

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

Katedra Psychologie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Konceptualizace procesu náboru a výběru z perspektivy náborářů a užití
psychometrických a psychologicky orientovaných nástrojů

Conceptualization of the recruitment and selection process from the perspective of
recruiters and the use of psychometric and psychological tools

Zuzana Špádová

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. David Heider, Ph.D.
Studijní program: Psychologie (B7701)
Studijní obor: Psychologie s rozšířením o speciální pedagogiku

2023

Prohlášení

Odevzdáním této bakalářské práce na téma *Konceptualizace procesu náboru a výběru z perspektivy náborářů a užitý psychometrických a psychologicky orientovaných nástrojů* potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně, za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 9. července 2023

Ráda bych poděkovala zejména PhDr. Mgr. Davidu Heiderovi, Ph.D. za jeho cenné rady, inspiraci a především za vstřícný a laskavý přístup při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem svým kolegům, kteří se zúčastnili výzkumu – za jejich ochotu a otevřenost. V neposlední řadě patří poděkování také mé rodině a partnerovi za bezmeznou podporu během studia.

Abstrakt

Hlavním cílem této bakalářské práce je poukázat na individuální konceptualizaci procesu náboru a různých psychologických poznatků, metod a nástrojů, které jsou používány pracovníky lidských zdrojů v personální agentuře. Teoretická část zahrnuje představení vybraných metod současného recruitmentu (náboru) a teoretické využití psychologických poznatků v tomto procesu. Empirická část se zaměřuje na konceptualizaci procesu náboru a výběru a také využití psychologických nástrojů a konceptů v každodenních činnostech pracovníků lidských zdrojů v prostředí vybrané náborové agentury. Zvláštní pozornost bude věnována využití psychologických nástrojů a konceptů u náborářů s psychologickým a jiným vzděláním.

Cílem práce je zjistit, jak je proces náboru (a hodnocení kandidátů) vnímán jednotlivými náboráři a jaké existují rozdíly v procesu hodnocení kandidátů s ohledem na postupy a poznatky, které jsou využívány v konkrétní praxi náborářů a jak se jejich využívání liší dle vzdělání, délky praxe a jak je subjektivně hodnocena jejich validita (efektivita).

Práce bude zpracována pomocí kvalitativní metodologie, konkrétně zjišťováním obecně teoretických postupů a konkrétního provedení u jednotlivých náborářů. Sběr dat bude probíhat prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými pracovníky dané náborové agentury.

Abstract

The main objective of this bachelor thesis is to highlight the individual conceptualization of the recruitment process and the various psychological insights, methods and tools that are used by human resource practitioners in a recruitment agency. The theoretical part includes the introduction of selected methods of contemporary recruitment (hiring) and the theoretical use of psychological knowledge in this process. The empirical part focuses on the conceptualization of the recruitment and selection process as well as the use of psychological tools and concepts in the daily activities of human resource workers in the environment of the selected recruitment agency. Particular attention will be paid to the use of psychological tools and concepts by recruiters with psychological and other backgrounds.

The aim of the thesis is to find out how the recruitment process (and candidate assessment) is perceived by individual recruiters and what differences exist in the process of candidate assessment with regard to the procedures and knowledge that are used in the specific practice of recruiters and how their use varies according to education, length of experience and how their validity (effectiveness) is subjectively assessed.

The thesis will be developed using qualitative methodology, specifically by identifying general theoretical practices and specific implementation by individual recruiters. Data collection will be conducted through semi-structured interviews with individual recruiters at a particular recruitment agency.

Klíčová slova

nábor, výběr, hodnocení, sourcing, kompetence, psychodiagnostika, osobnostní rysy, intelligence

Keywords

recruitment, selection, assessment, sourcing, competencies, psychodiagnostics, personality traits, intelligence

Počet znaků (včetně mezer): 80 396

ÚVOD.....	9
1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY NÁBORU A VÝBĚRŮ KANDIDÁTŮ A JEJICH VÝZNAM PRO ORGANIZACE	10
1.1 Nábor.....	10
1.2 Výběr vhodných kandidátů	10
2 VÝVOJ POJETÍ PŘÍSTUPU K NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ ..	12
2.2 Současný přístup k náboru a výběru zaměstnanců	14
2.3 Obory spjaté s aplikací psychologických poznatků ve výkonovém prostředí	16
2.3.1 Psychologie práce a organizace	16
2.3.2 Personální práce.....	18
2.4 Požadavky na vzdělání, znalosti a dovednosti náborářů v současnosti	18
3 JAK DNES PROBÍHAJÍ VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ	20
3.1 Sestavování požadavků na pozici	20
3.2 Získávání a vyhledávání kandidátů	22
3.3 Posuzování kandidátů	24
3.4 Závěrečná hodnocení	25
4 VYBRANÉ METODY POSUZOVÁNÍ KANDIDÁTŮ A HODNOCENÍ JEJICH EFEKTIVITY	26
4.1 Vybrané psychologicky a psychometricky orientované metody pro hodnocení uchazečů... 26	
4.1.1 Testy kognitivních schopností	26
4.1.2 Testy osobnosti	27
4.1.3 Pracovní pohovory (interviews)	29
4.1.4 Assessment centrum (AC)	30
4.2 Další metody výběru.....	31
4.3 Porovnání efektivity metod pro výběr vhodných kandidátů	32
4.3.1 Reliabilita	32
4.3.2 Validita	32
5 CÍLE A PODOBA VÝZKUMU	35

5.1	Metodické postupy	35
5.2	Výzkumné otázky	37
5.3	Charakteristika výzkumného vzorku	37
6	VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE	40
6.1	Deskriptivní část	41
6.1.1	Příklady otevřeného kódování (podrobněji viz Příloha 3).....	43
6.2	Analytická část.....	45
6.3	Shrnutí a diskuze	53
7	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	58
	SEZNAM LITERATURY	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst	16
Obrázek 2 - Ukázka stringu	23
Obrázek 3 - Zjednodušený postup tvorby zakotvené teorie	40
Obrázek 4 - Podrobnější postup tvorby zakotvené teorie	41
Obrázek 5 - Model kritérií hodnocení.....	48
Obrázek 6 - Výsledné schéma konceptualizace role náboráře	51
Obrázek 7 - Vliv znalostí a zkušeností náborářů na různé aspekty práce.....	53

Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Porovnání validity konkrétních metod	33
Tabulka 2 - Hlavní kategorie a subkategorie vyplývající z otevřeného kódování.....	42

Úvod

V rámci této bakalářské práce se věnuji tématu, které je mi osobně velmi blízké, zejména v profesním životě, neboť se již druhým rokem věnuji náboru technických pozic v personální agentuře. Nábor neboli tzv. recruitment, je dnes považován za nesmírně komplexní disciplínu a nezbytnou součást úspěchu jakékoliv organizace.

Teoretická část se nejprve zaměřuje na obecné uvedení do problematiky náboru a výběru/hodnocení kandidátů a jejich významu a přínosu pro organizace. Druhá kapitola se věnuje historickým i současným přístupům k náboru a výběru, i v souvislosti s aktuální specifickou situací na trhu práce. Posléze se podíváme na aktuální podobu výběrových řízení a popíšeme jednotlivé fáze tohoto procesu – od prvotních kroků sestavování požadavků, přes vyhledávání vhodných kandidátů, jejich hodnocení, výběr a závěrečné doporučení. V dalších kapitolách se poté věnuji konkrétním metodám hodnocení uchazečů v současném náboru, v čem spočívají jejich silné a slabé stránky a jak jsou jednotlivé metody hodnoceny v souvislosti s jejich efektivitou, respektive validitou. Práce je postavená na teoretických poznatcích jednotlivých autorů a zároveň částečně i na mých zkušenostech ohledně fungování personální agentury a náboru technických pozic.

V praktické části prezentuji výzkumné šetření, jeho průběh, výsledky a jejich interpretaci. Hlavním cílem a ambicí výzkumné části je určitý vzhled do individuálního pojetí náboru a výběru vhodných kandidátů u pracovníků personální agentury, jejich vlastní hodnocení efektivity jednotlivých nástrojů výběru a celkově různých aspektů jejich práce. Vzhledem k povaze zkoumaných témat se mi jako nejvhodnější jevil kvalitativně zaměřený výzkum. Výzkumný vzorek tvořilo 5 mých kolegů z různých oddělení vybrané pražské personální agentury, se kterými jsem uskutečnila polostrukturované pohovory, jež byly následně doslovně přepsány a analyzovány pomocí otevřeného kódování.

1 Uvedení do problematiky náboru a výběrů kandidátů a jejich význam pro organizace

1.1 Nábor

Nábor, často označovaný anglickým názvem „recruitment“, můžeme definovat jako proces, při kterém vyhledáváme či získáváme potenciální uchazeče pro existující či očekávané pracovní místo z interních či externích zdrojů. Podle Geetha a Bhanu (2018) je hlavním cílem náboru zajistit dostatečný počet uchazečů s potřebnými dovednostmi a požadavky na obsazení pracovních míst. Zároveň zdůrazňují, že v době zvýšené globální konkurence a rychle se měnícího podnikatelského prostředí závisí fungování a úspěch organizací do značné míry právě na náboru a udržení vysoce kvalitních osob, jejichž přínos bude pro organizaci představovat značnou přidanou hodnotu. Úkolem recruitmentu je tedy strategicky získávat fond talentovaných zaměstnanců a tím si zajistit konkurenční výhodu.

Ačkoliv je u nás pojem „nábor“ pro akvizici a výběr vhodných uchazečů běžně používaný, v poslední době se čím dál tím častěji setkáváme právě se zmíněným anglickým ekvivalentem „recruitment“ či „talent acquisition“. Mnoho profesionálů dnes místo klasického označení „náborář“ upřednostňuje pro svou pozici raději „recruiter“ či „talent acquisition specialist“ a podobně. Na vině může být negativní konotace spjatá s tímto slovem, ve smyslu masového, respektive kvantitativně orientovaného, náboru. Dnes se mnohé personální agentury snaží poukázat na svou orientaci směrem ke kvalitě než kvantitě a tím pádem volí takové označení pro jejich pracovníky, které tento přístup lépe reflektuje.

1.2 Výběr vhodných kandidátů

„Výběr je proces vybírání nejvhodnějších osob z kandidátů, pocházejících z vnitřních i externích zdrojů, na obsazení současných i budoucích pozic.“ (Koontz & Weihrich, 1993)

Hlavním cílem tohoto procesu je identifikovat, který ze získaných uchazečů bude pravděpodobně nejlépe naplňovat očekávání a potřeby organizace pro konkrétní

obsazovanou pracovní pozici. Výběr a s tím spojené hodnocení a následná selekce nejvhodnějších kandidátů by měly mít strategickou povahu a snažit se o co největší objektivitu. K tomu je potřeba specifikovat nejprve kritéria, podle kterých budeme kandidáty hodnotit a zvolit takové metody, které jsou validní a budou tak spolehlivě předvídat jejich budoucí výkon v dané roli (Koubek, 2015). Na náročnost a komplexnost tohoto procesu poukazuje například Bělohávek (2016, s.9) když říká, že: „...výběr pracovníků není něco, co lze dělat mechanicky nebo při čem lze stavět na použití jednoho jediného testu. Jde o velmi komplikovanou a citlivou záležitost, která vyžaduje velký nadhled a opatrný úsudek.“

Zvolení vhodných a spolehlivých nástrojů/metod pro selekci kandidátů je naprosto klíčové pro úspěšné a efektivní získávání nových zaměstnanců, kteří budou ve firmě prosperovat. „Od počátku dvacátého století potvrdilo nespočet výzkumů například validitu testování kognitivních schopností...pro predikci pracovního výkonu.“ (Lisá, 2019, s.63) Na porovnání validity jednotlivých metod se budu zaměřovat v samostatné kapitole, jelikož zhodnotit spolehlivost vybraných metod patří zajisté mezi hlavní aspekty úspěšného výběru.

2 Vývoj pojetí přístupu k náboru a výběru zaměstnanců

V této kapitole se pokusím stručně shrnout proměny v přístupech k recruitmentu a zmínit důležité milníky, které měly vliv na formování těchto přístupů. Nábor vždy byl, a dodnes je, extrémně proměnlivým oborem, který mnohdy reflektuje situaci v dané zemi jak po stránce politické, právní, hospodářské a mnoha dalších. Dále přiblížím také současné trendy v přístupech v kontextu aktuální situace na trhu práce.

2.1 Pojetí náboru a výběru v průběhu historie

Počátky výběru vhodných jedinců pro výkon určitých prací lze v podstatě trasovat až do počátku starodávných civilizací, s jejichž rozvojem přicházely i specializované role (pracovní pozice) ve společnosti. Tyto role byly spojovány se společenským statutem, jelikož nebylo snadné si potřebné dovednosti osvojit. Výrazný posun v náborových postupech nastal v průběhu průmyslové revoluce během 18.-19. století, kdy s velmi rychle se rozvíjejícím průmyslem vznikala potřeba nabrat rychle velké množství pracovníků do výrobních podniků, což je často označováno jako takzvaný „masový nábor“ (Griffin, E, 2018)

Podle Koubka (2015, s.14-16) můžeme pojetí personální práce rozdělit do tří hlavních period, přičemž každá s sebou přinesla novou terminologii a nové náhledy:

- 1) personální administrativa
- 2) personální řízení
- 3) řízení lidských zdrojů

Personální administrativa je historicky nejstarším pojetím, kdy personální pracovníci byli považováni především za administrativní, tedy podpůrnou a pasivní sílu ve firmách. Náplní jejich práce byla spíše archivace různých složek zaměstnanců a uchazečů, třídění informací a jejich poskytování vedoucím pracovníků firmy. Hlavním zdrojem kandidátů byla přitom inzerce v novinách nebo vyvěšování letáků. Pro vývoj náboru byl podle Tegzeho (2018) klíčový právě přechod od tohoto pasivního náboru k aktivnímu.

