznáván [14].

Na druhou stranu při získávání pracovníků z vnějších zdrojů existují i značné nevýhody, zejména to, že přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních uchazečů je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce), než u využití vnitřních zdrojů. Také dochází k delší době adaptace a orientace pracovníků, dále mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky podniku, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo. V neposlední řadě se objevuje riziko zkušební lhůty (ve smyslu ukončení pracovního poměru vhodného pracovníka) a zvyšování fluktuace pracovníků. [6, 14].

### **1.3 Metody získávání pracovníků**

V procesu získávání pracovníků je možné využít různé metody, neboť jich je v odborné literatuře popsáno poměrně široké spektrum. Podniky většinou používají kombinace několika těchto metod tak, aby minimalizovaly náklady na celý proces, snížily jeho časovou náročnost – tedy dobu po kterou bude dané místo neobsazené, a zároveň, aby získaly nejlepšího možného uchazeče na dané místo.

Mezi nepoužívanější metody získávání pracovníků patří následující:

#### **Nabídka jednotlivých uchazečů**

Uchazeči se nabízejí sami (písemně, osobně, či telefonicky), dochází k tomu u podniků, které mají jako zaměstnavatelé dobrou pověst, nabízejí zajímavou a dobře placenou práci. Výhodou této metody je, že dochází k eliminaci nákladů na inzerci, které bývají vysoké. Tato metoda má ovšem mnoho nevýhod, např. nedostatečnost výběru, nepřesná představa uchazeče o potřebách podniku, nabídka ze strany uchazečů bývá náhodná. Vhodní uchazeči nemusí být vždy iniciativní, aby svou nabídku rozšířili mezi všechny podniky.

#### **Osobní doporučení**

Jedná se o další pasivní metodu získávání pracovníků. Některý ze stávajících pracovníků doporučí vhodnou osobu. Často se tato metoda používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení nebo převedení na jinou pracovní funkci. U této metody je riziko, že rodinné či přátelské vztahy budou upřednostněny před schopnostmi uchazečů. Je zde také riziko, že někteří řídicí pracovníci si tímto způsobem budou vytvářet kolem sebe kolektiv loajálních

pracovníků, kdy právě tato loajalita k řídicímu pracovníkovi bude důvodem pro jejich výběr. Takový řídicí pracovník nevytváří kolektiv aby zvyšoval jeho pracovní výkonnost, ale aby posiloval svou pozici v podniku.

Na druhou stranu se jedná o metodu, která dokáže s nízkými náklady a poměrně rychle získat skutečně kvalitního pracovníka. Většina metod neumožňuje poznat charakter uchazeče a jeho spontánní reakce v určitých situacích. Zde je možné, že některý ze stávajících pracovníků má zkušenosti s některým potenciálním uchazečem a díky tomu je možné vybrat pracovníka s dobrými předpoklady pro výkon daného povolání.

### **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Vedoucí pracovníci sledují a následně osloví vybranou osobu, kvalitní a potřebnou v daném oboru. Tato metoda se používá při získávání pracovníků pro výše postavené a náročnější funkce, ale není výjimkou její použití i při získávání pracovníků pro dělnická zaměstnání.

Tato metoda je v praxi velice využívána v chemickém průmyslu, zejména při výběru pracovníků pro výzkum a vývoj. Kvalitní uchazeči pro tyto profese jsou velice žádaní a je jich citelný nedostatek. Tito pracovníci jsou často vybíráni mezi studenty doktorského studia na vysokých školách a Akademii věd. Tato prostředí umožňují podnikům sledovat daného uchazeče při obdobné práci a posoudit jeho potenciál pro podnik, v některých případech je i možné směřovat jeho studium a rozvoj do oblastí, které by zvýšily jeho hodnotu pro podnik, aniž by to podniku vyvolalo znatelné náklady.

### **Vývěsky**

Levná a nenáročná metoda, která umožňuje zveřejnit podrobný popis pracovního místa. Vývěska by měla potenciálnímu uchazeči poskytnout všechny podstatné informace o pracovním místě.

V dnešní době může mít vývěska fyzickou i virtuální podobu. Kromě klasické vývěsky umístěné na vybraném místě, může být umístěná i na internetu.

Nejvíce využívanou vývěskou, fyzickou i virtuální, jsou vývěsky na pracovních úřadech. Kromě nich je možné využívat fyzické vývěsky ve školách, personálních

agenturách, obchodech či nákupních centrech. Virtuální pak na stránkách podniku a serverech zaměřeným na zprostředkovávání práce.

### **Letáky**

Nabídka pracovní pozice v podobě letáku je vkládána do poštovních schránek obyvatelů na určitém území. Ve světě jde o relativně často používanou metodu rychlého získávání manuálních pracovníků a pracovníků na dočasnou práci. Na tuto formu reagují většinou pouze studenti a nezaměstnaní. I proto je tato metoda vhodná zejména pro profese s nižšími požadavky na uchazeče.

### **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Jedná se o relativně častou metodu přilákání uchazečů. Cílem inzerování je upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem, stimulovat akci (upoutat v celém svém rozsahu a přilákat dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů).

Příkladem inzerce jsou noviny (dle charakteru nabízeného místa, lokální i celostátní tisk) a časopisy (odborné). Dále se využívá inzerce prostřednictvím rozhlasu a televize, která většinou probíhá na základě regionálního či lokálního vysílání.

### **Vzdělávací zařízení**

Mnoho pracovních míst lze obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Pro některé podniky mohou být vzdělávací zařízení hlavním zdrojem získávání pracovníků. Některé podniky provozují nebo se podílí na provozu vzdělávacích institucí a zajišťují si tak přísun mladých pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získávání mladých odborníků se vzděláním v příslušném oboru. Podniky často informují pracovníky zařízení o jaké uchazeče by měli zájem a pracovníci jim následně vytipují možné uchazeče. S nimi potom podnik může navázat kontakt a přesvědčit je ke spolupráci.

### **Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce zabezpečují realizaci státní nebo lokální politiky zaměstnanosti, slouží osobám hledajícím zaměstnání a také podnikům hledajícím pracovníky. Využitím úřadů práce se podnikům šetří čas a peníze. Kromě toho si podnik vytváří příznivý obraz u instituce, která má i řadu kontrolních pravomocí.

## **Zprostředkovatelské agentury**

Agentury jsou obvykle rychlé a efektivní, ale na druhou stranu také velmi drahé. Je velice obtížné najít agenturu, která by plně vyhovovala požadavkům podniku. Agentury by měly být dostatečně informovány o tom, co se od nich očekává, aby nedošlo ze strany agentury k tomu, že by podniku doporučila nevhodného uchazeče [1; 12; 13].

### **1.4 Specifikace požadavků na pracovníka**

Specifikace požadavků na pracovníka, případně také známá jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje požadavky na vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti pro dané pracovní místo.

Výčet požadavků na pracovníka může být sestaven podle následující hierarchie. Nejdůležitější jsou odborné schopnosti, to znamená, co daný jedinec musí znát a musí umět při výkonu příslušné pozice, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností (požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, který by měl uchazeč splňovat). Dalšími požadavky jsou zkušenosti a praxe, zejména ve stejném oboru nebo v podobném podniku, dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce. Spadají sem také zvláštní požadavky, které jsou požadovány v případě, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech (např. zavádění nových systémů, zlepšování prodeje). Vhodnost pro podnik je spojena s podnikovou kulturou a schopností uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí. Mezi další požadavky patří zejména ochota vykonávat služební cesty, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka, atd. Důležitá je také možnost podniku splnit očekávání uchazeče, jedná se o míru, v jaké je podnik schopen splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání či jistotu zaměstnání [1]. Také zde můžeme začlenit požadavky na chování a postoje. Jde o typy chování požadované k úspěšnému výkonu pracovní pozice a které musí odpovídat kultuře podniku. Při vytváření výčtu požadavků na pracovníka by měly být brány v potaz i informace, získané analyzováním charakteristik stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně.

V této fázi je důležité se vyhnout nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Požadavky na uchazeče by měly být stanoveny realisticky, aby nedošlo k hledání někoho, kdo na trhu práce ani neexistuje, ale na druhou stranu podhodnocení

požadavků by mohlo mít za následek nekvalitní výběr. Nejlepší je rozlišovat mezi požadavky podstatnými a žádoucími. Po odsouhlasení požadavků by měly být analyzovány podle určitých vhodných bodů. Základním postupem je definovat minimální (absolutně nezbytné) a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností, vzdělání a odborné přípravy a praxe. Další informace se mohou týkat zvláštních požadavků. Dále je nutné uvést informace o pracovních podmínkách [1; 16]. Také je důležité, aby informace o pracovním místě byla neanonymní, tzn. uvést jméno podniku, kontaktní číslo nebo email.

## **2 Personální anamnéza uchazečů**

Personální anamnéza uchazečů navazuje na činnost získávání pracovníků, při níž dochází ke třídění dokumentů přijatých od uchazečů za účelem ponechání si těch nejvhodnějších. Dokumenty se rozumí například žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další dokumenty, prokazující relevantní schopnosti uchazečů. Tyto dokumenty slouží k oslovení potenciálního zaměstnavatele uchazečem a jsou zdrojem informací o dosaženém vzdělání, dovednostech a praxi.

Vypovídající hodnotu o uchazeči mají nejen informace samotné, ale také úprava dokumentu, jazykové zpracování, atd. Důkladná analýza těchto materiálů je velice důležitá, aby byli vybráni pouze vhodní kandidáti, protože uchazeči o sobě nemusí vždy uvádět pravdivé informace. V současné době je nejpoužívanější strukturovaný životopis, z důvodu přehlednosti a logického uspořádání údajů. Při hodnocení životopisu lze sledovat například to, zda bylo dokončeno zahájené studium, jak často byl měněn zaměstnavatel, jak dlouho trval pracovní poměr v jednotlivých zaměstnáních, zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích, zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání časové rezervy, jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích [23].

Dalším zdrojem informací o uchazeči je motivační dopis. Jedná se o průvodní dopis k písemným materiálům, které uchazeč předkládá. Podoba motivačního dopisu by měla vzbudit pozornost posuzovatele, měl by být prezentován zájem a způsobilost pro danou pracovní pozici v podniku [23].

### **2.1 Jednotlivé kroky personální anamnézy**

Personální anamnéza probíhá následně po shromáždění dostatečného množství žádostí uchazečů. Následuje několik typických kroků, které spočívají ve třídění a „prosévání“ uchazečů v následujícím pořadí:

#### **Vytvoření seznamu uchazečů**

Seznam vytváří pracovník, který přijímá žádosti uchazečů o danou pozici. Seznam je vytvářen buď abecedně, nebo chronologicky, tedy v pořadí, v jakém byly žádosti uchazečů přijaty. V seznamu jsou uvedeni všichni uchazeči, kteří projevíli zájem o danou

pozici. Kromě jména a příjmení je u uchazečů uveden jejich kontakt – nejčastěji emailová adresa, případně číslo mobilního telefonu, či adresa bydliště. Seznam slouží pro rychlou a přehlednou orientaci mezi uchazeči. Hlavní cíl seznamu je usnadnění práce pracovníkovi, jež provádí výběr uchazeče.

### **Odeslání písemného poděkování (prozatím bez udání rozhodnutí)**

Tento úkon je projev etického chování ze strany zaměstnavatele, ale v dnešní době se vyskytuje poměrně sporadicky, zejména při výběru hierarchicky výše postavených pracovníků. Podnik potvrzuje uchazeči přijetí jeho žádosti a informuje ho o uspořádání procesu výběru.

### **Možnost zaslání žádosti o vyplnění dotazníku či průvodního dopisu**

Jedná se o činnost, která se provádí v případě, kdy podnik chce mít unifikovaná data od všech uchazečů. Na kontakty ze seznamu uchazečů je odeslán podnikový dotazník, který uchazeči vyplní. Poté jsou dotazníky vyhodnoceny. Díky jednotné formě dotazníku pro všechny uchazeče získá podnik informace stejného typu od všech uchazečů a nedojde k situaci, kdy mu nějaká data některých uchazečů chybí.

### **Porovnávání uchazečů dle klíčových kritérií specifikace pracovního místa**

V tomto kroku dochází ke třídění uchazečů do přiměřeně velikého souboru. Vybraní uchazeči budou následně pozváni k výběrovému rozhovoru.

### **Rezervní uchazeči a odmítavé dopisy**

V seznamu uchazečů jsou označeni ti, kteří neuspěli. Pro ně by měl podnik připravit odmítavé dopisy, oznamující zamítnutí jejich žádosti s vysvětlením důvodu. Z neúspěšných uchazečů jsou v některých případech vybráni ještě rezervní uchazeči. Tito uchazeči sice v konkurenci ostatních uchazečů neuspěli, ale v případě, kdyby vhodnější uchazeči v průběhu procesu výběru danou pozici odmítli, byla by tato pozice nabídnuta rezervním uchazečům.

### **Zaslání odmítnutí**

Poté, co jsou vybráni úspěšní uchazeči na hledanou pozici, je s nimi sepsána pracovní smlouva a je tedy zřejmé, že na danou pozici nastoupí, by měl podnik zbývajícím

uchazečům zaslat informaci o jejich neúspěchu. V dnešní době se zaslání odmítavého dopisu považuje za projev etického chování podniku, neboť většinou podniky neúspěšné uchazeče nijak neinformují o jejich výsledku, natož, aby uvedli důvody jejich neúspěchu [1].

## 2.2 Odmítnutí nevhodných uchazečů

Právo na práci je obecně zařazováno mezi základní lidská práva, respektive spadá do třetí generace lidských práv (hospodářská a sociální práva). Právo práci získat znamená především možnost se o práci ucházet a svobodný přístup na pracovní trh [17].

Hlediska pro odmítnutí pracovníků musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání [9;15]. Žádný uchazeč nesmí být odmítnutý na základě diskriminace. Přímou diskriminací se rozumí jednání, kdy je, bylo nebo by bylo na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů s fyzickou osobou zacházeno méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci [10].

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. stanoví zaměstnavatelům povinnost zajišťovat rovné zacházení se všemi osobami uplatňujícími právo na zaměstnání. Výjimku představují situace, kdy by tento údaj představoval podstatný, rozhodující, nezbytný a přiměřený požadavek pro výkon zaměstnání, o které se uchazeč uchází [9].

