

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské kombinované studium  
2010 – 2013

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Petr Děkan

**Konfrontace účinnosti jednotlivých metod získávání nových  
zaměstnanců**

**Praha 2013**

**Vedoucí bakalářské práce:  
Ing. Helena Lišková**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined Studies  
2010 - 2013

**BACHELOR THESIS**

Petr Děkan

**The confrontation of the effectiveness of new employees' methods**

**Prague 2013**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
Ing. Helena Lišková**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11. 03. 2013

*Jméno autora: Petr Děkan*

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. Heleně Liškové a Ing. Štefanu Tothovi za vstřícný a věcný přístup při konzultacích této bakalářské práce a Ing. Vojtěchu Zuzaňákovi za poskytnutí konzultace ohledně vnitrofiremních procesů.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá konfrontací účinnosti jednotlivých metod získávání nových zaměstnanců. Porovnává nastavené a používané metody ve dvou různých organizacích. Jednou z nich je firma zabývající se prodejem nápojů a druhou je společnost, prodávající nehmotný produkt - životní pojištění.

Praktická část obsahuje charakteristiku a srovnání výběru nových pracovníků pomocí Assessment centra v jedné organizaci a nábor pomocí inzerce a motivátorů v organizaci druhé.

## **Klíčové pojmy**

AIDA, Assessment, generalista, nominátor, START, SWAN.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the confrontation of the effectiveness of new employees' acquisition methods. The thesis compares set and used methods in two various companies. The first of them deals with the sale of drinks and the other one is a company which sales intangible product which is a life insurance.

The practical part of the thesis contains the characteristics and comparison of new employee acquisition by Assessment centre in one organization and recruitment by advertising and nominator in the other one.

## **Key words**

AIDA, Assessment, generalist, nominator, START, SWAN.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>CÍL A METODIKA</b> .....	<b>10</b>
2.1	Cíl .....	10
2.2	Metodika .....	10
<b>3</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>12</b>
3.1	Pojetí a význam personalistiky .....	12
3.2	Výběr pracovníků .....	14
3.2.1	Získávání pracovníků .....	14
3.2.2	Metody výběru vhodného pracovníka .....	16
3.2.3	Výběrové metody .....	17
3.2.4	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	20
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>23</b>
4.1	Nábor a výběr zaměstnanců Plzeňský Prazdroj, a.s. ....	23
4.1.1	Základní pojmy .....	23
4.1.2	Odpovědnosti .....	23
4.1.3	Oddělení náboru a výběru zaměstnanců .....	23
4.1.4	Přímý nadřízený – liniiový manažer .....	24
4.1.5	Generalista.....	24
4.1.6	Osobní oddělení .....	24
4.1.7	Interní zdroje kandidátů .....	25
4.1.8	Externí zdroje kandidátů .....	26
4.1.9	Výběr zaměstnanců .....	27
4.1.10	Výběrové řízení v Plzeňském Prazdroji a.s. ....	28
4.1.11	Výběrové řízení na nemanážerské pozice .....	28
4.1.12	Výběrové řízení na manažerské pozice.....	28
4.1.13	Výběrové řízení formou Assessment Centra .....	29
4.1.14	Jak najít toho nejlepšího kandidáta .....	34
4.1.15	Rozhodnutí o přijetí .....	36
4.2	Nábor a výběr poradců METLIFE pojišťovna a.s. ....	37
4.2.1	Pět kroků k provádění náboru .....	37
4.2.2	Nominátoři .....	39
4.2.3	Inzerce .....	40
4.2.4	Provádění náboru prostřednictvím středisek vlivu .....	42
4.2.5	Výběrový proces .....	43
4.2.6	Návrh řešení .....	46
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>47</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝH ZDROJŮ</b> .....	<b>49</b>
	<b>SEZNAM SCHÉMAT, OBRÁZKŮ A TABULEK</b> .....	<b>51</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>52</b>

# 1 ÚVOD

Česká republika, která patří mezi transformující se země, se v některých oblastech tržního hospodářství vyrovnává státům s rozvinutou tržní ekonomikou. Firmy se snaží dosáhnout různých cílů srovnatelných se zahraničními firmami. Mezi nejvíce prioritní cíle patří jejich konkurenční schopnost a jejich podíl na trhu. Klíčovým prvkem pro konkurenční výhodu organizace patří právě kvalitní zaměstnanci.

Správná struktura lidských zdrojů dosažená správným výběrem vede k tomu, že hospodářské výsledky jedné firmy, mohou být mnohem vyšší, než hospodářské výsledky firmy druhé.

Tato bakalářská práce popisuje různé metody nábory a výběru pracovníků v různých organizacích. Jednou z organizací je společnost zabývající se prodejem rychloobrátkového zboží – pivem. Druhou je společnost, prodávající nehmotný produkt – finanční služby, pojišťovnictví. Obě společnosti mají společné to, že chtějí získat ty nejlepší obchodní zástupce, poradce.

Prvním krokem provedení teoretické části řízení lidských zdrojů je, seznámení se se současnými metodami při výběru a nábory pracovníků jako celku. Efektivnost organizace je ve velké míře závislé na kvalitě jejich pracovníků. Struktura pracovních sil v organizaci a systém jejich řízení je rozhodujícím nástrojem ke zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace.

Při výběru pracovníků nekupují manažeři jen kusy zboží, uvádějí do funkce lidské bytosti, které hledají uspokojení vlastních záměrů. Ve většině případů nehledají jednotlivci jakoukoli práci, ale mají zájem o vhodnou práci. Při náborovém a výběrovém procesu, se organizace a uchazeč o zaměstnání pokoušejí zjistit, do jaké míry bude daná funkce uchazeči vyhovovat pro uspokojení jeho zájmů. Uchazeči o zaměstnání by se během výběrového procesu, měli dozvědět o práci co nejvíce a to jak o dobrých, tak i o špatných stránkách, aby se mohli rozhodnout, zda skutečně o práci stojí a zda ji budou moci vykonávat dobře.

Procedury a politika organizace musí být v souladu se zákonem a mohou být použity jako způsob, kterým se zákony přenášejí a následně interpretují zaměstnancům. Například pokud se týká stejných příležitostí, propagace a nábory. Nábor a výběr



vhodných kandidátů je vždy velmi nákladný proces a to jak finančně, tak časově, ale chyby při výběru nevhodných uchazečů mohou být ještě nákladnější.

## 2 CÍL A METODIKA

### 2.1 Cíl

Cílem této práce bude zhodnotit účinnosti jednotlivých metod při získávání nových zaměstnanců a zjistit jejich přínos v praxi podniků. Porovnat různé metody výběrového procesu a jejich vhodnost pro daný typ organizace. Toto vše musí vést k tomu, že organizace budou vybírat ty správné, vhodné uchazeče pro svůj podnik.

Ve stále větší konkurenci musí být organizace vždy připraveny najít a vybrat ty správné zaměstnance, kteří firmu udrží co nejvíce konkurenceschopnou.

### 2.2 Metodika

Metodologie se zabývá posuzováním, navrhováním vhodnějšího procesu výběrového řízení. Při výzkumu používáme dvě základní metody vycházející z vazby: analýza – syntéza a induktivní postup – deduktivní postup. Zatímco v analýze se jedná o zkoumání jednotlivých komponentů samostatně, ale i z pohledu, jaké jsou mezi nimi vazby, u syntézy jde naopak o složení jednotlivých částí dohromady, kde syntéza popisuje principy, jimiž se celek řídí v závislosti na jednotlivých částech. U dedukce se jedná o logické odvození závěru na základě množiny tvrzení, které považujeme za pravdivé – množina tvrzení je nazývána premisou. Pokud z pravidelnosti zkoumaných událostí odvozujeme obecné pravidlo o určité pravidelnosti platné pro další události v jiném čase a na jiném místě, hovoříme o indukci.<sup>1</sup>

V souvislosti se správným pochopením a správným nastavením budoucnosti firmy, či společnosti je z počátku velmi důležitý kvalitativní výzkum, který pomáhá porozumět realitě prostředí firmy, její konkurence a vůbec celého prostředí a kvantitativní výzkum, který testuje pravdivost porozumění. Tyto výzkumy mají své výhody i nevýhody. U kvantitativního výzkumu je jednoznačnou výhodou proti kvalitativnímu výzkumu rychlý sběr dat a jejich analýza a menší ovlivnění výsledků osobou výzkumníka.

---

<sup>1</sup> Hendl, J.: Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace, Praha, s. 34 - 36

V některých příkladech je kvalitativní zkoumání spojeno s pojmem strukturovanost, což můžeme vnímat jako standardizace, ale ne vždy. V případě, že je dáno o jakých proměnných máme získávat informace, ale nemáme určeny jejich možné projevy, jedná se o strukturovanou techniku, tj. nejedná se o naprostou standardizaci. Další technikou je technika nestrukturovaná, kde teprve z výzkumu samotného vzejde to, jaké znaky, charakteristiky apod. bychom měli zkoumat. Jedná se o techniku zcela nestandardizovanou.<sup>2</sup>

Ke splnění bylo potřeba analyzovat personální výběr u obou organizací. Kritické zhodnocení prováděného výběru pracovníků a zhodnocení používaných metod v praxi. Pro odvození závěru bylo nutné provést rozbor používaných metod výběru.

Teoretická část je věnována k objasnění pojetí a významu personalistiky. Popis jednotlivých metod výběru a nábory zaměstnanců. Důležitým pojmem personálního výběru je přínos výběrového řízení, protože finanční prostředky vynaložené na výběr pracovníků je nákladem firmy.

Na finanční prospěch má vliv validita dané metody výběru. S rostoucí validitou se potom zvětšuje pravděpodobnost správného rozhodnutí. K menším chybám při výběru dochází vždy, protože validita výběrové metody nikdy není dokonalá. Je tedy dosahováno vyššího přínosu, čím je vyšší výběrový poměr.

Dle Koubka je problém validity a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce a na nich založených metod práce jedním z nejdiskutovanějších problémů současné teorie a praxe personální práce. Tato skutečnost vede ke vzniku stále nových metod získávání nových pracovníků, ale i u nich se později může objevit slabina.

