

**Podklady pro:**

**Plánování, získávání a výběr zaměstnanců středního  
managementu ve firmě XYZ, s. r. o.**

**bakalářská práce**

# Osnova

Abstrakt .....	3
klíčová slova.....	3
Úvod.....	4
1 Personální plánování .....	5
1.1 Definice, účel a cíle plánování lidských zdrojů v organizaci.....	6
1.2 Proces plánování lidských zdrojů.....	7
1.3 Metody plánování lidských zdrojů .....	7
1.3.1 Metody plánování odhadu potřeby zaměstnanců .....	7
1.3.2 Metody odhadu pokrytí potřeby zaměstnanců .....	9
2 Získávání a výběr zaměstnanců středního managementu .....	11
2.1 Definování požadavků na zaměstnance .....	11
2.1.1 Požadavky na zaměstnance .....	11
2.1.2 Vybrané vlastnosti uchazečů o pozice středního managementu .....	13
2.2 Metody získávání zaměstnanců.....	13
2.2.1 Samostatné přihlášení.....	14
2.2.2. Inzerce v tisku, na internetových portálech.....	14
2.2.3 Veletrhy pracovních příležitostí, spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	14
2.2.4 Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr, headhuntingové společnosti.....	15
2.2.5 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince .....	15
2.3 Výběr zaměstnanců a jeho fáze .....	15
2.4 Metody výběru zaměstnanců.....	16
2.4.1 Výběrové pohovory .....	16
2.4.2 Assessment centre .....	18
2.4.3 Testy pracovní způsobilosti.....	18
3 Charakteristika firmy XYZ, s. r. o. ....	20
4 Analýza procesu plánování, získávání a výběru zaměstnanců středního managementu ve firmě XYZ, s.r.o. ....	23
4.1 Plánování zaměstnanců středního managementu ve firmě XYZ, s. r. o. ....	23
4.2 Analýza způsobu získávání a výběru zaměstnanců středního managementu ve firmě XYZ, s. r. o. ....	29
5 Interpretace výsledků, náměty a doporučení .....	36
Závěr.....	40
Cizojazyčné resumé.....	41
Seznam použitých pramenů a literatury .....	42
Seznam obrázků .....	43
Seznam tabulek .....	44

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je věnována plánování, získávání a výběru zaměstnanců středního managementu ve firmě XYZ, s. r. o. Jednotlivé fáze procesu byly nejdříve teoreticky zpracovány. Poté byla stručně charakterizována firma XYZ, s. r. o. Praktická část práce se zabývá analýzou výše uvedených personálních činností. Při analýze bylo zjišťováno, zda firmou používané metody přinášejí očekávané výsledky, procesy probíhají plynule. Úspěšnost výběru zaměstnanců byla zjišťována pomocí krátkého dotazníku spokojenosti zaměstnanců středního managementu se svými pracovními místy a analýzou pracovní migrace zaměstnanců (zda ve firmě dlouhodobě zůstávají nebo po krátkém zapracování odcházejí). V poslední části práce je provedena interpretace výsledků analýz a jsou navrženy náměty a doporučení.

**klíčová slova:** zaměstnanci, střední management, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, lidské zdroje, firma XYZ, s. r. o.

## Úvod

Personální práce spojené s plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců jsou jedním z klíčových procesů v každé firmě. Pokud se navíc jedná o zaměstnance středního managementu, závažnost těchto činností se ještě zvyšuje. Firmy mohou mít zpracován dokonalý podnikatelský plán, provádět nejdetailnější analýzy trhu, mít převratný produkt, ale dokud nebudou mít zaměstnance, kteří by ho vyrobili, management, který bude firmu řídit, je to pouhá idea, představa. Až zaměstnanci vnesou této myšlence život. Co by však byl platný „život“, kdyby nebyla myšlenka? Jak je vidět, pokud chce být firma úspěšná, musí do sebe všechno zapadat jako dílky puzzle. Pokud nějaký dílek nepadne přesně na své místo, bude obrazu něco chybět. Nebude to celek, ale pouze jakýsi pokus, nějaké nepovedené torzo.

Doba se neustále mění a autoři se snaží reagovat na konkrétní podmínky, vymýšlejí nové metody, inovují ty starší. I samotný obsah personální práce prošel v čase velkými změnami. Koubek<sup>1</sup> popisuje 3 vývojové koncepce: První vývojovou koncepcí lze nazvat termínem personální administrativní (správa). V této koncepci se personální práce chápala jako služba zajišťující administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Personalisté se zabývali pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkající se jednotlivých zaměstnanců. Role personální práce byla spíše pasivní. Před druhou světovou válkou se v některých firmách začala prosazovat nová koncepce – personální řízení. Personální práce získávala aktivnější roli, začaly vznikat specializované personální útvary nového typu, formovala se personální politika firmy, nastal rozvoj metod personální práce. Personální práci začali provádět profesionálové, kteří si stále více uvědomovali důležitost člověka a lidské pracovní síly. Nejnovější koncepcí personální práce je řízení lidských zdrojů, které se v mnohých firmách stává jádrem řízení organizace. Člověk a lidská pracovní síla je považována za nejdůležitější vstup a motor firmy.