Povolené důvody pro odmítnutí uchazeče jsou tedy určeny mimo jiné daným zákonem.

Pokud příslušné zaměstnání nemůže z prokazatelného důvodu vykonávat daný uchazeč, pak může být odmítnut. Pokud by byl odmítnut na základě diskriminace, tedy pokud by uchazeč nabyl dojmu, že může bez omezení dané zaměstnání vykonávat, pak by se tento uchazeč měl bránit a požadovat, aby zaměstnavatel od daného diskriminačního zacházení upustil.

Při přijímacím rozhovoru zaměstnavatelé v prvním kroku většinou kontrolují, zda uchazeč splňuje formální požadavky na nabízené pracovní místo, jako jsou vzdělání či praxe v oboru. V druhém kroku se však často ptají i na informace, jejichž zjišťování je v rozporu se zákonem o zaměstnanosti. Jedná se například o informace týkající

se budoucího mateřství, či péče o dítě. Uchazeč má právo na tyto otázky neodpovědět, ale může tím ztratit šanci dané místo získat [9].

Zaměstnavatelé nemají povinnost sdělit uchazeči důvod odmítnutí. Skutečný důvod se tak uchazeč ani nemusí dozvědět. Případné odmítnutí z důvodu diskriminace se velmi těžko dokazuje, protože přijímací rozhovor většinou probíhá bez přítomnosti nezávislé osoby a chybí tedy důkazy prokazující nerovný přístup. Takováto situace je nazývána skryté diskriminační jednání [9].

Zaměstnavatel dále nesmí požadovat osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele stanovených zvláštními právními předpisy. Zákoník práce ukládá dále zaměstnavatelům povinnost vyžadovat od osob, které se u nich ucházejí o zaměstnání, pouze ty údaje, které bezprostředně souvisejí s přijetím do zaměstnání [8].

### **2.3 Diskriminace v přístupu k zaměstnání**

Dle § 12 odst. 1 zákona o zaměstnanosti účastníkům právních vztahů vznikajících podle tohoto zákona je zakázáno činit nabídky zaměstnání, které:

- a) mají diskriminační charakter,
- b) nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy, nebo
- c) odporují dobrým mravům [15].

Základní zásada, obsažená v ustanovení § 4 odst. 2 zákona o zaměstnanosti je následující: „Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci“ [10].

S diskriminací v přístupu k zaměstnání je možné se setkat již v samotné pracovní inzerci, kdy zaměstnavatelé mnohdy (byť třeba neúmyslně) stanoví požadavky na uchazeče

o zaměstnání, které lze považovat v rozporu se zákonem. V inzerátu nabízejícím pracovní místo se mohou objevit diskriminační požadavky na základě pohlaví, věku, požadavku na čistý trestní rejstřík, atd. V mnoha případech se jedná o požadavky protiprávní, neboť nesouvisí s povahou nabízené pozice [9].

### 3 Proces výběru pracovníků

Obecným cílem procesu výběru pracovníků by mělo být získat takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů při vynaložení minimálních nákladů. Výběr pracovníků navazuje na získávání pracovníků, kterým je zajištění dostatečného množství vhodných uchazečů. Jedná se o posouzení předpokladů uchazečů a dále o výběr toho nejvhodnějšího na požadovanou pracovní pozici. Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a také časově náročný, ale pro zajištění kvalifikované pracovní síly je nezbytný. Při výběru pracovníka se střetávají dvě strany se svými nabídkami, na jedné straně podnik, jež si vybírá pracovníka a straně druhé uchazeč, který si vybírá práci, proto by výběrový proces i jednání s uchazeči měly probíhat na partnerské úrovni [1, 23].

Samotný proces výběru pracovníků můžeme vyjádřit jako posloupnost určitých kroků, které vedou k rozhodnutí, kterému z uchazečů bude dané pracovní místo nabídnuto. Proces výběru je vymezován od okamžiku přihlášení uchazečů k výběrovému řízení, až do chvíle rozhodnutí o přijetí toho nejvhodnějšího z nich. Jednotlivé kroky mají zpravidla následující uspořádání: nejdříve dochází k takzvanému předvýběru (personální anamnéza - zkoumání a třídění dokumentů získaných od uchazečů, pro správné rozhodnutí je důležité zajištění dostatku informací o uchazečích), kterému je věnována kapitola 2. Dále dochází k prvnímu kontaktu potenciálního uchazeče s podnikem (osobně, či telefonicky), poté následuje testování pomocí různých výběrových metod (podrobně rozepsáno v kapitole 4). Posledním krokem je rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího uchazeče [23].

Výběr pracovníků je plně v působnosti zaměstnavatele, který si také svobodně (bez právního omezení) určuje počet pracovníků, pracovní zařazení a organizační strukturu svých pracovníků. Výběr si zaměstnavatel může organizovat sám, nebo může spolupracovat s úřady či personálními agenturami. Při výběru samozřejmě přihlíží ke kvalifikaci, zvláštním schopnostem a dalším požadavkům, které budou na pracovníka kladeny. Pro výkon některých povolání mohou být požadavky (zejména kvalifikační) stanoveny zvláštními zákony (např. zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání - galvanizérství, smaltérství, zpracování gumárenských směsí, barvení a chemická úprava textilií, pivovarnictví a sladovnictví, mlynářství, apod.) [22].

### 3.1 Účastníci procesu výběru pracovníků

Procesu výběru se na jedné straně účastní uchazeč o pracovní pozici. Na straně druhé podnik, respektive skupina pracovníků, která má tento proces jako součást náplně práce. Velikost a složení této skupiny je variabilní, kde proměnnými jsou zejména charakter pracovního místa, pro které je hledán uchazeč a dále velikost podniku a způsob řešení personálních úkonů v podniku.

Pokud bude vybírán pracovník na dělnickou profesi s minimálními požadavky na schopnosti uchazeče, kteří jsou často přijímáni ve větším počtu (např. pracovníci výrobních linek v automobilovém průmyslu), bude celý proces jednoduchý. V takovémto procesu často podnik ani nevystupuje, pouze zadá své požadavky personální agentuře a ta zajistí požadované množství odpovídajících pracovníků (tento postup se používá např. při nedostatku uchazečů o dané místo). Pokud podnik pro výběr pracovníka dělnické profese nevyužije personální agenturu a uchazeče vybírá svými silami, poté se celého procesu ze strany podniku účastní většinou pouze jeden či dva lidé. Vždy se procesu musí účastnit pracovník, který má rozhodnout o obsazení dané pracovní pozice.

Pokud se budeme zabývat procesem výběru pracovníků v celém jeho rozsahu, pak by se měl procesu ze strany podniku účastnit také pracovník, jenž bude mít na starosti administrativu celého procesu. To znamená přijetí požadavku daného podnikového útvaru na nové (resp. volné) pracovní místo, zadání inzerátu a oznámení o volném pracovním místě úřadu práce, sběr a zpracování přijatých žádostí o dané pracovní místo, příprava podkladů pro jednotlivé přijímací rozhovory a případně informování uchazečů o výsledku.

V případě, že se bude jednat o sofistikovanější pracovní místo a větší podnik, poté se celého procesu bude účastnit více lidí. Čím hierarchicky vyšší bude obsazovaná pozice, tím hierarchicky vyšší bude pozice zástupců podniku, kteří se účastní procesu výběru.

Je zřejmé, že složení pracovní skupiny, která bude podnik zastupovat v procesu výběru pracovníků, bude značně variabilní. Základní znaky budou ovšem téměř vždy shodné. Obecně by se měl procesu účastnit bezprostřední budoucí nadřízený uchazeče, zástupce personálního oddělení, případně zástupce oddělení, pod které personalistika spadá a zástupce managementu. V případě, že podnik disponuje zaměstnaneckými odbory, potom se procesu výběru účastní i člen těchto odborů.

Kromě výše uvedeného složení skupiny, která se účastní procesu výběru, se mohou procesu účastnit i pracovníci assessment center, kteří mají za úkol vybrat vhodného uchazeče, nejčastěji na manažerskou pozici podle jeho schopností a vědomostí.

Za účastníky procesu lze také považovat pracovníky úřadu práce či personálních agentur. Tyto subjekty se sice procesu účastní pouze na jeho začátku, ale jejich úloha je často důležitá, protože informují velmi širokou skupinu potenciálních uchazečů o nabízené pracovní pozici.

### **3.2 Práva uchazečů**

Mnoho práv uchazečů, která se vztahují k procesu výběru pracovníků, vyplývá z Listiny základních práv a svobod. Jedná se například o práva na ochranu proti zasahování do soukromého života, právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním nebo jiným zneužíváním osobních údajů, právo na svobodnou volnu povolání [24].

Při procesu výběru musí být respektována zásada rovného zacházení, tedy zákaz diskriminace. Uchazeč nesmí být diskriminován ani v přístupu k zaměstnání, taktéž inzerce nesmí mít diskriminační charakter. Osobní údaje všech uchazečů o zaměstnání podléhají zákonu č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Během jednání o uzavření pracovní smlouvy by zaměstnavateli měly stačit základní identifikační údaje (jméno, datum narození, adresa, telefonní kontakt). Kromě nich by měl zaměstnavatel požadovat pouze informace bezprostředně související s nabízenou pracovní pozicí. Veškeré získané osobní údaje uchazečů musí zaměstnavatel spravovat takovým způsobem, aby nebyly volně dostupné jiným subjektům a nemohly být zneužity [17].

Uchazeči vstupující do procesu výběru pracovníků v podstatě využívají svého práva na zaměstnání. Při uplatňování tohoto práva mají všichni uchazeči rovné podmínky, které jim jsou garantované zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. V případě, že má uchazeč dojem, že došlo k porušování práv a povinností vyplývajících z povinnosti rovného zacházení, má právo se domáhat, aby bylo upuštěno od tohoto porušování [10].

Všichni uchazeči o zaměstnání evidovaní na Úřadu práce mají právo na zprostředkování zaměstnání, tj. na vyhledávání vhodného zaměstnání, poradenství a poskytování informací o pracovních příležitostech, dále na podporu v nezaměstnanosti při splnění zákonem stanovených podmínek. Také mají právo na zvýšenou péči při

zprostředkování zaměstnání (pokud ji potřebují) a pracovní rehabilitaci (pokud se jedná o osobu se zdravotním postižením) [25].

### **3.3 Nedostatky procesu výběru pracovníků**

Vhodný výběr pracovníků je důležitý proto, aby se podnik vyvaroval obvyklých rizik, které se mohou při tomto výběru objevit. Následuje výčet těch nejčastějších potenciálních úskalí objevujících se v praxi:

#### **Nerealistické určení pracovního místa**

Riziko nerealistické specifikace požadavků na pracovní místo spočívá v tom, že jsou stanoveny maximalistické požadavky. Na trhu se při tom s takovými schopnostmi ani nemusí nalézat vhodný kandidát. Nebo je popsána náplň práce velice lákavě a ve skutečnosti tomu tak vůbec není, což by bylo důvodem brzkého odchodu nově přijatého pracovníka a musel by být celý proces výběru proveden znovu.

#### **Hodnocení lidí v aktuálních podmínkách**

Při výběrovém řízení je těžké zjistit, za jakých podmínek je uchazeč schopen využívat své schopnosti. Uchazečovy silné stránky mohou pozitivně ovlivnit hodnocení při výběrovém řízení, ale v pracovním procesu se u něj mohou projevit jen v určitých situacích a za určitých podmínek.

#### **Akceptování lidí podle stylizace**

Charakter člověka je těžké přesně určit, i když je výběrové řízení realizováno odborně a obezřetně. Uchazeči nemusí říkat pravdu, nebo může používat důvtip, proto se ne vždy dá věřit tomu, co zjistíme personální anamnézou, při rozhovorech či samotným testováním. Důvodem zatajování pravdy může být to, že někteří uchazeči vůbec neuvažují o dlouhodobém setrvání v organizaci, jiní neváhají odejít v případě nepříznivého vývoje firemní situace nebo chtějí pouze vydělat více peněz či se dostat do lepšího podniku. Především zkušení uchazeči jsou schopni upravovat své odpovědi dle očekávání.

#### **Důvěra v reference**

Reference jsou jednou z možností, jak si ověřit pravdivost údajů a informací z výběrového řízení. Proto je důležité si uvědomit, že mohou mít pouze omezenou

věrohodnost, zvláště v případě, kdy jsou referenční kontakty uváděny samotným uchazečem. Reference jsou sice časově náročné, ale spolehlivé reference se mohou určitě vyplatit.

### **Setrvávání v předpojatostech a v předsudcích**

Velké množství chybných úsudků o kandidátech je skryto v předpojatosti a v předsudcích. Jedním z rozšířených omylů je favorizování těch uchazečů, jež jsou v něčem výrazně podobní vybírajícím manažerům.

### **Nestrukturovaný rozhovor**

Jedná se o jednu z nejspolehlivějších metod výběru. Předpokládá se, že soubor dobře formulovaných otázek poskytne podstatné informace o uchazeči (o jeho znalostech, dovednostech i všeobecných schopnostech). Rozhovor, který často zahrnuje obtížné nebo dokonce „nepohodlné“ dotazy, proto musí být dobře připraven. Pokud tomu tak není, může dojít ke ztrátě kvalifikovaného uchazeče, který pouze není výborným řečníkem.

### **Ignorování emoční inteligence**

Mnoho podniků v procesu výběru pracovníků používá pouze metody založené na „tvrdých datech“. V těchto metodách jsou používány exaktní postupy dávající jasné výsledky, například měření IQ či dosažené vzdělání. Tyto metody jsou nesporně vhodné a pro některé pozice i dostačující. Pokud má být vybrán uchazeč na místo v podnikovém managementu, neměly by být opomenuty metody posuzující uchazeče i podle „měkkých dat“. V odborné literatuře [20] je doporučováno použití měření emoční inteligence jakožto doplňkové kritérium výběru. Tato metoda odhalí míru empatie, motivace a sociální dovednosti uchazeče.

