



Handouts

Personální řízení 1 – 3PA311

září 2019

**PROJEKT: ROZVOJ VZDĚLÁVACÍCH A DALŠÍCH ČINNOSTÍ A PODPORY
KVALITY NA VŠE V PRAZE**

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D. – katedra personalistiky FPH VŠE v Praze



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Schéma – návaznost personálních činností v podniku



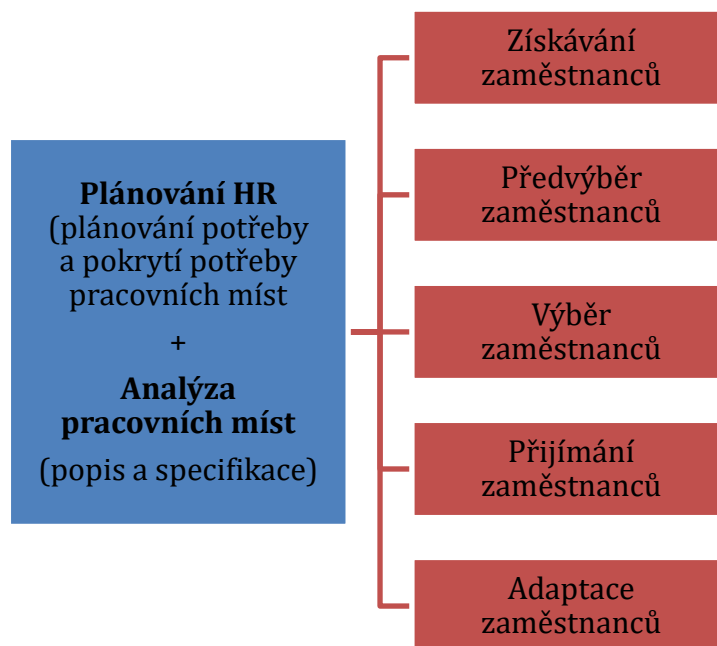
Zdroj: Vlastní zpracování.

Schéma – jednotlivé složky řízení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování.

Schéma – Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Vlastní zpracování.

Formulář – Popis a specifikace pracovního místa (struktura formuláře – návrh)

Pracovní místo: Číslo klasifikace zaměstnání: * Kvalifikační třída:	
Charakteristika práce	
Povinnosti	
Vybavení	
Bezprostředně nadřízená funkce	
Vztah k ostatním pracovním místům	
Pracovní podmínky	
Rizika	
Vzdělání	
Požadovaná praxe	
Duševní požadavky a osobnostní charakteristiky	
Fyzické požadavky	
Zvláštní požadavky	
Datum zpracování:	Zpracoval:

Zdroj: Vlastní zpracování.

*Poznámka: * Český statistický úřad (ČSÚ) zavedl v roce 2010 Klasifikaci zaměstnání CZ-ISCO. Klasifikace je založena na dvou principech, a to druhu vykonávané práce a úrovni dovedností. Bližší viz stránky ČSÚ: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_zamestnani_cz_isco-.*

Hodnotící dotazník – hodnocení chování pracovníka (návrh)

Charakteristiky pracovního jednání	Plně souhlasí	Souhlasí	Nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnotící dotazník s definovanými pracovními charakteristikami – hodnocení chování pracovníka na úrovni liniového manažera

Charakteristiky pracovního jednání	Plně souhlasí	Souhlasí	Nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
Je vždy nápomocen při řešení pracovních problémů				
Pravidelně informuje své podřízené o důležitých rozhodnutích vedení				
K podřízeným se chová přátelsky, současně má přirozenou autoritu				
Se všemi podřízenými jedná stejně, nikoho nepřetěžuje				
Je empatický a vstřícný, ochotně pomůže i při řešení osobních problémů				

Zdroj: Vlastní zpracování.

Teaching notes

Testování uchazečů při výběrovém řízení

Testování je doplňková metoda výběru. Pouze na základě testu nelze vybrat nejvhodnějšího uchazeče, neumožňuje jeho komplexnější posouzení.

