

# PSYB2930 PSYCHOLOG V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

TÝMOVÝ PROJEKT

PRACOVIŠTĚ	Katedra psychologie, Fakulta sociálních studií
PŘEDMĚT	PSYb2930 Psycholog v řízení lidských zdrojů
TYP STUDIA	bakalářské studium
AUTOŘI	Byrtusová Martina, Gálová Kateřina, Jalůvková Michaela, Slováková Kristýna

## 1. POPIS ORGANIZACE

Pro náš týmový projekt jsme spolupracovaly s jazykovou školou Pygmalion (dále jen JŠ), jejíž jméno zveřejňujeme po souhlasu jejího vedení. Jedná se o jazykové a vzdělávací centrum s tradicí od roku 1998, soustředící se primárně na lekce angličtiny, ale i jiné cizí jazyky. Výuka se uskutečňuje převážně v prostorách JŠ na jejich pobočkách v Českém Těšíně, Třinci či Ostravě. V době uzavření škol během koronavirové pandemie však přešla značná část vzdělávání do online prostředí, díky čemuž se i nyní mnoho kurzů odehrává prostřednictvím internetových platforem. Nabídka jazykových kurzů zahrnuje jak individuální 1-to-1 lekce, tak i 2-to-1 či skupinové kurzy pro děti, dospělé nebo firmy.

V čele organizace stojí její zakladatelka a současná majitelka, která rozhoduje o hlavním směřování JŠ a diskutuje důležité otázky s akademickým ředitelem, s nímž jsme komunikovaly po celou dobu našeho projektu a konzultovaly s ním podstatné části zvažovaných procesů. Organizaci lekcí a komunikační "spojku" mezi lektory a klienty zastávají dvě koordinátorky, o finanční stránku se stará účetní. JŠ disponuje přibližně 40 lektory.

## 2. POSUZOVANÝ PROCES

Po analýze potřeb JŠ Pygmalion, která proběhla prostřednictvím rozhovoru s akademickým ředitelem, koordinátorkou jazykové výuky a stávající lektorkou, se nám podařilo identifikovat primární problém, kterému JŠ aktuálně čelí. Tím je nedostatek lektorů cizího jazyka. Ten se nicméně nezdá být v neschopnosti školy si lektory udržet, nýbrž je na danou pozici vůbec získat. Je obecně známo, že úspěch organizace silně závisí na jejich jednotlivých zaměstnancích (Dineen & Soltis 2011) a je to právě nábor, který zásadním způsobem ovlivňuje to, kdo je na pozici přijat. Na základě výše zmíněného jsme tak učinily rozhodnutí, že proces, na který se chceme blíže zaměřit, je právě nábor nových lektorů. Konkrétně jsme si v tomto procesu specifikovaly revitalizaci náborových letáků a inzerátů, a to jak po obsahové, tak i grafické stránce. Navíc jsme se také po průzkumu potenciálních inzertních prostorů rozhodly expandovat dosah pracovních inzerátů, neboť nám aktuální místa, na kterých inzerce JŠ probíhala, nepřipadal dostatečně efektivní a využívající plný potenciál dostupných inzertních prostorů.

## 3. SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY POSUZOVANÉHO PROCESU

Současná forma náboru nových lektorů probíhá primárně za sdílení inzerátů prostřednictvím oficiálních webových stránek Pygmalionu a jejich facebookové stránky s malým dosahem (cca 422 lajků).