Měřením emoční inteligence se sníží riziko přijetí uchazeče, který má na danou pozici odborné předpoklady, ale není pro ni vhodným typem osobnosti. Např. vedoucí pracovního týmu potřebuje vysokou míru sociální empatie, aby byl schopen zvládat konflikty uvnitř týmu a směřovat výkon týmu za společným cílem.

### **Politikaření (působení nátlakových sil)**

Pokud je prosazováno přijetí známých či přátel (převážně vysoce postavenými manažery, nebo samotným vlastníkem podniku), může to mít negativní vliv nejen na

pracovní výkonnost, ale i na morálku a s tím spojenou i prosperitu podniku. Při výběru se totiž neklade důraz na přezkoumání skutečných schopností uchazeče. Tento jev se může objevit ve všech typech podniků, ale nejčastější výskyt je u joint ventures podniků<sup>1</sup> [20].

### **3.4 Náklady na výběr pracovníků**

Obecné určení nákladů na přijetí pracovníků se provádí pomocí přepočtu na pravděpodobnou dobu pracovního poměru (jedná se o součet ročních mezd a platů dělené pracovními hodinami) [11].

Samotný proces výběru zpravidla obsahuje následující výčet nákladů:

#### **Náklady na předvýběr (personální anamnézu)**

V těchto nákladech figurují zejména mzdové náklady administrativního pracovníka, který má za úkol vytřídit uchazeče, kteří nesplňují požadované vzdělání a odbornost. Náklady na předvýběr bývají oproti dalším fázím velmi nízké. Proto je nákladově optimální, aby se v této fázi vytřídilo co největší množství nevhodných uchazečů, kteří by zbytečně generovali vyšší náklady v dalších fázích výběru.

#### **Náklady na jednotlivé metody výběru**

Výše těchto nákladů je velmi variabilní a proměnnou je zde množství uchazečů a pozice, na kterou jsou vybírání. U nižších pozic budou uchazeči vybírání pouze pomocí přijímacího rozhovoru a náklady pak budou pouze mzdové náklady pracovníka, který rozhovor povede. Pokud výběr bude provádět odborník, budou jeho mzdové náklady vyšší, než mzdové náklady administrativního pracovníka pracujícího u předvýběru.

V případě, že se bude jednat o výběr uchazeče pro vyšší pozici, pak budou náklady podstatně vyšší, protože se rozhovoru bude účastnit více pracovníků podniku a mezi použitými metodami nebude pouze přijímací rozhovor, ale například měření inteligenčního kvocientu, emoční inteligence či testování v assessment centrech. Tyto metody musí dělat vyškolený odborník, případně agentura a tyto náklady budou tedy podstatně vyšší.

---

<sup>1</sup> Jedná se o formu spolupráce dvou či více podniků nebo organizací.

### **Náklady vzniklé přijetím nevhodného uchazeče**

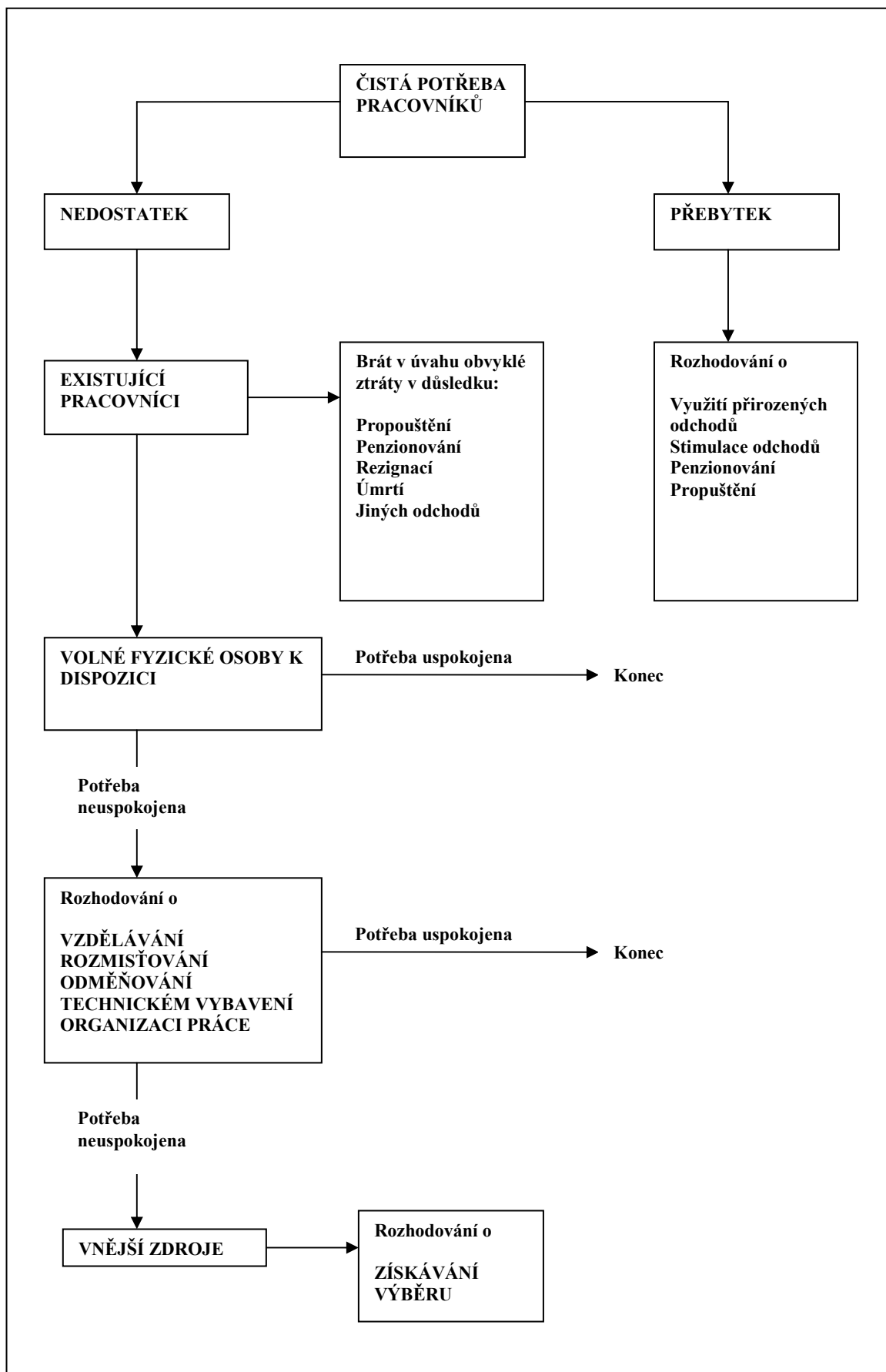
Pokud proběhne proces výběru tak jak má, pak náklady vytvořené přijetím nevhodného uchazeče nevzniknou. Jejich vznik je umožněn pouze chybou při výběru. Proces výběru musí být nastavený tak, aby nebyl nikdy nevhodný pracovník vybrán. Přijetí nevhodné uchazeče je problematické v podnicích všech typů, ale v podnicích chemického průmyslu mohou být dopady této chyby dalekosáhlé. Takový pracovník může svou chybou způsobit narušení výrobního procesu, případně i ekologickou havárii s rozsáhlými dopady na životní prostředí a s tím samozřejmě spojené i vysoké náklady.

### **3.5 Plnění personálního plánu**

Plánování lidských zdrojů určuje potřebu těchto zdrojů požadovaných podnikem, aby bylo dosaženo jeho strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z názoru, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem podniku. Také se orientuje na širší problematiku týkající se způsobu zaměstnávání a rozvoje lidí pro zlepšování efektivnosti podniku [1].

Mezi personální plány patří zejména plány získávání a výběru pracovníků. Jde o zajištění pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů v případě, že vnitřní zdroje jsou vyčerpány. Při zpracovávání těchto plánů se zvažuje, na jaké vnější zdroje pracovních sil se podnik zaměří, zda není možné vyřešit problém potřeby pracovníků získáním pracovníků na částečný či dočasný úvazek, sdílením pracovního místa nebo formou distanční práce [2].

Na obrázku 3 jsou zobrazena možná rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků v podniku.



Obrázek 3: Možná rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků v podniku [2]

## 4 Metody testování uchazečů

Přijímací proces slouží k vyhledání nejvhodnějšího kandidáta na volnou pracovní pozici. Proces získávání a výběr pracovníků by se měl řídit „3E“ zásadami: efektivní, etický a ekonomický. Efektivní výběr zajistí podniku pracovníka, který pro něj bude přínosem a setrvá dlouhou dobu. Etický výběr je v souladu s dobrými mravy, zákony, směrnici a ekonomický výběr poskytne za adekvátní vynaložené prostředky protihodnotu kvalitního pracovníka [5].

Volba vhodných metod výběru závisí na obsazované pozici. Hroník uvádí dvanáct různých metod pro různé pracovní pozice. Tabulka 1 uvádí vhodnost zvolené metody výběru pracovníku v ohledu na druh pracovního místa, kde počet hvězdiček značí míru vhodnosti použité metody. Jedna hvězdička znamená mírně vhodná metoda a tři hvězdičky velmi vhodná metoda. Jak je z tabulky patrné, personální anamnéza, výběrový rozhovor a reference jsou vhodné pro takřka každou pozici [5].

Tabulka 1: Přehled metod výběru a jejich vhodností [5]

	Personální anamnéza	Odborné testy	Psychologické dotazníky	Projektivní testy	Výkonové testy	Další metody AC	Testování v přiroz. podm.	Výběrový rozhovor	Reference	Zkušební doba
<b>TOP manažeři</b>	***			*	*	**	***	***	***	
<b>Střední manažeři</b>	***	*	**	**	***	***	*	***	***	*
<b>Nížší manažeři</b>	***	***	***	***	**	***		***	***	**
<b>Obchodníci a prodejci</b>	***		***	***	**	***	*	***	***	***
<b>Administrativa</b>	***	***	**	*				**	***	**
<b>Specialisté podpory</b>	***	***	*	*	*	*		***	***	*
<b>Specialisté produkce</b>	***	***	*	*	*	*		***	***	*
<b>Výkonní pracovníci</b>	***	*						**	**	***
<b>Pomocný personál</b>	***							**		***

Některé metody používané v zahraničí se mohou jevit jako poněkud zvláštní (např. frenologické metody, astrologické metody a podobně), jedná se o metody, které nespádají do metod moderního řízení lidských zdrojů. Výzkumy prováděné v zahraničí, např. M. Smithe z Velké Británie nebo F. Schmidta z USA svědčí o tom, že nejvyšší validitu mají takové metody, jako je strukturovaný rozhovor, ukázka práce či test schopností. Oproti tomu nulovou validitu mají astrologické a grafologické metody, velmi nízkou validitu mají také reference. Střední validitu pak mají metody nestrukturovaný rozhovor, testy osobnosti, životopisné údaje a assessment centra [2].

Validita je měřena pomocí korelačního koeficientu mezi skóre dosaženým pracovníkem při použití dané metody a skóre dosaženým pracovníkem při hodnocení jeho pracovního výkonu. Metody, jejichž validita je nižší než 0,40, jsou považovány za nedostatečně validní, a tedy málo vhodné. Výsledky výzkumu M. Smithe znázorňuje tabulka 2 [2].

**Tabulka 2: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe [2]**

<b>Metoda výběru</b>	<b>Validita</b>
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný rozhovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centra	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný rozhovor	0,62

Tabulka 3 uvádí příklady výběrových kritérií a k nim příslušné metody, dle kterých jsou uchazeči posuzováni. Nejčastějšími metodami je analýza životopisu, interview a také modelové situace assessment center.

**Tabulka 3: Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení uchazečů [16]**

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

## **4.1 Klasické metody testování**

Jedná se o tradiční metody testování při výběru pracovníků. Spadají sem především výběrové rozhovory a výběrové testy, které se dělí na několik dalších typů.

### **4.1.1 Výběrové rozhovory**

Výběrový rozhovor je nejpoužívanější a dle názoru většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Podmínkou je ovšem jeho dobrá připravenost. Hlavními cíly je získání dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnutí uchazeči informace o podniku a práci v něm, také posouzení osobnosti uchazeče. Existuje několik typů výběrového rozhovoru:

Výběrové rozhovory lze dělit dle obsahu a průběhu, na strukturovaný (standardizovaný) rozhovor, který lze charakterizovat tak, že obsah, pořadí otázek i časový rozvrh jsou předem naplánovány, tím pádem mají všichni uchazeči rovné podmínky. Přístup k uchazečům se tímto stává objektivním, ale je časově náročnější na přípravu. Dalším typem je nestrukturovaný (volně plynoucí) rozhovor, jehož obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu rozhovoru a cíle rozhovoru nemusejí být vůbec stanoveny, nebo jsou stanoveny pouze rámcově. Uchazečům není dána stejná šance, proto se tento způsob příliš nedoporučuje. Posledním typem je polostrukturovaný rozhovor, u něhož dochází ke spojení výhod a eliminování nevýhod předešlých dvou typů rozhovorů. Používají se dva typy. V prvním případě je část rozhovoru strukturovaná a část obsahuje volně plynoucí rozhovor. Ve druhém případě jsou předem stanoveny cíle rozhovoru, kde za pomoci pružného přístupu musejí být tyto cíle splněny.

Rozhovory lze dále dělit podle množství a struktury účastníků, na rozhovor 1+1, což znamená, že rozhovor s uchazečem vede jeden představitel podniku, zpravidla vedoucí pracovník nadřízený obsazované pozici. Dochází k otevřenější atmosféře, ale pohled tazatele může být dosti subjektivní. Dále se jedná o rozhovor před panelem posuzovatelů (komisí), kde je komise tvořena především vedoucími pracovníky k dané pozici, personalistou a také zkušeným psychologem. U tohoto typu rozhovoru je posuzování uchazeče objektivnější, ale pro uchazeče může být více stresující. Posledním typem je postupný rozhovor, zde se jedná o sérii rozhovorů 1+1 s různými posuzovateli.

Opět dochází ke spojení výhod a eliminování nevýhod předešlých dvou typů rozhovorů, jako tomu je u polostrukturovaného rozhovoru [2; 12].