Dalším mezníkem ve vývoji psychologie práce a organizace a řízení lidských zdrojů byla první světová válka a zapojení USA do tohoto konfliktu. Raketový vývoj přineslo právě masivní testování amerických vojáků testy označovanými jako **Army Alfa** a **Army Beta**, které započalo roku 1916 a na základě jejichž výsledků se poté verbovali vhodní adepti do armády ze stovek tisíc kandidátů. (Lisá, 2019) **Testování inteligence** díky tomu vzbudilo pozornost i v civilní sféře, především u podnikatelů. Roku 1919 proto vydal psycholog Robert M. Yerkes, jež také vedl tým podílející se na původním armádním testování, alternativní verzi nazvanou jako Národní test inteligence (anglicky National Intelligence Test), která se posléze ve Spojených státech užívala v komerční sféře a školství. (Colman, 2008). Zvýšení poptávky po efektivních nástrojích výběru vedlo například k investicím do tvorby, rozvoje a výzkumu metod hodnocení kandidátů. „Válka napomohla i vývoji prvního **osobnostního testu** Woodworth Personal Data Sheet (test emocionální stability), používaného pro screening psychiatrických poruch, které by mohly být na škodu v bojovém poli.“ (Lisá, 2019, s.17) Specifické potřeby armády pro testování vojáků tedy významně ovlivnily směr, kterým se psychodiagnostické metody ubíraly.

Druhé období, které se vynořilo před druhou světovou válkou, přineslo označení **personální řízení**. V této době se progresivní a ambiciózní podniky začaly zaměřovat na hledání konkurenčních výhod a výrazný obrat nastal ve chvíli, kdy se začala rozšiřovat myšlenka: „že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla“ (Koubek, 2015, s.15). Tento přístup měl zásadní vliv právě na aktivizaci role personalistů a s tím spojenou větší rozhodovací pravomoci v rámci organizační struktury firem.

Nejnovější koncepci personální práce představuje **řízení lidských zdrojů**, která se formovala během 50. a 60. let dvacátého století, především ve vyspělých zemích. „Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů...personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.“ (Koubek, 2015, s.15) Tento přístup je tedy charakteristický zejména tím, že staví personálního pracovníka spíše do role strategického partnera, který bere při své práci v potaz i takové faktory, jakými jsou například dlouhodobý vývoj socio-ekonomické situace na trhu práce, změny v legislativě

či trendech, a také hledí na soulad hodnot organizace a potenciálních zaměstnanců. Tento koncept se postupně rozšiřoval do dalších zemí a stal se tak základním kamenem moderního recruitmentu.

V padesátých letech se v USA používaly pro výběr vhodných zaměstnanců také **osobnostní testy**, například MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), které se dostaly do popředí především v 70. letech, kdy Abraham Maslow vyzdvihl vliv motivace na výkon pracovníků. Důležitou roli pro zájem o testování osobnosti sehrál tzv. pětifaktorový model osobnosti, který byl na začátku 80. let označen za spolehlivou metodu hodnocení.

V této době se také s oblibou používal tzv. **polygraf**, neboli detektor lži, který byl využíván v organizacích ke třem hlavním účelům. Významný recenzovaný časopis Journal of Personal Psychology vydal roku 1978 článek, který vyzdvihoval možnosti uplatnění polygrafu: „1) pro ověření údajů v žádosti o práci, 2) k pravidelnému hodnocení poctivosti zaměstnanců, 3) k vyšetření konkrétních případů krádeže a podvodů...Devadesát procent všech korporací využívalo polygraf pro druhý z uvedených důvodů“ (Lisá, 2019, s.18). Využívání této metody v pracovním prostředí bylo posléze pro nedostatečné důkazy validitě kritizováno Americkou psychologickou asociací (zkráceně APA), což roku 1988 vedlo k zákazu používání této metody v organizační praxi (Adelson, 2004).

Jednou z nejzásadnějších změn bylo pro recruitment zejména rozšíření internetové sítě mezi většinou populaci, což například umožnilo firmám inzerovat pracovní nabídky rychleji a většímu počtu lidí. Rok 2002 pak přinesl další zlom založením sociální sítě LinkedIn, která dnes slouží mezi primární zdroje při vyhledávání a získávání potenciálních uchazečů.

2.2 Současný přístup k náboru a výběru zaměstnanců

V předchozí kapitole jsem se věnovala výrazným proměnám, kterými si nábor a celkově personální práce prošly za poslední desítky let. V této kapitole se naopak zaměřím na současný přístup a také faktory, které jej mohou formovat.

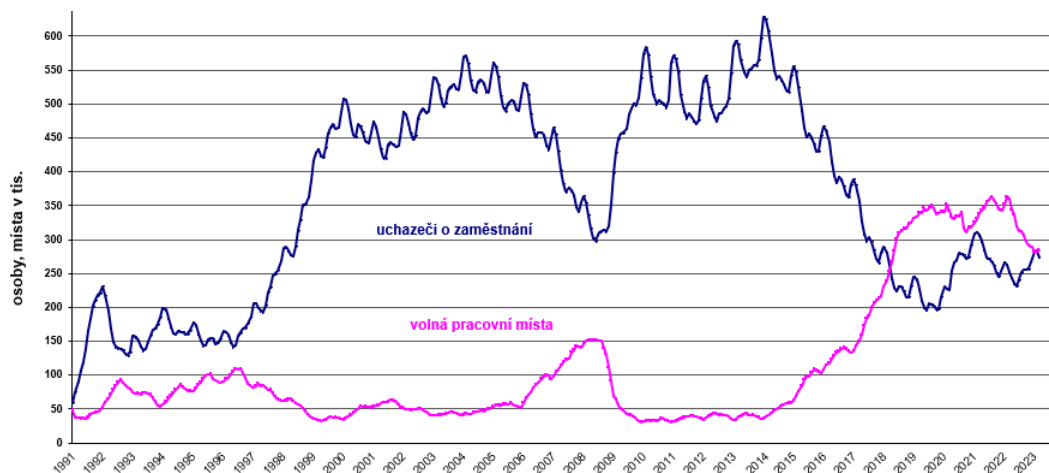
Dnes již převládá názor, že vhodná skladba zaměstnanců je pro stabilní strukturu společnosti naprosto klíčová. Odborné znalosti zaměstnanců, společně s jejich sociálními dovednostmi a emoční inteligencí, vytváří stabilní sociální strukturu, která je zároveň adaptabilní. Právě z tohoto důvodu je třeba vybírat takové jedince, kteří k této stabilitě přispějí. Je také klíčové využít jejich potenciál na maximální možnou úroveň a poskytnout jim přívětivé klima, které s větší pravděpodobností zajistí jejich spokojenost a pomůže vytvořit prostředí orientované na výkon. Souhrnně řečeno – úspěšnost firmy stojí tedy v zásadě na spokojenosti a maximálním využívání potenciálu jejích zaměstnanců. Neustálá akvizice, tedy získávání kandidátů, do fondu potenciálních zaměstnanců je právě jedním z hlavních úkolů recruitera.

Moderní pojetí náboru je charakteristické zejména tím, že „usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace“. (Koubek, 2015, s.126) V tomto pojetí je tedy patrné úsilí o určité dlouhodobé hospodaření s pracovní silou. Kvalitnímu výběru a získávání vhodných kandidátů se také přisuzuje markantní vliv na úspěch organizace na konkurenčním trhu. Tento koncept postupně krystalizoval již od roku 1987, kdy profesor Benjamin Schneider pronesl na každoroční konferenci The Society for Industrial and Organizational Psychology, že lidé jsou ti, kteří utvářejí danou organizaci, jelikož jsou klíčovým aspektem pro vývoj firmy. Organizace je podle něj vlastně pouze odrazem svých zaměstnanců a proto úspěch této organizace závisí na kvalitě talentů, zaměstnávaného do dané společnosti (Goldstein et al., 2017).

Významný podíl na proměně přístupu k náboru má zajisté i současná situace na trhu práce, která je specifická jednak kvůli nízké nezaměstnanosti, jež byla k datu 31. března 2023 3,7 % a také vlivem pandemie covid-19 a konfliktu na Ukrajině.

Na následujícím grafu můžeme vidět obrat v poměru uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst, kdy roku 2019 poprvé po několika desítkách let překonal počet pracovních míst počet uchazečů. Tento obrat přinesl do recruitmentu mnoho změn a to především v metodách získávání a výběru kandidátů. Internetová inzerce již není příliš efektivní a náboráři musí uchazeče získávat aktivněji a za pomoci inovativnějších metod.

Obrázek 1 - Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst



(Zdroj: www.mpsv.cz, duben 2023)

Právě kvůli složité ekonomické situaci se mnoho firem zaměřuje na hledání možností jak ušetřit, a tím pádem kladou větší důraz na analýzu a zjišťování toho, jaké pracovníky opravdu potřebují a jaké procesy by se daly zefektivnit. Velký zájem je z tohoto důvodu také o odborníky zaměřující se na úspory, například v rámci logistiky či výroby (tzv. zeštíhlování, anglicky lean). Zároveň si mnoho vedoucích pracovníků uvědomuje náročnost procesu získávání nových zaměstnanců a nutnost změnit svůj přístup k uchazečům, kterých je nedostatek. Mnoho firem se proto snaží nabízet kompetitivní finanční ohodnocení či balíčky benefitů. Uchazeči si totiž mohou mnohdy vybírat i z několika nabídek najednou, což je staví do diametrálně odlišné pozice, než tomu bylo ještě před několika lety.

2.3 Obory spjaté s aplikací psychologických poznatků ve výkonovém prostředí

2.3.1 Psychologie práce a organizace

Existuje několik různých oborů aplikované psychologie, přičemž všechny jsou charakteristické zejména tím, že se snaží převzít teoretické poznatky či modely z psychologie a následně je prakticky použít k pochopení a řešení problémů v každodenním

životě. Psychologie aplikovaná právě v pracovním prostředí má mnoho různých názvů, nicméně všechny reflektují snahu porozumět lidskému chování ve specificky výkonovém prostředí. Nejčastěji lze narazit na termín psychologie organizace a práce, přičemž lze rozlišit mezi pojmy pracovní a organizační, kdy: „pracovní psychologie se věnuje zejména testování a výběrům, organizační psychologie zase postojům a sociální stránce práce.“ (Highhouse & Schmitt in Lisá, 2019, s. 62)

Narazíme zde i na určité interkulturní rozdíly. Například tradiční termín průmyslová psychologie se stále používá v USA a na Novém Zélandu, přičemž divize Americké psychologické asociace, která se zabývá psychologií práce, se nazývá Společnost pro průmyslovou psychologii (Society for Industrial Psychology). Ve Velké Británii, Austrálii a v Evropě se však tento termín vyskytuje jen zřídka. V našem prostředí se používá nejvíce zmiňovaný termín „psychologie práce a organizace.“ (Goldstein et al., 2017)

Psychologii práce a organizace můžeme definovat jako aplikovaný obor psychologie, který se zabývá studiem lidského chování souvisejícího s prací, organizací a produktivitou. Jedná se o strategický, integrovaný a komplexní přístup k zaměstnávání a rozvoji lidí pracujících v organizacích (Armstrong & Taylor, 2014).

Psychologové práce a organizace se zabývají výzkumy zaměřenými na pracovní prostředí a aplikací psychologických principů těchto výzkumů na pracovišti, aby pomohli optimalizovat úspěch organizace a přispívali k lepšímu rozhodování při hodnocení a výběru zaměstnanců (Schultz & Schultz, 2020).

„Otázka kvalitních testů je pro personálního psychologa otázkou klíčovou. Pro výběr zaměstnanců je třeba používat metody standardizované, s kvalitními normami, validní, reliabilní a aktuální.“ (Wagnerová, 2008, s.1) Ověřené poznatky mohou zkvalitnit také péči o pracovníky v průběhu jejich doby působení ve firmě – od hodnocení výkonu, po školení či povýšení a tím zamezovat nežádoucí fluktuaci zaměstnanců.

2.3.2 Personální práce

Personální práce (pojem vycházející z latinského personalis, neboli osobní) jinak také označována jako personální management či personalistika, je obecný pojem, zahrnující veškeré procesy spjaté s řízením lidských zdrojů. Armstrong (2007, s. 27) říká: „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Současnou podobu tohoto oboru vyzdvihuje i Koubek (2015, s.13), jenž tvrdí, že: „personální řízení je, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.“ Nezbytnou součástí je také strategická analýza současných a budoucích potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů a realizace akčních plánů, které si kladou za cíl zajistit odpovídající nabídku.