Zmapování současného stavu problematiky metod personálního výběru poskytlo širokou základnu informací o metodách výběru pracovníků, které jsou v současnosti používány. Jednotlivé metody výběru pracovníků jsou charakterizovány, popsány jejich výhody a způsob užití.

---

<sup>2</sup> Reichel, J.: Kapitoly metodologie sociálních výzkumů, Praha, s. 91 - 92

## 3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 3.1 Pojetí a význam personalistiky

V odborné literatuře byly zkoumány významné důvody vlivu lidských zdrojů na efektivnost firmy. Názor, že v koncepci lidských zdrojů jsou pracovníci považováni za nákladovou položku, nepodporují charakteristiky pojetí řízení lidských zdrojů personální práce a její úloha v organizaci. Kvalifikace zaměstnanců a jejich schopnosti jsou považovány za zdroj konkurenční výhody. Příspěvek personálního útvaru k rozvoji těchto schopností je dán úrovní získání pracovníků a jejich následným vzděláváním a rozvojem.

Pokud chce firma v dnešním konkurenčním prostředí prosperovat, musí mít určitou hodnotu. Pro dlouhodobou hodnotu společnosti a hlavně pro její přežití je nezbytné řízení lidských zdrojů. Mezi hodnoty firmy patří nejen její zisk, ale například také kvalitní růst zaměstnanců, jejich spokojenost, příležitost ke vzdělání, kariérní růst, ochrana pracovního prostředí a pomoc při vyhledávání pracovních příležitostí pro ty, kteří jsou nuceni firmu opustit v rámci organizačních změn. Má-li se organizace rozvíjet, musí všechny uvedené součásti hodnoty firmy spolupůsobit.

První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění se významu lidí, že na výběru a řízení lidských zdrojů je založeno úspěšné fungování firmy. Oddělení lidských zdrojů, která ve firmě čím dál častěji vznikají, nejsou pouze původní personální oddělení s novým názvem, ale tyto útvary mají zcela novou náplň a ve firmách plní několik funkcí.

Jako první je personální administrativa, která představuje historicky nejstarší pojetí personální práce. Zajišťuje v první řadě administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Pořizování, uchovávání, aktualizace informací týkající se zaměstnanců a jejich následné poskytování řídicím složkám organizace.

Dále pak personální řízení a řízení lidských zdrojů. Představují nejnovější koncepci personální práce. Vycházejí z toho, že zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti organizace je člověk. Tyto útvary řídí personální politiku organizace, rozvíjí metody personální práce. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na

zlepšování, využití a neustálý rozvoj pracovních sil. Zahrnuje v sobě strategické aspekty firmy. Stává se jádrem organizace, jeho nejdůležitější složkou. Úkolem je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.<sup>3</sup>

Posledním útvarem je personální plánování. Tento útvar slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.<sup>4</sup>

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, měly potřebné vzdělání, dovednosti a zkušenosti. Pracovní síly by měly být správně motivované a s žádoucím poměrem k práci. Flexibilní a připravené na změny, které v organizaci mohou nastat. Musí být optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace a to ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblastech pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.<sup>5</sup>

Personální plánování je nezbytné pro zajištění perspektivního plnění všech daných cílů organizace. Jde zejména o propojení podnikových strategií se strategiemi zabezpečování lidských zdrojů. Potřeby lidských zdrojů můžeme zejména chápat z hlediska počtu potřebných pracovníků, jejich kvalifikace, jejich řídicí úrovně, struktury v organizaci a týmové práce. Personální plánování je proces rozhodování, kde jsou tři nejdůležitější činnosti:

1. Rozpoznávání a získávání správného počtu lidí se správnými znalostmi
2. Jejich motivování
3. Vytváření interaktivních vazeb mezi cíli podnikání a činnostmi týkající je plánování

---

<sup>3</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, s. 16 - 17

<sup>4</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, s. 87

<sup>5</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, s. 88

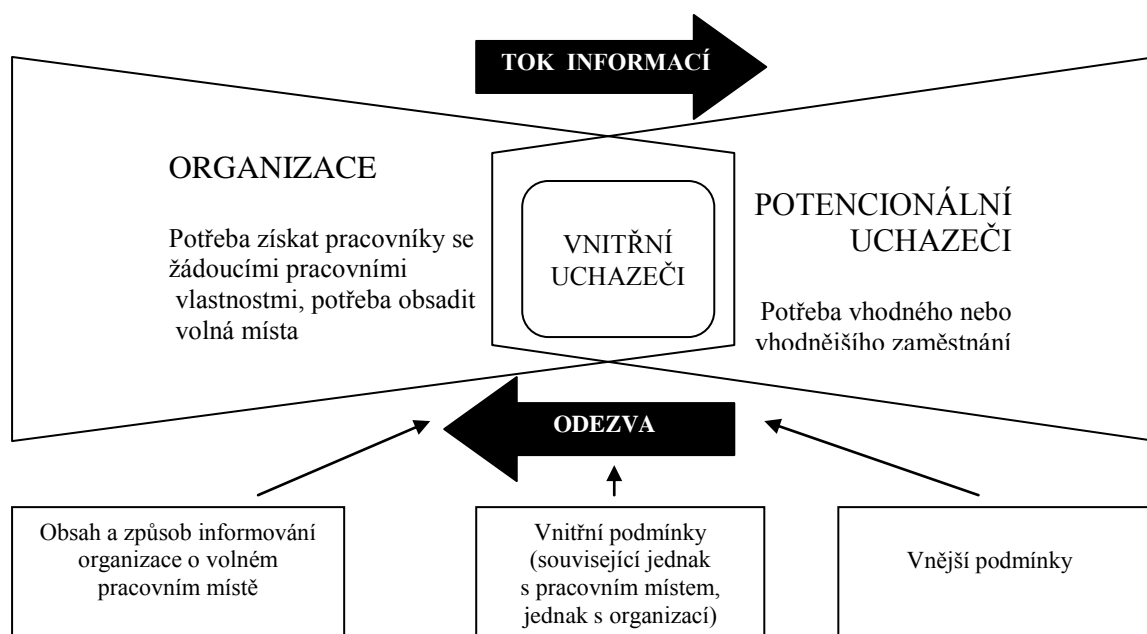
## 3.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídající uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím čase. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích, kdy tyto informace slouží k pozdějšímu výběru toho nejvhodnějšího uchazeče, nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci a neposlední řadě k organizování a administrování všech těchto činností.<sup>6</sup>

### 3.2.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků slouží k zaplnění volných pracovních pozic v organizaci. Mnohdy se pod získávání také zahrnují procesy Marketingu lidských zdrojů a Programy pro absolventy škol a univerzit. V rámci získávání se také řeší procesy pro řízení zkušební lhůty u nových zaměstnanců a její vyhodnocení.

Schéma 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, s. 118

<sup>6</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, s. 118

Pracovníci se pro organizaci získávají i z hlediska zájmu a cílů společnosti. V procesu získávání pracovníků stojí proti sobě dvě strany. Na jedné straně je zaměstnavatel, na straně druhé potenciální zaměstnanec hledající vhodné zaměstnání. Odezva potenciálních zájemců o nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě v organizaci na daných podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější podmínky.

Vnitřní podmínky souvisejí jak s konkrétním pracovním místem, tak i s organizací, která pracovní místo nabízí. Konkrétní pracovní místo se vyznačuje vlastní povahou práce, postavením v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníkovu vzdělání, kvalifikaci a praxi. Dále také rozsahem povinností a odpovědností, organizací práce a pracovní dobou, místem výkonu práce a pracovními podmínkami jakou jsou odměna, pracovní prostřední a zaměstnanecké výhody. Podmínky, které souvisejí s organizací, jsou její prestiž, pověst, význam organizace a její úspěšnost na trhu. Úroveň péče o své stávající zaměstnance, možnost vzdělávání a personálního rozvoje zaměstnanců, mezilidské vztahy, poloha organizace a neposlední řadě spravedlnost v odměňování.

Vnější podmínky souvisejí naopak s demografickými podmínkami, což jsou procesy reprodukce obyvatelstva, přirozený pohyb obyvatelstva a mechanický pohyb obyvatelstva, tedy migrace. Mobilita obyvatelstva ovlivňuje kolísání nabídky na trhu práce. V tržním prostředí je nabídka řízena poptávkou. Trh práce je složen ze zaměstnavatelů a zaměstnanců, vyměňují si vzájemně informace i o pracovních příležitostech. Ekonomické podmínky odrážejí cyklický vývoj hospodářství, podmínky na trhu práce určují výši minimální mzdy, poptávku a nabídku volných míst. Sociální podmínky souvisejí s hodnotovými požadavky lidí, jejich flexibilitou, kvalifikačními dovednostmi a vzděláním. Technologické podmínky znamenají přizpůsobování se novým technologiím, kdy je nutná rekvalifikace a při níž současná struktura zaměstnanců reaguje se zpožděním. Sídlní podmínky závisí na charakteru struktury osídlení v okolí organizace, preference určitého typu sídel a preference z hlediska životního prostředí. Politicko-legislativní podmínky upravují proces získávání zaměstnanců například na při zaměstnávání cizinců a eliminují problémy vznikající v případě možné diskriminace na základě věku, pohlaví, barvě pleti, politické příslušnosti.

Proces získávání a výběru nových pracovníků, má tři hlavní fáze:

1. Definování požadavků na schopnosti uchazeče – vzdělání, praxe
2. Přilákání uchazečů
3. Výběr uchazečů

### 3.2.2 Metody výběru vhodného pracovníka

Nejčastější metodou pro výběr nového pracovníka je zveřejnění nabídky volného pracovního místa, tedy inzerce. Tuto metodu lze z pohledu soukromého sektoru využít v případě, chceme-li využít možnost co nejmasovější reakce ze strany potencionálních zaměstnanců. S tím souvisí výhoda výběru z většího počtu uchazečů. Inzerce se využívá i v případě, kdy výběr nových pracovníků podléhá veřejné kontrole.