Při průběhu a organizaci rozhovorů je vhodné dodržovat následující body. Především zvolit místo a čas konání, to znamená v jaké místnosti se bude rozhovor konat a jaký bude na rozhovor vyhraněn časový rámeček. Rozhovory by se měly obecně konat v klidném prostředí a v soukromí, doporučuje se zvolit místnost, kde nebude průběh rozhovoru ničím a nikým rušen. Dále připravit, respektive sepsat stěžejní otázky, které budou uchazečům kladeny a také zvolit etické otázky, tedy takové, jež neodporují ochraně osobních údajů a soukromí. Poté informovat zúčastněné ze strany podniku o plánovaném průběhu rozhovoru a informovat uchazeče o podniku a pracovním místě. Proškolení tazatele, zejména zajistit schopnost a kompetentnost tazatelů k vedení rozhovoru a připravit si jak budou hodnoceny výsledky daných uchazečů.

Při použití metody výběrových rozhovorů existují jisté výhody a nevýhody. Výhodami je především to, že lze pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, tazatel může charakterizovat pracovní místo, tím pádem lze lépe a přesně vysvětlit vše podstatné týkající se pracovního místa, uchazeč má možnost ptát se na podrobnosti. Dále dochází k setkání tváří v tvář - osobní setkání je výhodné pro obě zúčastněné strany, ve smyslu lepšího poznání jak uchazeče, tak i tazatele. Mezi nevýhody lze zařadit nedostatečnou validitu (platnost) testovací metody, dále to, že vedoucí nemusí mít pro vedení rozhovoru dostatečné schopnosti a také subjektivní posuzování – tazatel posuzuje uchazeče pouze podle sebe, což nemusí být vždy objektivní [2].

#### **4.1.2 Výběrové testy**

Jedná se o testy pracovní způsobilosti, které se používají za účelem zabezpečení validních a spolehlivých informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, které nelze získat z rozhovorů.

Mezi výběrové testy lze zařadit psychologické testy, které jsou nástrojem měření, proto se jim často říká psychometrické testy. Účelem psychologických testů je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry bude na nějakém pracovním místě úspěšný. Dále se jedná o

testy inteligence, ty mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.). Testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v určité roli. Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti a základní rysy jeho povahy. Testovaná osoba musí např. označit, které v testu uvedené činnosti, předměty, osoby aj. akceptuje a které odmítá, popř. interpretovat nějaký obrazec. Tímto způsobem jsou zkoumány její zájmy, postoje či hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti. Také sem můžeme zařadit testy schopností, jež měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání. Můžeme je rozdělit na testy potenciálních schopností (potenciál k výkonu určité práce) a testy získaných schopností (vzděláním či praxí). Posledními testy této kategorie jsou testy znalostí a dovedností, které mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména při studiu nebo během přípravy na povolání. Spadají sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou (vzorek) práce [1; 2; 19].

#### **4.1.3 Jiné metody výběru**

Kromě výše popsaných, v praxi používaných metod, je možné při výběru pracovníka použít i následující alternativní metody.

Jedná se například o zkoumání referencí, při čemž se zkoumají reference z předchozích pracovišť, ze školy, nebo od osob, které uchazeče znají. Jedná se o poměrně často používanou metodu. Populární je především v USA, kde jsou reference považovány za velice spolehlivý zdroj informací o uchazeči. U nás to může být sporné, když odchází ze zaměstnání někdo, koho nechce zaměstnavatel pustit, může se ho snažit poškodit.

Další metodou je lékařské vyšetření, které se používá především v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí, nebo zhoršení zdravotního stavu samotného uchazeče. Tato metoda je stále více považována za diskriminační.

Také zde můžeme zařadit přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu, jedná se o jednu z neefektivnějších metod výběru pracovníků, i když je dosti organizačně náročná a nákladná. Metoda spočívá v tom, že podnik přijme na zkušební dobu více vhodných

uchazečů, kteří před tím úspěšně prošli jinými metodami výběru, a snaží se zajistit soustavné monitorování výsledků jejich práce a jejich pracovního chování. Nejlepšího si poté ponechá a ostatní propustí ve zkušební době [2].

Poměrně diskutovanou metodou je grafologie, která sice v tabulce 2 byla označena jako metoda s nulovou validitou. Nicméně ji někteří odborníci označují jako vhodnou metodu pro odhalení mnoha vlastností uchazečů. Z písma je podle nich možné zjistit zda je uchazeč introvert či extrovert a jaký má typ temperamentu. Je možné určit jeho emoční a inteligenční kvocienty. V mnoha ekonomicky rozvinutých zemích se grafologie poměrně často používá jako podpůrná metoda při výběrových řízeních, a to i přes relativně vysoké náklady na grafologické posudky a spornou vypovídací hodnotu této metody.

#### **4.2 Moderní metody testování - Assessment centrum**

Assessment centrum (dále jen AC) je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr pracovníků z většího počtu uchazečů. AC lze vnímat jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program. Používané metody, jejich náročnost a množství by mělo odpovídat kritériím stanoveným pro hodnocení účastníků. Účastníci AC jsou hodnoceni v situacích simulujících reálné problémy, také jsou hodnoceni více posuzovateli z různých hledisek a dle různých kritérií, tím si lze vytvořit na kandidáta komplexní pohled. Tuto metodu je vhodné použít při testování uchazečů na úzce specializované pozice (dispečeri, piloti), na vysoké manažerské pozice a na místa, kde jsou pracovníci v přímém kontaktu s klientem (obchodní pozice, call centra) [21].

Mezi základní stavební kameny AC patří zařazení většího počtu metod, např. interview, dotazníky, psychodiagnostické testy, různé druhy modelovacích situací (skupinové diskuze, individuální prezentace, hraní rolí). Dalším stavebním kamenem je využití většího počtu zacvičených posuzovatelů, to má význam z důvodu pestrosti názorů, přesnějším posouzení, zachycení většího množství projevů chování. Posuzovatelé lze rozdělit na interní pozorovatele (pracovníci zadavatelského podniku), externí pozorovatele (lidé s psychologickým vzděláním). Posledním bodem je způsob hodnocení účastníků, zde se postupuje podle modelu ORCE (Observing, Recording, Classifying, Evaluating - pozorování, záznam, kategorizace, hodnocení chování). Posuzovatelé provádějí pozorování nezávisle na ostatních posuzovatelích a hodnocení je založeno na integraci jednotlivých pozorování [4;7].

Výsledky z výběrového AC mají k dispozici především lidé odpovědní za výběrové rozhodnutí. Ti jsou informováni o celkovém hodnocení z AC, kvalitách, rezervách a rizicích kandidátů pro obsazovanou pozici. Výstupem by tedy měl být kandidát, který je vhodný pro danou pracovní pozici. Podkladem pro toto rozhodnutí jsou výsledky z psychologických testů, hodnocení praktických cvičení, prezentace kandidáta, a také souhlas zadavatele. Formou výstupu je nejlépe formulář, který je předem odsouhlasený oběma stranami, tj. podnikem i externím dodavatelem. Tento formulář může být přesně strukturovaný a tím pádem velmi přehledný, což je výhodné zvláště při hodnocení většího počtu kandidátů [4; 21].

## 5 Charakteristika pracovní pozice obchodního zástupce

Praktické šetření této práce bude zaměřeno na získávání pracovníků na pozici obchodního zástupce. Tato pozice má svá specifika, která ovlivňují i proces výběru pracovníků. Proto bude zkoumaná pozice v této kapitole stručně popsána.

Osobní prodej je součástí marketingového komunikačního mixu a využívají jej především podniky, které působí na poměrně malých trzích nebo na pečlivě definovaných malých tržních segmentech. K cílům osobního prodeje se řadí zejména vyhledávání zákazníků, komunikace se zákazníky, prodej produktů zákazníkům, poskytování služeb, shromažďování tržních informací, prezentace podniku a budování jeho image. Osobní prodej může být uskutečňován přímým kontaktem obchodního zástupce se zákazníkem, telefonicky, nebo pomocí personalizované korespondence [26;29].

Nejčastěji se osobní prodej realizuje na trzích B2B. Na základě detailních znalostí přání a potřeb zákazníka by měl být obchodní zástupce schopen stát se pro zákazníka důvěryhodným konzultantem problémů v určité oblasti, a vybudovat tak dlouhodobý vztah se zákazníkem založený na vzájemné důvěře. Zákazníci na trzích B2B často důvěřují osvědčenému obchodnímu zástupci, mají tak mnohem menší tendenci volit nového dodavatele a zůstávají věrní stávajícímu obchodníkovi. Věrnost zákazníků je dána schopností obchodního zástupce nalézt obvykle vyhovující řešení pro splnění zákaznických potřeb, přání a požadavků, a také je schopen nalézt rychlé řešení problému, pokud se během obchodního vztahu nějaký vyskytne. Obchodní zástupce tímto vytváří specifickou přidanou hodnotu pro zákazníka [28].

Výhodou osobního prodeje je přímý kontakt mezi podnikem a zákazníkem, kde funguje okamžitá zpětná vazba a individualizovaná komunikace, tím pádem i větší věrnost zákazníků. Při této formě komunikace je také značně snižované riziko nedorozumění mezi obchodním zástupcem a zákazníkem. Okamžitá zpětná vazba následně umožňuje obchodnímu zástupci zvolit vhodnou komunikační strategii, která může být v podstatě kdykoliv upravena dle odpovědí a reakcí ze strany zákazníka.

Nejdůležitějším úkolem obchodního zástupce, vzhledem k vysokým nákladům na získávání nových zákazníků a vzhledem k jejich snižující se věrnosti, je v současnosti udržet stávající zákazníky. Teprve následujícím úkolem je získávání nových zákazníků.

Tomuto chápání role obchodního zástupce je důležité přizpůsobit systém vzdělávání a motivaci obchodních zástupců, a také strategii vedení obchodních týmů [26;28].

### **Vlastnosti obchodního zástupce**

Na trhu práce se nenachází dostatek obchodních zástupců, kteří by odpovídali požadavkům z hlediska kvalifikace, schopnosti komunikace přímo se zákazníky a schopnosti poskytovat jim odpovídající péči. Využití osobního prodeje je v praxi omezeno množstvím obchodních zástupců, které je podnik schopen získat, vyškolit a zaplatit. Na úspěšnost osobního prodeje má klíčový vliv osoba obchodního zástupce. Proto musí být výběru, motivaci a vzdělávání obchodních zástupců věnována uvnitř podniku mimořádná pozornost [28].

Obchodní zástupce by měl disponovat následujícím výčtem vlastností a dovedností, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání jeho práce a pro vytváření základu pro dlouhodobé vztahy se zákazníky, na kterých jsou podniky stále více závislé. Kvalitní obchodník se dokáže vcítit do potřeb a problémů zákazníka, pracovat s nimi a řešit je. Dokáže vytvořit ideální stav, kdy nepoužívá taktického nátlaku, ale buduje si u zákazníka strategickou pozici, musí upřednostňovat dlouhodobé cíle před krátkodobými. Nejlepší obchodní zástupci mají perfektní znalosti o podniku a nabízených produktech. Dále by měl obchodní zástupce mít pozitivní přístup, zdravé sebevědomí a musí cítit motivaci a podporu svého podniku. [27;28].

Při získávání a výběru pracovníků na pozici obchodního zástupce je třeba volit takové metody, které dokáží zjistit, který uchazeč disponuje hledanými vlastnostmi a který nikoliv. Je například vhodné posuzovat empatické schopnosti uchazeče, aby byl schopný naslouchat a porozumět zákazníkovi. Zjišťovat zda je dostatečně sebevědomý, komunikativní a zda má reprezentativní vystupování, aby mohl budovat image podniku. Také je důležité posuzovat hloubku odborných znalostí v oboru podnikání.

## 6 Projekt výzkumu – Hlavní a dílčí cíle

### Hlavní cíl výzkumu

Uskutečnit výzkum zaměřený na výběr pracovníků na vybranou pozici v podnicích chemického průmyslu a porovnat s podniky v jiných oblastech.

### Dílčí cíle výzkumu

#### Získávání pracovníků

- Popis procesu získávání pracovníků
- Vnitřní a vnější zdroje pracovníků
- Metody získávání a specifikace požadavků na pracovníka

#### Personální anamnéza

- Jednotlivé kroky personální anamnézy
- Odmítnutí nevhodných uchazečů a diskriminace

#### Výběr uchazečů

- Práva uchazečů
- Účastníci procesu výběru
- Nedostatky procesu výběru
- Náklady na výběr a plnění personálního plánu

#### Testování uchazečů

- Klasické metody testování
  - *Výběrové rozhovory*
  - *Výběrové testy*
- Moderní metody testování – Assessment centrum

#### Charakteristika pracovní pozice obchodního zástupce

- Charakteristika osobního prodeje

- Vlastnosti obchodního zástupce

### **Volba zdrojů dat**

primární zdroj informací

### **Volba metody sběru primárních dat**

individuální hloubkový rozhovor dle vypracovaného scénáře dotazování

### **Plán výběrového šetření:**

#### **Rámec vzorku**

vedoucí personálního oddělení, popř. personalista či obchodník

#### **Metoda výběru**

nerepresentativní šetření – záměrný výběr (úsudkový)

#### **Rozsah výběru**

hloubkový rozhovor bude veden s personalisty, kteří mají v podniku na starosti výběr pracovníků, příp. s reprezentanty (zástupci) dané pozice.

### **Volba metody analýzy informací**

obsahová analýza

### **Organizačně technické zabezpečení výzkumu**

provedení výzkumu vlastními silami

### **Technické zabezpečení**

scénář dotazování, odborně připravený tazatel, PC + příslušenství, kancelářské potřeby

### **Harmonogram výzkumu**

Příprava projektu výzkumu, vypracování scénáře dotazování: 24.2. – 15.3.2012

Sběr primárních dat 15.3. – 5.4. 2012

Zpracování výsledků: 5.4. – 1.5. 2012

## **7 Realizace a zpracování výsledků projektu výzkumu v podnicích**

### **7.1 Charakteristika podniků (respondentů 1 - 7)**

#### Respondent 1

Podnik s dlouhou tradicí se zabývá chemickou výrobou a svou velikostí spadá do kategorie velký podnik. Výrobní portfolio zahrnuje tři specifické oblasti průmyslové chemie. Distribuce produktů podniku je zajišťována vlastními obchodními zástupci.