Personální řízení je obor multidisciplinární a stejně jako majorita humanitních oborů byl a je utvářen dalšími blízkými odvětvími. Například právě psychologie je s personální prací neodmyslitelně spjata. Již od počátku svého zkoumání totiž psychologie určitým způsobem formuje směr, kterým se vývoj personalistiky ubírá, a to díky poznatkům z oblasti motivace, mezilidských vztahů, komunikace či lidských potřeb (Kocianová, 2012).

2.4 Požadavky na vzdělání, znalosti a dovednosti náborářů v současnosti

V dnešní proměnlivé době se nároky na náboráře neustále zvyšují. Svou roli v tom hraje nejen zmiňovaná situace na trhu práce, ale i rychle se rozvíjející technologie, se kterými je pro efektivní výkon práce třeba držet krok. (Tegze, 2018, s.23) popisuje úspěšné recruitory jako takové pracovníky, kteří: „dokonale rozumí sociálním sítím a metodám vyhledávání kandidátů... neustále se seznamují s novými technologiemi a metodami. Při jejich práci je důležité, aby měli neustálý přehled o nejnovějších technikách a metodách.“

Práce náboráře je z hlediska požadavků velmi komplexní.

V některých personálních agenturách se často náboráři specializují na jeden konkrétní segment – například IT, logistiku, výrobu, marketing apod. Vzdělání nebo vědomosti

v daném oboru jim v tomto směru mohou umožnit hlubší pochopení jednotlivých rolí, nicméně většinou pokrývá agenturní náborář široké spektrum pozic v různých odvětvích a není pak moc realistické od něj očekávat znalosti ve všech oborech. Pokud je náplní práce náboráře i komunikace se zahraničními kandidáty či klienty, je pak nezbytné, aby měl komunikativní úroveň cizího jazyka. Pro kvalitní výsledky při hledání potenciálních uchazečů je pak potřeba mít povědomí o aktuální situaci na trhu, hierarchii jednotlivých pozic a vyznat se v různých tvrdých dovednostech (hard skills), které mohou být pro výkon daných pozic nezbytné.

3 Jak dnes probíhají výběrová řízení

Podle Bělohávka (2016, s.30) je klíčové předem stanovit jak budeme postupovat při personálním výběru. Tento postup by měl zahrnovat následující:

1. stanovení požadavků
2. získávání lidí ze zdrojů (tzv. sourcing)
3. určení nástrojů pro výběr
4. vlastní diagnostika
5. rozhodování o uchazečích

3.1 Sestavování požadavků na pozici

„Prvním kritickým momentem bude stanovit požadavky na zastávané místo. Je to mimořádně závažná část celého výběrového projektu a její zanedbání může vést k selhání celého projektu.“ (Bělohávek, 2016, s.30) Před zahájením vyhledávání a získávání kandidátů je tedy potřeba ujasnit, jaké existují na pozici požadavky, často označované jako „must have“, které jsou považovány za nezbytné pro výkon dané pozice. Může se jednat například o různé certifikace, prověrky, jazykové znalosti, specifické zkušenosti atd. Sestavování těchto požadavků probíhá většinou s takzvaným hiring manažerem, který často figuruje jako budoucí nadřízený nového zaměstnance. Hiring manažeři pracují v koordinaci s personálním týmem, který dohlíží na průběh pohovorů a přijímání zaměstnanců. Úkolem personálních manažerů je v podstatě vybrat nejkvalifikovanějšího uchazeče na danou obsazovanou pozici. Identifikace a prioritizace klíčových vlastností, dovedností a schopností, potřebných pro výkon určité role, jsou základním pilířem pro výběr vhodných pracovníků. Sestavením a standardizací v rámci organizace pak získáme tzv. kompetenční model, který nám při náboru pomůže lépe predikovat, kteří kandidáti budou ve svých rolích úspěšní.

Kompetence a kompetenční modely

„Člověk může mít **potenciál** pro odbornou práci, jednání s lidmi nebo programování stroje, ale k tomu, aby jej opravdu uplatnil, potřebuje učení a praxi. Tak vzniká **kompetence**, což je schopnost vykonávat určitou činnost nebo okruh činností...Pokud člověku schází pro danou kompetenci potenciál, nedosáhne požadované úrovně. Ten, kdo je ve své přirozenosti chaotický, se těžko naučí efektivní organizaci práce.“ (Bělohlávek, 2016, s.12-15)

Kompetence jsou tedy znalosti, dovednosti, postoje a chování, které jsou potřebné k efektivnímu výkonu práce v dané funkci. Kompetenční profil lze definovat jako seznam požadovaných kompetencí v určitém zaměstnání nebo profesi. Velmi často se můžeme setkat s rozdělením kompetencí na jednotlivé kategorie/úrovně. Podle Bělohlávka (2016) lze kompetence dělit na základní, průřezové a specifické:

a) základní kompetence

Často odráží především klíčové firemní hodnoty (např. flexibilita, spolehlivost, prozákaznická orientace, týmová práce, organizační dovednosti). Někdy jsou nazývány jako soft skills neboli měkké dovednosti. Vycházející z osobnostních předpokladů jednotlivce (např. proaktivita, zvládání stresu, emoční inteligence) a jsou relativně dobře přenositelné mezi různými obory.

b) průřezové kompetence

Můžeme jimi označit dovednosti, které jsou požadovány u většiny zaměstnanců (např. komunikativní úroveň anglického jazyka, uživatelská znalost PC). Ekvivalentem je název hard skills, tedy tvrdé dovednosti, jež lze charakterizovat jako soubor odborných požadavků, které jsou dobře měřitelné a jsou potřebné k výkonu různých odborných pozic, pro něž jsou příznačné.

c) specifické kompetence

Týkají se jednotlivých odborných divizí/útvárů (např. technické výkresy ve strojírenství, chemická výroba, programování), jedná se jak o měkké, tak tvrdé dovednosti či znalosti.

3.2 Získávání a vyhledávání kandidátů

V další fázi je třeba získat dostatečný počet kvalifikovaných kandidátů. Zdrojů pro vyhledávání a následné získávání uchazečů je obrovské množství a je proto potřeba vybrat adekvátní způsoby. Nejprve je třeba se zamyslet, zda není možné pozici obsadit interně (tzv. interní zdroje) – tedy současným zaměstnancem, který by mohl být pro danou roli vhodný. Obsazování z interních zdrojů je většinou úspornější jak z finančního, tak časového hlediska. Ne vždy má ale organizace k dispozici dostatek těchto zdrojů, a je proto potřeba hledat zdroje externí.

Často používanou metodou získávání externích kandidátů je inzerce – v dnešní době nejčastěji skrz online portály, zaměřené právě na pracovní nabídky (Jobs.cz, Práce.cz, LinkedIn atd.), kde se nám mohou, ale také nemusí přihlásit relevantní uchazeči. Mnohdy efektivnější variantou je, vzhledem k nízké nezaměstnanosti, aktivní vyhledávání potenciálních kandidátů, jež může probíhat buď v rámci interního personálního oddělení nebo je možné využít služby třetích stran, například personálních (headhunting) agentur, případně se u vyšších pozic využívá název executive search.

Náboráři se totiž v dnešní době zaměřují z velké části především na pasivní kandidáty – tedy takové, kteří práci aktivně nevyhledávají. Tento fakt souvisí s již zmiňovanou aktuální situací na trhu práce, kdy nezaměstnanost je na velmi nízké úrovni. Právě aktivní vyhledávání těchto potenciálních uchazečů se dnes označuje souhrnně jako tzv. sourcing. Dnes je již běžnou praxí, že se někteří pracovníci lidských zdrojů, zaměřují výhradně právě na sourcingové aktivity a pro jejich pozici se používá například označení talent sourcer, tedy hledač/lovec talentů.

Svou vlastní podstatou je sourcing nesmírně důležitý, primárně pro specializované a vysoce postavené pozice. Je zcela běžné, že se sourcer (stejně jako recruiter) zaměřuje na jeden konkrétní segment (engineering, IT, finances, supply chain atd.). Naprostou dominantou ve vyhledávání uchazečů se stala již zmíněná platforma LinkedIn, která dnes slouží jako sociální síť pro prezentaci profesních zkušeností a propojování lidí napříč pracovním světem. Ve specifických odvětvích můžeme kandidáty hledat i na specializovaných portálech – např. pro IT odborníky se jedná o stránku Github. O těchto fórech a sdruženích je vhodné, aby měli náboráři přehled, jelikož se tím rozšiřují možnosti, kde mohou kandidáty nalézt. Dalšími možnými zdroji jsou například pracovní portály, jakým je například Teamio či databáze Úřadu práce.

K sourcingu se nejčastěji využívá tzv. booleovské vyhledávání (anglicky boolean search). S tímto konceptem přišel roku 1847 George Boole a umožnil tak za pomoci tří hlavních logických operátorů AND, OR a NOT libovolně shlukovat klíčová slova a zužovat či rozšiřovat tak naše vyhledávání (Tegze, 2018). Toto vyhledávání se používá nejčastěji právě na LinkedInu. Díky těmto operátorům jsou sourceři schopni vyhledat kandidáty pro roli s velmi specifickými požadavky. Představme si například, že bychom hledali projektového manažera, u kterého je potřeba, aby zvládl hovořit německým jazykem a zároveň aby měl zkušenosti například s plynovými turbínami. Vzhledem k tomu, že na LinkedInu jsou miliony profilů, musí mezi nimi talent sourcer/recruiter umět vyhledat i takto specifické kombinace, k čemuž slouží právě boolean search.

Níže uvedená kombinace klíčových slov a booleanských operátorů se nazývá jako tzv. string a umožňuje nám ze stovek tisíců, ne-li milionů profilů selektovat ty, které by pro nás mohly být nejvíce relevantní, jelikož zpravidla obsahují námi zadané shluky klíčových slov.

Obrázek 2 - Ukázka stringu

```
("project" OR "projektový" OR "projektových" OR "projektového" OR "projekt" OR "projekty" OR "projects" OR "projektů") AND ("manažer" OR "manager" OR "leader" "lídr" OR "manažera" OR "director" OR "vedoucí" OR "ředitel" OR "ředitele") AND ("deutsch" OR "němčina" OR "německý" OR „german“ OR „NJ“) AND ("turboprop" OR „turbo-prop“ OR „turbomachinery“ OR „turbo-machinery“ OR „turbíny“ OR „turbínami“ OR „turbines“)
```

(Zdroj: vlastní, 2023)

Podle počtu výsledků můžeme naše vyhledávání nadále upravovat a výběr zužovat na desítky až jednotky relevantních profilů. Dalším krokem by bylo oslovení těchto potenciálních uchazečů. Mnoho společností dnes pracuje s tzv. interní databází kandidátů, která se běžně označuje jako ATS (z anglického „applicant tracking system“). V rámci tohoto softwaru jsou sdíleny různé užitečné informace o jednotlivých uchazečích (zkušenosti, životopis, kontaktní údaje atd.) Kontaktovat jednotlivé profily lze buď přímo přes konkrétní platformu (například zpráva zaslaná přímo přes LinkedIn), anebo emailem či přes telefonní číslo. V dnešní době existuje nespočet nástrojů, které jsou schopny nám k profilům dohledat kontaktní údaje (např. plugin Lusha či SQL).

V souvislosti se získáváním potenciálních uchazečů se můžeme často setkat s oblíbeným označením „headhunter“, které se často používá pro označení pracovníka personální agentury či interního oddělení nábory, jež se snaží získat kontaktní údaje například přes recepčního (ten se pak často označuje jako tzv. gatekeeper). Pojem headhunter je již dnes napříč širokou veřejností a organizacemi relativně známý a mnoho firem například své gatekeepery nechává projít školením, které jim umožní headhunting rozpoznat a zabránit tak předání kontaktů interního zaměstnance, které by mohlo potenciálně vést k jeho odchodu.

3.3 Posuzování kandidátů

Posuzování jednotlivých kandidátů je velmi komplexní proces, v rámci kterého dochází k selekci vhodných uchazečů na aktuálně obsazované pozice, přičemž počet volných pracovních míst, které chceme obsadit, se označuje jako takzvaný „headcount“. Před počátkem hodnocení kandidátů bychom již měli mít vybrány konkrétní metody a způsoby jejich vyhodnocování.

Náročnost výběrového řízení se může odvíjet například od velikosti dané společnosti, vybavenosti jejího personálního oddělení, finančních možností a v neposlední řadě od seniority pozice. Můžeme předpokládat, že o čím vyšší pozici v rámci hierarchie se jedná, tím náročnější bude výběrové řízení nejen po stránce finanční, ale i časové. Posuzování jednotlivých uchazečů probíhá většinou v rámci několika kol výběrového řízení, na kterém

se podílí zpravidla oddělení HR (lidských zdrojů), jež často spolupracuje také s konkrétními odděleními, kam by měl daný kandidát případně nastoupit, či které jsou pro výběr relevantní.

V ideálním případě je samozřejmě vhodné, aby posuzování probíhalo podle předem stanoveného harmonogramu. Nicméně v praxi bývá velmi náročné zkoordinovat jednotlivá kola výběru s vytíženými kalendáři, jak na straně kandidátů, tak jednotlivých pracovníků, účastnících se posuzování. Kvůli tomu se výběrové řízení může protáhnout až na několik měsíců.