Druhy testů

Při testování uchazečů o zaměstnání se nejčastěji používají následující testy:

- **Testy inteligence** – umožňují posoudit duševní schopnosti uchazečů. S jejich pomocí lze identifikovat individuální rozdíly v jejich intelektuálních schopnostech. Součástí testů inteligence mohou být také IQ testy, ale zpravidla bývají mnohem rozsáhlejší. Mohou prověřit, jak si uchazeč poradí s psaným textem, jaké má verbální, abstraktní či numerické myšlení nebo umožňují prověřit jeho krátkodobou paměť.
- **Testy osobnosti** – umožňují posoudit osobnostní charakteristiky uchazečů, které jsou nezbytné pro výkon práce na dané pozici. Jedná se o standardizované psychologické testy, kdy z odpovědí uchazečů vyplývá jak celková charakteristika osobnosti uchazeče, tak její dílčí složky. Umožňují odhalit např. úroveň odolnosti jedince proti stresu, schopnost rychlého jednání, rozvážnost atd.
- **Testy schopností** – jsou zaměřeny na posouzení specifických znalostí a dovedností uchazečů, které jsou nezbytné pro výkon požadované práce. Jinými slovy, umožňují posoudit pracovní způsobilost uchazeče. Například:
 - *Manuální testy* – používají se zejména ve výrobě, kdy je nutné ověřit, zda uchazeč zvládá práci s určitým zařízením, určitý výrobní postup apod. (je potřeba např. něco složit, zašroubovat, nacházet stejné prvky). Úkolů bývá více a při jejich plnění se většinou sleduje čas, popř. přesnost. Na manuální testy se nelze příliš připravit, důležitá je zručnost.
 - *Testy cizího jazyka* – mohou probíhat v rámci přijímacího pohovoru, kdy se přechází plynule (bez předchozího upozornění) z jednoho jazyka do druhého, aby se ověřila znalost a schopnost rychle reagovat v požadovaném jazyce. Mohou mít také formu písemného testu.

- *Testy práce s ICT* – tam, kde to vyžaduje náplň práce, jsou uchazeči testováni např. ve schopnosti práce v Excelu (nejčastěji tvorba tabulek, kontingenčních tabulek, hledání schovaných řádků atd.), popř. v dalších programech.
- *Testy IT* – uchazeči na některou z pozic v oblasti IT jsou často podrobeni poměrně náročným testům. Nejčastěji musí něco konkrétního naprogramovat, popř. si poradit s bugem, tj. chybou v softwaru. Testy bývají zcela přizpůsobeny obsazované pracovní pozici.

K vytvoření a vyhodnocení psychologických testů je vhodné pověřit odborníka – psychologa, aby testy byly skutečně validní (měly vypovídací schopnost), odpovídaly požadavkům firmy a byly správně vyhodnoceny. Testy, které jsou dnes běžně k dispozici na internetu, nemusí být vždy spolehlivé.

K prověření a testování požadovaných schopností uchazeče se často používají také **modelové situace**. Například při obsazování pracovního místa asistenta/asistentky ředitele společnosti uchazeč/uchazečka musí ve vymezeném čase vyřídit určitý objem pošty, telefonické rozhovory (třeba i v cizím jazyce) a připravit podklady k jednání včetně souhrnné tabulky. Modelová situace umožňuje sledovat, jak rychle pracuje s informacemi, jak se rozhoduje a rozlišuje důležité informace od méně důležitých, jaké má komunikační schopnosti (i v cizím jazyce), schopnost práce s počítačem atd.