#### Respondent 2

Podnik je od roku 2000 členem mezinárodní petrochemické skupiny a spadá do kategorie velký podnik. Výrobní portfolio zahrnuje rafinérské a asfaltářské produkty. Vedlejším produktem je zpracování některých meziproduktů výroby pro výrobu speciálních olejů. Podnik se také zabývá obchodní činností s vlastními produkty a s produkty jiných členů skupiny. Obchodní činnost vykonávají obchodní zástupci podniku.

#### Respondent 3

Podnik je dceřinou společností mezinárodní skupiny chemických podniků specializujících se na vývoj a výrobu základních směsí pro plastické hmoty. Svou velikostí spadá do kategorie střední podnik. Podnik disponuje vlastními obchodními zástupci.

#### Respondent 4

Jedná se o bankovní instituci s významným postavením na českém bankovním trhu. Má několik tisíc pracovníků. Je dceřinnou společností velké zahraniční banky. Banka prostřednictvím svých dceřinných společností poskytuje kompletní portfolio bankovních produktů a služeb, které pomáhají poskytovat její vlastní pracovníci na pozicích obchodních zástupců.

#### Respondent 5

Podnik spadá do kategorie velký podnik. Specializuje se na poskytování služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií. Poskytuje outsourcing širokého

spektra IT služeb, od provozu aplikací, po servis a údržbu telekomunikační a drážní sdělovací infrastruktury. Podnik disponuje vlastními obchodními zástupci.

#### Respondent 6

Podnik spadá do kategorie malý podnik. Hlavními činnostmi podniku je konzultační a poradenská praxe pro oblast ekologie, chemie a chemického inženýrství. Hlavními pracovníky podniku jsou obchodní zástupci s hlubokými znalostmi v oblasti chemie, ekologie a environmentální legislativy.

#### Respondent 7

Podnik spadá do kategorie malý podnik, který byl založen roku 1992. Poskytuje pro české i zahraniční podniky marketingové služby a poradenství, včetně pořádání konferencí a veletrhů. Kontakt se zákazníky je zajišťován vlastními obchodními zástupci.

## 7.2 Výsledky výzkumu

V následující kapitole jsou v jednotlivých tabulkách uvedeny odpovědi respondentů na dané otázky. Znění a pořadí je shodné s podobou scénáře dotazování, který sloužil pro podporu rozhovorů s vybranými respondenty. Kompletní podoba dotazníku je v příloze této práce.

### 7.2.1 Získávání pracovníků v podnicích

*1. Kdo ve Vašem podniku identifikuje, popisuje a specifikuje pracovní pozice obchodních zástupců, které je třeba obsadit?*

**Tabulka 4: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 1**

Respondent	Odpověď
1	Vedoucí úseků
2	Vedoucí dotyčné pracovní pozice společně s personálním oddělením
3	Vedoucí obchodního útvaru
4	Manažer útvaru
5	Ředitelé jednotlivých úseků
6	Jednatel v diskuzi se starším osazenstvem
7	Vedení podniku

Mezi chemickými podniky identifikuje, popisuje a specifikuje pracovní pozice obchodních zástupců vedoucí útvaru, či vedoucí dané pracovní pozice, u respondenta 4 je to manažer útvaru. Respondent 5 uvádí, že ředitelé jednotlivých úseků na základě business

plánu stanoví cíle obchodní oblasti, poté určí kolik obchodníků budou potřebovat pro naplnění tohoto plánu. U respondentů 6 a 7 tuto činnost vykonává vedení, resp. jednatel.

## 2. Kdo vypracovává personální plán a jak často se aktualizuje?

**Tabulka 5: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 2**

Respondent	Odpověď
1	Strategický plán do roku 2020, žádný roční není
2	Roční intervaly, aktualizace se každý rok, dle potřeby (nový produkt, nové oblasti) dle situace (bez plánování)
3	Systematicky nic, spíše adaptivní záležitost, dle potřeby obchodního oddělení
4	1x ročně + úpravy dle potřeb
5	Ředitel úseku ve spolupráci s personalisty. Personální plán se aktualizuje se 1x ročně, příprava nejlépe v září
6	Personální plán se nevypracovává, pouze roční výhled (opět v diskuzi)
7	Pouze ústně – dlouhodobý plán (vedení)

Ve zvolených chemických podnicích je personální plánování prováděno rozdílně. V prvním podniku mají vyhotovený personální plán do roku 2020 a žádný roční plán není. Tomuto plánu jsou přizpůsobeny požadavky trainee programu. Druhý respondent uvedl, že personální plánování funguje v ročních intervalech, aktualizuje se každý rok, konkrétně na pozici obchodních zástupců je plán přizpůsobován dle potřeby, např. při uvádění nového produktu na trh, nebo při obsazení nové oblasti. Zjistí se kolik lidí je potřeba, zda to dokáží pokrýt stávajícími obchodníky, nebo zda bude potřeba přijmout někoho dalšího (rozšíření týmu obchodníků), především se řídí dle situace (bez plánování). Respondent 3 systematicky neplánuje nic, spíše jde o adaptivní záležitost. Potřeby obchodního odd. determinují (určují) potřebu pracovníků, pokud se zvětší portfolio odběratelů. Obchodníci, kteří jsou stále v terénu, mají k dispozici referentky, které pro ně provádějí back office (tak vzniká potřeba více obchodníků, popř. referentek). Ostatní podniky se ve způsobu vypracovávání personálního plánu liší dle velikosti podniku. Respondent 4 aktualizuje personální plán jednou ročně, přičemž provádí úpravy dle potřeb. Respondent 5 uvedl, že personální plán vypracovává ředitel úseku ve spolupráci s personalisty, aktualizuje se jednou ročně a příprava probíhá nejlépe v září. Respondenti 6 a 7 personální plán nevypracovávají, jedná se pouze o plánování na ústní úrovni v diskuzi s vedením podniku.

Jak je patrné, shodný postup při personálním plánování mají respondenti 2, 4 a 5. Všichni tři respondenti uvedli, že v podniku používají personální plány na horizont jednoho roku. Tyto podniky mají velké množství pracovníků, ale respondent 2 je z chemického oboru, respondent 4 z bankovního a respondent 5 oboru informačních

technologií. Je tedy zřejmé, že z odpovědí respondentů nelze usuzovat na specifikum chemických podniků.

3. *Jakým způsobem je personální plán definován a jak je sledováno jeho plnění. Kdo je zodpovědný za jeho plnění?*

**Tabulka 6: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 3**

Respondent	Odpověď
1	Vedoucí úseku, ke každému úkolu někdo – prolíná se to
2	Nesledují plnění, je to individuální, dle aktuálního stavu
3	Dokument jako takový není, dle potřeby
4	Plán je definován na jednotlivé útvary banky, je sledován měsíčně a zodpovědný je vždy manažer útvaru
5	Vytvoří se počet pracovních pozic pro splnění business plánu. Za plnění zodpovídá ředitel úseku a personalisté
6	Jednatel (ústní úroveň), základem jsou data v el. podobě
7	Pouze ústní podoba (vedení)

Respondent 1 uvedl, že za personální plán je zodpovědný vedoucí úseku. Zbylé dva chemické podniky definici personálního plánu neřeší, je individuální, spíše se k němu přihlíží dle aktuálního stavu a potřeb. Respondent 4 uvedl, že je plán definován na jednotlivé útvary, je sledován měsíčně a zodpovědný je vždy manažer útvaru. Respondent 5 uvedl, že se vytvoří určitý počet pracovních pozic pro splnění business plánu, definují se požadavky (přesně daná náplň práce) včetně nákladů. Za plnění zodpovídá ředitel úseku a personalisté. Ředitel úseku určí dobu, kdy chce volnou pozici obsadit, když nepřijde zakázka pozice se neobsadí, nejdůležitější je komunikace mezi nimi. Respondenti 6 a 7 uvádí, že plán je definován pouze ústně a zodpovědnost za něj nese vedení podniku.

4. *Volné pozice obchodních zástupců obsazujete uchazeči z vnitřních či vnějších zdrojů? Proč?*

**Tabulka 7: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 4**

Respondent	Odpověď
1	Přednost mají vnitřní zdroje (znalost podniku)
2	Z vnějších zdrojů, hledají talentované jedince, které si mohou sami vychovat, ale aby už nějakou tu obchodnickou praxi měli
3	Obecně je snaha obsazovat pozice z vnitřních zdrojů (nejen v rámci fmy, ale z celého groupu)
4	Prioritně z interních zdrojů. V případě neobsazení z interních zdrojů externě. Uchazeč zná produkt.
5	Vnější zdroje – přináší s sebou nové kontakty, mají své portfolio zákazníků.
6	Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, preferuje se obsazování z vnějších zdrojů.
7	Obsazování z vnějších zdrojů – malá firma – obchodních zástupců je největší počet

Respondenti 1, 3 a 4 se shodují v obsazování volných pozic obchodních zástupců z vnitřních zdrojů, důvodem je především znalost podniku a produktů. Oproti tomu respondent 2 obsazuje tyto pozice z vnějších zdrojů, při čemž hledají talentované jedince, které si mohou sami vychovat. Ostatní podniky se také v této otázce liší. Zbylé tři podniky volí vnější zdroje, z důvodu, přínosu nových kontaktů (mají své portfolio zákazníků) a u respondentů 6 a 7 je také důvodem velikost podniku, kdy jim malý počet pracovníků neumožňuje jejich přesun v rámci podniku.

5. Máte nějaké vnitřní předpisy, které určují vyšší prioritu některým zdrojům (vnitřním/vnější)?

**Tabulka 8: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 5**

Respondent	Odpověď
1	Nejsou
2	Nemají
3	Nejsou.
4	Kolektivní smlouva
5	Nejsou
6	Nepsaný zákon
7	Nejsou

Pouze respondent 4 určuje prioritu vnitřním zdrojům na základě kolektivní smlouvy. Ostatní respondenti žádné předpisy nemají. Někteří k tomu přistupují dle zkušenosti a citu, jiní to berou jako nepsaný zákon, nebo to berou spíše jako podnikovou tradici.

6. Označte prosím způsoby, které používáte při informování uchazečů o nabídce volných pracovních míst.

**Tabulka 9: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 6**

Způsoby/Respondent	1	2	3	4	5	6	7
Vývěsky úřadu práce	x	x	x	x	x	x	x
Internetové stránky podniku	x	x		x	x	x	
Internetové portály zabývající se zprostředkováním práce	x	x		x	x		x
Inzerce ve sdělovacích prostředcích							
Vývěsky v podniku	x	x	x				
Letáky	x						
Informování studentů osvědčených škol daného oboru			x	x			
Stánek podniku na pracovních veletrzích (Career Days)	x	x		x			

Všichni respondenti využívají vývěsky úřadů práce, protože jej považují za levný způsob, sledovaný velkou skupinou uchazečů, protože tato vývěska má i internetovou podobu a mohou ji pravidelně sledovat i lidé, kteří zaměstnání mají a zvažují jeho změnu.

Vlastní internetové stránky využívají všichni respondenti, kromě 3 a 7. Respondent 3 nevyužívá prezentaci volných pracovních pozic na svých internetových stránkách, protože jak bylo zjištěno v otázce 4, podnik preferuje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.

Ani jeden respondent neuvedl využívání inzerce ve sdělovacích prostředcích. Obecně se dá říci, že důvodem je vnímaný určitý despekt vůči inzerci ve sdělovacích prostředcích. Jedná se o potenciální uchazeči poměrně málo sledovaný prostředek a na druhou stranu se jedná o způsob, který je relativně nákladný.

Z tabulky 9 je patrné, že akcí Career Days využívají respondenti 1, 2 a 4, kteří zastupují velké, veřejnosti známé společnosti. Pro tyto společnosti by neúčast na pracovních veletrzích znamenala oslabení image před potenciálními pracovníky a jejich potřeba nových pracovníků je velká a zahrnuje různé profese. Ostatní respondenti se těchto veletrhů neúčastní, protože jejich potřeba pracovníků je podstatně menší a navíc poptávají pouze specifické obory. Proto by pro ně účast na veletrzích pro širší spektrum uchazečů vyvolala zbytečné náklady.

*7. Označte prosím metody, které používáte při získávání uchazečů na pozici obchodního zástupce.*

**Tabulka 10: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 7**

<b>Metody/Respondent</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Nabídka jednotlivých uchazečů	x	x	x	x	x	x	x
Osobní doporučení důvěryhodné osoby	x	x	x	x	x	x	x
Přímé oslovení vyhlédnutého uchazeče	x	x	x		x	x	x
Spolupráce s úřady práce	x		x		x	x	
Zprostředkovatelské agentury	x	x	x				
Informování potenciálních uchazečů	x		x	x		x	

Zkoumané podniky využívají podle respondentů většinu metod získávání uchazečů, jaké jsou popsány v odborné literatuře. Nicméně pouze nabídku jednotlivých uchazečů a osobní doporučení důvěryhodné osoby označili všichni respondenti.

Získávání uchazečů pomocí zprostředkovatelských agentur využívají ve zkoumaném vzorku pouze podniky chemického průmyslu.

8. *Jaké informace a dokumenty požadujete od uchazečů, jakým způsobem je získáváte a zpracováváte?*

**Tabulka 11: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 8**

Respondent	Odpověď
1	CV
2	V první řadě CV- předvýběr, při postupu do dalšího kola - tvorba prezentace
3	CV, dosažené vzdělání, kurzy
4	CV - zpracování v interním systému.
5	CV - emailem
6	CV, dosažené vzdělání, získávání emailem, či ústně na základě rozhovoru
7	CV – email (třídění zda vyhovují)

Všichni respondenti uvádějí, že požadují životopis. Respondent 2 při postupu do dalšího kola výběru požaduje uchazečích vytvoření prezentace, v níž představují svoji prodejní strategii. Respondent 3 kromě CV také požaduje po uchazečích doklady o dosaženém vzdělání a absolvovaných kurzech. CV jsou přijímány prostřednictvím emailu, dochází k jejich protřídění dle stanovených kritérií. Respondent 4 získané životopisy zpracovává v interním systému.