Publikování inzerce v obecně dostupných médiích jako je tisk, televize, rozhlas či internet. Nejfrekventovaněji využívanou metodou je zveřejnění inzerátu v denním tisku nebo periodiku, které je cíleně zaměřené na určitou skupinu čtenářů.<sup>7</sup>

Ke správnému zadání inzerce slouží několik zásad. Jako ta hlavní je správná volba sdělovacího prostředku, ujasnění si koho chceme oslovit. V novinách regionálního významu se zveřejňují převážně inzeráty s požadavky na nižší a střední pozice. Inzeráty na vyšší pozice jsou z pravidla zveřejňovány v celostátních denících, jako například v Hospodářských novinách, Mladé Frontě Dnes, či v odborných periodikách. Dále je potřeba zvolit správnou dobu pro zveřejnění inzerce a to z hlediska její efektivity. Není vhodné zveřejňování inzerce například v době dovolených. Také je potřeba správné zvolení velikosti a umístění inzerátu. Velikost inzerátu se odvíjí od finančních možností společnosti, která inzerát zadává. Umístění inzerátu, aby zaujal potencionální uchazeče, je vpravo nahoře pravé stránky. Titulek a typ písma inzerátu musí zaujmout. Společnost tímto prezentuje sama sebe a musí uchazeče oslovit.

Text inzerátu se tvoří dle zásady AIDA.<sup>8</sup>:

- Attention – vzbudit pozornost
- Interest – vyvolat zájem

<sup>7</sup> Matějka, M., Vidlař, P.: Vše o přijímacím pohovoru, Praha, s. 23, s. 87

<sup>8</sup> Skořepa, L., Erneker, J.: Řízení a manažerské dovednosti, České Budějovice, s. 56



- Desiree – podnítit touhu
- Action – dovést k aktivitě

Další možností jak oslavit potencionální nové zaměstnance jsou personální agentury. Tyto agentury dnes nabízejí zprostředkování zaměstnání od dělnických profesí až po generální manažery. Solidní personální agentura upozorní uchazeče o zaměstnání na nedostatky v sebe prezentaci a také poskytne informace o trhu práce jako celku. Obecně se předpokládá, že najatá personální agentura provede detailní vyhodnocení kandidáta z hlediska plnění všech zaměstnavatelem zadaných podmínek. Úkolem personální agentury je zajistit první kontakty a vyjasnit stanoviska, případně i základní podmínky pro uskutečnění přijímacího pohovoru.

Často využívaná metoda je takzvaný výběr z již existující databáze. Společnost se obrátí na specializované zprostředkovatele, jako jsou personální agentury nebo úřady práce, kteří mají v databázi předem stanovené parametry dat lidí, kteří se rozhodují o změně zaměstnání nebo zaměstnání hledají. Tento postup se využívá pro hledání zaměstnanců nižší a střední pozice.

Jako metody výběru zaměstnanců lze také využít přímý výběr, kdy si uchazeči o zaměstnání sami aktivně kontaktují personální oddělení organizace nebo odpovědné pracovníky firmy, kde mají zájem pracovat. Pak také stále oblíbenější internet, kde se zabývá hledáním volných míst a vhodných uchazečů stále více serverů, jako například [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), aj. Důležitým faktorem je rychlost a dostupnost informací. Doporučení a reference jsou osvědčená metoda, která vede k výběru vhodných kandidátů.<sup>9</sup>

### 3.2.3 Výběrové metody

V závislosti na obsazované pozici používáme různé metody výběru vhodných kandidátů. Náročnost těchto metod je přímo úměrné náročnosti na požadovanou pozici.

Profesní životopisy a dotazníky by měly být vždy správně napsané. Správně napsaný životopis je jedním z nejdůležitějších faktorů při hledání vhodného zaměstnání.

---

<sup>9</sup> Redakce [kariera.cz](http://kariera.cz): Metody výběru zaměstnanců na trhu práce. [online]. 2008 [citace 2013-03-03]. Dostupný z <<http://kariera.cz/poradna/clanek/metody-vyberu-zamestancu-na-trhu-prace>>

Mnoho životopisů je kvůli nízké kvalitě vyřazeno už na začátku výběrového procesu. Životopis popisuje potenciálnímu zaměstnavateli informace o vaší praxi, vzdělání a dovednostech. Informuje o dosažených úspěších v kariéře, profesních cílech a prioritách. Životopis je doklad o schopnostech pracovníka a jeho vlastní propagace. Struktura životopisu je stejně jako inzerát jasně strukturovaný. Měl by v první řadě obsahovat kontaktní údaje jako je jméno, příjmení, věk, adresu, telefon, mobil, e-mail. Dále průběh zaměstnání, který se uvádí chronologicky, začíná se posledním zaměstnáním. V tomto je nejčastější chyba uchazečů. Neměly by chybět jazykové znalosti a jejich úroveň, počítačové znalosti, další dosažená školení či kurzy, zda vlastní uchazeč řidičský průkaz a kterého oprávnění, jeho zájmy a koníčky. Na závěr vždy datum a podpis.

Přijímací pohovor je rozhovor pověřených pracovníků společnosti s uchazečem o zaměstnání. U přijímacího pohovoru hraje výraznou roli několik hlavních faktorů.<sup>10</sup> Jsou to například vyvolání pozitivního prvního dojmu, zvládnutí trémy a nervozity, mít správně zvládnutou řeč těla. Je nutné při rozhovoru komunikovat a odpovídat na otázky. Základní cíl výběrového pohovoru spočívá ve zjištění, zda se uchazeč o práci zajímá a zda je schopen ji vykonávat. Je potřebné, abychom neporovnávali uchazeče navzájem, ale v první řadě se specifikací práce. Výběrový pohovor má několik funkcí. Objasnit práci organizace a upozornit na její výhody. Pravdivě popsat práci a to včetně období zaškolování a zkušebního období. Zjistit, zda bude uchazeč vyhovovat a jaké kvality s sebou přinese. Vysvětlit si očekávání na obou dvou stranách a pravdivě si pohovořit o jakýchkoliv potenciálních problémech a nesrovnalostech. Pohovor by měl také uchazeči umožnit, aby si zhodnotil, zda chce nabízené místo přijmout. Příprava na pohovor je velmi důležitá a znamená více, než jen zapamatovat si jméno uchazeče. Na pohovor je bezpodmínečně nutné se velmi důkladně připravit.<sup>11</sup>

Ke speciálním testům pro přijímání pracovníků slouží psychologické testy. Variant těchto testů je nepřehledné množství. Pro firmy je připravují profesionální agentury a jsou připravovány na míru dané firmě. Otázky jsou kladené tak, aby odhalily přesně to, co zaměstnavatele zajímá. Například rychlost rozhodování, inteligenci, krátkodobou paměť a mnoho dalších vlastností a schopností.

---

<sup>10</sup> Ros, J.: Přijímací pohovor, Praha, s. 33, s. 41, s. 47, s. 60

<sup>11</sup> Zeman, J. a kol.: Efektivní manager, Praha, s. 41

Do těchto speciálních testů lze počítat i testy jazykové nebo PC dovednosti. Jazykové dovednosti lze prověřit jednoduchým způsobem a to testem a konverzací. Většina velkých firem využívá odbornou komunikaci s externím lektorem

Jako poslední je Assessment centrum, kdy porovnáváme kandidáty na základě pozorování ve skupině. Tento celý proces probíhá na základě simulovaných situací, kdy pozorujeme reakce kandidátů, jejich práci ve skupině, reakce, jak působí na ostatní, umění zjednat si respekt, prosadit názor a přirozenou autoritu uchazeče.<sup>12</sup>

Získávání pracovníků má dnes již poměrně dokonale metodicky propracovaný postup, který je výhodné dodržovat. Organizace se tím vyhne časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazené. Předpokladem pro efektivní proces získání pracovního místa je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.<sup>13</sup>

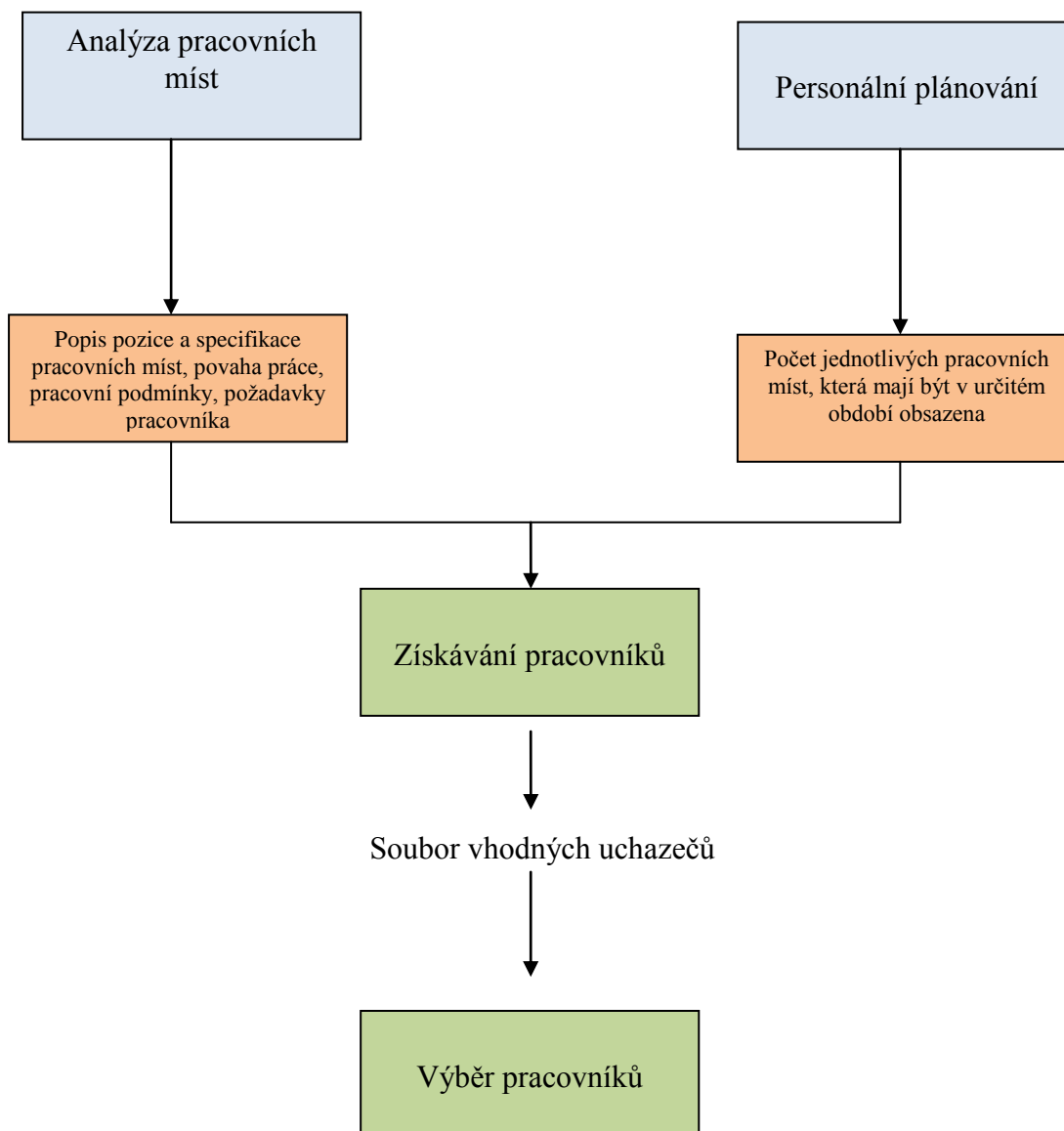
Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním pracovníků a na ně navazujícím výběrem pracovníků znázorňuje schéma č. 2.

