MANAŽERSKÁ ETIKA A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ APLIKOVANÉ V RÁMCI VÝCHODOČESKÉHO REGIONU

MARTINA KORNFELDOVÁ – ZDENĚK BRODSKÝ

Abstrakt
Problematika získávání pracovníků je nedílnou a velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Cílem tohoto příspěvku je čtenáře blíže seznámit s výsledky průzkumu Etické aspekty v řízení lidských zdrojů, který proběhl v minulosti a jehož nedílnou součástí byla také problematika přijímání zaměstnanců.

Key words: human resource management, selection, managerial ethics.

1. Úvod

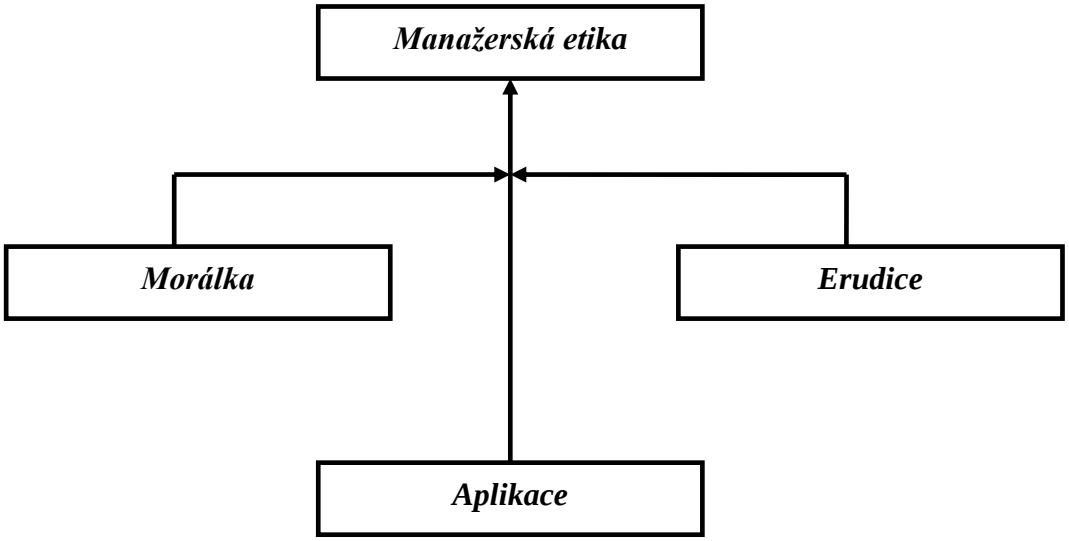
Problematika získávání pracovníků je nedílnou a velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Cílem tohoto příspěvku je čtenáře blíže seznámit s výsledky průzkumu Etické aspekty v řízení lidských zdrojů, který proběhl v minulosti a jehož nedílnou součástí byla také problematika přijímání zaměstnanců.

V přípravných etapách výzkumu byly zohledňovány poznatky získané z předešlých výzkumů a odborné literatury. Cílem takto koncipovaného výzkumu bylo zjistit „úroveň" – etickou vyspělost v jednotlivých organizacích, a to především z hlediska řízení lidských zdrojů. Samotný výzkum se proto zaměřil na všechny klasické činnosti, které se při řízení lidských zdrojů vyskytují. Z hlediska tohoto článku pak především na přijímání nových zaměstnanců.

2. Definování manažerské etiky

Před tím, než se text bude věnovat samotnému přijímání pracovníků, je nutné si definovat pojem manažerské etiky tak, jak ho chápal samotný výzkum.

Manažerská etika je naplňována třemi, na sobě závislými a vzájemně se doplňujícími oblastmi: **morálkou, erudicí a aplikací.** Vazby mezi těmito oblastmi je možno znázornit pomocí následujícího schématu.



Obr. 1. Vazby mezi morálkou, erudicí a aplikací u manažerské etiky

Tradiční definice morálky vychází z teze, že jde **o soubor pravidel, hodnot, postojů a přesvědčení, které ovlivňují a regulují lidské jednání v reálném čase a prostoru.** Morálka se tak týká způsobů a praktik definujících dobré a špatné, je míněna jako stav fakticky panujících norem. Morální praktiky spolu s jinými druhy zvyklostí, pravidel a způsobů jsou předávány uvnitř dané kultury z generace na generaci. V pojetí manažerské etiky se dále uvádí, kromě využití zásad obecné morálky, například dodržování historických a lokálních zvyklostí v mezilidských vztazích, vnitřní přesvědčení o úloze morálky a samozřejmě zdokonalování a sebevýchova v morálních postojích.