Cílem této bakalářské práce je analýza procesu plánování, získávání a výběru zaměstnanců středního managementu ve firmě XYZ, s. r. o. a následná interpretace výsledků spojená s podáním námětů a doporučení k tomuto procesu.

První kapitola je věnována teorii personálního plánování, jeho cílům, účelům a metodám. Druhá kapitola se zabývá teorií získávání a výběru zaměstnanců středního managementu. Ve třetí kapitole je stručně charakterizována firma XYZ, s. r. o. Ve čtvrté kapitole je provedena analýza procesu plánování, získávání a výběru zaměstnanců. Poslední kapitola obsahuje interpretaci zjištěných výsledků, náměty a doporučení.

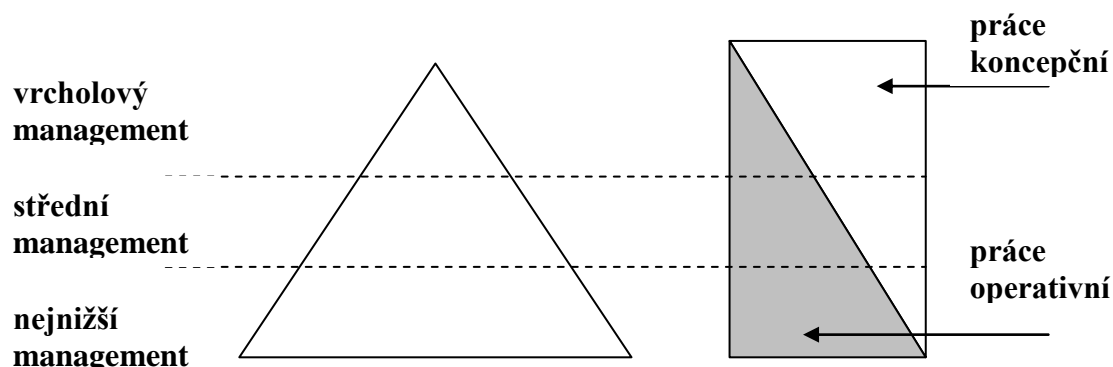
---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. s 14 - 15.

# 1 Personální plánování

Dříve, než se v organizaci začne samotným procesem plánování, je potřebné přesně specifikovat skupinu zaměstnanců, kterých se tento proces bude týkat. Tato bakalářská práce je zaměřena na skupinu zaměstnanců středního managementu. Střední management je podřízen vrcholovému vedení a zároveň je nadřizený nejnižší postaveným manažerům. Do funkcí středního managementu lze podle Bělohlávka<sup>2</sup> zařadit např. dílovedoucího, stavbyvedoucího, vedoucího provozu, vedoucího střediska, vedoucího odboru. Tito manažeři podle něj uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se zaměřením na dosažení organizačních cílů. Samotné rozčlenění managementu na vrcholový, střední a nižší záleží na typu organizace. V některých existují všechny stupně, zejména v menších organizacích však dochází ke slučování jednotlivých stupňů a střední management může být zcela vynechán. Stupně managementu se liší v podílu základních činností manažera na jeho celkové pracovní náplni. Vrcholový management je zaměřen nejvíce na plánování. Střední management plánuje v menší míře a zaměřuje svou pozornost na organizování a vedení. U liniových manažerů tvoří největší podíl jejich práce vedení a kontrolování, naopak plánování a organizování není tak časté. Nejen podíl jednotlivých činností na celkové náplni práce, ale také podíl koncepční a operativní práce odlišuje jednotlivé stupně managementu. U středního managementu klesá podíl koncepční a strategické práce, naopak narůstá podíl operativní práce spočívající v řízení svěřených útvarů. Dopady řízení středního managementu jsou krátkodobější a počet zaměstnanců na tomto stupni je podstatně širší než u vrcholového vedení. Výše uvedené je patrné z obrázku č. 1.

Obr. č. 1 Řídící pyramida a poměr koncepční a operativní řídicí práce<sup>3</sup>



<sup>2</sup> BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. s. 9.

<sup>3</sup> ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. s. 184

## 1.1 Definice, účel a cíle plánování lidských zdrojů v organizaci

Plánování lidských zdrojů v organizaci je nesmírně důležitým úkolem, v případě plánování středního managementu s dlouhodobým dopadem. Podle Koubka *slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.*<sup>4</sup> Efektivní plánování pracovních sil lze definovat jako: „*Strategii získávání, používání, zlepšování a udržování lidských zdrojů.*“<sup>5</sup> Armstrong o plánování lidských zdrojů říká, že *stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů.*<sup>6</sup> Bulla a Scott plánování lidských zdrojů definovali jako „*proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb*“.<sup>7</sup> Bohlander a Snell definovali plánování lidských zdrojů jako „*The process of anticipating and providing for the movement of people into, within, and out of an organization*“.<sup>8</sup>

Hlavním účelem personálního plánování by mělo být zajištění odpovídající pracovní síly nejen v přítomnosti, ale i s výhledem do budoucnosti. Personální útvar by měl hledat odpovědi na otázky typu koho a kolik zaměstnanců bude organizace potřebovat, co by měli tito zaměstnanci umět, jaké by měli mít vlastnosti, kdy tyto zaměstnance bude organizace potřebovat, z jakého zdroje budou čerpáni. Plánování středního managementu má své specifika. Těchto zaměstnanců je méně, jsou na ně kladeny vyšší a specifičtější požadavky na vzdělání i na povahové rysy. Často se na pozice středního managementu vypracují lidé, kteří již v organizaci pracují, takže je potřeba plánovat pokrytí jejich původních pozic.