---

<sup>12</sup> Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance, Praha, s. 12

<sup>13</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, s. 122

**Schéma 2:** Vztah mezi analýzou pracovních míst, pers. plánováním, získáním a výběrem pracovníků



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, s. 135

### 3.2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a jeho podřízeným o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje

pracovníka a jeho odměňování. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.<sup>14</sup>

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, odváděli žádoucí pracovní výkon, a naplňovali tak cíle organizace. Tradiční přístup k dosahování žádoucího pracovního výkonu se vyznačuje direktivními metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení. Hodnocení pracovníků je pak založeno pouze na tom, jak pracovník své svěřené úkoly plní. Pracovní úkoly ukládané pracovníkům formálně vycházejí z nějakým způsobem stanoveného výkonu průměrného pracovníka, ve skutečnosti však organizace různým způsobem svým pracovníkům dávají najevo, že žádoucí je takový pracovní výkon, jaký odvádějí špičkový zaměstnanci. Mlčky se vychází z toho, že všichni lidé mají přibližně stejné předpoklady k pracovnímu výkonu, a nepřihlíží se příliš k takovým faktorům pracovního výkonu, jako je pohlaví, věk, zdravotní stav, vzorové schopnosti a sklony, zkušenosti, vliv pracovního prostředí a další faktory.

Moderní řízení lidských zdrojů však poukazuje a zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a míst přímo na míru schopnostem a preferencím každého pracovníka. Tato zásada je vlastně východiskem nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tedy správnému řízení pracovního výkonu.<sup>15</sup>

Řízení pracovního výkonu v sobě integruje na základě dohody založené zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu však musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formální postojů vedoucích pracovníků. Nelze totiž zapomínat na to, že individuální dohody či smlouvy o pracovním výkonu se musejí odrážet v odměňování jednotlivých pracovníků a že je nezbytné přesvědčit vedoucí pracovníky o nezbytnosti změny jejich přístupů k řízení lidí a přesvědčit je o efektivnosti tohoto nového přístupu.

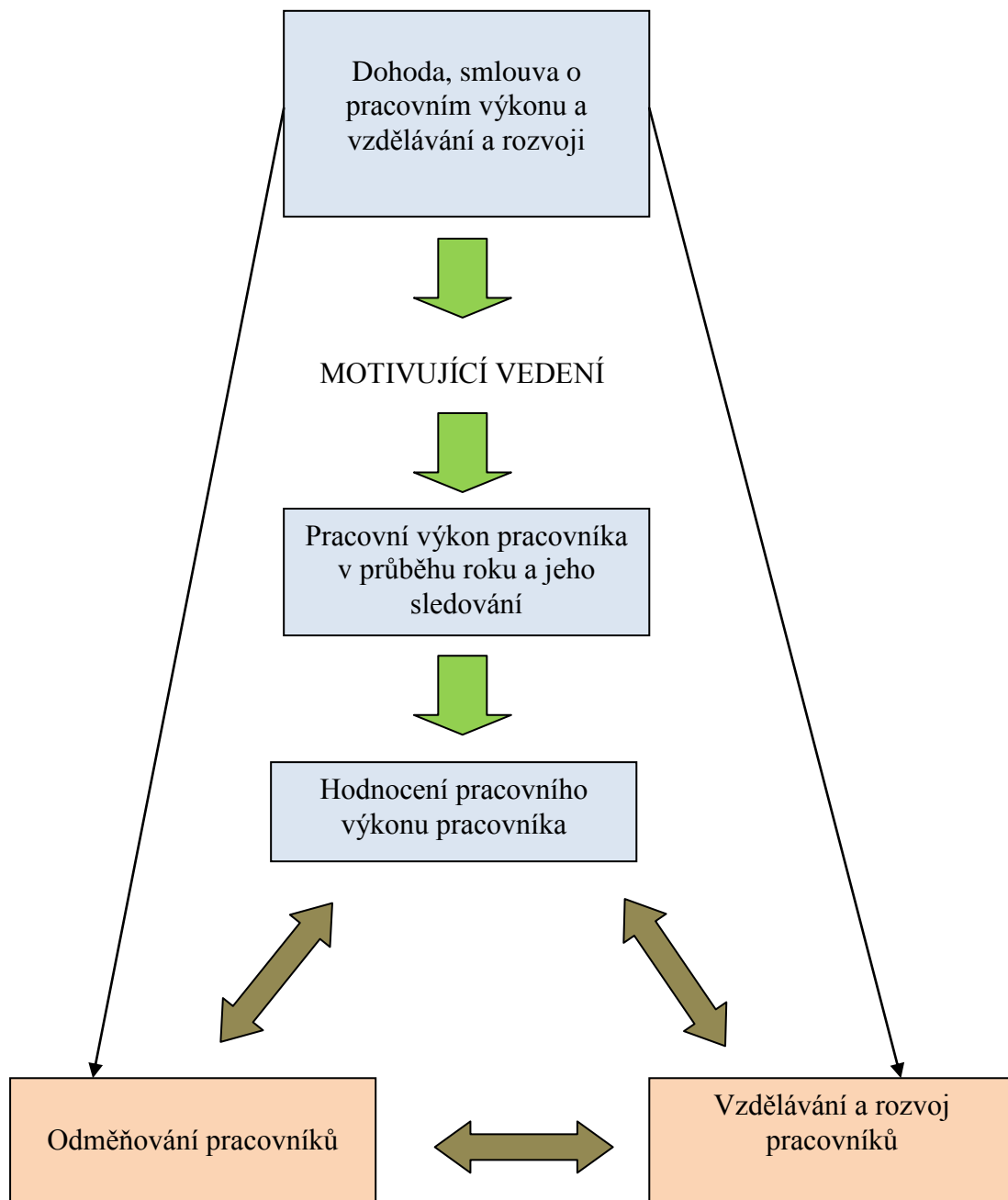
---

<sup>14</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, s. 190

<sup>15</sup> Armstrong, M.: Personální management, Praha, s. 237

Princip řízení pracovního výkonu dokumentuje schéma č. 3:

Schéma 3. Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, s. 191

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Nábor a výběr zaměstnanců Plzeňský Prazdroj, a.s.

#### 4.1.1 Základní pojmy

Nábor – proces, jehož cílem je oslovit a přilákat vhodné interní nebo externí kandidáty. Tento proces je centralizován a je zajišťován oddělením Náboru a výběru zaměstnanců, který spadá pod oddělení lidských zdrojů.

Výběr – proces, jehož cílem je vybrat a získat z oslovených kandidátů právě toho nejvhodnějšího. Tento proces je oproti náboru decentralizován a je zajišťován příslušným generalistou a liniovým managerem, který je přímý nadřízený hledané pozice.

e-Recruitment – elektronický nástroj pro interní a externí inzerci volných pozic, databáze uchazečů, komunikace s uchazeči, komunikace mezi oddělením Náboru a výběru zaměstnanců, generalisty a liniovými manažery v rámci procesu přijímání nových zaměstnanců.

SPR/Talent Management proces – strategické plánování lidského kapitálu (Strategic People Resourcing). Jedná se o podporu a rozvoj vlastních interních talentů v rámci jedné společnosti.<sup>16</sup>

#### 4.1.2 Odpovědnosti

V každé firmě jsou zodpovědnosti za vybrání toho správného kandidáta rozděleny různé. Správně by ale konečné rozhodnutí měl udělat přímý nadřízený dané pozice a to z důvodů, že se jedná o jeho přímého podřízeného.

#### 4.1.3 Oddělení náboru a výběru zaměstnanců

Zodpovídá za správné a strategické nastavení jednotlivých pravidel a postupů v procesu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti. Nastavuje jednotlivá pravidla pro programy vzdělávání, tréninků, školení. Je zodpovědné za e-Recruitmentový

---

<sup>16</sup> Ocsovy, R.: Výběrové řízení v Plzeňském Prazdroji, Plzeň, s.12

nástroj. Vede evidenci zdrojů pro webovou a tiskovou inzerci a vyjednává podmínky pro využití speciálních zdrojů inzerce. Eviduje doporučené personální agentury, vyjednává podmínky spolupráce a uzavírá smlouvy.