9. *Kdo zajišťuje organizaci a administrativu výše uvedených činností?*

**Tabulka 12: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 9**

Respondent	Odpověď
1	Personalista
2	Personální oddělení
3	Vedoucí obchodního odd. (obchodní šéf regionu)
4	Konzultant lidských zdrojů
5	Oddělení řízení lidských zdrojů (personalistka)
6	Zpracovávání dokumentů - odborný referent specialista
7	Vedení

Administrativu a organizaci výše zmíněných činností zajišťuje v podnicích 1 a 2 personalista, oproti tomu v podniku 3 vedoucí obchodního oddělení (obchodní šéf regionu). V ostatních podnicích konzultant lidských zdrojů (dále HRC), personalista, vedení či odborný referent (mimo jiné má na starosti i personalistiku).

10. Považujete následující výčet požadavků na uchazeče za kompletní? Pokud nikoliv, doplňte jej prosím. Následně označte prioritu jednotlivých prvků, kdy označení 1 reprezentuje nejdůležitější prvek.

**Tabulka 13: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 10**

Požadavky/Respondent	1	2	3	4	5	6	7
Úroveň vzdělání			2				1
Odborná příprava a výcvik		4	1			2	2
Kvalifikace						3	2
Zkušenosti a praxe pro dané pracovní místo	2	2	3	1	3		1
Odborné schopnosti					4		2
Požadavky na chování a postoje	2			2			3
Schopnost prezentovat, komunikační schopnosti	1	1	1	3	1	2	3
Organizační schopnosti	3		2			2	3
Kvantitativní schopnosti			3				3
Schopnost pracovat v týmu			3			1	3
Zákaznická orientace	3	3		4	2		3

Z tabulky je patrné, že nejdůležitějším požadavkem respondenta na uchazeče na pozici obchodního zástupce je schopnost komunikovat a prezentovat. Což potvrzuje zjištění z odborné literatury, která tuto vlastnost označuje za klíčovou. Na druhém místě v této otázce je požadavek na zkušenosti a praxi uchazeče a další důležitý požadavek je zákaznická orientace.

Respondent 6 navíc uvedl, že je pro něj důležité kritérium, a to loajalita k podniku.

Kvalifikaci a odborné schopnosti nepovažuje většina respondentů za příliš důležitou z důvodu, že je možné tyto schopnosti vhodnému uchazeči doplnit.

Pro všechny respondenty bylo obtížné určit pořadí jednotlivých požadavků, protože určité skupiny požadavků jsou podle nich na stejné úrovni důležitosti.

## 7.2.2 Personální anamnéza uchazečů

11. Realizujete následující kroky při předvýběru uchazečů na pozici obchodního zástupce? Vámi používané prosím označte, popř. doplňte.

Tabulka 14: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 11

Kroky personální anamnézy/Respondent	1	2	3	4	5	6	7
Vytvoření seznamu uchazečů	x	x		x	x	x	x
Odeslání písemného poděkování (bez udání rozhodnutí)	x			x		x	x
Zaslání žádosti o vyplnění dotazníku či průvodního dopisu						x	
Porovnávání uchazečů dle klíčových kritérií	x	x	x	x	x	x	x
Ponechání rezervních uchazečů	x		x	x	x		x
Zaslání odmítnutí	x	x	x	x	x	x	x

V podstatě všichni respondenti si sestavují seznam uchazečů na pracovní pozici. Výjimkou je respondent 3, který v otázce č. 4 uvedl že využívají zejména interní zdroje, takže se nestává, že by se vyskytlo takové množství uchazečů, které by vyžadovalo vypracování jejich seznamu.

Pouze jediný respondent uvedl, že využívá možnosti zasílání dotazníku nebo průvodního dopisu k vyplnění. Jedná se o podnik, který má relativně malou potřebu pracovníků, navíc ještě se specifickými znalostmi a potýká se s velkým zájmem uchazečů. Proto je pro něj tato metoda vhodným prostředkem, jak vyselektovat nevhodné uchazeče.

Ostatní metody jsou respondenty označovány jako široce využívané.

12. Informujete neúspěšné uchazeče o jejich neúspěchu? Jakým způsobem?

Tabulka 15: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 12

Respondent	Odpověď
1	Ano, emailem, popř. telefonicky
2	Ano, ale pouze ty, jež postoupili k ústnímu rozhovoru
3	Telefonicky či osobně
4	Ano, převážně e-mailem. V případě účasti na osobním rozhovoru telefonicky
5	Ano, prostřednictvím emailu
6	Ano, emailem
7	Ano, prostřednictvím emailu

Všichni respondenti uvedli, že informují neúspěšné uchazeče převážně emailem, případně telefonicky, či osobně. Respondent 2 uvedl, že informují pouze ty, jež postoupili k ústnímu rozhovoru, protože původní počet uchazečů je kolem 200, tím pádem není

kapacitně možné všechny informovat a do inzerce uvádí, že budou kontaktovat ty, kteří postupují do dalšího kola. Respondent 6 uvádí, že pokud by pro odmítnutého uchazeče bylo uplatnění v jiném segmentu (do 3-6 měsíců), tak jej informují telefonicky, s tím, že je zde možnost uplatnění jinde.

*13. Jaké prvky považujete za diskriminaci v přístupu k výběru pracovníků?*

**Tabulka 16: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 13**

Respondent	Odpověď
1	Věk, pohlaví
2	Rodinný stav, pohlaví, věk
3	Rodinný stav
4	Vše dle antidiskriminačního zákona
5	Věk, pohlaví
6	Diskriminace ve smyslu zatajování skutečnosti (jazyky, řidičské schopnosti, plánované těhotenství)
7	Věk (starší lidé mají složitější sehnat práci)

Respondenti se shodují v tom, že diskriminačním prvkem je především věk, pohlaví a rodinný stav, ale i ostatní prvky upravené v Zákoníku práce.

*14. Podnikáte nějaké preventivní kroky, pro snížení rizika obvinění z diskriminace (rozhovor prováděný s více uchazeči najednou, záznam rozhovoru,...) ?*

**Tabulka 17: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 14**

Respondent	Odpověď
1	Ne, pouze požádání o souhlas s uložením údajů v databázi
2	Komise je vždy 2-3 členná, tzn. , že tam je větší počet účastníků
3	Neprovádí
4	Rozhovor prováděný s více uchazeči najednou. Upozornění, že dotaz je osobní a nemusí na něj kandidát odpovídat
5	Neprovádí, pouze doplňování poznámek do životopisu – souhlas předem
6	Neprovádí, pouze to, že se rozhovoru účastní 2 zástupci firmy
7	Ne

Nikdo z respondentů neprovádí žádné preventivní kroky, pro snížení rizika obvinění z diskriminace. Pouze u respondentů 2 a 6 se rozhovoru účastní 2 – 3 zástupci podniku a respondent 4 provádí rozhovor s více uchazeči najednou.

### 7.2.3 Proces výběru pracovníků

15. Popište prosím posloupnost kroků, které provádíte při výběru pracovníků na pozici obchodního zástupce.

16. Kdo jednotlivé kroky zaštiťuje, realizuje?

17. Kdo se účastní jednotlivých kroků výběru?

18. Kdo má rozhodovací pravomoci při výběru pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Tabulka 18: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázky č. 15 – 18 (1. část)

Resp.	Jednotlivé kroky	Zajištění kroků	Účast	Rozhodovací pravomoc
1	Požadavek pracovní pozice	Porada vedení	Vedení podniku	V první fázi personalisté a poté daný vedoucí, či ředitel úseku
	Inzerce	Personální odd.	Personální odd.	
	Analýza životopisů	Personální odd.	Personální odd.	
	Pozvání na výběrové řízení	Personální odd.	Personální odd.	
	Testování	Personální odd.	Personální odd., vedoucí	
2	Požadavek pracovní pozice	Schvalovací kolečko	Personální odd. + vedoucí dané pozice	Přímý nadřízený
	Identifikace pracovního profilu + inzerce	Personální odd. + vedoucí dané pozice	Personální odd. + vedoucí dané pozice	
	Předvýběr na základě obdržených CV	Personální odd.	Personální odd.	
	Pozvání na rozhovor	Personální odd.	Personální odd.	
	První kolo	Personalista, vedoucí a zástupce obchodního odd.	Personalista, vedoucí a zástupce obchodního odd.	
	Druhé kolo	Personalista, vedoucí a někdo další z obchodního	Personalista, vedoucí a zástupce obchodního odd.	
3	Analýza potřeb	Vedoucí obchodního oddělení	Vedoucí obchodního oddělení	Schválení mateřskou společností
	Specifikace požadavků (zejména jazykové)	Vedoucí obchodního oddělení	Vedoucí obchodního oddělení	
	Hledání pracovníka (nějakou z metod)	Vedoucí obchodního oddělení	Vedoucí obchodního oddělení	
	+ Administrativní činnost	Personálního oddělení	Personálního oddělení	
4	Předvýběr dle životopisu a motivačního dopisu	HRC	HRC	Manažer útvaru
	Telefonní předselektce	HRC případně proškolený manažer	HRC	
	AC	Manažer, HRC	HRC	
	Osobní rozhovor	Manažer, HRC	HRC	

**Tabulka 19: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázky č. 15 – 18 (2. část)**

<b>Resp.</b>	<b>Jednotlivé kroky</b>	<b>Zajištění kroků</b>	<b>Účast</b>	<b>Rozhodovací pravomoc</b>
<b>5</b>	Posouzení životopisů (předvýběr)	Personalisté	Personalisté	Předseda představenstva, popř. personální ředitel
	Další selekce	Zadavatel (ředitel, přímý nadřízený)	Zadavatel (ředitel, přímý nadřízený)	
	1. kolo rozhovoru	Personalista + budoucí přímý nadřízený	Personalista + budoucí přímý nadřízený	
	2. kolo	Ředitel úseku	Ředitel úseku	
	případně 3. kolo	Předseda představenstva, popř. personální ředitel	Předseda představenstva, popř. personální ředitel	
<b>6</b>	Popis prac. místa + požadavky	Odborný referent specialista	Odborný referent specialista, jednatel	Jednatel
	Inzerce	Odborný referent specialista	Odborný referent specialista	
	Selekce na základě CV	Odborný referent specialista	Odborný referent specialista	
	Testování (modelový případ)	Odborný referent specialista	Odborný referent specialista	
	Osobní rozhovor s jednotlivými uchazeči	Odborný referent specialista	Odborný referent specialista	
	Poslední kolo – rozhovor	Jednatel	Jednatel	
<b>7</b>	Inzerce	Produkční	Produkční	Vedení
	Protřídění uchazečů	Produkční + vedení	Produkční + vedení	
	Pozvání k rozhovoru	Vedení	Vedení	
	Realizace rozhovoru	Vedení	Vedení	
	Rozeslání rozhodnutí	Produkční	Produkční	

Obecně respondenti uvedli, že nejprve vzniká požadavek na obsazení pracovní pozice obchodního zástupce. Dále se definují požadavky a zajišťuje se inzerce, poté probíhá personální anamnéza na základě zaslaných dokumentů a zbylí (vyhovující) uchazeči jsou pozváni k osobnímu rozhovoru a zvolené metodě testování (může probíhat ve více kolech). Jednotlivé kroky zajišťuje dle velikosti podniku personální oddělení, vedoucí úseku popřípadě vedení podniku, to platí i pro účast při jednotlivých krocích. Rozhodovací pravomoc má vedoucí obsazované pozice, vedení podniku, popř. předseda představenstva.

19. Považujete následující výčet rizik snižujících kvalitu procesu výběru pracovníků za kompletní? Pokud nikoliv, doplňte jej prosím. Následně označte významnost jednotlivých prvků, kdy označení 1 reprezentuje nejvýznamnější prvek.

Tabulka 20: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 19

Rizika/Respondent	1	2	3	4	5	6	7
Nerealistické určení pracovního místa	3			1	3		
Hodnocení lidí v aktuálních podmínkách							
Akceptování lidí podle stylizace			1	2	4		
Důvěra v reference			2				1
Setrvávání v předpojatostech a v předsudcích	2		3			1	2
Nestrukturovaný rozhovor		2				3	
Ignorování emoční inteligence			4				1
Politikaření (působení nátlakových sil)		2		3	1	3	
Nekompletní složení výběrové komise		1			6		
Uspěchání procesu pro nedostatečný časový prostor	1	1			2	2	2
Výběr probíhající za rušivých, či jinak nevhodných podmínek		1			5		

Kvalitu procesu výběru pracovníků podle respondentů nejvíce ohrožuje uspěchání procesu pro nedostatek času.

Dalšími faktory, které většina respondentů uvedla jako rizikové jsou setrvávání v předsudcích, politikaření a nerealistické určení pracovního místa.

20. Sledujete náklady vyvolané výběrem pracovníků? Jakým způsobem se je snažíte řídit, případně snižovat?

Tabulka 21: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 20

Respondent	Odpověď
1	Nesleduje se, teprve v přípravné fázi, analýza nákladů se bude provádět
2	Musí je sledovat, řídí je volbou dané metody, musejí snižovat– použitím metod, které nejsou tak nákladné
3	Ano sledují
4	Sleduje centrála
5	Ano. Snaha o minimalizaci pomocí vlastního vyhledávání (nezpłatněné), Spolupráce s pers. agenturami pouze na top pozice
6	Do jisté míry ano, řídit se to moc nedá, výběr prováděn v rámci vlastních sil
7	Ano, pouze orientačně, snižování moc nelze, snaha o optimalizaci času

Všichni respondenti uvedli, že jsou náklady vyvolané výběrem pracovníků nějakým způsobem sledovány a řízeny. Pouze respondent 1 je teprve v přípravné fázi a analýza nákladů se bude provádět. Respondent 2 uvádí, že se tyto nákladu musejí sledovat a řídit je pomocí volby dané metody, snižovat se také musejí, a to použitím metod, které nejsou tak

nákladné (nevyužívají celé široké palety metodiky pro výběr pracovníků). Náklady respondenta 3 jsou sledovány centrálou. Respondenti 6 a 7 uvádí, že výběr musí být prováděn v rámci vlastních sil. Musí se jednat o pečlivý výběr, protože při přijetí nevhodného uchazeče vznikají zbytečně vysoké náklady a dotyčný stejně odchází a musí se hledat někdo nový. Dále, že snižování nákladů moc nelze, hlavně je zde snaha o optimalizaci času (aby byl výběr co nejefektivnější).