Cílů plánování lidských zdrojů je mnoho. Organizace se snaží o získání a udržení si optimálního počtu zaměstnanců s požadovanými dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi. Dobře fungující plánování by mělo předcházet problémům souvisejícím s nedostatkem či přebytkem pracovních sil. V ideálním případě by se díky personálnímu plánování měla snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích zaměstnanců v klíčových oblastech, čehož by mělo být dosaženo dobře formulovanou strategií stabilizace a rozvoje zaměstnanců. V neposlední řadě by mělo dojít ke zlepšení využití zaměstnanců zavedením flexibilnějších systémů práce. Flexibilní pracovní síla je navíc schopna rychlé adaptace na nejisté a měnící se pracovní podmínky, což je v dnešní době jednou z důležitých schopností lidských zdrojů.

---

<sup>4</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky.* s. 93.

<sup>5</sup> MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management.* s. 59.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy.* s. 305

<sup>7</sup> tamtéž.

<sup>8</sup> BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Managing Human Resources.* s. 50.

## 1.2 Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů zahrnuje podle Koubka<sup>9</sup> 3 oblasti:

- plánování potřeby zaměstnanců
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců
- plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých zaměstnanců

Personální plánování je založeno na předvídání a prognózách, čím kvalitnější prognózy existují, tím přesnější může být plánování. Stanovení kvalitní prognózy je výsledkem mnoha analýz podložených detailním zjišťováním potřebných informací. Plánovací proces se dá zobrazit v následujícím řetězci: informace -> analýza -> prognóza -> plán. V organizacích se vychází ze dvou základních prognóz – prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů.

## 1.3 Metody plánování lidských zdrojů

Pro každou z oblastí plánování lidských zdrojů existuje několik metod. Tyto metody jsou široce použitelné. Musí se však přihlídnout k tomu, jaké pozice se plánují a podle toho se přizpůsobí i použité metody.

### 1.3.1 Metody plánování odhadu potřeby zaměstnanců

Odhady budoucí potřeby zaměstnanců se provádějí pomocí intuitivních a kvantitativních (vědeckých) metod.

K odhadu pomocí intuitivních metod jsou potřebné důkladné znalosti vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovními silami. Pracovníci provádějící odhady musejí mít dlouholeté zkušenosti. Mezi tyto metody patří všechny druhy expertních metod, zejména delfská metoda, kaskádová metoda, metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém či statistickém základě a vyžadují pro své uplatnění velké množství dat. K těmto metodám patří např. analýzy vývojových trendů, korelační a regresní analýza, grafická analýza, síťové plánování a modelování. Určení vhodnosti jednotlivých analýz závisí na konkrétních potřebách a podmínkách v jednotlivých organizacích. Zahraniční praxe inklinuje spíše k intuitivnějším, expertním metodám. To však neznamená, že by se kvantitativní metody v praxi nepoužívaly. Je běžné, že se využívá kombinace intuitivních a kvantitativních metod. Organizace

---

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. s. 95 – 96.

kombinují metody pokud možno co nejméně časově náročné a co nejméně finančně nákladné. Těmto požadavkům se přibližuje např. kombinace delfské metody a analýzy vývojových trendů.

### **Delfská metoda**

Při aplikaci této metody spolupracuje skupina expertů, kteří se snaží předvídat budoucí vývoj faktorů, které by mohly v budoucnu ovlivnit potřebu zaměstnanců v organizaci. Skupinu expertů by měli tvořit lidé znalí stav a strukturu pracovní síly organizace, odborníci zabývající se plánováním prodeje, technického rozvoje či analytici vnějších faktorů. Experti z každé oblasti mohou do diskuse vnést zajímavé poznatky, které v konečném důsledku mohou napomoci ke zpřesnění odhadů. Diskuse probíhá prostřednictvím prostředníka, který zajistí nezávislost odhadu jednotlivých expertů. Nezávislost by mohla být ovlivněna odlišným postavením jednotlivých expertů v rámci hierarchie organizace. Diskuse probíhá v kolech, většinou ve třech až pěti. S každým dalším kolem dochází ke sladování názorů a ke zpřesňování odhadů. Výsledkem diskusí bývá relativně spolehlivý odhad potřeby zaměstnanců na jeden až dva roky. Aby byly výsledky co nejkvalitnější je podle Koubka<sup>10</sup> třeba dodržovat následující zásady:

- poskytnout expertům dostatečné množství informací v dostatečně dlouhé časové řadě umožňující zachytit vývojové trendy
- klást expertům jen takové otázky, na které jako jednotlivci mohou odpovědět
- snažit se o to, aby úkoly zadávané expertům byly pokud možno co nejjednodušší a jednoznačné
- zajistit, aby všichni experti pochopili a používali odpovídající pojmy, definice či klasifikace jednotlivým způsobem
- nevystavovat experty přílišnému časovému tlaku
- vzbudit u expertů, ale především u vedení organizace přesvědčení, že je metoda smysluplná a účinná.