3.4 Závěrečná hodnocení

Součástí práce náboráře bývá i hodnocení jednotlivých uchazečů směrem k hiring manažerovi či jiné odpovědné osobě. U nás se například označuje toto doporučení jako tzv. evaluation a jedná se zpravidla o co nejvíce subjektivní zhodnocení kandidáta, nicméně každá organizace může mít v tomto směru jiná očekávání a požadavky. Stejně tak je možné doporučení provést psanou či ústní podobou. Součástí tohoto hodnocení mohou být na žádost klienta i interpretace psychodiagnostických či jiných testů. Hodnocení se zároveň zpravidla liší i v závislosti na pozicích. Například hodnocení pro potenciálního CFO (Chief Financial Officer) bude odlišné od toho, které se týká juniorního konstruktéra. Při hodnocení záleží také na formě, kterou byl kandidát hodnocen – zda se jednalo o behaviorální interview, assessment centrum či například pouze telefonický hovor.

4 Vybrané metody posuzování kandidátů a hodnocení jejich efektivity

V rámci této kapitoly představím vybrané metody hodnocení kandidátů, přičemž u jednotlivých metod se věnuji také jejich silným a slabým stránkám a na závěr také porovnání jejich efektivity (validity). Zároveň je třeba zmínit, že mezi klíčové faktory spolehlivého a kvalitního výběru patří nejen dobře zvolený nástroj nebo jejich sada, ale dostatečné proškolení náborářů, především pokud mají výsledky interpretovat.

4.1 Vybrané psychologicky a psychometricky orientované metody pro hodnocení uchazečů

Mezi hojně využívané metody při výběrových řízeních patří zajisté psychometrické testy, jelikož jsou dobrým ukazatelem výkonu, a to především proto, že jsou standardizované. Existuje mnoho různých typů psychometrických testů, přičemž hlavní testové metody se člení na testy výkonové (testování inteligence, speciálních dovedností, vědomostí, jednotlivých psychických funkcí apod.) a osobnostní. V následující části se budu zaměřovat na některé často používané metody výběru.

4.1.1 Testy kognitivních schopností

Zkráceně GMA (z anglického general mental abilities), tedy obecné mentální schopnosti, bývají společně se specifickými kognitivními testy označovány za nejzásadnější prediktory pracovní výkonnosti. Testy kognitivních schopností proto často zaujímají první místo mezi relevantními způsoby testování pro výběr vhodných zaměstnanců. Dále se používají pojmy general cognitive ability (zkráceně GCA) nebo general intelligence (Goldstein et al., 2017).

Německý psycholog William Stern (1914, s. 3) definoval inteligenci jako: „obecnou schopnost jedince vědomě přizpůsobovat své myšlení novým požadavkům: je to obecná duševní přizpůsobivost novým problémům a životním podmínkám.“

Vyšší hodnoty GMA se pojí se správným a rychlým řešením problémů, schopností přesně posuzovat různé situace, dále s vysokou adaptabilitou, schopností dobře využívat abstraktní uvažování a používat nově získané znalosti v nových souvislostech (Goldstein et al., 2017).

Scherbaum et al. (2012, s. 128–148) uvádí hlavní důvody, proč se testy GMA často používají pro rozhodování při výběru zaměstnanců prakticky ve všech zemích světa. Mezi největší výhody můžeme určitě zařadit jejich vysokou validitu, podpořenou silnými empirickými důkazy. Dále mají relativně nízké aplikační náklady a velmi dlouhou historii využití v praxi. Další výhodou je možnost testovat zároveň velké množství uchazečů za stejných podmínek a také nenáročnost tohoto druhu testování z hlediska administrace a následného skórování. Díky těmto faktorům se testy GMA systematicky používají v personálním výběru již několik desetiletí. V současné době je k dispozici široká škála komerčně dostupných testů a mnoho soukromých i veřejných organizací má k dispozici své vlastní testy.

Testy je potřeba konstruovat tak, aby odrážely aktuální situaci na trhu práce v dané zemi i lokalitě. Bylo by kontraproduktivní administrovat testy, kterými by prošla většina kandidátů. Tento poměr označujeme jako tzv. pass rate. Například u juniorní pozice „sales engineer“ pro japonskou společnost z oblasti automatizační techniky se v rámci výběrového řízení zařazují jak intelektové, tak odborné testy z matematiky a fyziky, které mají odhalit předpoklady jedince k úspěšnému dokončení technického školení. Pokud kandidát dosáhne alespoň 20% úspěšnosti, je pozván na případovou studii (tzv. case study), která se již zaměřuje na simulaci obchodního jednání. Jelikož jsou u této pozice velmi vysoké prvotní náklady na zaškolení nově příchozího člena týmu, je tedy na místě kandidáty vybírat velmi pečlivě. Zároveň se pro vysokou úspěšnost školení ukazuje jako efektivní vybírat z kandidátů s nejvyšším skóre (Scott & Reynolds, 2010).

4.1.2 Testy osobnosti

Cílem osobnostních testů je určitým způsobem zmapovat osobnost, respektive osobnostní rysy člověka, často z pohledu konkrétní teorie osobnosti. Mezi známé osobnostní

dotazníky nejčastěji využívané v personální praxi lze uvést například NEO pětifaktorový osobnostní inventář, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Hoganův osobnostní inventář (Hogan Personality Inventory) anebo testy založené na základě modelu Big Five.

Osobnostní testy mohou mít podle některých badatelů nízkou validitu pro predikci celkového pracovního výkonu. Tato obava vedla některé výzkumníky k varování před osobnostními testy. Jak poznamenali například Guion a Cranny (1982, s. 242): "Máme podezření, že vliv motivačních proměnných je mnohem větší u zájmových a osobnostních inventářů než u testů kognitivních schopností". Guion & Gottier (1965, s. 160) zase říkají, že: „je obtížné s klidným svědomím obhajovat používání osobnostních měřítek ve většině situací jako podklad pro rozhodování o zaměstnání lidí." Pokud ale testy osobnosti zkombinujeme s testy kognitivních schopností, v mnoha případech bude validita pravděpodobně vyšší, než když se použije kterýkoli z nich samostatně. Obecně se tedy názor na použití osobnostních dotazníků pro výběr zaměstnanců velmi různí a názory jsou u odborníků často protichůdné. Někteří autoři na osobnostní testy nahlížejí v pozitivnějším světle. Například Lisá (2019, s. 109) říká, že „čím více budeme chápat osobnost jako komplexní celek, tím více budou pochybnosti slábnout. Čím komplexnější hodnocení osobnosti, tím lepší predikce výkonu.“ (Lisá, 2019, s.109) Wagnerová (2008, s.2) se zastává například psychodiagnostických metod Hogan Assessment Systems, jež se „opírají o kvalitní testy s vysokou mírou informační efektivity a odpovídajícími hodnotami reliability a validity.“

Kromě otázek týkajících se jejich platnosti je dalším problémem používání osobnostních testů to, že motivovaní uchazeči mohou mít tendenci výsledky falšovat – takzvaný. faking. Správná nebo nejpozitivnější odpověď může být totiž některým uchazečům zřejmá. Naproti tomu v případě testů kognitivních schopností nemohou kandidáti předstírat správnou odpověď jen proto, že ji chtějí předstírat. Bohužel je velmi problematické odhalit dopad falšování na validitu testování, jelikož validizační studie pracují s účastníky, kteří odpovídají v rámci výzkumných studií a ne v reálné situaci. (Scott & Reynolds, 2010).

4.1.3 Pracovní pohovory (interviews)

Organizace mají při výběru vhodných kandidátů k dispozici řadu postupů a nástrojů, které jim napomáhají zúžit okruh uchazečů. Ve většině firem se na denní bázi používá jako hlavní nástroj pro hodnocení kandidátů pracovní (výběrový) pohovor, neboli interview, jež má podle Koubka (2015) několik hlavních cílů – posouzení způsobilosti k výkonu dané pozice, získání dostatečných informací o očekáváních, poskytnutí informací o pracovní pozici a také posouzení osobnosti uchazeče. U pohovoru zároveň rozeznáváme tři základní formy: strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný.

- a) **Strukturovaný**, neboli standardizovaný pohovor se skládá z předem připravených otázek, které jsou pokládány každému uchazeči v určitém pořadí a je na ně vymezen daný čas. Obecně je považován za efektivnější a spolehlivější, jelikož „snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů...Redukuje tedy možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jím stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost.“ (Koubek, 2015, s.180)
- b) **Nestrukturovaný** pohovor je charakteristický tím, že obsah a postup je tvořen v jeho průběhu, kdy většina nestrukturovaných otázek vzniká spontánně během pohovoru. Z tohoto důvodu nebývá označován tento druh hodnocení za efektivní, jelikož může být tento způsob náchylnější k předpojatosti a může častěji vést ke stereotypizaci a v důsledku k nerovnému výběru.
- c) **Polostrukturovaný** pohovor kombinuje stránky obou předchozích forem. Část interview je předem připravena a na část reaguje posuzovatel pružně podle vývoje pohovoru.

U vedoucích pozic je vhodné použít strukturované interview, sestavené s ohledem na potřebné klíčové kompetence, přičemž jako účinné se prokazuje především behaviorální interview, které se zaměřuje na řešení již proběhlých specifických situací. Vycházíme zde z předpokladu, že způsob, jakým se kandidát zachoval v minulosti, se bude pravděpodobně

opakovat. Zároveň je u vyšších pozic náročnější popsat hypotetickou situaci za pomoci pár strukturovaných otázek (Huthcutt et al., 2004).

4.1.4 Assessment centrum (AC)

Jedná se o komplexní metodu, jež se poprvé začala používat v USA v padesátých letech 20. století. U nás došlo k výraznějšímu rozšíření až kolem přelomu století. Podle Ployharta (2012) právě metoda AC nejlépe zachycuje jedinečné schopnosti uchazečů, jelikož zahrnuje širokou škálu metod, umožňujících identifikování kompetencí potřebných pro výkon dané pozice. Assessment centrum je zároveň kandidáty velmi dobře přijímáno, a to právě díky zřejmé souvislosti jednotlivých úkolů a simulací směrem k dané pracovní pozici. Zároveň oproti interview či testování je zde mnohem menší možná míra již zmíněného fakingu.

Součástí této metody je předem připravená kombinace několika různých a především praktických individuálních, skupinových či párových úloh a také psychodiagnostických testů. Častou praxí AC je simulace různých situací na pracovišti. Mohou být zavedeny časové limity, aby se simuloval časový tlak, který se vyskytuje v reálném životě. V rámci AC se může využít i cvičení s hraním rolí, jež se používají k simulaci konkrétních scénářů a k rozpoznání potenciálních kompetencí. Uchazeči mohou být například hodnoceni z hlediska jejich komunikativního a interpersonálního stylu. Před hraním rolí dostanou uchazeči scénář se základními informacemi o roli, kterou mají sehrát. Během hraní rolí je výkon pozorován a hodnocen na základě kritérií, které by měly přímo souviset s požadavky na danou pracovní pozici.

Hlavní výhodou AC je jejich potenciální vysoká validita a reliabilita, která může být ale významně narušena, pokud jsou úlohy příliš obecné a zkoumané vlastnosti jen málo souvisí s pracovní náplní pro budoucí pozici. Zároveň by s metodami měli pracovat pouze proškolení jedinci. Skupina hodnotitelů by měla také být složena ideálně jak z externistů, tak interních zaměstnanců. Dále by posuzovatelé měli mít různé zkušenosti a měly by zde být zastoupeny různé skupiny věku a genderu. Hroník (2005, s. 48) uvádí, že „heterogenita

(různorodost), dostatečný počet a profesionalita posuzovatelů jsou základními prvky jejich efektivity.“

Obecně se má za to, že AC nabízejí relativně spravedlivý proces, jelikož všichni uchazeči projdou v rámci procesu stejnými testy. Cvičení obsažená v AC zahrnují kombinaci individuálních i skupinových činností, které umožňují příležitost pro všechny zúčastněné a každý uchazeč je hodnocen nezávisle. Podle Edenborougha (2005) jsou hodnotitelé vybíráni jak zvenčí (např. psychologové jsou obvykle najímáni, aby administrovali testy, pozorovali kandidáty a/nebo dávali doporučení), tak zevnitř (od praktikujících vrcholových manažerů až po nemanážerské pracovníky).

4.2 Další metody výběru

Mezi další, primárně nep psychologické metody můžeme řadit například: zjišťování referencí, analýzu (zkoumání) životopisu, dotazníky, astrologii, grafologii či analýzu chování na sociálních sítích.

- a) **Zkoumání životopisu** (neboli CV, z latinského Curriculum Vitae) patří dnes mezi nejoblíbenější metody v náboru, které se často používají v kombinaci s jinou metodou (např. interview). Hodnotitel se zde věnuje především posuzování vzdělání, jazykové vybavenosti, schopnostem, délkou a zaměřením praxe – tedy biografickým údajům (neboli biodata).
- b) **Reference** jsou ústní či písemné vyjádření známými osobami z pracovního prostředí. Může se jednat například o bývalého nadřízeného. Se zjišťováním referencí by měl daný uchazeč vždy souhlasit a být s ním obeznámen. Jedná se o relativně populární způsob získávání dodatečných informací o kandidátovi (např. spolehlivosti, chování na pracovišti atd.) U referujícího nemáme zaručenou objektivitu, tudíž se doporučuje proto přistupovat k referencím spíše jako k doplňující metodě.