#### 7.2.4 Metody testování uchazečů

21. – 33. *Jak vnímáte vhodnost použití vybraných metod testování a výběru uchazečů pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?*

**Tabulka 22: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázky č. 21 - 33**

metoda/respondent	1	2	3	4	5	6	7
Personální anamnéza	vhodná	vhodná	vhodná	vhodná	vhodná	velmi vhodná	velmi vhodná
Odborné testy	vhodná	vhodná	vhodná	vhodná	vhodná	vhodná	velmi vhodná
Psychologické dotazníky	vhodná	vhodná	velmi vhodná	velmi nevhodná	vhodná	vhodná	vhodná
Projektivní testy	vhodná	vhodná	velmi vhodná	vhodná	nevhodná	vhodná	vhodná
Výkonové testy	vhodná	nevhodná	velmi vhodná	vhodná	nevhodná	vhodná	velmi vhodná
Assessment centra	velmi vhodná	vhodná	velmi vhodná	velmi vhodná	nevhodná	vhodná	vhodná
Testování chování v přirozených podmínkách	velmi vhodná	vhodná	vhodná	velmi vhodná	vhodná	vhodná	velmi vhodná
Strukturovaný rozhovor	vhodná	vhodná	vhodná	vhodná	vhodná	nevhodná	vhodná
Nestrukturovaný rozhovor	vhodná	vhodná	vhodná	vhodná	vhodná	vhodná	nevhodná
Reference	nevhodná	velmi vhodná	vhodná	vhodná	velmi vhodná	vhodná	vhodná
Zkušební doba	velmi vhodná	nevhodná	velmi vhodná	velmi vhodná	velmi vhodná	nevhodná	velmi vhodná
Astrologie	nevhodná	nevhodná	nevhodná	nevhodná	nevhodná	nevhodná	nevhodná
Grafologie	vhodná	nevhodná	nevhodná	velmi nevhodná	nevhodná	velmi nevhodná	nevhodná

V tabulce jsou uvedeny odpovědi jednotlivých respondentů na otázku vhodnosti jednotlivých metod testování a výběru uchazečů pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce. Mezi vhodné až velmi vhodné metody respondenti zařadili následující metody: personální anamnéza, psychologické dotazníky, assessment centra, testování chování v přirozených podmínkách a zkušební dobu. Vhodnými metodami

testování a výběru uchazečů pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce dle respondentů jsou odborné testy, projektivní testy, výkonové testy, strukturovaný rozhovor, nestrukturovaný rozhovor a reference. Astrologii považují respondenti za velmi nevhodnou a grafologii za nevhodnou až velmi nevhodnou.

Respondent 6 uvedl, že testy základních znalostí (př. trojčlenka, určení položek kalkulače, převádění jednotek) dělají uchazečům často problémy, proto museli slevit z testových požadavků skoro na minimum. Co se týče psychologických testů, provádí je způsobem začlenění psychologických otázek do výběrového rozhovoru. Testy řeknou něco málo, ale musejí se brát s rezervou (jsou stresové), také nejsou všemocné – současní absolventi vysokých škol mají testy naučené, takže těžko dle nich posuzovat – proto dávají v rozhovoru z každého typu testu přibližně dvě otázky v různých kombinacích, tím dochází k promísení otázek a eliminuje se tak jejich naučenost.

*34. Prosím označte jaké z klasických metod testování používáte při výběru obchodního zástupce?*

**Tabulka 23: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 34**

<b>Metody testování/Respondent</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Výběrový rozhovor nestrukturovaný							
Výběrový rozhovor strukturovaný	x	x					x
Výběrový rozhovor polostrukturovaný	x	x	x	x	x	x	x
Výběrové testy – psychologické testy		x				x	
Výběrové testy – testy inteligence						x	
Výběrové testy – testy osobnosti	x					x	
Výběrové testy – testy schopností				x		x	x
Výběrové testy – testy znalostí a dovedností			x	x	x	x	x
Zkoumání referencí	x	x	x	x	x	x	x

Při výběru obchodního zástupce používají všichni respondenti metody polostrukturovaného výběrového rozhovoru a zkoumání referencí. Velmi často podniky používají testování znalostí a dovedností u uchazečů.

Ostatní způsoby testování jsou respondenty jen málo využívané. Nestrukturovaný výběrový rozhovor dokonce nevyužívá ani jeden respondent.

*35. Pokud používáte výběrové rozhovory, jaké kroky z následujícího výčtu uskutečňujete v souvislosti s průběhem a organizací těchto rozhovorů?*

**Tabulka 24: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 35**

Způsoby/Respondent	1	2	3	4	5	6	7
Příprava otázek	x	x		x	x	x	x
Klidné prostředí a soukromí	x	x	x	x	x	x	x
Informovanost tazatelů o programu	x	x		x	x		x
Informovanost uchazečů o podniku a pracovním místě	x	x	x	x	x	x	x
Proškolení tazatelů	x			x	x		
Etické otázky - příprava	x	x		x	x	x	
Shrnutí výsledků hodnocení		x		x	x	x	

Většina respondentů vykonává všechny, nebo aspoň většinu činností, které odborná literatura popisuje jako vhodné při realizaci výběrových rozhovorů. Výjimkou je respondent 3, který dbá pouze na to, aby celý rozhovor probíhal v klidném prostředí a v soukromí a v důsledné informovanosti uchazečů o podniku a nabízeném pracovním místě.

*36. Využíváte při testování uchazečů na pozici obchodního zástupce služeb Assessment center? Pokud ano, můžete prosím uvést důvody.*

**Tabulka 25: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 36**

Respondent	Odpověď
1	Pro obchodníky nevyužívají.
2	Nevyužívají.
3	Nevyužívají.
4	Nevyužívají, dělají si ho sami.
5	Nevyužívají.
6	Nevyužívají.
7	Nevyužívají, testování zvládnou lépe sami

Služeb Assessment center nevyužívá žádný z respondentů. Respondenti 4 a 7 si provádí testování tohoto typu sami a respondent 7 navíc uvedl, že to zvládají lépe sami, protože AC nedokáže vybrat vhodného pracovníka k danému typu podniku.

## 7.2.5 Shrnutí výsledků výzkumu

V této kapitole jsou stručně shrnuty výsledky celého šetření ve vzorku podniků.

**Identifikaci, popis a specifikaci pracovní pozice** obchodních zástupců provádí ve velkých podnicích vždy vedoucí daného útvaru. V malých podnicích tyto činnosti provádí vedení podniku.

**Personální plánování** realizují v písemné formě pouze velké podniky. Respondent 1 uvedl, že mají personální plány do roku 2020. Ostatní velké podniky provádí personální plánování v ročních intervalech. Malé podniky nemají personální plány nijak zpracované a personální politiku přizpůsobují aktuální situaci. Respondent 1 musí mít dlouhodobé personální plány, protože některé podnikové pozice je možné doplnit v dlouhodobém horizontu, a proto je třeba připravovat obsazení dané pozici s časovým předstihem. Jedná se zejména o pozice vedoucích výzkumu.

Pouze dva respondenti preferují **získávání pracovníků** z vnějších zdrojů. Jedná se o respondenty 2 a 5, oba podniky jsou velké společnosti, kdy respondent 2 je z chemického oboru a respondent 5 z oboru výpočetní techniky. Ostatní upřednostňují vnitřní zdroje, což je dokonce u respondenta 4 upraveno kolektivní smlouvou.

**Uchazeče informují** všichni respondenti prostřednictvím vývěsek na úřadech práce. Velmi často také používají informování prostřednictvím internetu. Výjimkou je respondent 3, který preferuje získávání uchazečů z interních zdrojů a proto je pro něj inzerce na internetu málo důležitá. Chemické podniky mají specifikum v otázce informování uchazečů, protože jako jediní používají vývěsky v podniku. Velké a známé podniky se účastní veletrhů typu Career days, čímž se odlišují od menších podniků.

Zkoumané chemické podniky, bez rozdílu v jejich velikosti, jsou jediné, které využívají služeb zprostředkovatelských agentur pro získávání uchazečů.

Všichni respondenti **požadují po uchazečích životopis**, respondent 2 navíc při postupu uchazeče do dalšího kola výběru požaduje vytvoření prezentace, v níž uchazeči představují svoji prodejní strategii. Zpracovávání životopisů zajišťuje převážně personální oddělení, výjimkou jsou respondenti 6 a 7, kde tuto činnost zajišťují členové vedení podniku z důvodu velikosti těchto podniků.

**Nejdůležitějšími požadavky** na uchazeče na pozici obchodního zástupce jsou dle většiny respondentů schopnost komunikovat a prezentovat, zkušenosti a praxe, zákaznická orientace. Pro všechny respondenty bylo obtížné určit pořadí jednotlivých požadavků, protože určité skupiny požadavků jsou podle nich na stejné úrovni důležitosti.

Všichni respondenti si sestavují **seznam uchazečů**, kromě respondenta 3, který uvádí, že uchazečů je málo kvůli vysokým požadavkům, a také proto, že preferují interní zdroje. Pouze jediný respondent uvedl, že využívá možnosti zasílání dotazníku nebo průvodního dopisu k vyplnění. Ostatní metody jsou respondenty označovány jako široce využívané.

Všichni respondenti uvedli, že **informují neúspěšné uchazeče** převážně emailem, případně telefonicky, či osobně. Pouze respondent 2 z důvodu velkého množství uchazečů informuje pouze ty, co postoupili k ústnímu rozhovoru.

Respondenti se shodují v tom, že **diskriminačním prvkem** je především věk, pohlaví a rodinný stav, ale i ostatní prvky upravené v Zákoníku práce. Nikdo z respondentů neprovádí žádné preventivní kroky pro snížení rizika obvinění z diskriminace. Pouze u respondentů 2 a 6 se rozhovoru účastní 2 až 3 zástupci podniku a respondent 4 provádí rozhovor s více uchazeči najednou.

Činnosti spojené s výběrem pracovníka na pozici obchodního zástupce jsou ve všech zkoumaných podnicích principiálně stejné i co se týče zajištění jednotlivých kroků. Konkrétní realizace se mezi podniky liší pouze podle velikosti podniku, obor podnikání na zde nemá vliv.

**Kvalitu procesu výběru pracovníků** podle respondentů nejvíce ohrožuje uspěchání procesu pro nedostatek času. Dalšími faktory, které většina respondentů uvedla jako rizikové, jsou setrvání v předsudcích, politikaření a nerealistické určení pracovního místa.

**Náklady** vyvolané výběrem pracovníků jsou, musí být a případně pokud nejsou, tak budou určitým způsobem sledovány a řízeny. Snižování těchto nákladů podniky provádějí pomocí použitých metod, které nejsou tak nákladné, nebo prováděním výběru vlastními silami. Kvůli snižování nákladů také podniky přestaly využívat inzerci pracovních míst ve sdělovacích prostředcích.

Mezi vhodné až velmi vhodné **metody testování a výběru uchazečů** pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce respondenti zařadili následující metody: personální anamnéza, psychologické dotazníky, assessment centra a testování chování v přirozených podmínkách a zkušební dobu. Vhodnými metodami testování a výběru se dle respondentů jeví odborné testy, projektivní testy, výkonové testy, strukturovaný rozhovor, nestrukturovaný rozhovor a reference. Astrologii považují respondenti za velmi nevhodnou a grafologii za nevhodnou až velmi nevhodnou. Pomocí grafologie lze zjistit důležité charakteristiky pro práci s lidmi. Zařazení této metody respondenty do kategorie nevhodná až velmi nevhodná, pravděpodobně plyne z její neznalosti a také z její nákladnosti.

Při výběru obchodního zástupce používají všichni respondenti **metody polostrukturovaného výběrového rozhovoru a zkoumání referencí**. Velmi často podniky používají **testování znalostí a dovedností u uchazečů**. Ostatní způsoby testování jsou respondenty jen málo využívané. Nestrukturovaný výběrový rozhovor dokonce nevyužívá ani jeden respondent.

Všichni respondenti používají **výběrové rozhovory**. Obecně lze říci, že velikost podniku a obor podnikání na jednotlivé kroky při uskutečňování a organizaci rozhovorů nemá vliv.

Služeb **Assessment center** pro testování uchazečů na pozici obchodního zástupce nevyužívá žádný z respondentů.

Jak ze shrnutí výsledků vyplývá, chemické podniky mají při výběru pracovníků na pozici obchodního zástupce pouze dílčí specifika. Velký chemický podnik s vlastním výzkumem a vývojem je specifický dlouhodobým horizontem personálního plánování, v současné době mají vypracovaný plán do roku 2020, zatímco ostatní velké podniky mají personální plány na dobu 1 roku. Chemické podniky jako jediné využívají pro informování uchazečů vývěsky v podniku a při získávání pracovníků spolupracují se zprostředkovatelskými agenturami.

Podstatně více rozdílů než obor podnikání způsobuje velikost podniku. Menší podniky mají menší potřebu pracovníků a nemají k dispozici tolik podnikových zdrojů, jako velké podniky.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo vymezit na základě rešerše odborné literatury podstatu výběru pracovníků zejména v podmínkách průmyslového podniku pro pozici obchodního zástupce. Následně provést šetření ve vzorku průmyslových podniků pro odhalení specifik řešeného procesu mezi jednotlivými podniky.

V první části byl popsán proces získávání pracovníků, jakožto nedílné součásti samotného procesu výběru pracovníků. Byla popsána specifika získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů, dále základní metody získávání pracovníků a způsoby specifikace požadavků na pracovníka. Práce se dále zabývá personální anamnézou uchazečů a jejími jednotlivými kroky.

Procesem výběru pracovníků se zabývá druhá část práce, kde byly definováni možní účastníci procesu výběru ze strany podniku. Byla zde uvedena zákonem daná práva uchazečů, která mají při účasti ve výběrovém řízení. Také zde byly uvedeny interní faktory procesu výběru pracovníků, jako jsou náklady na celý proces a naplňování personálních plánů podniku.

Dále jsou v práci uvedeny metody testování uchazečů. Byly zde popsány jak klasické metody testování, tak i moderní metody testování v assessment centrech. Poslední kapitola teoretické části se zabývá charakteristikou pracovní pozice obchodního zástupce.