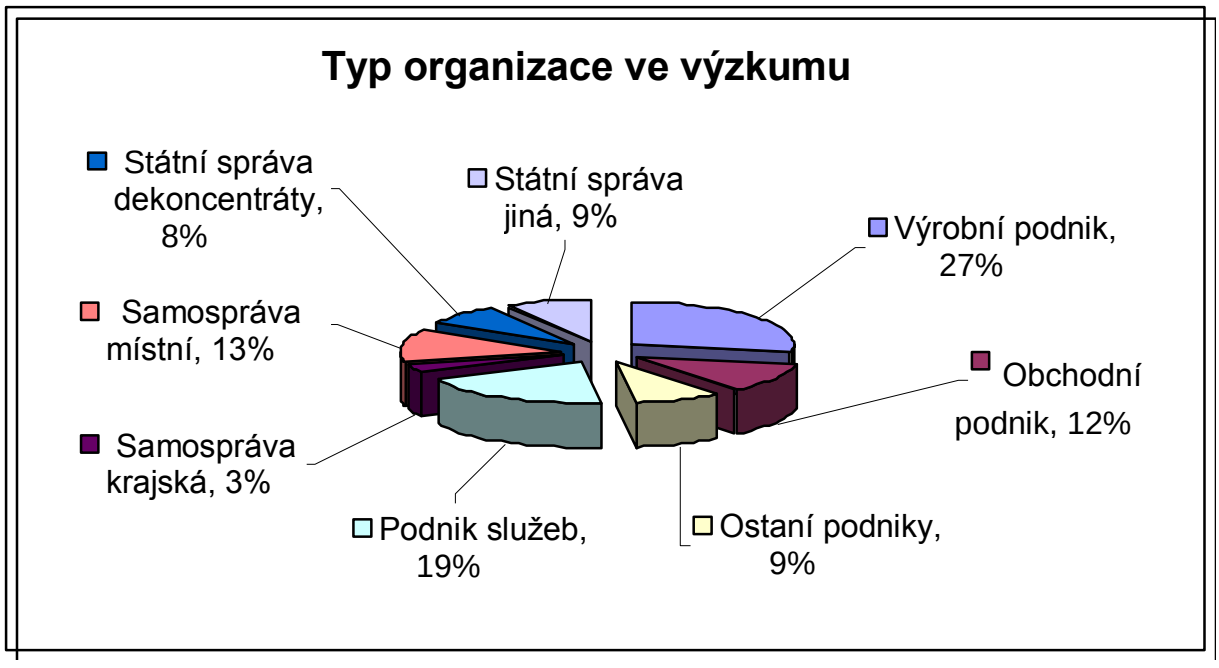
3. Průběh výzkumu, dotazník, identifikace respondentů

Výzkum, jehož výsledky tu autoři prezentují, se uskutečnil před dvěma roky prostřednictvím řízených pohovorů, na základě dotazníkového šetření. Pro tento daný výzkum byly vytvořeny dotazníky dva – první byl určen pro vedoucí pracovníky zodpovědné za řízení lidských zdrojů a druhý pro řadové zaměstnance daných organizací. Výsledky druhého dotazníku však nebudou v tomto příspěvku obsaženy.

Pro potřeby interního grantu byl vypracován již zmíněný dotazník – určený pro vedoucí pracovníky, jehož úkolem bylo jednotlivými specifickými otázkami, jejichž podrobný popis je charakterizován níže, zjistit úroveň etických aspektů při řízení lidských zdrojů. Před samotným sestavením finální podoby dotazníku proběhl předvýzkum, který měl za úkol eliminovat možné nesprávně či nepřesně formulované otázky a hlavně redukci otázek.

Dotazník pro vedoucí pracovníky zodpovědné za řízení lidských zdrojů byl rozdělen do dvou základních částí. První část lze označit jako identifikační – zde měl respondent odpovědět na otázky týkající se typu organizace, její velikosti a specifikovat svůj věk, pohlaví, přímý počet podřízených a své vzdělání.

Celkem bylo v dotazníku 24 otázek – první část zahrnovala 7 otázek, druhá 17. Celkově bylo 10 otázek polozavřených, a to z důvodu možnosti respondenta rozšířit odpověď, tři otázky byly otevřeného typu. Zbytek otázek tvořily otázky uzavřené (7 otázek) či otázky, kde bylo využito škál (4 otázky).