Celkově na internetu kolují tři verze z inzerátů. První z nich je pojatý velmi jednoduše a stručně - obsahuje pouze název pozice, jméno firmy, odkaz na webové stránky a strohé požadavky, které shrnují na základě analýzy pracovní pozice, již jsme si pro účely tohoto projektu připravily v rámci předmětu Personální

psychologie, pouze část klíčových kompetencí a náplně práce (viz Příloha 1). Součástí druhého inzerátu je ještě méně informací – název firmy, její lokalita a odkaz na webové stránky, tedy po obsahové stránce opět velmi strohý inzerát (viz Příloha 2). Navíc oba tyto letáky oslovují výhradně lektory, čímž diskriminuje ženskou a nebinární část populace. Poslední z dostupných inzerátů se odlišuje svou bohatší obsahovou stránkou, ale také zvoleným jazykem – je napsán v angličtině, díky čehož se na JŠ mohou jakožto potencionální uchazeči obrátit i rodilí mluvčí (viz Příloha 3). Na začátku představuje firmu, nabízí benefity práce ve firmě, pobídku k navštívení webových stránek a k zaslání životopisu na e-mailovou adresu JŠ – tedy uchazeč si může vytvořit o pozici trochu konkrétnější představu než u česky psaných inzerátů. Na straně druhé je zde několik nadbytečných údajů na úkor mnohem podstatnějších - např. odrážky jako *“Používáme nejnovější učebnice”* nebo *“Máme mnoho zkušenosti s výukou obecné angličtiny, business angličtiny a angličtiny za speciálními účely”*.

Ve všech třech verze by bylo možné doplnit další význačné informace. Grafický design je poutavý ve své jednoduchosti, ale některé grafické prvky mohou působit rušivě. Zejména v druhém inzerátu působí několik různých fontů a jejich velikostí rušivě. Oceňujeme však, že jsou všechny inzeráty barevně sjednocené a sladěné, což je jeden z důležitých aspektů, který může ovlivnit, jaké stanovisko uchazeč k firmě zaujme (Cober a kol., 2003).

Ve všech třech inzerátech je zřejmé, o jakou pozici se jedná a jaká firma ji nabízí. Ve dvou z nich však zcela schází jakékoli požadavky na uchazeče či místo výkonu práce. Rovněž kontaktní údaje shledáváme jako neuspokojivé – všechny inzeráty postrádají telefonní kontakt, ve dvou dokonce schází e-mailová adresa, čímž je uchazeč odkázán na webové stránky, kde je nucen sám si dohledat požadované informace.

#### 4. POJMENOVÁNÍ RIZIK SPOJENÝCH SE SOUČASNÝMI SLABÝMI STRÁNKAMI PROCESU

Námi největší vnímaný problém samotného letáku – nedostatek potřebných informací – může způsobit, že budou uchazeči pohlížet na inzerát jako odbytý, což hned od počátku snižuje atraktivitu organizace (Ganesan a George, 2018). Naopak u anglicky psaného inzerátu jsou některé informace nadbytečné, což rovněž vyplývá v neprospěch atraktivity JŠ (Acarlar a Bilgic, 2013). Navíc jsou pojmy jako *“flexibilita”* či *“spolehlivost”* (viz Příloha 1) bez dodání dalších informací o pozici velmi obecné, a tak může být pro uchazeče těžko představitelné, co se od nich jakožto od lektora očekává.

Kromě toho může anglicky psaný inzerát odradit uchazeče svou délkou, mohou si připadat ztracení v množství informací, ale zároveň mohou postrádat jiné důležité specifické informace, což bude pravděpodobně spět k jejich zmatení a následnému nereagování na takový inzerát. Nebudou totiž jistí tím, zda je pro ně práce vhodná (Wei a kol., 2016), nebo naopak – absence podstatných informací může spět ke zvýšení zájmu nekvalifikovaných uchazečů, a tím zvýšit náklady na nábor a výběr (Mahjoub a Kruyen, 2021).

Dalším rizikem, který se týká propagace, je nedostatečný dosah webových stránek či facebookové stránky. JŠ se zbytečně ochuzuje o další zdroje jeho šíření, jako je např. inzerce v novinách nebo využití veřejných inzertních ploch v blízkosti poboček a jejich okolí. Kvůli tomu se vystavují riziku, že se inzerát nedostane do rukou potenciálních uchazečů, tím pádem se ani o pozici nebude ucházet tolik lektorů\*ek. Navíc vícero druhů náborových aktivit, jako jsou právě tištěné letáky či inzeráty sdílené prostřednictvím webových stránek, nejen opět pozitivně ovlivňují atraktivitu organizace, ale také zvyšují pravděpodobnost, že po vícero vystaveních letáku člověk bude této inzerci skutečně věnovat pozornost a najde si o práci více informací (Baum a Kabst, 2014).