#### **4.1.4 Přímý nadřízený – liniový manažer**

Je zodpovědný za nábor a výběr nových zaměstnanců do společnosti. Za specializaci pozice v e-Recruitmentovém nástroji a předání požadavků na nábor příslušnému generalistovi. V případě, že chce oslovit interního zaměstnance, je povinen informovat o svém záměru jeho přímého nadřízeného a vyžádat si k tomu jeho souhlas. V případě, že není identifikován ani jeden nástupce s aspirací do jednoho roku, je povinen specifikovat pozici a předat požadavek generalistovi na interní, případně externí inzerci. Liniový manažer vybírá společně s generalistou vhodné kandidáty pro výběrové řízení a aktivně se je zúčastňuje. Jako jediný je plně zodpovědný za konečné rozhodnutí o přijetí vybraného kandidáta a za jeho adaptační proces.

#### **4.1.5 Generalista**

Je zástupcem HR oddělení při výběrovém procesu. Garantuje, že pozice je plánovaná a schválená. Až po tomto schválení lze celý proces zahájit. V případě, že se jedná o manažerskou pozici, je generalista povinen před interním zveřejněním pozice vyžádat si informace od SPR/Talent Management Specialisty o případných, vhodných nástupcích na tuto pozici. Je povinen předat na oddělení Náboru a výběru zaměstnanců všechny životopisy došlé v písemné formě do e-Recruitmentového nástroje. Do tohoto nástroje zapisuje výsledky výběrového řízení a to i v případě, že není u výběrového řízení přítomen. Po ukončení výběrového řízení informuje všechny kandidáty, kteří se o danou pozici ucházeli a nebyli vybráni. Uchovává veškeré materiály dokladující průběh výběrového řízení a činí vhodnému kandidátovi nabídku jménem firmy.

#### **4.1.6 Osobní oddělení**

Je zodpovědné za zajištění veškeré nástupní administrativy. V případě, že se jedná o manažerskou pozici, zajišťuje také výpis z rejstříku trestů.



#### **4.1.7 Interní zdroje kandidátů**

Proces interního náboru je úzce spojen s SPR/Talent Management procesem. Generalista je vždy povinen před zahájením interní inzerce na manažerskou pozici si vyžádat od SPR/Talent Management specialisty informace o případném nástupci na danou pozici.

V případě, že na volnou pozici je identifikován jeden nástupce s aspirací do 1 roku, může liniový manažer po dohodě s SPR/Talent Management specialistou a příslušným generalistou rozhodnout o nezveřejnění této pozice a může tohoto nástupce na volnou pozici dosadit.

Pokud je na danou pozici identifikován jeden nástupce s dobou aspirace delší než jeden rok, může liniový manažer oslovit tohoto nástupce prostřednictvím jeho přímého nadřízeného a nabídnout mu možnost zúčastnit se výběrového řízení. Volná pozice musí být zveřejněna interně. O externím zveřejnění rozhoduje liniový manažer ve spolupráci s generalistou. Je-li identifikováno na danou pozici více nástupců s dobou aspirace do jednoho roku, musí proběhnout interní výběrové řízení mezi těmito nástupci. Pozice nemusí být zveřejněna. Na základě výsledků interního výběrového řízení liniový manažer buď rozhodne o vhodném kandidátovi z řad nástupců, nebo je povinen zajistit interní, případně externí zveřejnění pozice. Liniový manažer zodpovídá za konečné rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi. O interním, popřípadě externím zveřejnění rozhoduje liniový manažer ve spolupráci s generalistou.

V případě, že na volnou pozici není identifikován žádný nástupce, musí být tato pozice zveřejněna interně v rámci celé společnosti, poté může být zveřejněna i externě.

V případě nemanagerských pozic je uplatňován stejný princip, pokud prokazatelně existují nástupci. Pokud je nástupce z jiného oddělení, je liniový manažer povinen oslovit tohoto nástupce prostřednictvím jeho přímého nadřízeného. Ten mu musí dát k oslovení a nabídce pozice souhlas. Předpokladem pro přímé oslovení interního zaměstnance manažerem z jiného oddělení je minimální doba dvanácti měsíců odpracovaných na současné pracovní pozici. Ve výjimečných případech může být odpracovaná doba kratší, ale tyto výjimky musí odsouhlasit SPR/Talent Management specialista, případně manažer rozvoje lidského kapitálu. Generalista zveřejní interního kandidáta na výběrové řízení a informuje ho o jeho průběhu. V případě, že zaměstnanec

uspěje, musí ho stávající přímý nadřízený uvolnit ze svého oddělení nejpozději do tří měsíců od oznámení výsledku výběrového řízení. Tato lhůta začíná běžet prvním dnem následujícího měsíce po oznámení výsledku. Generalista kontaktuje osobní oddělení ohledně změny pracovní smlouvy a dalších záležitostí s tím souvisejících.

Každý zaměstnanec, který odpracoval v současné pozici minimálně jeden rok, má právo projevit zájem o jiné pracovní místo v organizaci. V takovém případě je zaměstnanec povinen předem informovat o své žádosti svého přímého nadřízeného. Přímý nadřízený nemůže zaměstnanci nijak bránit v podání žádosti o jiné pracovní místo ve společnosti, ani ho nijak za jeho úmysl sankcionovat.

Zaměstnanec, který se přihlásí do výběrového řízení a splňuje předpoklady na obsazení pracovního místa, musí být zařazen do výběrového řízení. Když zaměstnanec uspěje, musí ho stávající přímý nadřízený uvolnit ze svého oddělení nejpozději do tří měsíců od oznámení výsledků výběrového řízení. Tato lhůta začíná běžet prvním dnem následujícího měsíce po oznámení výsledku výběrového řízení.<sup>17</sup>

#### **4.1.8 Externí zdroje kandidátů**

Oddělení náboru a výběru zaměstnanců vede evidenci dostupných externích zdrojů a poskytuje informace potřebné pro rozhodnutí o efektivním výběru těchto zdrojů. Generalista doporučuje externí zdroje pro oslovení vhodných kandidátů. Každý interní i externí kandidát, který má zájem o volnou pozici, se musí zaregistrovat přes e-Recruitmentový nástroj. Pokud kandidát pošle svůj životopis včetně e-mailové adresy, bude oddělením náboru, případně generalistou požádán o registraci přes e-Recruitmentový nástroj. Neuvede-li e-mailovou adresu, bude zaregistrován do E-Recruitmentového nástroje oddělením náboru, které zajistí od kandidáta souhlas se zpracováním osobních údajů. Generalista je povinen takto došlé životopisy předat k registraci na oddělení náboru. Pokud se kandidát dostaví osobně bez zpracovaného životopisu, pak se zajistí registrace základních údajů kandidáta do e-Recruitmentového nástroje a souhlas se zpracováním osobních údajů oddělením náboru.

Pro získání vhodného kandidáta lze podat také inzerát. Inzerát sestavuje liniový manažer ve spolupráci s generalistou v e-Recruitmentovém nástroji. Generalista

---

<sup>17</sup> Ocsovy, R.: Výběrové řízení v Plzeňském Prazdroji, Plzeň, s.32

navrhuje zdroje inzerce a to buď interní, nebo externí. Oddělení nábory provede finální kontrolu inzerce a požadovaných zdrojů a zadává inzerci dle požadavků, popřípadě vrací inzerci generalistovi. V případě zásadních změn konzultuje nebo doporučuje zdroje inzerce. Oddělení nábory taktéž konzultuje s generalistou výběr kontaktních osoby pro preselekcí životopisů.

Náklady na standartní inzerci na pracovních portálech jako jsou například [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) nebo [www.prace.cz](http://www.prace.cz) hradí oddělení nábory. Nadstandartní inzerci, jako je inzerce v tisku, poplatky personálním agenturám nebo jinou specifickou inzerci hradí příslušné nákladové středisko, kde volnou pozici hledají.

#### **4.1.9 Výběr zaměstnanců**

Životopisy všech uchazečů musí být zaregistrovány v e-Recruitmentovém nástroji. Pokud životopis není registrován, nelze s kandidátem dále pracovat a zařadit ho do výběrového řízení. Každý životopis je porovnán s požadovaným výkonem na dané pozici za dodržení etických a právních norem. Toto porovnávání se nazývá preselekcí. Požadavek na preselekcí životopisů zadává generalista si e-Recruitmentového nástroje jako součást požadavku na zveřejnění volné pracovní pozice.

Oddělení nábory označí v e-Recruitmentovém nástroji uchazeče, které jednoznačně doporučuje k výběrovému řízení. Kandidáti, kteří vyhovují pouze částečně, jsou bez označení. Kandidáti, kteří nejsou v žádném případě vhodní pro výběrové řízení, odmítne oddělení nábory v rámci preselekcí. Informaci o provedení preselekcí obdrží generalista prostřednictvím notifikace. Poté může s životopisy dále pracovat.<sup>18</sup>

Pokud preselekcí provádí příslušný generalista, hodnotí kandidáty stejným způsobem a odmítá nevhodné kandidáty. Informaci o provedené preselekcí obdrží liniový manažer prostřednictvím notifikace.

Pokud generalista požaduje preselekcí od oddělení nábory, nebude procházet došle životopisy dříve, než mu budou předány oddělením nábory. Pokud by generalista vstoupil do došlých životopisů dříve, je povinen prošlé kandidáty znovu označit.

---

<sup>18</sup> Ocsovy, R.: Výběrové řízení v Plzeňském Prazdroji, Plzeň, s.54

#### **4.1.10 Výběrové řízení v Plzeňském Prazdroji a.s.**

Liniový manažer ve spolupráci s generalistou vybere vhodné kandidáty do prvního kola výběrového řízení. Domluví se také na výběrové metodě, zda zvolit testování, pohovory, assessment a na celkovém průběhu výběrového řízení.

V současné době jsou nejčastěji používány dvě základní metody. Metoda testování, kdy se používají odborné testy z cizích jazyků, PC testy nebo případové studie. Jako druhý je strukturovaný pohovor založený na otázkách ověřujících předpoklady kandidáta pro požadovaný výkon na dané pozici. Všem pozvaným kandidátům musí být položena většina stejných otázek, aby bylo možné porovnání jejich odpovědí.