Graf 1. Četnost jednotlivých organizací zařazených do zpracování výsledků výzkumu

Úkolem první otázky bylo identifikovat typ organizace, v níž respondent pracuje. V základu rozdělila otázka respondenty na veřejnou správu a podnikovou část, přičemž u podnikové části byla možnost blíže specifikovat podnik na výrobní, obchodní, podnik poskytující služby a ostatní. Podotázky k veřejné správě rozdělily respondenty na státní správu (ústřední orgány, dekoncentráty a jiné) a samosprávu (krajskou a místní).

Jak již bylo zmíněno, celkem bylo do zpracování zařazeno 129 vyplněných dotazníků. Z tohoto počtu bylo 87 respondentů z podnikové části a 42 respondentů pracovalo ve veřejné správě. Graf 1 ukazuje jejich rozložení.

Druhým znakem bylo stanovit velikost organizace dle počtu zaměstnanců. Následující tabulka zachycuje velikosti firem, jež se dotazníkového šetření zúčastnily. U firem, jež zaměstnávají více než 51 zaměstnanců, lze predikovat již existenci pracovníka či útvaru zodpovědného za personální řízení.

Tab. 1. Velikost organizací dle počtu zaměstnanců

	Chybějící údaj	Do 20 zaměstnanců	Od 21 do 30 zaměstnanců	Od 31 do 50 zaměstnanců	Nad 51 zaměstnanců
Četnost odpovědí	**1**	**39**	**4**	**12**	**73**

Na základě předešlých výzkumů si uvědomujeme, že některé nástroje, postoje či vztah k řízení lidských zdrojů, ale i k manažerské etice organizací, je často determinován osobou, jež tuto činnost vykonává. V případě tohoto výzkumu to měla být osoba, jež se zúčastnila řízeného pohovoru a jejíž odpovědi byly pomocí dotazníků zaznamenány. Celkově respondenti byli zastoupeny v **80** případech **muži (62 %)** a **49** případech **ženami (38 %).** Věkové rozložení respondetů – vedoucích pracovníků opět zachycuje následující tabulka.

Tab. 2. Věkové rozložení respondetů - vedoucích pracovníků zodpovědných za ŘLZ

Věk	Do 25 let	Do 35 let	Do 45 let	Do 55 let	Nad 56 let
Četnost odpovědí	**5**	**27**	**35**	**47**	**15**

Mimo výše uvedených identifikačních znaků se sledovaly i další veličiny, jež mohou ovlivňovat řízení lidských zdrojů v dané organizaci – jedná se o počet přímých podřízených vedoucího pracovníka zodpovědného za personální řízení a jeho nejvyšší dosažené vzdělání.

Tab. 3. Četnost přímých podřízených u respondenta

Počet přímých podřízených	Chybějící údaj	Do 3 podřízených	4 – 5 podřízených	6 – 10 podřízených	11 – 15 podřízených	16 a více podřízených
Celkem	**3**	**31**	**25**	**30**	**15**	**25**

S ohledem na nejvyšší dosažené vzdělání patřilo mezi nejčastější odpovědi respondentů **vysokoškolské vzdělání,** a to v **61** případech (**47 %**) a **úplné střední odborné – maturita**, kde tento typ dosaženého vzdělání uvedlo USO **49** dotázaných, což činí **38 %.** Nebyla zaznamenána žádná odpověď se základním vzděláním. **Jiná** než uvedená **vzdělání** dosáhlo **19** respondentů, což činí cca **15 %.**

Vedoucí organizací, kteří odpovídali v řízených pohovorech na dotazník, lze charakterizovat takto: muž ve věku 46 – 55 let, mající vysokoškolské vzdělání a jehož funkční zařazení je vrcholový manažer (57 respondentů) či vedoucí pracovník zodpovědný za provoz organizace (56 respondentů).

4. Výběr – výběrové řízení

Námi sledované činnosti, a to přijímání zaměstnanců, bylo věnováno několik otázek dotazníku. První z nich měla zjistit různé způsoby získávání zaměstnanců. Z hlediska nástrojů získávání zaměstnanců byla této činnosti věnována další otázka dotazníkového šetření. Naproti tomu třetí otázka si dávala za úkol zjistit některé etické rozměry přijímání pracovníků.

Jak již bylo uvedeno, respondenti se měli vyjádřit, jakým způsobem získávají zaměstnance. Na výběr měli následující možnosti:

- z vnějších zdrojů – výběrová řízení, mimo-organizační zdroje,
- převedením zaměstnance z jedné funkce do druhé,
- přemisťováním na potřebné pozice,
- jiným způsobem.

Bez ohledu na velikost organizace, nejčastěji získávají dotazovaní zaměstnavatelé své zaměstnance z vnějších zdrojů, a to v 121 případech (93,8%). Druhý nejčetnější způsob získávání zaměstnanců v sledovaných organizacích byl prováděn převedením zaměstnance z jedné funkce do druhé, a to v 59 případech (45,7%). Minoritním způsobem získávání zaměstnanců se ukázalo přemisťování na potřebné pozice – 36 případů (27,9%).