### **Kaskádová metoda**

Tato metoda má blízko k předchozí metodě. Kromě odhadu budoucí potřeby zaměstnanců lze pomocí ní odhadnout i pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Jednotlivé úkoly se postupně rozepisují na stále nižší organizační úrovně. Konkrétní odhad by na

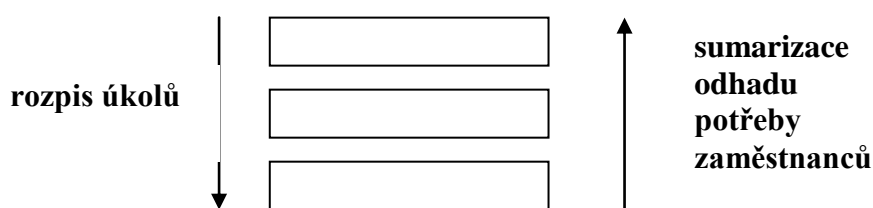
---

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. s. 104



základě svých odhadů měl být schopen stanovit nadřazený pracovník plánované pozice. Tímto způsobem se postupuje až k nejnižším pozicím. Po stanovení odhadu potřeby zaměstnanců na jednotlivých stupních řízení se postupuje opačným směrem. Odhady se předávají k sumarizaci na vyšší úroveň řízení. Nakonec je organizace schopna tímto způsobem odhadnout potřebu zaměstnanců i její pokrytí v vnitřních zdrojů na všech úrovních – od řadových zaměstnanců až po střední management. Do role expertů se dostávají vedoucí pracovníci jednotlivých úrovní v organizaci.

### Obr. č. 2 Kaskádová metoda



Zdroj: vlastní zpracování

### Metoda manažerských odhadů

Metoda manažerských odhadů funguje na podobném principu jako delfská a zejména kaskádová metoda. Do její realizace se zapojují vedoucí pracovníci. O potřebě zaměstnanců středního managementu rozhodují na základě svých znalostí a zkušeností top manažeři firmy. Odhad se provádí od nejvyšší úrovně řízení k nejnižší.

Existují ještě další metody odhadu potřeby zaměstnanců, ale jejich využitelnost pro odhad potřeby středního managementu je nízká. Jsou jimi analýza vývojových trendů, která usiluje o výběr jediného faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků a metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků. Tato metoda je založena na myšlence obslužného standardu – počet pracovníků připadající na obsluhu určitého počtu lidí. Využitelnost této metody je např. ve zdravotnictví či školství (zdravotní setra, učitel).

#### 1.3.2 Metody odhadu pokrytí potřeby zaměstnanců

Po naplánování potřeby zaměstnanců, je na místě otázka – odkud zaměstnance získáme, zda-li využijeme vnitřní zdroje nebo vnější zdroje. Odhady se provádějí pomocí intuitivních i kvantitativních metod. Vnitřní zdroje organizace tvoří zaměstnanci, kteří v ní již pracují a mohou být v rámci organizace přemístěni. Vnější zdroje tvoří např. nezaměstnaní, absolventi škol a pracovníci jiných organizací, kteří jsou ochotni změnit své zaměstnání.

## **Bilanční metoda**

Metoda patří spíše do intuitivních metod využívaných při odhadu potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů. U této metody je nutné nejdříve zjistit současný stav zaměstnanců (kolik a jakých zaměstnanců pracuje v určité funkci). Dalším krokem je odhad ztráty zaměstnanců v průběhu plánovaného období v důsledku odchodu z organizace, propuštění, převedení na jinou práci, odchodu do důchodu. Kromě ztrát zaměstnanců se odhadují i zisky zaměstnanců v jednotlivých funkcích způsobené pohybem zaměstnanců v rámci organizační struktury (povýšení, přeložení). Po provedení předchozích analýz se přistupuje ke konfrontaci současného stavu a odhadů přesunů s potřebou zaměstnanců vykonávajících určitou funkci. Výsledkem je zjištění, zda zaměstnanci na daných pozicích chybí nebo spíše přebývají.

## **Metoda založená na tzv. Markovově (markovovské) analýze**

Metoda patří ke kvantitativním metodám, využívajícím zákonitosti pohybu zaměstnanců v organizaci. Díky své konstrukci je vhodná zejména pro ty případy, kdy lze z jednotlivých pozic vytvořit postupovou hierarchii. Tuto podmínku střední management splňuje, proto je metoda velmi vhodná pro odhad pokrytí potřeby těchto zaměstnanců. Nejdříve je třeba vytvořit přechodovou matici a odhady pravděpodobností přechodu mezi jednotlivými funkcemi. Po vytvoření přechodové matice se do ní implementuje současný stav zaměstnanců v jednotlivých funkcích.