Assessment centre

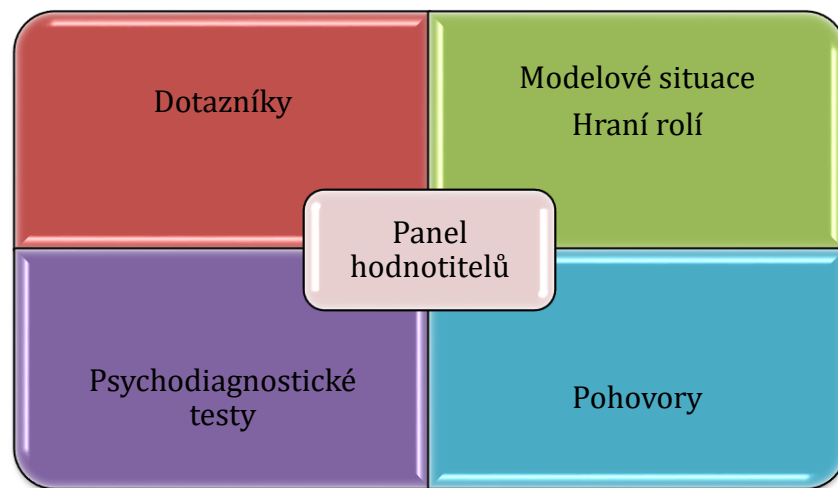
Assessment centre (též assessment centrum – AC, z angl. *to assess* – měřit) patří k moderním metodám testování uchazečů o zaměstnání. Nejčastěji se používá při **obsazování manažerských pozic** nebo pozic obchodních zástupců, ale také například při vytváření pracovního týmu. AC jsou reakcí na vývoj pracovního trhu, kdy rostou požadavky zejména na tzv. měkké dovednosti (*soft skills*), neboť na jejich testování je AC zaměřeno.

Jedná se o **komplexní diagnostický program**, který používá postupně různé metody – od dotazníků a psychodiagnostických testů přes ústní pohovory až po modelové situace a hraní rolí. Trvá nejčastěji jeden den (někdy půl dne, ale i více dní) a jeho cílem je posoudit schopnosti uchazeče, které bude potřebovat na dané pracovní pozici (např. schopnost práce v týmu, komunikační schopnosti, schopnost zvládat time management, schopnost správně jednat a rozhodovat se pod tlakem, delegovat úkoly, schopnost

jednat se zákazníkem). AC probíhá ve skupinách (ideálně 8 až 10 účastníků). Během řešení úkolů (individuálně i týmově) jsou účastníci sledováni nezávislými hodnotiteli (assessory).

Z organizačního i obsahového hlediska je **příprava AC velmi náročná**. Ve velkých firmách bývají organizována zpravidla přímo v podnicích specialisty HR oddělení nebo mohou být k realizaci AC najímány externí specializované firmy. V praxi je také častá spolupráce interního oddělení HR podniku s externím dodavatelem, který poskytne know-how a nezávislé hodnotitele. V každém případě je při spolupráci s externí firmou předem nutné přesně specifikovat, na jaké schopnosti a dovednosti bude AC zaměřeno, podle toho se pak zvolí vhodné metody a úkoly.

Assessment centre – jednotlivé metody testování



Zdroj: Vlastní zpracování.

Cíle AC lze shrnout takto:

- identifikace (zmapování, rozpoznání) profilu osobnosti kandidáta (vůdčí typ, extrovert, introvert, rozvážený, s důrazem na detail, nerespektující autority apod.),
- posouzení požadovaných schopností kandidáta (ve vazbě na danou pracovní pozici, např. manažerské schopnosti – schopnost prosadit své myšlenky, vést lidi, komunikační dovednosti),
- výběr nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici; popř. výběr kandidátů, kteří postoupí ještě do dalšího (zpravidla závěrečného) kola výběrového řízení.

Hlavní **výhody AC** jsou následující:

- Jedná se o komplexní metodu testování uchazečů, která kombinuje řadu přístupů (metod). Umožňuje tak získat poměrně přesný přehled o silných a stránkách kandidátů i jejich potenciálu.
- Vzhledem ke komplexnosti metody je její validita (vypovídací hodnota) poměrně vysoká (viz Tabulka 3.1). Je to velmi spolehlivá metoda.