Všechny tři výše zmíněné způsoby získávání zaměstnanců využívá pouze 23 oslovených organizací. Z těchto 23 případů je však 21 respondentů, jež představují organizace nad 51 zaměstnanců. Situace je obdobná také u přemisťování zaměstnanců na potřebné pozice, přičemž tento způsob získávání zaměstnanců využívá 36 organizací, z nichž nad 51 zaměstnanců je jich plných 30.

Bod d) této otázky – jiným způsobem, skýtal respondentům možnost se vyjádřit, jakým jiným způsobem přijímají pracovníky. Respondenti uváděli, že získávají zaměstnance při spolupráci s úřadem práce, pracovními agenturami, dále pak z řad absolventů škol či „na doporučení“ a v neposlední řadě také na základě vlastní databáze uchazečů.

V další otázce měly organizace označit nejčastější nástroje, které využívají při vstupních pohovorech. Dle odborné literatury při přijímání zaměstnanců mohou organizace využít následujících nástrojů:

- nestrukturalizovaný vstupní pohovor,
- strukturalizovaný vstupní pohovor – otázky a odpovědi na předem zvolené otázky,
- částečně strukturalizovaný pohovor,
- testy – inteligence, odborných znalostí, schopností,
- jiné formy nástrojů.

Jako nejvýznamnější nástroj u vstupních rozhovorů označili respondenti částečně strukturovaný pohovor, a to v 60 případech, což činí 46,5 %. Druhým nejfrekventovanějším typem pohovoru byl volný rozhovor – v 55 případech. Testy, např. testy inteligence, odborných znalostí,… byly prováděny v 42 případech, což činí 32,5 %.

Tak jako u způsobu získávání zaměstnanců, je i zde patrná závislost mezi počtem zaměstnanců a nástrojem používaným při vstupním pohovoru. Jak bylo výše uvedeno, 60 respondentů uvedlo, že používá částečně strukturovaný rozhovor. Z těchto 60 respondentů je možno 40 z nich zařadit do organizace, jež má více než 51 zaměstnanců. V drtivé většině mají tyto organizace samozřejmě speciální útvar zabývající se personální činností – 32 respondentů.

Z hlediska aplikace manažerské etiky je diskutabilní výběr zaměstnanců, a to především z hlediska nároků zaměstnavatele na následující vlastnosti, schopnosti a sociálně ekonomické postavení uchazečů o zaměstnání. Jedná se především o:

- vzdělání,
- pracovní zkušenosti,
- fyzický vzhled,
- zájem o práci, plánování kariéry,
- věk, pohlaví,
- psychologické poznatky – postoje, názory, inteligence,
- verbální a neverbální vyjadřování
- a jiné, blíže nespecifikované.

K postižení tohoto etického aspektu v řízení lidských zdrojů byla koncipována další otázka v řízeném pohovoru. Tato otázka měla formu uzavřené otázky s možností výběru škály. Škála určovala četnost využití daného nástroje, respektive důležitost činností. Respondenti si mohli vybrat mezi těmito nabídkami:

- zásadní,
- důležité,
- dle uvážení,
- málo důležité,
- není důležité.

Pro možnost komparace výsledků jednotlivých činností byl zvolen následující postup:

- činnosti, jimž dával respondent zásadní význam, byly ohodnoceny pěti body,
- volba důležitého významu byla ohodnocena čtyřmi body,
- význam dle uvážení měl hodnotu tří bodů,
- málo důležitý význam byl ohodnocen dvěma body,
- odpověď – není důležité – měla hodnotu jednoho bodu
- a v případě chybějící odpovědi bylo ohodnocení nula bodů.

Toto bodové ohodnocení bylo vynásobeno počtem příslušných odpovědí od všech respondentů. Jednotlivé násobky byly poté sečteny a vyděleny číslem 645 (což je maximální počet bodů vynásobeno počtem všech respondentů). Následně byly jednotlivé činnosti dle koeficientu 5 – maximum, 1 – minimum seřazeny dle své důležitosti.

Při výběru zaměstnanců považovaly oslovené organizace za nejdůležitější z výše zmíněných **zájem o práci** (bodové hodnocení **4,08 bodu**). Z hlediska možných statistických chyb je dle řešitelského kolektivu na stejné úrovni nároků zaměstnavatelů na budoucí zaměstnance **vzdělání** (bodové hodnocení **4,00 bodu**). Při rozhodování o výběru zaměstnanců se zaměstnavatelé dále orientují na **pracovní zkušenosti** – praxi uchazeče (**3,62 bodu**), **verbální a neverbální schopnosti vyjadřování (3,51 bodu)** a **psychologické poznatky, postoje, názory, inteligence (3,44 bodu)**.