Kromě odhadů potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů se provádějí i odhady potřeby zaměstnanců z vnějších zdrojů. Tyto odhady jsou dokonce spolehlivější, neboť se mohou opřít o různé statistické ukazatele – statistika obyvatelstva, populační prognózy, statistiky nezaměstnanosti. Organizace tak mohou lehce odhadnout, jací pracovníci s jakou kvalifikací budou v různých časových okamžicích k dispozici.

## 2 Získávání a výběr zaměstnanců středního managementu

Po naplánování potřeby zaměstnanců nastává další fáze, a to zabezpečení potřeby těchto zaměstnanců. Na naplnění tohoto úkolu se podílí v největší míře personální oddělení. K výběru zaměstnanců, zejména vyšších pozic, mohou být přizváni i lidé z managementu organizace. Podle Armstronga<sup>11</sup> by obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců mělo být *získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů*. Koubkova<sup>12</sup> definice je trochu obsáhlejší a získávání zaměstnanců definuje jako *činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)*. *Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných míst, v jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění těchto činností*.

Získávání a výběr zaměstnanců se dá rozčlenit do tří fází. První z nich je definování požadavků. V této fázi se připravují popisy a specifikace pracovního místa, rozhoduje se o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Druhou fází je přilákání uchazečů. K tomu je třeba prozkoumat a vyhodnotit různé zdroje uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, zadat inzeráty či využít pomoci agentur či poradců. Poslední, třetí fází je samotné vybírání uchazečů. Je nutné roztrždit žádosti, vést pohovory, testovat a hodnotit uchazeče, získat reference, připravit pracovní smlouvy.

### 2.1 Definování požadavků na zaměstnance

#### 2.1.1 Požadavky na zaměstnance

Při definování požadavků na zaměstnance by se mělo vycházet z programu získávání zaměstnanců odvozeného z plánu lidských zdrojů. Požadavky na konkrétní pracovní pozice jsou vyjádřeny popisem (profilem role) a ve specifikaci pracovního místa (role). Specifikace pracovního místa definuje požadované schopnosti, dovednosti, požadavky na vzdělání a praxi, které budou zkoumány pomocí různých metod a postupů při samotném výběru zaměstnanců. Specifikace požadavků může být podle Armstronga<sup>13</sup> sestavena podle následujících bodů:

- **odborné schopnosti** určující co daný jedinec musí znát a být schopen dělat

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. s. 343.

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. s. 126.

<sup>13</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. s.344.

- **požadavky na chování a postoje** specifikující typy chování požadované k úspěšnému výkonu role a postoje jaké budou mít za následek vhodné chování a úspěšný výkon
- **odborná příprava a výcvik** určující požadované povolání, odbornost, vzdělání, výcvik, které by uchazeč měl splňovat
- **zkušenosti a praxe**
- **zvláštní požadavky** kladené na uchazeče zejména tam, kde bude úlohou držitele pracovního místa uspět v určitých oblastech
- **vhodnost pro organizaci**, schopnost uchazeče respektovat a přizpůsobit se podnikové kultuře
- **další požadavky** do nichž patří cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště či pobyt mimo bydliště pracovníka
- **možnost splnit očekávání uchazeče** udávající míru, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělání, jistotu zaměstnání

Určení konkrétních požadavků na danou pozici musí být důkladně promyšleno. Nadhodnocené požadavky mohou způsobit problémy s přilákáním vhodných uchazečů a v případě přijetí mohou být zaměstnanci nespokojeni, protože nebudou mít prostor pro využití svých schopností. Podhodnocené požadavky jsou méně časté. Mohou vést k tomu, že uchazeči nebudou schopni plnit očekávané úkoly. Odsouhlasené požadavky by měly být rozděleny na požadavky podstatné a žádoucí. Jako alternativní možnost nabízí Armstrong<sup>14</sup> Rodgerův sedmibodový nebo pětibodový Munro – Frazerův model.

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. **vliv na ostatní** – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby
2. **získanou kvalifikaci** – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti
3. **vrozené schopnosti** – přirozená rychlost chápání a schopnost učit se
4. **motivace** – osobní cíle, důslednost a odhodlání jít za svými cíli
5. **emociální ustrojení** – citová stabilita, schopnost překonávat stres a vycházet s lidmi

Kromě těchto dvou modelů se v praxi stále častěji používá přístup založený na schopnostech. Taylor<sup>15</sup> ho definoval takto: „*Přístup založený na schopnostech se orientuje spíše na osobu než na práci. Východiskem je tak nikoliv analýza prací (pracovních míst), ale analýza lidí a toho, jaké jejich vlastnosti jsou důležité pro jejich efektivní a špičkový výkon.*“

<sup>14</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. s.346.

<sup>15</sup> tamtéž.