Pro naplnění cíle diplomové práce bylo realizováno šetření ve vzorku průmyslových podniků. Cílem tohoto šetření bylo zjištění principů procesu výběru v podnicích různé velikosti a různého zaměření. Výsledky šetření, které bylo provedeno pomocí vytvořeného scénáře dotazování byly shrnuty v diskuzi. Z ní vyplývá, že proces výběru pracovníků na pozici obchodního zástupce probíhá ve zkoumaných podnicích principiálně velmi podobně. Tento proces se v chemických podnicích liší od nechemických pouze v detailech. Podstatně větší specifické rozdíly byly odhaleny mezi velkými a malými podniky. Tyto rozdíly jsou způsobeny omezenými zdroji a podstatně menšími potřebami pracovníků v malých podnicích.

## **Přehled zkratk**

AC	Assessment centrum
CV	Curriculum Vitae
HRC	Human Resources Consultant
ORCE	Observing, Recording, Classifying, Evaluating

## Použitá literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
4. VACULÍK, Martin. *ASSESSMENT CENTRUM : Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Brno : NC Publishing, 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.
5. HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců : Podrobný průvodce výběr. řízením*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
6. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
7. Assessing for Excellence. *Training Content for Trainers* [online]. 2008 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z: <http://www.trainingcontentfortrainers.co.uk/assessing-for-excellence.html>
8. JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2010 v praxi : Komplexní průvodce s řešením problémů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2113-2.
9. *Poradna pro občanství, občanská a lidská práva* [online]. 2009 [cit. 2011-09-18]. Diskriminace v přístupu k zaměstnání. Dostupné z WWW: <<http://zamestnanost.poradna-prava.cz/diskriminace-v-pristupu-k-zamestnani.html>>
10. *Ministerstvo vnitra České republiky : Legislativa* [online]. 2008 [cit. 2011-09-18]. Stejnopisy Sbírkou zákonů. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/stejnopisy-sbirky-zakonu-93409.aspx>>.
11. LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví : teorie a praxe*. 1. vydání českého překladu. Praha : C. H. Beck, 2005. 216 s. ISBN 80-7179-419-8.
12. LEJSKOVÁ, Pavla . *Personální management : pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 94 s. ISBN 80-7194-912-4.
13. BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
14. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

15. CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr. *Personalistika : dvanáctero správného vedení personální agenty od 1.1.2007*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7357-238-9.
16. URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.
17. ŠMÍD, Martin. *Pracovní právo : pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Praha : Univerzita Pardubice, 2008. 117 s. ISBN 978-80-7395-100-9.
18. FISHER, Cynthia D., Lyle F. SHOENFELDT and James B. SHAW. *Human resource management*. 2nd ed. Boston : Houghton Mifflin, 1993. 830 s. ISBN 0-395-52367-2.
19. HODGSON, Susan. *Psychologické a jiné výběrové testy : jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-247-1945-0.
20. STÝBLO, Jiří. Proměny získávání a výběru zaměstnanců . *Práce a mzda* [online]. 2006, [cit. 2011-10-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>>.
21. MLYNÁŘOVÁ, Alice . *Akademie Orlita : vzdělávací a poradenská společnost* [online]. 2005 [cit. 2011-11-07]. Assessment Centrum v otázkách a odpovědích. Dostupné z WWW: <<http://www.orlda.cz/detail.php?clanek=65>>.
22. *Portál veřejné správy České republiky : Zákony* [online]. 2003 [cit. 2011-12-01]. Živnostenský zákon. Dostupné z WWW: <[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/\\_s.155/701?PC\\_8411\\_number1=455&PC\\_8411\\_p=P%C5%99%C3%ADl.1&PC\\_8411\\_l=455/1991&PC\\_8411\\_ps=10#10821](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=455&PC_8411_p=P%C5%99%C3%ADl.1&PC_8411_l=455/1991&PC_8411_ps=10#10821)>.
23. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
24. *Parlament České republiky : Poslanecká sněmovna* [online]. 1992 [cit. 2011-11-15]. LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD. Dostupné z WWW: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.
25. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. 2011 [cit. 2011-11-14]. Základní práva a povinnosti uchazeče a zájemce o zaměstnání. Dostupné z WWW: <[http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/pravpov\\_uch](http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/pravpov_uch)>.
26. BEDNAŘÍKOVÁ, Marie et al. Importace of employees recruitment and selection for a sales representative positron with emphasis on their characteristics. *Scientific Papers of the University of Pardubice*. 2011, č. 17, s. 347-354. ISSN 1211-5541.

27. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 303. ISBN 978-80-247-3622-8.
28. KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 224. ISBN 978-80-247-3541-2.
29. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 269. ISBN 978-80-247-2690-8.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled metod výběru a jejich vhodností [5].....	35
Tabulka 2: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe [2] .....	36
Tabulka 3: Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení uchazečů [16] 37	
Tabulka 4: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 1.....	48
Tabulka 5: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 2.....	49
Tabulka 6: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 3.....	50
Tabulka 7: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 4.....	50
Tabulka 8: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 5.....	51
Tabulka 9: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 6.....	51
Tabulka 10: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 7.....	52
Tabulka 11: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 8.....	53
Tabulka 12: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 9.....	53
Tabulka 13: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 10.....	54
Tabulka 14: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 11.....	55
Tabulka 15: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 12.....	55
Tabulka 16: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 13.....	56
Tabulka 17: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 14.....	56
Tabulka 18: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázky č. 15 – 18 (1. část)....	57
Tabulka 19: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázky č. 15 – 18 (2. část)....	58
Tabulka 20: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 19.....	59
Tabulka 21: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 20.....	59
Tabulka 22: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázky č. 21 - 33 .....	60
Tabulka 23: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 34.....	61
Tabulka 24: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 35.....	62
Tabulka 25: Výsledky výzkumu - odpovědi respondentů na otázku č. 36.....	62

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků [2] .....	13
Obrázek 2: Model procesu získávání pracovníků [20].....	14
Obrázek 3: Možná rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků v podniku [2] .....	34



## Výběr pracovníků na pozici obchodního zástupce v Pardubických podnicích

### A. Získávání pracovníků v podnicích

1. Kdo ve Vašem podniku identifikuje, popisuje a specifikuje pracovní pozice obchodních zástupců, které je třeba obsadit?
2. Kdo vypracovává personální plán a jak často se aktualizuje?
3. Jakým způsobem je personální plán definován a jak je sledováno jeho plnění. Kdo je zodpovědný za jeho plnění?
4. Volné pozice obchodních zástupců obsazujete uchazeči z vnitřních či vnějších zdrojů? Proč?
5. Máte nějaké vnitřní předpisy, které určují vyšší prioritu některým zdrojům (vnitřním/vnějšími)?
6. Zaškrtněte prosím způsoby, které používáte při informování uchazečů o nabídce volných pracovních míst.
  - Vývěsky úřadu práce**
  - Internetové stránky podniku**
  - Internetové portály zabývající se zprostředkováním práce**
  - Inzerce ve sdělovacích prostředcích**
  - Vývěsky v podniku**
  - Letáky**
  - Informování studentů osvědčených škol daného oboru**
  - Stánek podniku na pracovních veletrzích (Career Days)**
  - Jiné (uved'te jaké) .....**
7. Zaškrtněte prosím metody, které používáte při získávání uchazečů na pozici obchodního zástupce.
  - Nabídka jednotlivých uchazečů**
  - Osobní doporučení důvěryhodné osoby**

- Přímé oslovení vyhlédnutého uchazeče**
- Spolupráce s úřady práce**
- Zprostředkovatelské agentury**
- Informování potenciálních uchazečů (viz otázka č. 6)**
- Jiné (uved'te jaké) .....**

8. Jaké informace a dokumenty požadujete od uchazečů, jakým způsobem je získáváte a zpracováváte?

9. Kdo zajišťuje organizaci a administrativu výše uvedených činností?

10. Považujete následující výčet požadavků na uchazeče za kompletní? Pokud nikoliv, doplňte jej prosím. Následně označte prioritu jednotlivých prvků, kdy označení 1 reprezentuje nejdůležitější prvek.

- Úroveň vzdělání**
- Odborná příprava a výcvik**
- Kvalifikace**
- Zkušenosti a praxe pro dané pracovní místo**
- Odborné schopnosti**
- Požadavky na chování a postoje**
- Schopnost prezentovat, komunikační schopnosti**
- Organizační schopnosti**
- Kvantitativní schopnosti (schopnost řešit situace, aplikovat poznatky ze studia)**
- Schopnost pracovat v týmu**
- Zákaznická orientace**
- .....
- .....

## **B. Personální anamnéza uchazečů**

11. Realizujete následující kroky při předvýběru uchazečů na pozici obchodního zástupce? Vámi používané prosím označte, popř. doplňte.

- Vytvoření seznamu uchazečů
- Odeslání písemného poděkování (prozatím bez udání rozhodnutí)
- Zaslání žádosti o vyplnění dotazníku či průvodního dopisu
- Porovnávání uchazečů dle klíčových kritérií specifikace pracovního místa
- Ponechání rezervních uchazečů
- Zaslání odmítnutí
- Jiné (prosím doplňte).....

12. Informujete neúspěšné uchazeče o jejich neúspěchu? Jakým způsobem?

13. Jaké prvky považujete za diskriminaci v přístupu k výběru pracovníků?

14. Podnikáte nějaké preventivní kroky, pro snížení rizika obvinění z diskriminace (rozhovor prováděný s více uchazeči najednou, záznam rozhovoru,...) ?

## **C. Proces výběru pracovníků**

15. Popište prosím posloupnost kroků, které provádíte při výběru pracovníků na pozici obchodního zástupce.

16. Kdo jednotlivé kroky zařizuje, realizuje?

17. Kdo se účastní jednotlivých kroků výběru?

18. Kdo má rozhodovací pravomoci při výběru pracovníka na pozici obchodního zástupce?

19. Považujete následující výčet rizik snižujících kvalitu procesu výběru pracovníků za kompletní? Pokud nikoliv, doplňte jej prosím. Následně označte významnost jednotlivých prvků, kdy označení 1 reprezentuje nejvýznamnější prvek.

- Nerealistické určení pracovního místa**
- Hodnocení lidí v aktuálních podmínkách**
- Akceptování lidí podle stylizace**
- Důvěra v reference**
- Setrvávání v předpojatostech a v předsudcích**
- Nestrukturovaný rozhovor**
- Ignorování emoční inteligence**
- Politikaření (působení nátlakových sil)**
- Nekompletní složení výběrové komise**
- Uspěchání procesu pro nedostatečný časový prostor**
- Výběr probíhající za rušivých, či jinak nevhodných podmínek**
- .....**

20. Sledujete náklady vyvolané výběrem pracovníků? Jakým způsobem se je snažíte řídit, případně snižovat?

#### **D. Metody testování uchazečů**

21. Jak vnímáte vhodnost použití metody personální anamnézy (předvýběr na základě zaslaných dokumentů) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

<b>Velmi vhodná</b>	<b>Vhodná</b>	<b>Nevhodná</b>	<b>Velmi nevhodná</b>

22. Jak vnímáte vhodnost použití metody odborných testů (testy odborných znalostí, jazykových znalostí, a jiné) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

23. Jak vnímáte vhodnost použití metody psychologických dotazníků (testy osobností) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

24. Jak vnímáte vhodnost použití metody projektivních testů (testy rozboru osobnosti využívajících projekci myšlenkových pochodů a osobnostních rysů – Rorschachův test) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

25. Jak vnímáte vhodnost použití metody výkonových testů (testy schopnosti koncentrace, schopnost pracovat pod tlakem a časovým stresem) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

26. Jak vnímáte vhodnost využití služeb Assessment center (specializované organizace na výběr pracovníků, kde vyškolení specialisté testují uchazeče pomocí kombinace různých diagnostických metod) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

27. Jak vnímáte vhodnost použití metody testování chování v přirozených podmínkách pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

28. Jak vnímáte vhodnost použití metody strukturovaného výběrového rozhovoru (pevně daný rámec rozhovoru včetně sledu jasně daných otázek) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

29. Jak vnímáte vhodnost použití metody nestrukturovaného výběrového rozhovoru (volně plynoucí rozhovor s uchazečem bez pevně dané struktury) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

30. Jak vnímáte vhodnost využívání referencí (doporučení) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

31. Jak vnímáte vhodnost využití zkušební doby pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

32. Jak vnímáte vhodnost využití astrologie (znamení zvěrokruhu) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

33. Jak vnímáte vhodnost využití grafologie (rozbor písma) pro výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce?

Velmi vhodná	Vhodná	Nevhodná	Velmi nevhodná

34. Prosím zaškrtněte jaké z klasických metod testování používáte při výběru obchodního zástupce?

- Výběrový rozhovor nestrukturovaný**
- Výběrový rozhovor strukturovaný**
- Výběrový rozhovor polostrukturovaný**
- Výběrové testy – psychologické testy**
- Výběrové testy – testy inteligence**
- Výběrové testy – testy osobnosti**
- Výběrové testy – testy schopností**
- Výběrové testy – testy znalostí a dovedností**
- Zkoumání referencí**
- Zkušební doba**

35. Pokud používáte výběrové rozhovory, jaké kroky z následujícího výčtu uskutečňujete v souvislosti s průběhem a organizací těchto rozhovorů?

- Příprava otázek – sepsat stěžejní otázky, které budou uchazečům kladeny**
- Klidné prostředí a soukromí – místnost (prostor), kde nebude průběh rozhovoru ničím a nikým rušen**
- Informovanost tazatelů o programu – informovat zúčastněné ze strany podniku o plánovaném průběhu rozhovoru**
- Informovanost uchazečů o podniku a pracovním místě**
- Proškolení tazatelů – zajistit schopnost a kompetentnost tazatelů účastnit se rozhovoru, popř. ho vést**
- Etické otázky – připravit si takové otázky, aby neodporovaly ochraně osobních údajů a soukromí**
- Shrnutí výsledků hodnocení atd.**

36. Využíváte při testování uchazečů na pozici obchodního zástupce služeb Assessment center? Pokud ano, můžete prosím uvést důvody.