#### **4.1.11 Výběrové řízení na nemanážerské pozice**

Pokud probíhá výběrové řízení na nemanážerskou pozici, může liniový manažer rozhodnout o nejvhodnějším kandidátovi již v prvním kole výběrového řízení. Jestliže se jedná o výběrové řízení na specializovanou, či vedoucí pozici, může liniový manažer rozhodnout o zařazení finálních kandidátů na psychometrické hodnocení a poté učinit konečné rozhodnutí o vhodném kandidátovi.

#### **4.1.12 Výběrové řízení na manažerské pozice**

Výběrové řízení na manažerské pozice by mělo probíhat minimálně ve třech kolech.

Jako první by mělo být testování nebo strukturovaný pohovor založený na kompetenčních otázkách a to za přítomnosti generalisty a liniového manažera.

Druhé kolo by mělo probíhat formou strukturovaného pohovoru a to již za přítomnosti liniového manažera – budoucího přímého nadřízeného

Jako třetí je psychometrické hodnocení. Toto hodnocení je nezbytnou součástí výběrového řízení na manažerské pozice. Absolvují ho dva až tři nejvhodnější kandidáti

z předchozích kol. Psychometrické testování je však pouze doplňkovým zdrojem informací, jež při výběrovém řízení může společnost použít.<sup>19</sup>

Po psychometrickém hodnocení může následovat ještě další pohovor, zpravidla s vyšším nadřízeným dané pozice, popřípadě s odborným ředitelem daného úseku. Generalista je povinen ještě před učiněním nabídky vybranému kandidátovi vyžádat si s jeho souhlasem minimálně dvě písemné reference u bývalých zaměstnavatelů, které budou uloženy v osobní složce kandidáta.

#### **4.1.13 Výběrové řízení formou Assessment Centra**

Pro výběrové řízení formou Assessment Centra (AC) je velmi důležitá důkladná příprava. Jedná se relativně dlouhý a administrativně náročný proces.

Nejprve je důležité krátké proškolení všech pozorovatelů a rozdělení jejich rolí. Například kdo AC povede, kdo bude prezentovat společnost a pozici, aby nedocházelo k neprofesionálnímu vystupování.

Poté je nutné pozvat vhodné uchazeče, zajistit kopie životopisů a všech potřebných formulářů pro všechny pozorovatele. Jmenovky pro identifikaci uchazečů a zajistit dostatečné občerstvení. Pro účely skupinové práce zabezpečit 2 místnosti a upravit je dle potřeb. Je také vhodné zajistit drobné dárky pro kandidáty, zabezpečit flipchart a na tento napsat jména, pozice a kontakt na minimálně jednoho z pozorovatelů. Program celého dne, stručnou historii společnosti, úkoly a modelové situace.

Úvod AC by měl proběhnout dle stanovených pravidel. Nejprve přivítání uchazečů, seznámení uchazečů s programem dne, vyzvání uchazečů, aby se individuálně představili celé skupině podle dané struktury – jméno, zaměstnání, hobby, zvíře, které uchazeče nejvíce vystihuje a proč. Pro efektivní sledování skupinové dynamiky je zapotřebí minimálně 3-5 proškolených pozorovatelů a 4-7 účastníků do jedné skupiny. Všichni pozorovatelé při tom ve Formuláři č. 1 viz příloha C, hodnotí na škále 1-7 (kdy 7 je nejlepší skóre):

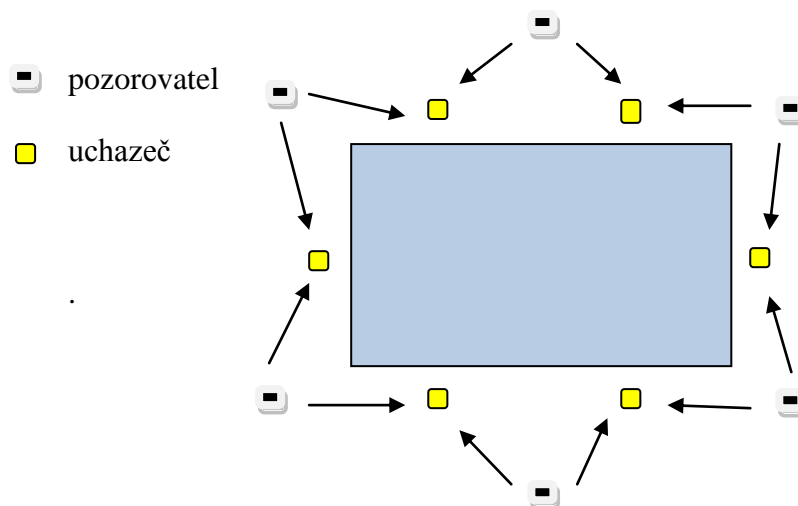
---

<sup>19</sup> Kabud', R.: Jak získat vhodné manažery v Plzeňském Prazdroji, Plzeň, s.55

- Zvládnutí stresu (uvolněnost, spontánnost, bezprostřednost projevu, znaky nervozity – třes hlasu, tichost, přestávky v komunikaci, těkavost očního kontaktu, ošívání se, pocení, atd.)
- Nápaditost a originalitu při představování, zejména při charakteristice své osobnosti prostřednictvím zvířete
- Dynamičnost jeho projevu, jak je aktivní, energický, spád a jiskru prezentace
- Celkový první dojem

Dalším krokem je skupinová práce, kde se nejvíce projevují vlastnosti každého člověka a to v interakci s druhými lidmi. Kromě toho je schopnost efektivní práce v kolektivu jedním z klíčových předpokladů na jakoukoli pozici ve společnosti. Proto je pozorování jednotlivce při skupinové práci nejdůležitější a nejpřesnější metodou k odhalení povahy jednotlivce. Je proto velmi důležité správné usazení účastníků tak, aby jim nic nebránilo v diskusi, nejlépe v uzavřeném, případně čtvercovém sezení. Rozdělení uchazečů mezi sebou, aby byl každý kandidát pozorován nejméně jedním pozorovatelem a aby každý pozorovatel hodnotil nejméně dva účastníky.

**Obrázek 1:** Zasedací pořádek při Assessment centru



Zdroj: Vlastní zpracování

Na závěr je nutné opakované přečtení úkolů z flipchartu, ujištění se, že skupina úkolu rozumí a zapnutí časomíry. Poté následuje pozorování jednotlivých projevů uchazečů a hodnocení na škále 1-7 (7 je nejlepší skóre) dle Formuláře č. 2. Pozorování kompetencí dle tabulky č. 1 viz příloha A.<sup>20</sup>

Každý uchazeč žádá zpětnou vazbu, protože chce znát, do jaké míry byl při úkolu úspěšný, jak byl vnímán a hodnocen pozorovateli. Ne vždy lze kandidátovi dát bezprostřední zpětnou vazbu před ukončením celého výběrového řízení.

V závěru skupinové modelové situace lze proto použít následující strukturu otázek:

- a) Jak hodnotíte výsledek skupinové práce?
- b) Jak hodnotíte svůj vlastní výkon ve skupině?
- c) Co byste udělal jinak, kdybyste mohl začít ještě jednou?

Obecně je tato forma jakési vlastní zpětné vazby vnímána uchazeči pozitivně a částečně uvolňuje napětí a zvědavost po skupinové práci.

Přestávku a vyhodnocení řídí vedoucí AC. Vyhodnocení skupinové práce probíhá za účasti všech pozorovatelů a je vhodné ho provádět hned po ukončení práce obou skupin. K vyhodnocení se používá Formulář č. 3. Vedoucí vyzívá pozorovatele, aby se vyjádřili k jednotlivým uchazečům, a podrobně diskutují každou z pozorovaných kompetencí. Vedoucí AC provádí také oznámení výsledků a to za přítomnosti všech pozorovatelů a účastníků. Uchazeči obecně pozitivně vnímají, když se jim sdělí způsob a základní principy, na základě kterých byli hodnoceni. Důležitě je ocenění investovaného času a úsilí všech uchazečů. Oznamují se pouze jména těch, kteří postupují do dalšího kola.

Dalším krokem v AC je individuální úkol. Zde je vybrán jeden z pozorovatelů, který hraje uchazečům partnera v hraní rolí. Tento pozorovatel by měl mít dostatečné zkušenosti z praxe. Sehrání zadání s každým uchazečem je individuální, tedy bez přítomnosti ostatních kandidátů. Platí zásada, že každý účastník musí mít stejného partnera z řad pozorovatelů pro spravedlivé porovnání výkonů. Uchazeč musí mít identické podmínky, aby hodnocení bylo objektivní. Ostatní pozorovatelé hodnotí

---

<sup>20</sup> Osovay, R.: Skupinová práce, nové metody výběrového řízení formou assessment centra, Plzeň, s. 73

individuální výkon uchazeče ve Formuláři č. 4 dle tabulky č. 2 viz příloha.<sup>21</sup> Při pozorování je nutné sledovat zejména všechny verbální i neverbální projevy kandidáta, jeho schopnost vést rozhovor, vyjednávat a argumentovat. Jeho nápaditost a vynalézavost, taj na bránu a průbojnost. U pozice Supervisor je nutné pozorovat také schopnost dávat sendvičovou zpětnou vazbu, konstruktivní kritiku, umět pochválit a motivovat, schopnost pojmenovat dobrý a špatný výkon a schopnost stanovovat a definovat SMART cíle svým podřízeným.

Při vyhodnocení individuálního úkolu se postupuje stejně jako při vyhodnocování skupinové práce. Používá se Formulář č. 5. Do posledního kola se pozvou 2-3 nejlepší kandidáti.