## **2.1.2 Vybrané vlastnosti uchazečů o pozici středního managementu**

Každý z uchazečů o místo ve středním managementu by měl mít určité vlastnosti, které jsou potřebné k úspěšnému výkonu svěřených úkolů. Například tyto:

### **Otevřenost novým podnětům**

Tato vlastnost poukazuje na míru potřeby získávat stále nové informace i když to není v daném okamžiku potřeba. Zaměstnanci, kteří jsou velmi otevřeni novým podnětům jsou často vnímáni jako iniciativní jedinci, kteří potřebují zasahovat do dění. Rádi se vyptávají a rádi ostatním. Chtějí se dále vzdělávat a absolvovat mnoho odborných kurzů. Tato vlastnost se u uchazečů dá diagnostikovat např. pomocí metody „Tvořivý erb“ či metodou „Tabulka motivace“ popsané v knize *Diagnostické metody v personalistice*<sup>16</sup>.

### **Strategické myšlení**

Strategické myšlení popisuje míru osobní vyzrálosti a propojení teoretických poznatků z praxí. Pilíři tohoto způsobu myšlení jsou schopnost rozpoznat stav, definovat cíl, analyzovat, zvolit správnou taktiku a plán s ohledem na celkovou situaci. Strategicky myslící jedinci dokáží od sebe odlišit krátkodobé a dlouhodobé potřeby. Berou v úvahu široké souvislosti a chápou vztahy mezi nimi. Jsou schopni formulovat vize a strategie firmy. Pro posouzení strategického myšlení lze využít například „Dotazník k životopisu“, metodu „Strategické myšlení“ či „Tabulku motivace“.

### **Dominance**

Dominance se dá charakterizovat jako míra asertivity až průbojnosti daného jedince. Dominantní člověk potřebuje být viděn, porovnává a utkává se s druhými. Chce dohlížet nad průběhem situace. Zaměstnanec s touto vlastností dokáže přímo, konkrétně a jasně komunikovat. Dokáže dobře řídit týmy, v zátěžových situacích se nebojí střetu s protivníkem. Dominanci lze u uchazeče rozeznat pozorováním neverbální komunikace, metodou „Tematicko – apercepčních karet“, metodou „Styl řízení“ či „Tabulkou motivace“.

## **2.2 Metody získávání zaměstnanců**

Metod získávání zaměstnanců existuje velké množství. Využití konkrétní metody závisí na více faktorech např. na typu obsazované pozice, na situaci na trhu práce, na tom,

---

<sup>16</sup> EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. s. 132-133, 137-139.

z kterých zdrojů hodlá organizace zaměstnance získat. Cílem všech metod je informovat vhodné uchazeče o volném pracovním místě v organizaci. Pro získávání zaměstnanců středního managementu jsou využitelné především dále popsané metody.

### **2.2.1 Samostatné přihlášení**

V tomto případě organizace aktivně nehledá nové zaměstnance, ale potenciální uchazeči se „naslepo“ ucházejí o pozici v organizaci. Výhodou této metody je, že organizace nemusí zveřejňovat nabídku volného místa, ale může nejdříve prohledávat nabídky potenciálních uchazečů. Převládají spíše nevýhody. Uchazeči neznají požadavky organizace, jelikož nereagují na konkrétní místo, popisují své schopnosti velmi široce, často svou žádost špatně načasují. Personalisté musejí neustále reagovat na žádosti a citlivě odmítat uchazeče tak, aby neuškodili pověsti organizace. Nejčastějšími uchazeči „naslepo“ jsou absolventi škol a žadatelé o administrativní práce.

### **2.2.2. Inzerce v tisku, na internetových portálech**

Inzerce v tisku či na internetových portálech je velmi často praktikovanou metodou získávání zaměstnanců. Je použitelná téměř pro všechny pozice v organizaci. Personalisté musí přihlédnout k obsazované pozici a podle toho volit i příslušné předávací médium. Odborníky na pozice středního managementu je vhodné hledat spíše prostřednictvím inzerátů umístěných v odborných časopisech. V případě některých pozic lze využít i inzerce v zahraničním tisku. Inzerce na internetových portálech je dostupná širokému okruhu uchazečů. Většina portálů vytváří databázi potenciálních uchazečů, kterou mohou zaregistrované organizace využívat. Tímto způsobem lze informovat uchazeče od dělnických až po manažerské pozice.

### **2.2.3 Veletrhy pracovních příležitostí, spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Prezentací na veletrzích pracovních příležitostí se o volných pozicích informují zejména absolventi škol, kteří jsou jejich nejčastějšími návštěvníky. Pokud je firma ochotna přijímat absolventy, může to být vhodným způsobem jak nalézt potenciálního středního manažera, kterého si organizace vychová podle svých představ. To samé platí i o spolupráci se vzdělávacími institucemi. Studenti mohou v organizaci nabírat zkušenosti už za svého studia a po jeho ukončení mohou přejít do stálého pracovního poměru. Organizace má tohoto absolventa prověřeného a zbytečně neriskuje nepříjemnosti s neprověřeným uchazečem.