Nedostatečně lákavý design převedený ve stávajících inzerátech nemá potenciál pro upoutání pozornosti uchazečů, což je primárním úkolem inzerátů (Blackman, 2006, cit. dle Mahjoub a Kruyen, 2021). Bez zaujetí grafickou stránkou pak nezáleží na obsahu, protože si pravděpodobně potenciální uchazeč inzerát nepřečte. Jestliže uchazeč organizaci nezná, estetická stránka zaujímá ještě významnější roli, protože mu pomáhá zformovat si o této organizaci první dojem (Cober a kol., 2003).

## 5. NÁVRH ZMĚNY POSUZOVANÉHO PROCESU A PŘÍNOS ZMĚNY

Jak již bylo popsáno výše, za jeden z klíčových problémů považujeme nedostatečný dosah inzerátů, a proto jsme se na začátku zaměřily hlavně na jeho zvýšení. Vzhledem k omezenému množství financí, které má firma k dispozici, jsme nejprve udělaly průzkum pracovních webů, kam bychom mohly umisťovat inzeráty – ať už na plnohodnotné HPP, tak pouze brigádně. Také jsme pro sdílení inzerátu vyhledaly relevantní FB skupiny v okolí poboček, abychom zvýšily pravděpodobnost zájmu o tuto pozici. V rámci zvýšení dosahu jsme se rozhodly šířit inzerát i jako nabídku stáže prostřednictvím veřejných míst na VŠ, přednostně na pedagogických fakultách v Moravskoslezském kraji, kde je stáž povinná pro úspěšné splnění cizojazyčných předmětů. Možnost výuky v online prostředí pomůže naplnit nedostačující kapacitu lektorů a větší vzdálenost nebude tak velkou překážkou jako v případě čistě prezenční výuky.

Primárním cílem bylo zaměřit se na nábor více lektorů, a to skrze propracovanější a graficky lákavější letáky, které budeme propagovat více způsoby pro větší dosah. Rozšíření inzerce na větší množství míst navíc může přispět ke zvýšení povědomí o firmě a rovněž k její větší rozpoznatelnosti, což může vést ke snazšímu ztotožnění se s danou pozicí (Baum a Kabst, 2014). Jednotlivé aspekty letáků a jejich odůvodnění uvádíme v následujících podkapitolách.

Samotný obsah inzerátu byl sestaven jednak na základě srovnání existujících inzerátů na stejnou či velmi podobnou pozici, především jsme ovšem vycházely z analýzy pracovní pozice jazykového lektora, která nám napomohla k odhalení nezbytných kompetencí pro tuto pozici. Tento krok je klíčový k sestavení konkrétních požadavků na uchazeče, při němž jsme se snažily vyhnout obecným a nespécifickým formulacím, a naopak především náplň práce definovat spíše skrze konkrétní kompetence. Pokud jsou požadavky a kompetence

detailnější, podporuje to dojem důvěryhodnosti a upřímnosti organizace a dochází k jejímu pozitivnějšímu vnímání (Feldman a kol., 2006). Nespecifické a obecné inzeráty sice mají potenciál přilákat více uchazečů, ale klesá jejich kvalifikovanost, a naopak rostou náklady na jejich nábor a výběr (Mahjoub a Kruyen, 2021).