- c) **Grafologie** se zaměřuje na zkoumání písma uchazeče, ze kterého se snaží odvozovat osobnostní charakteristiky jedince. Tato metoda je populární především ve Francii.

4.3 Porovnání efektivity metod pro výběr vhodných kandidátů

Při výběru vhodných metod se lze opřít o dva důležité faktory, díky nimž můžeme zvýšit efektivitu hodnocení. Jedná se o reliabilitu a validitu konkrétních metod.

„Testové metody představují standardizovaný způsob vyšetření, při kterém se dodržují určitá pravidla, užívají se jednotné pomůcky a jednotným způsobem probíhá vyhodnocení získaných informací.“ (Svoboda, 2022, s.342)

4.3.1 Reliabilita

Termín vycházející z anglického reliability, tedy hodnověrnost. Jedná se o charakteristiku psychodiagnostické metody, která vypovídá o spolehlivosti, respektive přesnosti daného způsobu měření (Svoboda, 2022). Vysoká reliabilita tedy zjednodušeně řečeno znamená konzistentní výsledky při opakovaném měření.

„Pokud se mluví o hodnotách reliability jakéhokoliv psychodiagnostického nástroje, znamená to pouze její odhad. Protože pravé skóry ani náhodné chyby nelze žádným způsobem přesně určit.“ (Urbánek, 2003, s. 153)

4.3.2 Validita

Termín validita vychází z latinského validus (statný, silný) a lze ji charakterizovat jako platnost metody – tedy zda měří to, co měřit má.

„Metoda je validní, pokud vybírá dobré kandidáty a zamítá nevhodné.“ (Bělohlávek, 2016, s. 40)

Na následující tabulce lze vidět porovnání tzv. kriteriální validity jednotlivých metod, používaných při výběru. Jednotlivé hodnoty by tedy měly odpovídat schopnosti dané metody predikovat budoucí výkon uchazeče.

Tabulka 1 - Porovnání validity konkrétních metod

Metoda	Salgado, 2016	Bělohlávek, 2016	Bailey, 2017
Behaviorální interview	.62		.51
Strukturované interview	.37	.51	
Nestrukturované interview	.20	.38	.18
Ukázka pracovního výkonu	.33	.54	.54
Test vědomostí o práci	.45	.48	.48
Test situačního úsudku	.26		
Assessment centrum	.37	.37	.37
Anamnestické údaje	.33	.38	.35
Reference	.26	.26	.26
Testy kognitivních schopností		.51	.51
Osobnostní dotazníky		.38	.40
Astrologie		.00	
Grafologie		.02	

(Zdroj: Salgado, 2016; Bělohlávek, 2016; Bailey, 2017)

Pokud se tedy podíváme na porovnání jednotlivých hodnocení validity, tak u mnoha metod se autoři různých studií na výsledcích shodují. Například reference dosahuje u všech studií stejných hodnot a stejně tak například AC. Jako velmi dobrá kombinace se osvědčuje kombinace testů inteligence s pohovorem. Oproti tomu nízkých hodnot dosahují právě reference, které nemusí být příliš objektivní (Armstrong, 2015). Některé metody se dokonce pohybují okolo nulové validity – jedná se o grafologii a astrologii.

Obecným předpokladem pro úspěšný výběr je podle Bělohlávka princip tzv. triangulace – tedy zvýšení validity skrz použití minimálně tří různých metod. Z tohoto pohledu by tedy assessment centra měla dosahovat vysoké validity. Nicméně AC mohou provádět i

nekvalifikované osoby nevhodným způsobem, což může jejich spolehlivost rapidně snížit. Bělohlávek (2016, s.42) proto uvádí tři hlavní podmínky, které je potřeba pro zachování kvality výstupů dodržet:

1. na základě analýzy práce jsou dobře stanoveny kompetence
2. jsou zvoleny nebo vypracovány metody, které tyto kompetence adekvátně vystihují
3. tyto metody jsou správně použity při vlastním výběru

5 Cíle a podoba výzkumu

Účelem této kapitoly je popsání způsobu, kterým jsem analyzovala a interpretovala data získaná v rámci kvalitativního výzkumu. Ten se uskutečnil ve vybrané personální agentuře a jeho cílem je bližší porozumění konceptualizaci náboru, výběru a přístupu k využití psychologicky orientovaných metod u jednotlivých náborářů. Cílem není ověřovat teoretické poznatky, ale právě hlubší pochopení toho, jakým způsobem vnímají náboráři jednotlivé aspekty svojí práce a jaké faktory v tomto jejich přístupu mohou hrát roli. Vzhledem k povaze výzkumu se mi jevil kvalitativní přístup jako vhodnější, jelikož umožňuje detailnější náhled do jednotlivých pojetí respondentů. Očekávaným výsledkem je soubor témat, vynořujících se z rozhovorů s jednotlivými náboráři a model jejich vzájemných vztahů, s ohledem na zkušenosti či vzdělání respondentů.

5.1 Metodické postupy

Data byla získána za pomoci polostrukturovaných rozhovorů s mými kolegy napříč vybranou pražskou personální agenturou. Pro kontext uvedu, že agentura je na trhu přibližně 10 let a jedná se o středně velkou společnost (50-99 zaměstnanců). Celkem jsem oslovila 7 kolegů a s rozhovorem souhlasilo 5 z nich. Pro dva kolegy bylo těžké představit si rozhovor o pojetí náboru, který by trval déle než pět minut, což lze do určité míry také považovat za informaci s výpovědní hodnotou, vztahující se k tomuto tématu. Jednalo se o kolegy z oddělení engineeringu, kde v rámci naší organizace probíhá nábor a hodnocení kandidátů relativně specifickým způsobem, což může mít vliv i na konceptualizaci těchto procesů. Oproti ostatním oddělením je engineering více zaměřený na hodnocení hard skills, pohovory trvají kratší dobu a zpravidla jsou realizovány formou telefonátu. Důraz je zde kladen spíše na zájem kandidáta o účast ve výběrovém řízení a hodnocení zasílané klientům se opírá o zkušenosti kandidáta, dovednosti a certifikace, specifické pro oblast jeho působení.

Všechny pohovory, až na jeden, se konaly v klidném prostředí zasedací místnosti a trvaly přibližně 40 minut. Na žádost jedné respondentky proběhl rozhovor v prostředí venkovní kavárny, kde měla větší prostor věnovat se dítěti, které měla s sebou. V obou případech se

jednalo o prostředí, které respondent velmi dobře zná. Na začátku jsem vždy představila, za jakým účelem se setkáváme – že se jedná o výzkumnou část bakalářské práce. Zároveň byl každý zúčastněný stručně seznámen s povahou výzkumu, s pořízením zvukové nahrávky a následné anonymizace dat. Každý účastník také dostal k podepsání předem připravený informovaný souhlas (viz. Příloha 1)

Získané audionahrávky byly tedy posléze doslovně přepsány a za účelem zachování anonymity respondentů byly pozměněny či cenzurovány názvy konkrétních organizací.

V rámci polostrukturovaného rozhovoru jsem se respondentů dotazovala na 3 hlavní oblasti:

- a) akademické a profesní zázemí
- b) individuální pojetí, konceptualizace náboru a výběru
- c) metodologie a využití psychologicky orientovaných metod a poznatků

Strukturované otázky použité k rozhovorům tedy vypadaly následovně:

a) Akademické a profesní zázemí:

- Jaké studium si absolvoval/a?
- Jak dlouho se věnuješ náboru a v jakých souvislostech? – resp. kudy vedla tvoje profesní cesta?

b) Individuální pojetí, konceptualizace náboru a výběru:

- Můžeš mi přiblížit co pro tebe vlastně znamená když se řekne „nábor“?
- Jakou úlohu má podle tebe nábor/náborář ve firmě?

c) Metodologie a využití psychologicky orientovaných metod a poznatků:

- Co je pro tebe směrodatné při výběru kandidátů? Co například bereš v potaz při pohovoru?
- Jak se snažíš řešit situace, kdy nevíš, co si o kandidátovi myslet? Jaké situace v rámci náboru (náborového pohovoru) považuješ za nejtěžší? Co je naopak relativně snadné?

- S jakými metodami máš při výběru vhodných kandidátů zkušenosti?
- Přijdou ti některé konkrétní metody lepší než jiné? V čem?

5.2 Výzkumné otázky

Jako výzkumné otázky jsem si stanovila následující:

O1 Jak vnímají jednotliví náboráři svoji roli? Jak si konceptualizují proces náboru a výběru jako takového?

O2 Jaké aspekty jsou při hodnocení a výběru kandidátů považovány náboráři za subjektivně významné?

O3 Jaký existuje vztah mezi akademickým a profesním backgroundem náborářů a jejich individuální konceptualizací náboru a výběru vhodných kandidátů?

O4 Jaký vliv má délka a rozmanitost zkušeností náborářů na jejich pojetí náboru a výběru a jakým způsobem se projevuje ve způsobu, jakým hodnotí kandidáty?

5.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný soubor tvoří 5 respondentů (3 ženy, 2 muži). Jejich jména byla pro účely zachování anonymity pozměněna.

1. respondent – Aneta

Pozice: HR business partner – se zaměřením na tzv. RPO (recruitment process outsourcing) projekty

Věk: 29 let

Vzdělání: jednooborová psychologie (Mgr.)

Zkušenosti:

- 2 roky a 3 měsíce jako talent sourcer (specializace na sales a marketing)
- 3 roky a 5 měsíců recruiter (specializace HR, sales, marketing)
- 1 rok a 7 měsíců jako people care specialist/talent advisor
- 6 měsíců (aktuálně) jako people care partner/HR business partner

2. respondent – Lukáš

Pozice: Head of technical recruitment

Věk: 29 let

Vzdělání: 2 roky v oboru stavebního inženýrství a 3 roky obor učitelství matematiky pro střední školy

Zkušenosti:

- 3 roky a 7 měsíců jako talent sourcer
- 1 rok jako talent sourcing partner
- 2 roky jako recruiter (specializace na technical sales, supply chain, engineering)
- 2 roky jako head of department (specializace engineering, IT)

3. respondent – Alice

Pozice: Learning & Development Manager (People Care)

Věk: 36 let

Vzdělání:

- Andragogika a personální řízení (Bc i Mgr)
- Psychologie (Mgr.)
- Klinická psychologie (Ph.D.)

Zkušenosti:

- 9 let lektorka francouzského a španělského jazyka na jazykové škole
- 2 roky a 5 měsíců jako HR konzultant v rámci psychodiagnostiky
- 1 rok jako talent sourcer (specializace na IT, HR)
- 3 roky recruiter (také nábor pro IT a HR)
- 5 let a 10 měsíců chief people care officer
- 1 rok a 6 měsíců Learning & Development Manager

4. respondent – Anička

Pozice: RPO Account Director

Věk: 30 let

Vzdělání: podniková ekonomika a mezinárodní obchod (Mgr.)

Zkušenosti:

- 3 roky talent sourcing

- 1 rok lektor AJ v Číně
- 2 roky a 3 měsíce senior consultant pro RPO
- 2 roky account manager
- 6 měsíců account director

5. respondent – Martin

Pozice: CEO, člen představenstva

Věk: 46 let

Vzdělání: učitelství a tělesná výchova (Mgr.)

Zkušenosti:

- 4 roky branch manager v náborové společnosti
- 5 let country manager a člen představenstva
- 2 roky 6 měsíců Regional managing director CEE
- 1 rok chief executive officer Europe
- 9 let 4 měsíce CEO a člen představenstva, zakladatel neziskové organizace

6 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

Pro interpretaci získaných dat jsem se rozhodla využít jednu z klasických metod a to sice metodu zakotvené teorie (občas označovanou jako GTM, tedy grounded theory method), která mi přišla k této problematice nejvhodnější, jelikož umožňuje identifikovat jednotlivé podstatné koncepty a relace mezi nimi. Jedná se v podstatě o metodu analýzy kvalitativního výzkumu, která umožňuje vyvozovat nové teorie na základě sběru a analýzy dat z reálného světa. Autory této metody jsou sociologové Anselm Strauss a Barney Glaser, kteří formulovali její první podobu roku 1967. Jedná se tedy o specifickou strategii výzkumu, kdy využíváme k interpretaci získaných dat sadu tří systematicky induktivních postupů:

- 1) otevřené kódování
- 2) axiální kódování
- 3) selektivní kódování

Toto trojí kódování zároveň probíhá opakovaně, jak lze vidět na následujícím obrázku:

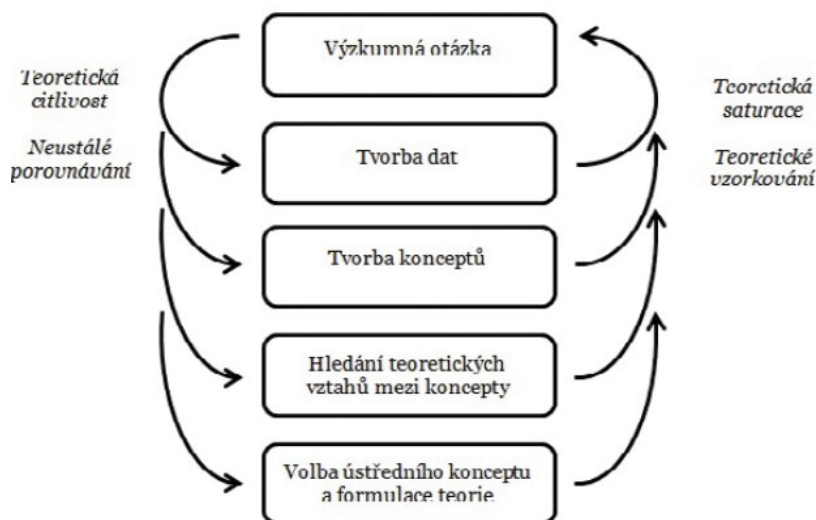
Obrázek 3 - Zjednodušený postup tvorby zakotvené teorie



(Zdroj: vlastní, 2023)

Sběr dat má u zakotvené teorie tzv. iterativní charakter (z latinského iterare - opakovat), to znamená, že probíhá opakovaně a induktivně získanou teorii následně upravujeme v závislosti na dalších získaných poznatcích a neustále ji přetváříme a doplňujeme. Jedná se tedy o systematické shromažďování a analyzování informací o zkoumaném jevu.