#### **2.2.4 Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr, headhuntingové společnosti**

Tyto agentury se často používají pro oslovování kandidátů na pozice středního managementu. Agentury si sestavují databáze potenciálních uchazečů a z nich vytvářejí soubory vhodných uchazečů, které nabízejí organizaci. Organizace obracející se na tyto agentury musí zároveň s požadavkem předat i velké množství informací, které by měly sloužit k identifikaci vhodných uchazečů. Bohužel někdy se stává, že agentury využijí těchto informací k vlastnímu prospěchu a snaží se odlákat kvalitní zaměstnance organizace k jinému zaměstnavateli. Některé velké organizace se snaží tomuto jevu předcházet tím, že uzavřou dlouhodobou smlouvu s některou agenturou. Ona pak již nemůže lákat zaměstnance této organizace někam jinam, protože jí to zakazuje etický kodex této profese. Headhuntingové společnosti fungují na podobném principu, akorát se specializují na střední a vrcholový management.

#### **2.2.5 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Přímé oslovení kandidáta často využívají agentury a headhuntingové společnosti, ale může to udělat i personalista, pokud má vyhlédnutého vhodného kandidáta (např. díky monitoringu tisku, účasti na odborných konferencích, pracovním jednání s obchodními partnery). Přímé oslovení kandidáta může být reakcí na některou jinou metodu, z níž se personalista dozvěděl o potenciálně vhodném kandidátovi a přímým oslovením si ověřuje vhodnost a zájem uchazeče.

### **2.3 Výběr zaměstnanců a jeho fáze**

Byly stanoveny odhady potřeby zaměstnanců i její pokrytí, potenciální uchazeči se dozvěděli o volných místech a nyní nastává okamžik, kdy se rozhoduje, který z uchazečů nejlépe vyhovuje požadavkům obsazované pozice. Při výběru se berou v úvahu odborné i osobnostní charakteristiky, potenciál a flexibilita. Na každou pozici jsou kladeny jiné nároky, je proto nutné specifikovat kritéria, které budou hrát při výběru nejdůležitější roli. Samotný výběr vhodného uchazeče je závažným rozhodnutím, zejména v případech, kdy se jedná o významnější pozice, což střední management zajisté je. Je tedy na místě dobře zvážit použité metody, aby mohlo být co nejobjektivněji posouzeno do jaké míry uchazeč splňuje kritéria. Jak píše Koubek<sup>17</sup> „*proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici*“.

---

<sup>17</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. s. 167.

Výběr zaměstnanců lze podle Koubka<sup>18</sup> rozdělit do dvou fází – předběžné a vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná objevením potřeby obsazení volného nebo potenciálně volného místa. Následně by měly přijít na řadu 3 kroky charakteristické pro tuto fázi:

1. definice (popis) pracovního místa, stanovení základních podmínek
2. specifikace požadavků na danou pozici (kvalifikace, znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti)
3. konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, délku praxe, specializaci, osobní vlastnosti, které jsou nezbytné pro danou pozici

Po nějaké době po předběžné fázi přichází na řadu fáze vyhodnocovací. Časový odstup je zapříčiněn potřebou shromáždění dostatečného množství uchazečů o pracovní místo. Vyhodnocovací fáze má také své kroky, ale není nezbytné je při výběru všechny realizovat. Jednotlivé kroky jsou spojeny s metodami nebo skupinami metod. V praxi se často využívá kombinace několika kroků, jen zřídka lze využít jen jednoho z nich. K těmto krokům může patřit zkoumání dotazníků, životopisů, předběžný pohovor, testování uchazečů, lékařské vyšetření, zkoumání referencí.

## 2.4 Metody výběru zaměstnanců

Autoři ve svých publikacích uvádějí různé metody výběru zaměstnanců. Z toho je patrné, že metod existuje velké množství a každý autor považuje za důležitou nějakou jinou. Armstrong<sup>19</sup> považuje za hlavní metody výběru zaměstnanců:

- pohovor
- assessment centre
- testy pracovní způsobilosti

### 2.4.1 Výběrové pohovory

Nejednotnost panuje nejen u samotných metod výběru zaměstnanců, ale také při výčtu typů pohovorů. Armstrong<sup>20</sup> uvádí 3 základní typy pohovorů:

- individuální (typ 1+1)
- pohovorové panely
- výběrová komise

---

<sup>18</sup> tamtéž s. 173

<sup>19</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. s.360.

<sup>20</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. s.361.