Ukazuje se, že také estetické prvky inzerátů, ovlivňují to, jak uchazeči vnímají atraktivitu organizace, neboť na základě jeho vzhledu usuzují na její povahu a serióznost (Cober a kol., 2003). Pokud je vizuální aspekt inzerátů vnímán pozitivně, zvyšuje se zájem o nabízenou pracovní pozici, a tedy i ochota se o pozici ucházet (Ganesan & George, 2019). Naopak, vnímají-li uchazeči inzerát jako odbytý nebo nevýrazný, mohou usuzovat, že společnost nevěnuje dostatek zdrojů a pozornosti HR oblasti a v konečném důsledku tedy ani blahu zaměstnanců. Šance, že se bude o pozici ucházet se v takovém případě snižují (Turban, 2001).

Upoutání pozornosti potenciálních uchazečů, je navíc také prvním krokem náborového procesu (Baum & Kabst, 2014). Bez tohoto kroku zůstává samotný obsah inzerátu irelevantní. Jestliže se nám totiž nepodaří získat pozornost uchazeče, nedojde ani k přečtení inzerátu. Aby se takový scénář nenaplnil, je důležité zaměřit se právě také na jeho estetické aspekty – jako je např. barva. Pro náš náborový leták jsme se proto rozhodly použít různobarevné geometrické útvary na kontrastujícím pozadí (viz Příloha 4). Zároveň nejsou barvy příliš výrazné a celkový design neodvádí pozornost od samotného obsahu sdělení. Zvolené barvy také korespondují s designem webových stránek JŠ. To je důležité, neboť tak lze navodit jakýsi pocit známosti, který zvyšuje vnímanou atraktivitu nabízené pozice (Mahjoub a Kruyen, 2021).

Pro účely náboru nových lektorů jsme se rozhodly využít jak tištěných náborových letáků, tak inzerce pracovní pozice na online platformách a webu samotné JŠ. Obě metody totiž mají svá specifika. Online inzeráty jsou obecně snadněji přístupné, mají větší dosah a typicky obsahují více informací (Ganesan a George, 2019). Díky bohatším a různorodějším zdrojům informací si tak uchazeč může udělat o organizaci přesnější představu a snižuje tak pochybnosti vyplývající z nejistoty týkající se nabízené pozice (Baum a Kabst, 2014). Navíc si v online prostoru může uchazeč mnohem snadněji dohledat další zdroje týkající se dané pozice i společnosti samotné. Letáky mohou být naopak užitečné v případě menších a méně známých organizací (Collins, 2007), kdy mají silnější dopad na zlepšení publicity a image organizace (Sisodia a Chowdhary, 2012). Jako nejvhodnější se nám tak zdá být kombinace obou způsobů náboru. Naším cílem bylo tištěné náborové letáky sestavit tak, aby uchazeče zaujaly a přiměly ho k návštěvě webových stránek JŠ, které oproti tištěnému letáku poskytují komplexnější a detailnější informace o pozici a organizaci.

Mimo samotné požadavky a náplň práce jsme se do úvodu inzerátu rozhodly zařadit také stručné představení JŠ. Máme za to, že tak zvýšíme jednak vnímanou reputaci zaměstnavatele a taky tím poskytneme více prostoru pro uchazeče identifikovat se s JŠ jako s potenciálním zaměstnavatelem. Obojí by mělo vést ke zvýšení atraktivity JŠ v očích uchazeče (Ganesan a George, 2019).

Hotový leták jsme zaslaly ke schválení jak akademickému řediteli JŠ, tak pro posouzení třem stávajícím lektorům, s nimiž jsme provedly kognitivní interview. Kladly jsme jim otázky týkající se vzhledu i informací

obsažených v inzerátu (viz podkapitola přílohy). Z výpovědí bylo zřejmé, že se lektorům líbí vizuál letáku sjednocený s webovými stránkami Pygmalionu a konkrétnost informací. Považovali námi navržený leták za více vystihující skutečnost a srozumitelnější. Na straně druhé jim připadalo, že se v inzerátu vyskytuje na poměrně malé ploše až mnoho informací, čímž zanikala důležitost podnadpisu „HLEDÁ LEKTORY\*KY,“ který považovali za podstatný pro to, aby si samotný inzerát vůbec přečetli. Na základě jejich připomínek jsme původní leták (viz Příloha 5) upravily a vymazaly jsme informace, které nejsou až tolik významné (viz Příloha 4).