Obrázek 4 - Podrobnější postup tvorby zakotvené teorie



(Zdroj: Řiháček, T., Čermák, I., Hytych, R. et. al., 2013)

Takzvané teoretické vzorkování patří k jednomu ze základních rysů GTM. V podstatě se jedná o strategický výběr respondentů, který ale probíhá až během analýzy již získaných dat (Řiháček et al., 2013). Respondenty jsem vybírala tak, abych měla porovnání z různých oddělení v rámci jedné organizace

6.1 Deskriptivní část

Doslovný přepis rozhovoru je v prvním kroku analyzován za pomoci metody otevřeného kódování (anglicky open coding). Strauss a Corbinová (1999, s.43) definují otevřené kódování jako „část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Bez tohoto prvního a základního analytického kroku by nemohl proběhnout zbytek analýzy ani následná komunikace. Během tohoto procesu jsou zkoumány a zvažovány naše i cizí domněnky o jevu, což vede k novým objevům“. Jedná se vlastně o přiřazování symbolů a klíčových slov: „k částem textu tak, aby byla umožněna snadnější a rychlejší práce s těmito částmi a bylo možné prostřednictvím kódů kdykoli snadno pracovat s většími významovými celky. Proces kódování je de facto procesem identifikace a systematického označování významových celků dle vytvořených kritérií.“ (Mioviský, 2006, s. 219–220)

V rámci otevřeného kódování, tedy ve fázi tvorby konceptů, jsem si v textu postupně označovala jednotlivé úseky, tzv. kódy, čímž mi vznikalo označení pro různé tematické jednotky, vyskytující se napříč texty. Celkem jsem nakonec získala 7 klíčových témat, která lze vidět v níže uvedené tabulce. Ta vznikala a byla postupně upravována v návaznosti na jednotlivé přepisy pohovorů, ve kterých se vynořovala nová témata. Jako subkategorie jsem označila jednotlivá dílčí podtémata.

Tabulka 2 - Hlavní kategorie a subkategorie vyplývající z otevřeného kódování

Hlavní kategorie	Subkategorie
Definice a úloha náboru	Lidské zdroje
	Business model
Role náboráře	Konzultant
	Partner
	Mediátor
Podoba náboru	Interní
	Agenturní
	Online
	Offline
Kritéria hodnocení kandidáta	Subjektivní dojmy
	Objektivita
	Autenticita
Nároky/náročné aspekty	Resilience
	Emoční inteligence
	Navazování a udržování vztahů

	Obchodní role
Změny v oboru	Nedostatek kandidátů
	Nové trendy
	Nové technologie
Metody hodnocení	Psychodiagnostika
	Psychologicky orientovaný přístup
	Hard skills

(Zdroj: vlastní, 2023)

6.1.1 Příklady otevřeného kódování (podrobněji viz Příloha 3)

Definice a úloha náboru

- „Správný člověk, ve správnou chvíli, když se spojí s nějakým dalším kapitálem, tak ten výsledek může být neuvěřitelný... a ten lidský kapitál dokáže pak vytvořit kapitál ekonomický“

Role náboráře

- „Já to beru tak, že i když jsem byla konzultant, recruiter anebo sourcer, tak jsem to spíš brala jako roli mediátora. Já opravdu spíš mediuju a poskytuju vlastně takovou tu spojnici mezi tou firmou a mezi tím trhem práce, mezi těma lidma...“
- „Ten recruiter překládá ty jejich požadavky do podobného jazyka tak, aby se dokázalo vykrátit, jestli to může sedět nebo ne s tím kandidátem.“

Podoba náboru

- „Dneska ta obrazovka, ten videocall, je vlastně o tom, že ten kandidát se v podstatě zapne a vypne. Ale to, co se děje mezi tím, už nemáš šanci nějak pozorovat a vyhodnotit, přitom to jsou právě většinou ty momenty, kdy ten člověk je v daleko

přirozenějším nastavení, než když zapne takovou tu pracovní masku, jak já tomu rád říkám.“

- „Svého času v IT oddělení jsem třeba dělala jenom telefonní pohovory...málokdo chtěl přijít. No nebylo to za mě dobře. To je třeba něco proti nějakému mému obecnému přesvědčení a radši toho člověka vždycky vidím osobně, protože si udělám nějaký svůj osobní benchmark a je to pro mě důležitý.“

Kritéria hodnocení

- „Celkově se na toho člověka snažím dívat co nejvíc jako na bílý plátno a postupně, tak jak to říkají v těch všech poučkách, si postupně ověřovat ty hypotézy, který získám z toho jeho chování, zase ještě na jeho dalším chování.“
- „Ty kompetence jsou dneska prokazatelně měřitelný, stejně tak i hard skills. Takže za mě v tomhle bodě ty nástroje existují a jsou docela dobře uchopitelný, ale u motivace a hodnot už nám ten bias do toho může nějakým způsobem víc vstupovat.“
- „Když máme tu příležitost tady toho člověka fakt usadit k tomu týmu, tak tam spíš dávám prostor tomu člověku, aby se ptal a aby poznal ty naše konzultanty.“

Změny v oboru

- „Nicméně celkově v posledních letech bych řekla, že se od toho testování upouští, protože díky tomu, že lidi nejsou a ty výběrka se v hodně firmách opravdu zkracují, tak ta firma si nemůže dovolit nechat si toho člověka utýct. Takže ten časovej faktor tam hraje velkou roli.“

Metody hodnocení

- „Jako já kdybych měla pro něco jedinýho hlasovat tak pro to behaviorální interview nebo kompetenční. Tam se toho člověka prostě ptáš na to, jak to v práci měl, jak co řešil, jak to dělal a logicky to může být něco, co asi zopákne.“
- „Kdybych měl možnost dělat ácéčka, tak bych je dělal, protože mají tu objektivitu určitě, z mého pohledu, ze všech nástrojů hodně vysokou, navíc když je

zkombinuješ s nějakou psychodiagnostikou a tak dál, plus reference...když to takhle spojíš, tak je to za mě ideální stav.“

6.2 Analytická část

V této části se věnuji samotné analýze získaných kódů za pomoci principů takzvaného axiálního kódování, které lze definovat jako: „soubor postupů, pomocí nichž jsou údaje po otevřeném kódování znovu uspořádány novým způsobem, prostřednictvím vytváření spojení mezi kategoriemi.“ (Strauss & Corbin, 1999, str. 70)

V této fázi je naším úkolem hledat teoretické vztahy mezi jednotlivými kategoriemi a subkategoriemi, které se nám vynořily během otevřeného kódování textu. Může se jednat například o vztah příčiny, důsledku, podmínky atd. Dále detailněji analyzuji identifikované hlavní kategorie a jejich význam a souvislosti s ohledem na výzkumné téma a otázky. Napříč jednotlivými transkripty se některá témata objevují častěji než ostatní – jedná se primárně o objektivitu hodnocení a výběru, rozdíly mezi interním a agenturním nábořem a jejich vliv na vnímání role náboráře a také na možnost využívat různé metody. Jedním z hlavních záměrů výzkumné části je přiblížit, jakým způsobem si jednotliví recruiteři konceptualizují proces náboru, výběru a celkově svoji roli a jaké faktory mohou mít na jejich postoje vliv. Na tuto a další výzkumné otázky se pokusím na následujících stránkách poskytnout odpovědi získané z analýzy získaných dat.

Velmi zajímavé mi přijdou především výpovědi získané od jednotlivých pracovníků agentury, které poskytují náhled do svého vnímání role náboráře:

Anička (Account director pro RPO¹): *„Já to beru tak, že když jsem byla konzultant, recruiter anebo sourcer, tak jsem to spíš brala jako roli mediátora. Já opravdu spíš mediuju a poskytuju vlastně takovou tu spojnicí mezi tou firmou a mezi tím trhem práce,*

¹ Vedoucí pracovník, který má na starosti udržování a rozvoj vztahů s klienty, v případě Aničky se jedná o klienty RPO, tedy v rámci poskytování outsourcingu náborového procesu.

mezi těma lidma... Takže jsem to brala jako takovou výměnu informací a sebe jako prostředníka.“

Alice (Learning & Development Manager²): „...ten člověk na pozici recruitera může být partnerem vlastně všem těm stranám. Vlastně ten recruiter překládá ty jejich požadavky do podobného jazyka tak, aby se dokázalo vykrátit, jestli to může sedět nebo ne s tím kandidátem.“

Martin (CEO³): „...Ta role toho náboru, obzvláště v době, kdy je nedostatek určitých profesí, je podle mě čím dál tím strategičtější, protože ten nábor není jenom o tom někoho najít na určitou pozici...ale potřebuješ někoho, kdo pro tu firmu bude tvořit nějakou přidanou hodnotu...Já můžu firmu udělat úspěšnější...a to právě tím, že tam najdu člověka, který s sebou přinese ten lidský potenciál... to může vytvářet hodnotu jak pro toho člověka, který tu práci najde, tak pro tu firmu.“

Lukáš (Head of technical recruitment⁴): „Za mě je to jedna z naprosto klíčových funkcí v rámci té společnosti... aby ta firma mohla dosahovat nějakých svých cílů, výsledků... a v neposlední řadě mohla nějakým způsobem růst.“

Anet (HR business partner⁵): „To si myslím, že je prostě role toho interního recruitera nebo HR...drivovat a směřovat ten proces... dávat mu nějakou strukturu a vytvářet tu candidate experience, ale v konečném důsledku je HR prostě support funkcí toho byznysu. My jsme tady proto, abychom vytvářeli ideální podmínky pro fungování toho byznysu.“

Všichni respondenti vnímají svoji roli jako určitý klíčový článek v organizaci. Podle Aničky spočívá úloha náboráře v mediaci, kdy sebe vidí jako „spojnicí“ mezi organizací a trhem práce. Podobně bych řekla, že roli vnímá Martin, který ale dává větší důraz na strategičnost a více se zaměřuje na hledání přidané hodnoty pro obě strany, jak pro organizaci, tak i pro umístěného kandidáta. Pro Alici je zase klíčová partnerská rovina náborářské pozice. Odlišný pohled přináší Anet, která rozlišuje mezi rolí interního a agenturního náboráře a uvádí, že: „ta recruiterská role v agentuře není tak moc HR role,

² Manažer zodpovědný za návrh, implementaci a celkové řízení vzdělávacích a rozvojových programů v rámci organizace.

³ Chief Executive Officer, neboli generální/výkonný ředitel má na starosti celkové řízení a chod organizace, podílí se na stanovení hlavních strategií – tedy i v oblasti náboru a výběru zaměstnanců, ve spolupráci s oddělením HR.

⁴ Vedoucí pracovník, zodpovědný za oddělení náboru technicky zaměřených pracovníků – v prostředí agentury koordinuje tým náborových specialistů.

⁵ Pracovník zodpovědný za celkovou tvorbu HR strategií a procesů.

jako role spíš obchodnická... je to mnohem víc o prodeji a business developmentu než o HR.“ (viz s.48)

Vliv na individuální konceptualizaci role náboráře může mít ve výzkumném vzorku nespočet faktorů. Především se zde ale objevují rozdíly, které lze spojovat s typem a rozmanitostí pracovních zkušeností v náboru, vzdělání a s tím souvisejících znalostí různých metod hodnocení uchazečů. Především délka a rozmanitost zkušeností v náboru se mi jeví jako klíčové nejen pro celkovou konceptualizaci náboru a role náboráře, ale především pro kritéria a metody hodnocení uchazečů.