Jako poslední část AC je takzvané interview neboli pohovor. Ten začínáme tak, aby se uchazeč uvolnil a opadlo napětí. Usmíváme se, podáme uchazeči ruku a díváme se mu do očí, doprovodíme ho k místu, kde si může sednout. I toto místo by na uchazeče mělo působit uvolněně a nestresovat ho. Chvíli si s uchazečem povídáme a poté mu vysvětlíme, jak bude pohovor probíhat. Můžeme mu říci, že se jedná o informativní pohovor, jehož cílem pro obě strany je zjistit, zda nabízíme to, co uchazeč hledá. Začínáme otázkami na téma, které by kandidátovi mohlo vyhovovat a které by mohlo prolomit ledy, tzv. icebreak a uvolnit atmosféru. Otázky si dopředu připravíme a snažíme se pokládat informativní otázky s otevřeným koncem, které uchazeče povzbudí, aby se stal sdílnějším a řekl nám o své kvalifikaci co nejvíce. Jestliže momentálně nepotřebujeme určitou odpověď na určitou otázku, vyhýbáme se otázkám s uzavřeným koncem. Všem uchazečům je nutné podávat stejné otázky, abychom na konci výběru mohli porovnávat jejich odpovědi.

Cílem diskuse s uchazečem je se dozvědět co nejvíce pravdivých informací. Lidé většinou komunikují ve třech rovinách:

- Fakta a údaje
- Pocity a emoce
- Postoje a hodnoty

---

<sup>21</sup> Oscovay, R.: Skupinová práce, nové metody výběrového řízení formou assessment centra, Plzeň, s. 75



Pohovor však do jisté míry poskytuje uchazečům prostor pro sebe-stylizaci. Aby uchazeč získal nabízenou práci, snaží se ukázat v tom nejlepším světle. Každý i z méně připravených uchazečů dovede velmi dobře uvádět fakta a údaje v již zmiňovaném životopise. Bez větších problémů se bude orientovat v datech, kdy a kam nastoupil, bude pohotově odpovídat na otázky, jakou školu vystudoval nebo kde a co dělal naposledy. Proto klademe otázky směřující k faktům a údajům jako první. Pokud však povedeme pohovor jen v této rovině, může se stát, že se o kandidátovi nedozvíme nic víc, než je uvedeno v životopise.

I uchazeči, kteří jsou lépe připraveni, mají potíže zodpovědět otázky ohledně pocitů, emocí, reakcí nebo zážitků, pokud popisují situaci, kterou ve skutečnosti nezažili. Proto se v druhém kroku, k ověření si, zda uchazeč říká pravdu, ptáme právě na reakce, pocity nebo osobní zkušenosti. Pozorujeme při tom i verbální projev uchazeče, protože když někdo vzpomíná na něco, co skutečně prožil, pak se emoce projeví v gestech nebo mimice.

Jednou z nejjintimnějších součástí každé lidské osobnosti jsou pocity nebo zkušenosti, které si opakovaným prožíváním fixují do hodnot a postoje. Když má tedy uchazeč s něčím více zkušeností, něco skutečně prožil, měly by to různým způsobem ovlivnit jeho hodnoty a postoje. Kromě toho bychom měli mít především zájem o pracovníky, kteří jsou schopni na základě již prožitého své postoje měnit a učit se z každé situace. Proto se ve třetí úrovni soustředíme na otázky mapující hodnoty, postoje a schopnosti učet se z prožitého.

Profesionál však dokáže sebe-stylizaci odkrýt a správně roztřídit objektivní a zkreslené informace. Pro tyto účely používáme metodu tříúrovňového kladení otázek metodou START:<sup>22</sup>

- ST Situation/Task (situace/úkol)
- A Action (akce/reakce)
- R Result (výsledek)
- T Thesis (poučení)

---

<sup>22</sup> Kabud', R.: Jak získat vhodné manažery v Plzeňském Prazdroji, Plzeň, s.92

Není samozřejmě možné provést celý pohovor metodou START. Doporučení je, použít strukturu otázek alespoň 2-3 krát v průběhu diskuse. Pokud pozorujeme, že uchazeč na ně odpovídá přirozeně a bezprostředně, když je vidět soulad mezi hovořením a neverbálním projevem, můžeme s vysokou pravděpodobností uchazeči důvěřovat.

Má-li uchazeč patřičnou kvalifikaci a my bychom ho rádi přijali, snažíme se kandidáta získat pro danou pozici. Přiblížíme uchazeči vizi společnosti a hodnoty, které zastává. Na závěr pohovoru uchazeče požádáme, aby podal bližší informace o dalších oblastech, zkušenostech a znalostech, o nichž se dosud nezmínil a zeptal se na cokoli, co ho zajímá. Pohovor uzavřeme krátkým shrnutím a odpověďmi na uchazečovy otázky a informujeme ho o tom, co bude následovat. Ihned po ukončení pohovoru je potřeba poznamenat si dojmy. Měli bychom zvážit, do jaké míry uchazeč vyhovuje našim požadavkům. Znovu si projít požadavky a porovnáme je se silnými a slabými stránkami uchazeče. Jestliže se rozhodneme o přijetí, v případě potřeby zkontrolujeme svůj názor s ostatními a o výsledku informujeme všechny uchazeče, kteří se pohovorů zúčastnili.

#### **4.1.14 Jak najít toho nejlepšího kandidáta**

Výběrové řízení vyžaduje celou škálu dovedností a znalostí. Proto se doporučuje postupovat podle následujících instrukcí.

Vedoucí zaměstnanec, který vede pohovor s uchazečem, by si měl všimnout neverbálního projevu chování, jako je například výraz tváře, gesta, postoj uchazeče a způsob, jakým sedí nebo celkové tělesné pohyby. Dále by si měl uvědomit rozdíly mezi verbálními a neverbálními projevy chování. Je potřeba mít na vědomí, že také uchazeč bude hodnotit neverbální reakce členů společnosti.

Rozhodně se doporučuje dělat si během pohovoru stručné poznámky. K tomu použijeme zvláštní list papíru. Není vhodné psát poznámky přímo na životopis nebo na žádost uchazeče.

Při prvním pohovoru se zaměříme na zjištění výkonnostních faktorů, které naznačí, zda by uchazeč danou práci zvládl. Druhý pohovor bude pravděpodobně vyžadovat větší zaměření na zjištění konkrétních schopností uchazeče. Pohovory nám dále dávají možnost posoudit, zda by se uchazeč přizpůsobil firemní kultuře, zda se hodí

do kolektivu, do kterého se má zařadit, a zda by dokázal vyjít s příslušným nadřízeným, pro kterého má pracovat.

Chyb, které uděláme, protože jsme si řádně neprověřili informace a nepotvrdili pravdivost údajů o vzdělání a zkušenostech uchazeče, jsou nejdražší. A to nejen ve finančních nákladech, ale také v času, který se do výběru věnuje.

Když dojdeme k závěru, že určitý uchazeč je pro nás ten pravý, zeptáme se ho, proč chce pracovat u naší společnosti. Správný kandidát uvede několik důvodů. Pokud uchazeč nedá moc dobrou odpověď a váhá, znovu svou nabídku zvážíme. Jestliže jsme uchazeče získali pro práci u nás, měl by nyní také vysvětlit, proč on sám má o práci zájem. Tak nejlépe zjistíme, zda uchazeč bude do budoucna schopen loajality a dlouhodobého závazku.

Představíme uchazeče lidem, s kterými bude pracovat. Kolegové pravděpodobně projeví dobrý úsudek v tom, jestli jsme zvolili dobře. Zeptáme se zaměstnanců, kteří se s uchazečem setkali, co se jim na něm líbilo nejvíce a co naopak nejméně. Při rozhodování vezmeme tento jejich názor v úvahu.

Zjistíme, jak uchazeč postupoval, když měl vyřešit obtížný problém, V souvislosti s určitým klíčovým ukazatelem pokládáme otázky týkající se situací, při nichž vznikl konflikt, došlo k stížnosti klienta, vzniklo etické dilema, nastaly stresující podmínky nebo v nichž byli zapojeni problematičtí zaměstnanci. Prověřujeme, zda uchazeč projevil odpovědnost, odhodlání, energii a interpersonální dovednosti. Zjistíme, co uchazeč udělal, aby problém vyřešil. Použijeme přitom tříúrovňové kladení otázek metodou START.

Pokud v životě uchazeče nedošlo k žádným dramatickým změnám, pracovní výsledky uchazeče v minulosti jsou zároveň nejlepším ukazatelem toho, jakých výsledků bude dosahovat v budoucnu. Zeptáme se uchazeče, jaké byly jeho největší úspěchy, kterých osáhl v předchozích zaměstnáních nebo ve škole, pokud je čerstvým absolventem.

Dáváme pozor, abychom nepřístupnými otázkami neporušili zákon. V souvislosti se vstupem do EU bychom z pohovorů měli vynechat otázky s možným diskriminačním podtextem nebo otázky výrazně mapující soukromé uchazeč.

Je v našem zájmu získat uchazeče, kteří budou mít realistická očekávání. To znamená, že reálně vylíčíme a popíšeme, co znamená

pracovat pro naši společnost. Přehnaná očekávání by nám s velkou pravděpodobností v budoucnu způsobily problémy.

Ke zhodnocení uchazeče můžeme použít jednoduché pravidlo, které lze vyjádřit slovem SWAN:

S      šikovnost/chytrost

W      tvrdá práce

A      ambice

N      sympatie

Chytrost je jeden z ukazatelů nejlépe dokazujících, zda uchazeč příslušnou práci zvládne. Na druhou stranu asi nechceme člověka, který by byl sice inteligentní, ambiciózní, sympatický, ale přitom líný. Ambiciózní lidé většinou odvádějí kvalitní práci, pokud vidí, že se tak dostanou dále. A posledním významným aspektem může být otázka, zda je uchazeč příjemný, sympatický, což platí zvláště tehdy, má-li být ve styku se zákazníky.

Jako poslední metoda k získání toho správného uchazeče, nám může posloužit zajištění jeho referencí. Jsou oblasti, které se nedají změřit nebo posoudit ano sebelepším strukturovaným pohovorem. Pokud se nechceme spoléhat jenom na informace z jednoho zdroje, kterým je kandidát, zeptáme se na předchozího nadřízeného, jak spolu vycházeli a jak by nadřízený hodnotil jeho pracovní výkon. Požádáme o souhlas k ověření referencí a kontakt na příslušnou osobu. Pokud s tím bude uchazeč souhlasit, zavoláme bývalému nadřízenému a pokusíme se získat potvrzení správnosti poskytnutých informací od uchazeče.