Očekáváme, že námi celkově provedené změny letáku i jeho propagace by měly mít za důsledek zvýšení zájmů ze strany uchazečů, vedení JŠ by tak bylo v pozici, kdy by mělo k dispozici větší množství uchazečů, ze kterých může vybírat. JŠ by tak pravděpodobně nebyla nucena přijímat málo kvalifikované zájemce. Zároveň jsme uvedly konkrétní požadavky založené na analýze dané pozice, abychom eliminovaly příliv velkého množství zájemců s nedostatečnou kvalifikací a ušetřily tak náklady vynaložené na výběrové řízení.

Větší množství lektorů by pro koordinátorky JŠ v konečném důsledku znamenalo výhodu v podobě snazšího plánování lekcí, protože v případě omezených časových možností jednoho lektora či nespokojenosti studentů s jejich učitelem je snadno může nahradit jiný lektor. Rozvrstvení jazykové výuky mezi více lektorů by mohlo přispět ke kvalitnější přípravě učebního plánu a samotných materiálů. Stejně tak v případě nábory lektorů, kteří ovládají více než jeden jazyk, primárně se jedná o angličtinu, je možné nejen nabízet výuku i jiných jazyků, ale také otevřít více jazykových kurzů, čímž by se zvedly výdělky JŠ.

Nábor nových lektorů by také z dlouhodobějšího hlediska znamenal finanční úsporu, protože jejich počáteční plat není tolik vysoký jako plat jejich zkušených kolegů. V případě nových lektorů-stážistů rovněž shledáváme benefit v našem předpokladu, že budou pravděpodobněji nakloněni inovacím ve výuce, snáze se učit novým postupům, než následovat staré „osvědčené“ metody, a budou zřejmě zdatnější v ovládnutí moderních technologií jako jsou programy pro uskutečnění online výuky, interaktivní tabule atd. Těmto novým postupům mohou pak obohatit své starší kolegy v rámci workshopů či seminářů, což by potencionálně mohlo pozvednout úroveň a kvalitu výuk JŠ.

## 6. POJMENOVÁNÍ RIZIK NAVRHOVANÝCH ZMĚN V POSUZOVANÉM PROCESU

Jako jednu z možných nevýhod námi již výše identifikovaného procesu shledáváme absenci kvalifikovaného grafika, který má zkušenosti s vytvářením graficky lákavé inzerce, čímž snižujeme naše šance na oslovení potencionálních lektorů v důsledku málo atraktivního designu. JŠ totiž disponuje omezenými finančními prostředky, a tak bylo nutné vystačit si s takovým rozpočtem, který limituje možnosti nejen vytváření samotného designu letáku, ale i jeho následné propagace – např. nemůžeme si dovolit sdílet náš inzerát na webových stránkách, kde se za inzerci platí nemalá částka.

Byť je pro JŠ žádoucí, aby se z důvodu nedostatku lektorů na pozici hlásilo vícero uchazečů, a měli tak možnost vybírat si skutečně kvalifikované zaměstnance, váže se s tím větší zátěž na stálé zaměstnance týkající se výběrového řízení, onboardingu, zaškolení, plánování nových lekcí apod. Stejně tak by mohla nastat situace, kdy by JŠ přijala určité množství nových lektorů, ovšem časem by došlo k malému zájmu o lekce ze strany studentů, a tak by nebylo možné zachovat si stávající počet zaměstnanců.

## 7. FINANČNÍ I NEFINANČNÍ NÁKLADY NA NAVRHOVANÉ ZMĚNY

Mezi nefinanční náklady našeho návrhu můžeme zařadit průzkum inzerátů ze stejného odvětví, příp. inzerátů na stejnou pozici v rámci inzertních míst, jako jsou fajnbrigady.cz, jobs.cz apod. Dále zde patří analýza pracovních pozic, rozhovory s lektory, koordinátorkou a ředitelem.