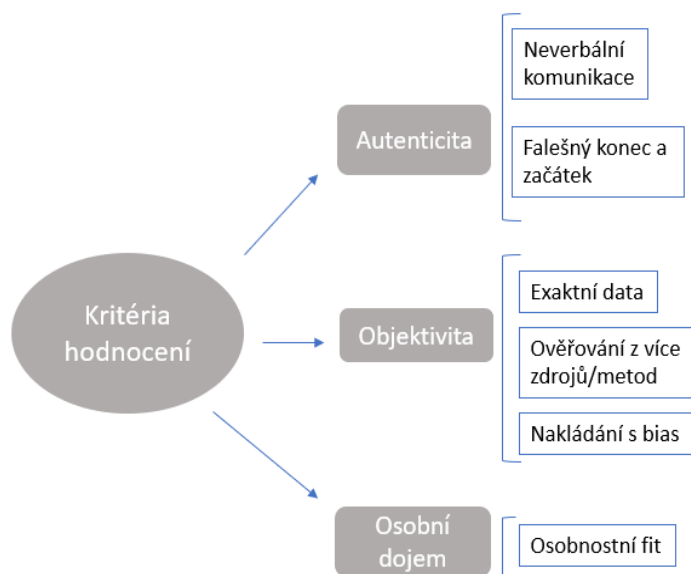
Kritéria hodnocení

Z pokročilého kódování textů vyplývá, že při samotném hodnocení uchazečů se respondenti nejčastěji setkávají se třemi hlavními aspekty hodnocení/výběru:

- **autenticita** kandidáta
- **objektivita** dat získaných při hodnocení
- **osobní dojem**

V následujícím textu se pokusím přiblížit, jak se liší přístup k těmto aspektům u jednotlivých respondentů, například s ohledem na jejich zkušenosti a vzdělání. Příložený model zobrazuje hlavní témata/kritéria hodnocení, jež jsem při analýze textů vnímala jako klíčová) a aspekty, na které se respondenti v rámci těchto klíčových faktorů nejvíce zaměřují:

Obrázek 5 - Model kritérií hodnocení



(Zdroj: vlastní, 2023)

Následující úryvky z rozhovorů představují, jakým způsobem pracují respondenti s osobním dojemem a jak se vztahují k objektivitě hodnocení. „Objektivita znamená, že výsledky testování nesouvisejí s tím, kdo ho realizuje nebo vyhodnocuje.“ (Lisá, 2019, s .41)

Lukáš i Anička se oba pohybují v náboru přibližně stejnou dobu (cca 7 let), přičemž Lukáš studoval stavební inženýrství a učitelství matematiky a má zkušenosti pouze s agenturním náborem. Zatímco Anička vystudovala mezinárodní obchod a podnikovou ekonomiku a zkušenosti má primárně v rámci RPO, které je poměrně specifické. Ve své podstatě se jedná o projektovou práci u různých klientů napříč trhem. Oba mají tedy nepsychologické vzdělání – a i když mají určité povědomí o stereotypch a předsudcích, spoléhají při výběru především na vlastní dojem, který považují za důležitý aspekt hodnocení.

Lukáš (Head of technical recruitment): „*No...při tom výběru, na rozdíl od některých kolegů...rozhodně nemůžu říct, že bych se nějak aktivně snažil zabraňovat tomu, abych do toho vstupoval svým vlastním názorem. Já si naopak myslím, že pro tu firmu to může být velmi validní v určitých případech, když to je samozřejmě jako relevantní...takže nebudu nikoho odsuzovat na základě toho, z jakýho přijel města... nebo co studoval, ale ten dojem z toho pohovoru je podle mě jako dost komplexní, není to jen o tom, co ti ten člověk řekne,*

ale jakou formou ti to řekne...jak se představí, jak se chová v průběhu toho rozhovoru, jestli skáče do řeči...“ Zároveň zmiňuje, že „jakýkoliv dojem nebo pocit z toho člověka je podle mě součástí toho doporučení, ale s jasnou specifikací toho, že je to pouze dojem.“

Anička (Account director, RPO): „Já jsem vždycky jela spíš tou jako špatnou verzí, což je ta subjektivní...takže nějaká moje intuice. Ale myslím si, že tohle není tak kvalitní volba a mělo by se opravdu vybírat na základě faktů...když nabírám k sobě do týmu, tak se určitě zaměřuju i na ten osobnostní fit, ale myslím si, že jsem v tomhle směru jako hodně open-minded. Já velice ráda spolupracuju s různorodejma lidma, takže byt' třeba dávám na nějakou intuici, tak mě tam tohle nějak nelimituje, protože bych řekla, že tam nemám tolik ten bias, že bych si hledala stejný lidi, jako jsem já...“

U respondentů bez psychologického zázemí jsem tedy vnímala větší tendenci hodnotit spíše podle osobnostních charakteristik (subjektivního dojmu), což ale vzhledem k velikosti vzorku může být neprůkazné.

Vzdělání samotné může mít z vlastní podstaty vliv na šíři znalostí jednotlivých metod – například Lukáš, který studoval ČVUT a pedagogiku, používá k výběru především polostrukturované pohovory a řídí se více osobním dojmem, jelikož k psychodiagnostickým a psychologicky orientovaným metodám nemá v rámci agenturního náboru přístup. Jak Lukáš sám zmiňuje: *„Mám o tom nějaký povědomí... absolvovali jsme to tady jako interně, v rámci nějakého seberozvoje a tak podobně, nicméně jako v té náborový rovině s tím nemám úplně jako zkušenosti s využíváním. Já si myslím, že to prostředí personální agentury... v tom co my děláme... to nemá tak silnej jako prostor.“* Naopak Anet, která studovala psychologii říká: *„U nás obecně na škole ta psychodiagnostika byla hlavní součástí toho vzdělání...takový jeden z hlavních pilířů bych řekla...my jsme tak nějak probírali asi všechny ty hlavní metody v rámci několika různých předmětů a semestrů. Takže bych řekla, že znám asi takový to hlavní z nástrojů, ať už z hlediska psychologie práce a organizace, nebo z jiných oblastí.“* V tomto případě tedy získala Anet během studia vysoké školy teoretické informace ohledně základních psychologicky a psychometricky orientovaných metod.

Rozdílný přístup jsem naopak shledávala u náborářů s psychologickým vzděláním/backgroundem, u kterých je patrný důraz na objektivitu hodnocení:

Anet (HR Business partner): *„Přeci jenom na škole nám vtloukali do hlavy, že za hodinu nemůžeme posoudit cizího člověka, natož bez nějakých předsudků...a najednou jsem denně měla kandidáty hodnotit jenom podle půl hodiny nebo hodiny na online pohovoru, kde se můžou sami ještě nějak stylizovat. To mi šlo prostě proti srsti.“*

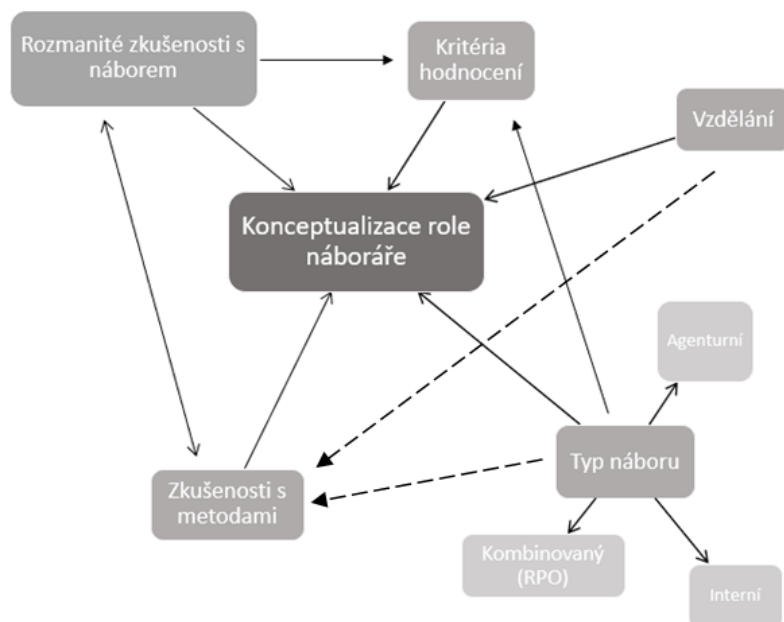
Způsob hodnocení uchazečů v personální agentuře tedy u Anet mohl vést ke stavu kognitivní disonance, kdy jedinec zažívá nesoulad mezi dvěma kognitivními postoji – v případě respondentky se jednalo o postoje získané během studia vysoké školy a postupy praktikované v agenturním náboru.

Konflikt Anet nakonec vyřešila přechodem do interního oddělení, který komentovala jako zásadní pro vnímání vlastní role: *„Ale jako největší změna v mém přístupu, respektive mindsetu, byla určitě ve chvíli, když jsem přecházela na pozici interního recruitera. Já jsem teda vždycky jako vnímala, že ta recruiterská role v agentuře není tak moc HR role, jako role spíš obchodnická. Takže to byl vlastně i jeden z důvodů, proč já jsem chtěla tu změnu. Plus ten proces pro mě končil fakturací za kandidáta a pak datem nástupu. Zároveň, jak jsem předtím zmiňovala, je to mnohem víc o prodeji a business developmentu než o HR.“* Sama posléze uvádí, že interní nábor ji poskytl větší prostor pro realizaci psychologického testování: *„Ten interní nábor mi vlastně umožňuje si pohrát s tou škálou nástrojů a celkově přistupovat k tomu náboru nějakým komplexnějším a podloženějším způsobem.“* Lze tedy přepokládat, že Anet do určité míry vnímá působení v interním versus agenturním náboru jako zásadní faktor pro změnu ve vnímání své role. Vidím zde důraz na rozlišení mezi rolí obchodníka (tj. agenturního pracovníka) a komplexnější rolí pracovníka lidských zdrojů (interní nábor). Podobnou situaci zažila i Alice, která přestoupila z agenturního náboru IT a HR pozic do interního oddělení People Care. *„Svého času v IT oddělení jsem třeba dělala jenom telefonní pohovory...málokdo chtěl přijít. No nebylo to za mě dobře. To je třeba něco proti nějakému mému obecnému přesvědčení a radši toho člověka vždycky vidím osobně, protože si udělám nějaký svůj osobní benchmark a je to pro mě důležitý.“*

U účastníků s psychologickým backgroundem lze také pozorovat, že jim rozsáhlejší znalosti týkající se zkreslení, přináší možnost s nimi lépe zacházet a pracovat, jak můžeme například vidět u Anet: „Na tohle nás třeba hodně dobře připravili na škole ... že vlastně není špatný mít nějakou teorii, nějakou hypotézu o lidech při náboru obecně. Ale je třeba být velmi otevřený tomu, že se mi záhy vyvrátí a že nemusí být nikterak podložená. A je potřeba si tyhle naše dojmy a úsudky ověřovat z vícero úhlů pohledů a použít vícero nástrojů.“

Ve většině pohovorů se objektivita v určité podobě vynořuje jako jedno z hlavních témat hodnocení kandidátů. Z interpretace výsledků výzkumu lze pak označit za intervenující proměnnou: vzdělání, délku a rozmanitost praxe náboráře, přičemž psychologicky orientované vzdělání vede k upřednostňování objektivních metod výběru před osobním dojmem a intuicí. Výsledkem analýzy je následující zjednodušený model, zobrazující vzájemné vztahy mezi kategoriemi.

Obrázek 6 - Výsledné schéma konceptualizace role náboráře



(Zdroj: vlastní, 2023)

Dalším výrazným tématem byla **diverzita**, která s objektivním výběrem do značné míry souvisí. Preferenci diverzifikovaného týmu lze v určitém kontextu chápat jako jednu z

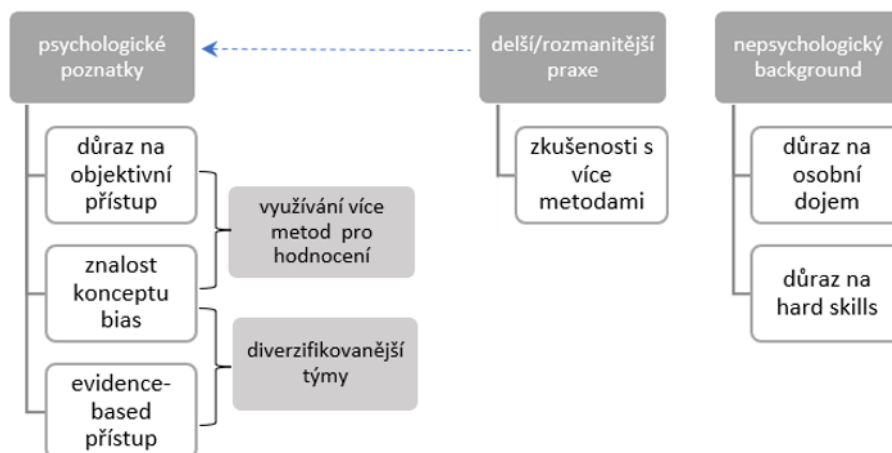
motivací pro objektivitu při hodnocení kandidátů. U recruiterů hodně záleží například na kontinuálním vzdělávání, které jim umožňuje držet krok s aktuálními trendy a tématy. Například Martin se pohybuje v náboru již 23 let a během společného rozhovoru reflektoval změny, jež nastaly během posledních několika let: *„I když to dělám spoustu let, tak jsem až po dlouhý době zjistil, že ty biasy máme vlastně naprogramovaný v hlavě....A právě myslím, že zrovna diverzita to téma bias otevřela hodně...což je taky téma, který je hodně postavený právě na psychologii...Pro mě bylo nutný si uvědomit, že se vlastně nedaj nijak vypnout, ale můžeš si je akorát nějak zvědomit.“*

V Martinově případě tedy s roky zkušeností přibývají i znalosti v oboru a rozšiřování vlastních obzorů. Podobně popisuje progres u některých náborářů i Bělohlávek (2016, s.9), který říká, že *„čím déle člověk takovou práci dělá, tím víc se snaží ověřovat si svá rozhodnutí z různých zdrojů.“* Zároveň vyzdvihuje přístup, že se *„nelze spoléhat na jednu jedinou výběrovou metodu...Pokud využijeme více pohledů a více nástrojů, dostaneme o člověku často rozporuplný obraz. Teprve srovnáním se můžeme dostat k hodnověrným závěrům.“*

Na dalším Martinově výroku lze pozorovat, jakým způsobem mohla právě diverzita motivovat k důrazu na objektivnější výběr: *„Ve chvíli, kdy chceš dosáhnout těch diverzifikovaných týmů, tak musíš být otevřená tomu nabírat lidi s různým backgroundem...ať už jde o gender, věk, minority. Je tady teda potřeba si umět zvědomit, co se nám v tomhle směru odehrává v hlavě... a že to může vést k tomu, že kvůli tomu přicházíme o dobré kandidáty.“* Významným tématem je u něj dále třeba **autenticita** kandidáta a limitování tzv. fakingu (nečestné jednání motivované snahou upravit výsledek výběrového řízení). Proto Martin uplatňuje falešné začátky a konce pohovorů, které mu umožňují nahlédnout za tzv. profesní masku, jak pojem sám nazývá.