Dále dle respondentů jsou nejméně důležité při výběru zaměstnanců **věk a pohlaví (2,25 bodu)** a **vzhled (2,05 bodu)**. U těchto dvou proměnných byly však zaznamenány následující skutečnosti:

- věk a pohlaví považuje 5 respondentů za zásadní a 14 za důležitý faktor při přijímání zaměstnanců, dále se 38 respondentů přiznává, že tento faktor je v některých případech, a to dle jejich uvážení, pro ně, jako zaměstnavatele, důležitý,
- vzhled považují 2 respondenti za zásadní a 11 za důležitý faktor při přijímání zaměstnanců, dále se 31 respondentů přiznává, že tento faktor je v některých případech, a to dle jejich uvážení, pro ně, jako zaměstnavatele, důležitý.

Z výše zmíněného vyplývá, že **pro 4 z 10 zaměstnavatelů zúčastněných v dotazníkovém šetření existují případy, že považují věk či pohlaví za proměnnou, která může určitým způsobem ovlivnit přijmutí potencionálního zaměstnance. Tento jev platí**

také při zkoumání „fyzického vzhledu“ a to, u každého třetího dotazovaného. Za další proměnné, jež jsou důležité při výběru zaměstnanců, dotazovaní uváděli následující kritéria: zdravotní stav (5 respondentů), trestní bezúhonnost (2 respondenti), jazyková znalost (2 respondenti), trvalý pobyt, místo bydliště (2 respondenti), reference (2 respondenti), další nespecifikované charakterové vlastnosti (10 respondentů), další nespecifikované technické vlastnosti (3 respondenti).

5. Doporučení pro respondenty

Z výzkumu vyplynulo, že zkoumané organizace při výběru zaměstnanců se snaží chovat podle platné legislativy. Je třeba si však uvědomit, že jak bylo řečeno na začátku tohoto textu, manažerská etika se neskládá pouze z morálky a erudice, ale také z aplikace. Za morálku lze samozřejmě považovat dodržování platné legislativy, ale také nepsaných norem chování, které jsou všeobecně uznávané. Z tohoto hlediska již vyžaduje česká společnost vyšší nároky (při styku s organizacemi), než před několika lety.

Samotné přijímání zaměstnanců samozřejmě ovlivňuje podniková kultura. Z výše zmíněného vyplývá, dle názorů autorů, že proces přijímání zaměstnanců je sledován nejen stávajícími zaměstnanci, jejich rodinami, ale také všemi uchazeči, a to nejen úspěšnými, ale i těmi neúspěšnými. Z těchto důvodů by se měly organizace vyvarovat i možným pomyslným formám diskriminace. Společnost by organizacím, které by se tomuto chování nevyvarovaly, mohla způsobit škody, například bojkotováním jejich produktů, služeb, negativní reklamou atd.

6. Závěr

Výzkum z hlediska tématu tohoto textu zjistil následující skutečnosti. Organizace získávají své zaměstnance zejména z vnějších zdrojů. Každá druhá organizace, která má charakter střední či větší firmy, má rozšířeno získávání zaměstnanců nejen z vnějších zdrojů, ale také převedením zaměstnance z jedné funkce do druhé či přemístění na pozici.

V případě přijímání zaměstnanců z vnějších zdrojů používají organizace pohovorů – takových, které jsou charakterizovány jako volné či částečně strukturalizované. Z hlediska schopností a vlastností uchazeče o práce podniky upřednostňují především zájem potenciálního zaměstnance o nabízenou práci a jeho vzdělání. Naproti těmto proměnným uchazeče se nachází věk, pohlaví a vzhled uchazeče. Z etického hlediska existuje skutečnost, že pro 4 z 10 zaměstnavatelů zúčastněných v dotazníkovém šetření existují případy, že považují věk či pohlaví za proměnnou, která může jistým způsobem ovlivnit přijetí potencionálního zaměstnance. Tento jev se vyskytuje také při zkoumání „fyzického vzhledu,“ a to u každého třetího dotazovaného.

Literatura:

[1] Brodský, Z. a kol. *Research report I.* Pardubice. Univerzita Pardubice. 2005. ISBN 80-7194-729-6-55-705-05.

Adresy autorů:

Ing. Martina Kornfeldová
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 84
532 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: m.kornfeldova@centrum.cz

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 84
532 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: zdenek.brodsky@upce.cz