Co se týče samotné propagace letáků, můžeme do nefinančních nákladů zahrnout inzerci skrze oficiální webové stránky Pygmalionu, oficiální stránky Pygmalionu na Facebooku, stejně tak inzerci v rámci facebookových skupin, kterých je Pygmalion součástí, prostřednictvím různých inzertních skupin a webových stránek, které umožňují inzerci zdarma (např. nabrigadu.cz, fajnbrigady.cz aj.). Nabízejí se také facebookové skupiny zaměřující se na hledání a nabídku práce či brigád, a to hlavně v širším okolí Pygmalionu.

V rámci offline distribuce můžeme zařadit propagaci letáků v rámci univerzit, kdy letáky vyvěsíme na nástěnky na univerzitách, případně se domluvíme na zveřejnění v univerzitních časopisech či na univerzitních stránkách. Rovněž je možné využít neplacená inzertní místa, jako jsou veřejné nástěnky, zastávky poblíž JŠ, apod. Dále se nabízí možnost domluvy s univerzitami na propojení spolupráce s Pygmalionem v rámci povinných praxí na pedagogických oborech.

Do finančních nákladů se řadí především tisk samotných letáků, zveřejňování na placených inzertních místech, jako jsou placené inzertní weby (například jenprace.cz nabízí 990,-/7 dní; nebo nejvýhodnější nabídka od Teamio za 490,- na 10 dní na třech velkých webových pracovních portálech), pronájem místa v městských časopisech a tisku (například v Těšínských listech, apod), nebo také placené místo v lokálních novinách. Tato varianta však nebyla využita z důvodu neuvolnění financí ze strany Pygmalionu. Dále by se do finančních nákladů zařadila proplacená práce náboráře, který se bude zabývat samotnými výběrovými řízeními.

## 8. POUŽITÁ LITERATURA

Acarlar, G., & Bilgiç, R. (2013). Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: The mediational role of credibility, Satisfaction and Attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 50–77. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667427>

- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management, 53*(3), 353–378. <https://doi.org/10.1002/hrm.21571>
- Cober, R.T., Brown, D.J., Levy, P.E., Cober, A.B. and Keeping, L.M. (2003), “Organizational web sites: web site content and style as determinants of organizational attraction”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11 Nos 2/3, pp. 158-169.
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers’ employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 180–190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.180>
- Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 43–66). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-002>
- Feldman, D. C., Bearden, W. O., & Hardesty, D. M. (2006). Varying the content of job advertisements the effects of message specificity. *Journal of Advertising, 35*(1), 123–141. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367350108>
- Ganesan, M., & George, E. P. (2019). A study on the effectiveness of aesthetically appealing print recruitment advertisement. *Management Research Review, 42*(4), 506–520. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0023>
- Mahjoub, A., & Kruyen, P. M. (2021). Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 24*(2), 107–125. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2020-0052>

Sisodia, S., & Chowdhary, N. (2012). Use of Illustrations in Recruitment Advertising By Service Companies.

*Journal of Services Research*, 12(2), 81–109. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=83071677&site=ehost-live>

Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293–312.

<https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1765>

Wei, Y. C., Chang, C. C., Lin, L. Y., & Liang, S. C. (2016). A fit perspective approach in linking corporate image and intention-to-apply. *Journal of Business Research*, 69(6), 2220–2225.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.033>

## 9. PŘÍLOHY

### Otázky pro kognitivní interview:

- Jak na Vás působí tento inzerát?
- Jaké informace jsou podle Vás nadbytečné nebo naopak schází?
- Jak byste zareagoval/a, kdybyste si přečetl/a takový inzerát v době, kdy byste si hledal/a práci?
- Jsou pro Vás všechny informace obsažené v inzerátu srozumitelné, popř. co byste změnil/a?
- V čem se podle Vás liší tento inzerát od běžných inzerátů zveřejňovaných jazykovou školou Pygmalion?

Veškeré vizuální přílohy dodáváme samostatně v rámci odevzdané složky.