Díky neustálému vzdělávání má Martin široké znalosti o různých metodách a jejich validitě. Zároveň si zakládá na objektivitě hodnocení a v rámci školicí instituce vzdělává hiring manažery ohledně tématu předsudků apod. *„Už jenom pojmenování těch našich bias a popsání...o co vlastně jde, vyvolá nějakou úroveň toho zvědomění. Že ten člověk si řekne: „jo, aha...tady mám ten a ten confirmation bias, tady to může bejt můj affinity bias“ a pak vlastně vidí ty hlavní typy biasů, které ho můžou při rozhodování nějak ovlivňovat a vést nás třeba špatným směrem při tom pozorování kandidátů.“*

Obrázek 7 - Vliv znalostí a zkušeností náborářů na různé aspekty práce



(Zdroj: vlastní, 2023)

6.3 Shrnutí a diskuze

Cílem této bakalářské práce bylo poskytnout reálný náhled do individuálního přístupu a vlastních zkušeností pracovníků personální agentury, nejen co se týče konceptualizace náboru a role náboráře, ale také porovnání přístupu pracovníků s psychologickým a jiným vzděláním. Při analýze získaných dat se ukázalo, že jako tzv. intervenující proměnné můžeme v pojetí recruitmentu a hodnocení uchazečů označit roky zkušeností náboráře, vzdělání (ne/psychologický background), typ náboru, psychologicky orientované znalosti. U získaného vzorku se zároveň projevuje silnější orientace na objektivitu u respondentů s psychologickým backgroundem než u pracovníků s jiným zaměřením.

V rámci analytické části se podařilo zodpovědět všechny stanovené výzkumné otázky:

O1: „Jak vnímají jednotliví náboráři svoji roli? Jak si konceptualizují proces náboru a výběru jako takového?“ Jednotlivé odpovědi jsou uvedeny na straně 45-46, v kapitole 6.2. Zároveň se zde prolínají poznatky z teoretické a praktické části, kdy respondenti sami vnímají vliv aktuální specifické situace na trhu práce, popsané v kapitole 2.2. a obrázku 1., na proces náboru a výběru.

O2: „Jaké aspekty jsou při hodnocení a výběru kandidátů považovány náboráři za subjektivně významné?“ Odpověď a nalezené vztahy jsou graficky znázorněny na obrázku 5 a 7.

O3: „Jaký existuje vztah mezi akademickým a profesním backgroundem náborářů a jejich individuální konceptualizací náboru a výběru vhodných kandidátů?“ Vztahy mezi backgroundem a konceptualizací zmíněných procesů jsou graficky prezentovány na obrázku 6. Z výsledků analýzy zároveň vyplývá, že za zásadní rozdíl můžeme označit především důraz na objektivitu výběru u jedinců s psychologickými znalostmi oproti jejich kolegům s jiným profesním a akademickým backgroundem. Jako rozhodující pro konceptualizaci role náboráře se ukazuje i délka a rozmanitost zaměření náboru. Ukazuje se, že náboráři s psychologickým backgroundem používají při výběru širší repertoár metod, což ale úzce souvisí s jejich snahou dosáhnout co nejobjektivnějšího hodnocení, což tedy odpovídá výroku Bělohlávka (2016, s.9), který říká, že „výběr pracovníků není něco, co lze dělat mechanicky nebo při čem lze stavět na použití jednoho jediného testu. Jde o velmi komplikovanou a citlivou záležitost, která vyžaduje velký nadhled a opatrný úsudek.“

O4: „Jaký vliv má délka a rozmanitost zkušeností náborářů na jejich pojetí náboru a výběru a jakým způsobem se projevuje ve způsobu, jakým hodnotí kandidáty?“ Ukazuje se, že čím delší a rozmanitější zkušenosti náborář má, tím komplexněji vnímá svoji roli a tím více metod používá pro co největší objektivitu hodnocení, na kterou dává větší důraz než méně zkušený kolegové. Odpověď je znázorněna na obrázku 5 a 7.

Limity výzkumu

V rámci praktické části jsem provedla rozhovory s pěti kolegy z jedné náborové společnosti, kde lze hovořit o specifické firemní kultuře, jelikož zde zpravidla pracují lidé s podobnými hodnotami, což na druhou stranu umožnilo porovnat individuální rozdíly v rámci jedné organizace. Nutno zmínit, že všechny respondenty osobně znám (některé od vidění, s některými spolupracuji častěji), což mohlo získaná data a interpretaci do určité míry ovlivnit. Jelikož se jedná o kvalitativní výzkum, nelze získané výsledky

generalizovat, nicméně individuální výpovědi jsou právě tím, co nám umožňuje nahlédnout hlouběji do konkrétních přístupů náborářů.

Určitě by také bylo vhodné více rozvíjet zakotvenou teorii, což by vyžadovalo mnohem delší časový rámec, vzhledem k iterativní povaze sběru dat.

Pro případ dalších výzkumů bych určitě doporučila pracovat s větším vzorkem respondentů (ideálně obsáhnout různé věkové skupiny náborářů napříč různými společnostmi a obory), což by umožnilo získat rozsáhlejší pohled na problematiku a větší výpovědní hodnotu získaných dat. Zároveň bych při vedení polostrukturovaných rozhovorů šla do mnohem větších podrobností konkrétního posuzování kandidátů.

7 Závěr

Tato bakalářská práce se soustřeďuje na konceptualizaci náboru a výběru zaměstnanců z přímého pohledu pracovníků personální agentury a vzhled do jejich reálných zkušeností a postojů. Dále zkoumá také využívání psychologicky a psychometricky orientovaných metod pro hodnocení a výběr uchazečů.

Teoretická část:

V této části nejprve představuji klíčové disciplíny a pojmy, potřebné pro pochopení kontextu dané práce. Uvádím zde historické proměny role náboráře a také přístupu k náboru samotnému v kontrastu s aktuálními přístupy a také postupy při výběrovém řízení. Práce představuje různé metody výběru – od těch komplexnějších, jakými jsou například assessment centra, přes osobnostní testy, výkonové testy (např. testy kognitivních schopností), až po pracovní pohovory. Krátce zde zmiňuji i grafologie, astrologie, zjišťování referencí anebo analýza životopisu. Následně hodnotím i jejich validitu (efektivitu) pro výběr vhodných zaměstnanců. U jednotlivých metod popisuji i jejich výhody a nevýhody s ohledem na dosavadní rešerše.

Praktická část:

Pro výzkumné šetření jsem metodologicky zvolila kvalitativní výzkum, v rámci kterého jsem zrealizovala polostrukturované rozhovory s 5 mými kolegy z různých oddělení personální agentury. Nasbíraná data následně sloužila jako podklad pro analýzu za pomoci metody zakotvené teorie. Nahrané rozhovory jsem nejprve doslovně přepsala a poté anonymizovala (viz Příloha 2). Z transkriptů poté s využitím otevřené kódování vzniklo 7 hlavních kategorií primárních kódů a 22 subkategorií. Za využití prvků axiálního a selektivního kódování jsem poté hledala vztahy mezi jednotlivými ústředními kategoriemi. V rámci této analýzy byly zodpovězeny všechny čtyři předem stanovené výzkumné otázky.

Přínos výzkumu sledávám především v nevšedním zaměření a autentické výpovědi pracovníků náborové agentury. V závěru práce uvádím také limity výzkumu a doporučení pro případné další zkoumání.

Seznam použitých zkratk

AC	Assessment centrum
APA	American Psychological Association
ATS	Applicant Tracking System
CEE	Central and Eastern Europe
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CV	Curriculum Vitae
ČVUT	České vysoké učení technické
GCA	General cognitive ability
GMA	General mental abilities
GTM	Grounded theory method
HAS	Hogan Assessment Systems
HR	Human resources (lidské zdroje)
IT	Information Technologies (informační technologie)
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
RPO	Recruitment Outsourcing Process
USA	United States of America (Spojené státy americké)

Seznam literatury

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th ed). London: Kogan Page. ISBN 978-07-494-6964-1
- Armstrong, M., Taylor, S., & Šikýř, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7
- Bělohávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Grada. ISBN 978-80-247-5768-1
- Griffin, E. (2018). *A short history of the British Industrial Revolution*. Palgrave. 978-13-520-0310-9
- Hroník, F. (2005). *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment Centre*. Brno. ISBN 80-73660-20-2
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přepracované a rozšířené vydání). Grada. ISBN: 978-80-247-3269-5
- Koontz & Weihrich (1993). *Management*, Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. rozšířené a doplněné vydání). Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8
- Lisá, E., & Hubáčková, T. (2019). *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Portál. ISBN 978-80-262-1472-4
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN:80-247-1362-4
- Řiháček, T., Čermák, I., Hytych, R. et. al. (2013) *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6382-2
- Scott, J. C., & Reynolds, D. H. (2010). *Handbook of workplace assessment: Evidenced-based practices for selecting and developing organizational talent*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-40131-6
- Schultz, D. & Schultz S. (2020). *Psychology & Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. ISBN 1-351-68299-7
- Strauss, A. & Corbinová, J. (1999) *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert. ISBN 80-85834-60-X

- Svoboda, M. (2022) *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-262-1919-4
- Tegze, J. (2018). *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada. ISBN. 978-80-271-0551-9
- Tegze, J. (2020). *Full Stack Recruiter*. Praha: Jan Tegze. ISBN: 978-80-270-7699-4
- Urbánek, T. (2003) *Základy psychometriky*. Brno: Filozofická fakulta MU. ISBN: 80-210-2797-5
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Grada. ISBN: 978-80-247-3701-0

Elektronické zdroje:

- Adelson, R. (2004, July 1). *Psychological sleuths-The polygraph in doubt*. *Monitor on Psychology*, 35(7). <https://www.apa.org/monitor/julaug04/polygraph>
 - Bailey, R. (2017). HR Applications of Psychometrics. *Psychometric Testing*, 85-111. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119183020.ch7>
 - Colman, A. (2008). *A Dictionary of Psychology*.: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acref/9780199534067.001.0001>
 - Edenborough, R. (2005). *Assessment methods in recruitment, selection, and performance: a manager's guide to psychometric testing, interviews, and assessment centres*. Kogan Page. ISSN 1465-6523. Dostupné z: <https://www-proquest-com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/202945835?accountid=195367&pq-origsite=primo&forcedol=true>
 - Geetha, R. & Bhanu, S. (2018). *Recruitment through artificial intelligence: A conceptual study*. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, vol. 9, no. 7, pp. 63–70. <http://www.iaeme.com/ijmet/issues.asp?JType=IJMET&VType=9&IType=7>
 - Goldstein, H. et al. (2017). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472>
- Guion, R. M., & Cranny, C. J. (1982). A note on concurrent and predictive validity designs: A critical reanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 239–244. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.239>
- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). *Validity of personality measures in personnel selection*. *Personnel Psychology*, 18(2), 135–164. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00273.x>

- Huthcutt et al. (2004). *The impact of job complexity and study design on situational and behavior description interview validity*. International Journal of Selection and Assessment, 12(2), 262-273. https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.280_1.x
- Ployhart, R. E. (2012). *Personnel selection: Ensuring sustainable organizational effectiveness through the acquisition of human capital*. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 221–246). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0008>
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Anderson, N. (2016). *Corrections for criterion reliability in validity generalization: The consistency of Hermes, the utility of Midas*. Journal of Work and Organizational Psychology, 32(1), 17–23. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.12.001>
- Scherbaum et al. (2012). *Intelligence 2.0: Reestablishing a research program on g in I-O psychology*. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 5, 128–148. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01419.x>
- Stern, W. (1914). *The psychological methods of testing intelligence*. (G. M. Whipple, Trans.). Warwick & York. <https://doi.org/10.1037/11067-000>
- Webové stránky MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věd), duben, 2023. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/struktura-uchazecu>
- Wagnerová, I. (2008). *Hoganovy testy v personálně – psychologické praxi*. Psychologie v ekonomické praxi. vol. 41, no. 1-2, p. 47-56. Dostupné z: <https://docplayer.cz/17999936-Hoganovy-testy-v-personalne-psychologicke-praxi-phdr-irena-wagnerova-ph-d-mba.html>

Seznam příloh

Příloha 1 – Vzor informovaného souhlasu

Příloha 2 – Přepis rozhovorů s respondenty

Příloha 3 – Přílohy otevřeného kódování