Mezi **hlavní nevýhody (rizika) AC** patří:

- Příprava AC, jeho realizace a především pak vyhodnocení výsledků a konečné vyhodnocení jsou velice časově náročné.
- Aby AC bylo skutečně efektivní, musí být dobře připraveno, a to odborníky na danou problematiku (personalisté, psychologové apod.); odpovídající musí být rovněž kvalita hodnotitelů.
- Realizace AC je spojena s vysokými finančními náklady.

Vzhledem k finanční náročnosti **není vhodné pozvat k účasti AC automaticky všechny uchazeče, ale jen ty, kteří již prokázali své odborné znalosti (*hard skills*)**, např. prostřednictvím odborných testů, dotazníků či pohovorů. AC pak umožní zjistit jejich silné a slabé stránky v měkkých dovednostech (*soft skills*).

Příklady úkolů v AC

1. Příklady na schopnost týmové práce

Účastníci AC jsou rozděleni do skupin (např. po 5) a dostanou za úkol, aby založili nový podnik. Musí se dohodnout na formě obchodní společnosti, názvu firmy, její strategii. Nebo dostanou za úkol, aby navrhli budoucí investice ve firmě, popř. aby se domluvili na novém projektu společnosti. Obdobných úkolů lze vymyslet celou řadu.

Po celou dobu jsou pozorováni hodnotiteli, kteří sledují – kdo přichází s nápady, kdo je schopen se ve skupině prosadit, získat pro svůj názor ostatní kolegy, kdo je schopen argumentovat a svůj návrh dobře zdůvodnit, apod. Při řešení úkolů se projeví i týmová role kandidátů – kdo skupinu vede, kdo má tendenci nechat důležitá rozhodnutí na druhých, kdo jen příkyvuje a „veze se“, atd.

2. Příklad úkolu na posuzování manažerských schopností

V tomto případě je vhodné použít metodu hraní rolí – navodí se konkrétní situace. Jeden z hodnotitelů převezme roli herce a s každým účastníkem AC sehraje stejnou modelovou situaci, která je zpravidla zaměřena na řešení nějaké konfliktní pracovní situace. Například rozhovor nadřízeného nad neuspokojivými pracovními výsledky zaměstnance.

3. Příklad úkolu na vyjednávací schopnosti

Účastníci jsou rozděleni do dvou skupin. Jedna skupina zastupuje zájmy odběratele, druhá dodavatele. Modelová situace: Dodavatel (např. subdodavatel elektrosoučástek do automobilů) má problémy s nedostatkem pracovníků a vysokou fluktuací, a je tak nucen částečně omezit výrobu (po určitou dobu). Z toho důvodu není schopen splnit dohodnuté dodávky. Odběratel (automobilka) se tak dostává do potíží a jen s problémy zvládá uspokojit

rostoucí poptávku po automobilech (dochází k prodlužování termínů dodávek objednaných automobilů). Účastníci dostanou za úkol se vzájemně dohodnout na dalším postupu, například na úpravě termínu dodávek. Každý tým reprezentuje zájmy druhé strany a považuje za vítězství jinou hodnotu.

Assessment centre, zejména hraní rolí a skupinové řešení úkolů, je vhodnou metodou také při **sestavování pracovního týmu**. Každý pracovní tým potřebuje svého vedoucího (odborníka s autoritou a přirozeným respektem), popř. leadera a vizionáře. Potřebuje ale také jednotlivce, kteří jsou schopni nápady „dotahovat do závěrečné fáze“, a jedince nejen odborně, ale i organizačně zdatné. Tým musí být proto určitým mixem jedinců – odborníků s určitými osobnostními vlastnostmi, které se vzájemně doplňují.

Reference

Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BusinessInfo.cz. *Assessment Centre*. (online). Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vyber-zamestnancu-47820.html#!&chapter=2>.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Smith, M. (1988). Calculating the sterling values of selection. *Guidance and Assessment Review*, 4.1, s. 6–8.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3823-9.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