Koubek<sup>21</sup> ve svém díle člení výběrové pohovory z více hledisek. Podle množství a struktury účastníků rozdělil pohovory na:

- pohovor 1 + 1
- pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)
- postupný pohovor
- skupinový (hromadný) pohovor

Podle obsahu a průběhu rozeznává:

- nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor
- strukturovaný (standardizovaný) pohovor
- polostrukturovaný pohovor

**Individuální pohovor (1+1)** je považován za nejběžnější metodu výběru zaměstnanců. Pohovor se odehrává pouze mezi uchazečem a personalistou nebo bezprostředně nadřízeným obsazované pozice. Vedoucí pohovoru musejí dát pozor na objektivitu svého posouzení, aby se vyhnuli chybným nebo povrchním rozhodnutím. Svým charakterem se tato metoda hodí spíše pro výběr zaměstnanců na méně kvalifikovaná místa. Pro výběr zaměstnanců na vyšší pozice se častěji praktikuje **pohovor před panelem posuzovatelů**. V tomto případě uchazeč předstupuje před panel posuzovatelů, který by měl být složen nejméně z bezprostředního nadřízeného, personalisty a zkušeného psychologa. Pro úspěšnou aplikaci této metody musí dojít ještě před samotným začátkem pohovoru k rozdělení rolí mezi jednotlivé posuzovatele. Výhodou metody je vyšší objektivita výběru než v předchozím případě. **Výběrová komise** je modifikací panelů pozorovatelů, pouze je oficiálnější a účastní se jí více stran, které mají zájem na rozhodnutí o výběru. **Postupný pohovor** se skládá ze série pohovorů typu 1 + 1 prováděných různými pozorovateli. **Skupinového (hromadného) pohovoru** se účastní skupina uchazečů, které posuzuje jeden nebo několik posuzovatelů.

Při **nestrukturovaném pohovoru** se jeho obsah vytváří až v průběhu pohovoru. Většinou nebývá stanoven ani cíl pohovoru, takže může lehce dojít ke sklouznutí k nevhodným otázkám a k neporovnatelnosti jednotlivých uchazečů. Z tohoto důvodu se tento typ pohovoru nedoporučuje ve větší míře používat. V případě **strukturovaného pohovoru** je situace opačná, obsah, pořadí otázek i čas na jednotlivé otázky je předem stanoven. Všichni uchazeči o stejné pracovní místo dostanou stejné otázky a stejný čas na jejich zodpovězení.

---

<sup>21</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. s.179-180.

Pohovor je efektivnější, spolehlivější a umožňuje snadné srovnání mezi jednotlivými uchazeči. Nevýhodou je, že se personalista nedozví některé osobnostní charakteristiky, které mohou vyplynout u nestrukturovaného pohovoru. **Polostrukturovaný pohovor** se snaží vybrat to nejlepší z obou předchozích typů. Část pohovoru je vedena strukturovanou a část nestrukturovanou formou.

#### 2.4.2 Assessment centre

Tato metoda je používána spíše pro „vyšší“ pracovní pozice. Metoda je dosti náročná jak organizačně, tak časově. Uchazeči plní různé skupinové či individuální úkoly, které simulují typické činnosti vykonávané osobou na daném pracovním místě. Kromě plnění zadaných úkolů se při assessment centre mohou uchazeči setkat s pohovory, testy osobnosti či testy schopností, které bývají také jejich součástí. Testuje se pracovní způsobilost a rozvojový potenciál uchazečů. Jednotliví účastníci jsou při plnění úkolů pozorováni a hodnoceni vyškolenými personalisty, psychology a dalšími osobami. Výsledkem assessment centre může být díky použitým postupům celkem přesná prognóza budoucího pracovního výkonu. Organizace si musejí dát pozor na využívání univerzálních assessment center, které nemusí splnit očekávaný efekt. Vždy je nutno pamatovat na to, že obsah musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a konkrétním podmínkám organizace.

#### 2.4.3 Testy pracovní způsobilosti

Testů pracovní způsobilosti je velké množství. Díky své nižší validitě bývají považovány spíše za pomocný či doplňkový nástroj při výběru zaměstnanců. Testy způsobilosti se dají rozdělit podle toho co testují. **Testy inteligence** by měly posoudit schopnost myslet a plnit určité dušení požadavky. **Testy schopnosti** jsou jednou z málo používaných metod při výběru zaměstnanců středního managementu, protože hodnotí spíš manuální zručnost, prostorovou představivost. **S testy znalostí a dovedností** se uchazeči o posty středního managementu setkávají častěji. Mohou být testováni ze znalostí cizího jazyka, ale i z odborných znalostí potřebných k výkonu svěřených úkolů. Dalším z testů jsou **testy osobnosti**. Tyto testy lze označit za psychologické testy a měl by je vyhodnocovat kvalifikovaný psycholog, pokud tomu tak není, může dojít k chybné interpretaci výsledků. Testy jsou zaměřeny na různé oblasti – povahové rysy, zájmy, schopnosti. V Česku se tyto testy používají hojněji, v USA se od jejich použití spíše upouští kvůli nízké validitě výsledků.

## Seznam použitých pramenů a literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Managing Human Resources*. 15th edition. South - Western : Cengage Learning, 2009. 821 s. ISBN 13:978-0-324-58331-0.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; KLEIBL, Jiří; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. BECK, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [5] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíření a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [8] ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín : CEED, 2001. 274 s. ISBN 80-902552-5-6.

## Seznam obrázků

Obr. č. 1 Řídící pyramida a poměr koncepční a operativní řídicí práce .....	5
Obr. č. 2 Kaskádová metoda .....	9