#### **4.1.15 Rozhodnutí o přijetí**

Liniový manažer je plně zodpovědný za konečné rozhodnutí o přijetí vybraného kandidáta na volnou pozici.

Generalista komunikuje s vybraným kandidátem ohledně konkrétní pracovní nabídky a pokud uchazeč nabídku akceptuje, je generalista povinen předat na osobním oddělení veškeré materiály nezbytné pro přípravu nástupních formalit. Pracovníci osobního oddělení jsou povinni zajistit veškerou nástupní agendu. V případě manažerských pozic, u kterých je požadována trestní bezúhonnost, i výpis z trestního rejstříku.

Generalista je dále povinen v e-Recruitmentovém nástroji zapsat výsledek výběrového řízení, ohodnotit pro budoucí efektivní využití kandidáty, kteří se výběrového řízení zúčastnili, odmítnout všechny ostatní kandidáty a pozici archivovat. Je také povinen archivovat veškeré materiály dokladující průběh výběrového řízení. Ověřuje průběh adaptačního procesu.

Pokud kandidát nabídku neakceptuje, může generalista oslovit kandidáta, který se umístil ve výběrovém řízení jako druhý, případně na dalším místě nebo zadá do e-Recruitmentového nástroje požadavek na obnovu náborového procesu. Generalista je povinen odmítnout všechny ostatní kandidáty.

## **4.2 Nábor a výběr poradců METLIFE pojišťovna a.s.**

Síla agentury vyplývá z přijímání těch nejsilnějších a nejefektivnějších poradců, kteří jsou k dispozici. Klíčem k nalezení takových lidí je výběrový proces.

### **4.2.1 Pět kroků k provádění náboru**

Někteří manažeři chápou nábor jako získávání nových poradců nebo jako doplňování stávající organizace. Pro některé manažery není tento koncept dostatečně široký. Provádění náboru pro ně znamená získávání sítě nových poradců. Jestliže získáme pět nových poradců, ale po půl roce dva odejdou, nedopadli jsme tak dobře jako ten manažer, který získal čtyři nové poradce a udržel je.

Pět hlavních kroků v náborovém procesu:

1. Vyhledávání - hledání vhodných jednotlivců, u nichž je předpoklad
2. Odmítnutí - zamítnutí těch, kteří neodpovídají minimálním požadavkům

3. Výběr - výběr ze zbylých, kteří nejlépe zapadají do prodejního týmu
4. Představení profesní dráhy – přesvědčení kandidáta
5. Předmluvní orientace – obeznámení kandidáta s podmínkami

Nábor není jednostranná akce, ale proces vytvářený několika důležitými a blíže souvisejícími aktivitami. Pokud je nějaký z těchto kroků přehlížen, šance na vybudování úspěšného týmu jsou omezeny. Kromě toho, můžeme získat velký počet perspektivních poradců a přesto nebýt úspěšný v budování týmu.

Nejdůležitějším krokem pro budování úspěšného prodejního týmu je plánování, které podmiňuje dosažení nového cíle. Cíl by měl být založen na tom, kde se v oblasti náboru nacházíme v současné době, kde se chceme nacházet za rok a kde za několik let. Cíl by měl přesně stanovit, počet přijatých poradců, které dovedeme k úspěchu. Vyjádření cíle pouze prostřednictvím počtu nově přijatých poradců však nestačí, protože samotný počet lidí prodeje nezvýší. Musíme uzavřít smlouvu s lidmi, kteří budou aktivně prodávat. Kromě toho nepotřebujeme vědět pouze kolik poradců musíme nabrat, ale také množství lidí, kteří odpadnou. Počítejme se všemi alternativami odchodů – neúspěch v prodeji, nezpůsobilost, přestěhování se, povýšení, apod.

Jeden z důležitých kroků v přípravné práci pro nábor poradců, je stanovit si správnou koncepci. Její součástí je definovat si představu, jakého člověka vlastně hledáme. Představa nemusí být úplně přesná, spíše volnější. Nebudeme nastavovat přísná nebo jednoduchá pravidla, která nás poté bude omezovat. Raději zvolíme flexibilní kostru, která se může rozšířit nebo omezit, upravit a modifikovat, aby vyhovovala konkrétním podmínkám.

Poradce, kterého hledáme, by měl mít některé, alespoň minimální předpoklady, jako jsou například studijní výsledky, naznačující schopnost úspěšné projít tréninkem, orientovat se ve složitosti moderního pojištění a finančních služeb. Dále stabilitu a úspěch v současném nebo předchozím zaměstnání. Spolehlivost a integritu v osobním a profesním životě, přijatelný vzhled, vystupování, hlas a způsob vyjadřování. Důležité je také přesvědčení o užitečnosti této práce, pojišťovnictví.

Hledání poradců můžeme definovat jako kontakt s lidmi, kteří se mohou stát poradci. Vyhledávání klientů, stejně jako vyhledávání kandidátů je činnost, ne

myšlenkový proces. Uspějeme pouze tehdy, když najdeme dost správných kandidátů, kteří mají zájem o profesi v oblasti pojišťovnictví a finančních služeb.

Hledání začíná definováním prostředí, kde mohou vhodní kandidáti být. Nejdůležitější v náboru je najít zdroj vhodných kandidátů pro definovaný trh, kteří splňují požadavky. Vyhledávání potencionálních poradců znamená identifikovat předpoklady pro výkon profese. Tyto předpoklady nacházíme zejména u lidí, kteří jsou pracovně nebo ekonomicky nespokojeni ve svém současném zaměstnání nebo u mladých lidí, kteří si ještě definitivně neujasnili svou budoucí kariéru. To jsou skupiny, ze kterých si budeme vybírat.

Hlavní metody, jak lze získat jména lidí, informace o nich a doporučení na lidi, kteří prvořadě zajímají:

- Nominátoři
- Osobní aktivita
- Systém řízený z kanceláře
- Stávající poradci
- Nepřímé metody (internet, e-mail, inzerce, semináře...)

#### **4.2.2 Nominátoři**

Mnoho regionálních manažerů využívá systém doporučení od stávajících poradců k získání potencionálních kandidátů pro svoji skupinu nebo agenturu. Poradci dokáží dobře identifikovat velké množství potencionálních kolegů díky svým kontaktům s klienty a dalšími lidmi. Abychom tento proces maximálně zefektivnili, musíme nalézt systematický způsob získávání těchto kontaktů od poradců.

Jeden ze způsobů, jak získat od poradců doporučení je sejít se s nimi a požádat o jména. Pokud má být tento proces efektivní a široce použitelný, musí tyto schůzky mít svou strukturu. Abychom efektivně zavedli používání systému doporučení, budeme potřebovat různé materiály k tomu, aby poradci mohli uvádět seznamy jmen potencionálních poradců.

Dobrych výsledků se dočkáme pouze tehdy, když budeme mít připravenou dobrou prezentaci pro nominátory a budeme ji často používat. Správná prezentace pro nominátory by měla být jednoduchá, s jasně stanovenými otázkami, z kterých lze jednoduše zjistit potřebné informace. V prezentaci bychom měli stručně popsat výhody pro nominátora, informovat o největších výhodách kariéry, popsat práci poradců, jak se poradci školí. Krátký úvod do odměňování a možnosti příjmu. Jak probíhá výběrové řízení a profil kandidáta.

Zdroje motivátorů jsou nejčastěji pracovníci oddělení půjček, personální manažeři či ředitel pobočky. Dále pak z veřejné správy, úředníci, advokáti a krajští či obecní zastupitelé. Pracovníci, kteří spolupracují se životopisy, například sekce novin, centra kariérové orientace na vysokých školách. V neposlední řadě i sousedé nebo přátelé našich sousedů.

#### **4.2.3 Inzerce**

Inzerce není jediná nebo nejlepší metoda nábory. Inzerce je doplněk k ostatní metodám, ale může být velmi vhodným doplňkem. Mnoho agenturních ředitelů (branch manager – BM) používá inzerci, vždy když potřebují s náborem pospíchat nebo pokud potřebují nabírat lidi do nových oblastí. Inzerce vyvolává okamžitou reakci, což je pro dobrý nábor velice důležité. Tento způsob nábory může manažerovi dát možnost rychle získat zkušenosti s vedením rozhovorů a s testováním. Nepochybně je to jeden z nejrychlejších a nejekonomičtějších způsobů, jak oslovit hodně lidí s nabídkou kariéry v pojišťovnictví.

Někdy je důležité se zamyslet nad tím, jak vnímá inzerci potencionální poradce, který může, ale nemusí odpovědět na náš inzerát. Nikdo neodpovídá na inzerát, který žádá o pomoc, pokud se čtenář nemyslí, že by to mohlo přinést nějakou výhodu pro něj. Čím konkrétnější informace inzerát obsahuje, tím více eliminujeme nežádoucí odpovědi a nedorozumění. Pokud popíšeme svoji nabídku podrobně, inzerát nám ušetří čas, který bychom strávili s pohovory s nevhodnými kandidáty. Nevhodný kandidát nám na správně napsaný inzerát zkrátka neodpoví.

Další základní pravidlo dobrého inzerátu v inzertní části je často své sdělení opakovat. Pokud jde o to, vybrat do agentury toho správného člověka, je důležité být



trpělivý. Člověk, na kterého čekáme, nemusí číst noviny každý den, a proto je lepší inzerát vždy raději ještě jednou zopakovat, než jej stáhnout příliš brzy a vystavit se tak riziku, že ten správný člověk si ho nepřečte.

Výhody inzertní rubriky jsou, že čtenář jasně ví, kde inzerát najde. Zatímco většina inzerátů musí pozornost čtenáře přitáhnout a hlavně ji udržet, aby se informace z něj dostala do čtenářova podvědomí, inzertní rubrika má čtenářovu pozornost automaticky. Čtenář si inzertní rubriku najde sám a s větší pravděpodobností s ní náš inzerát najde.

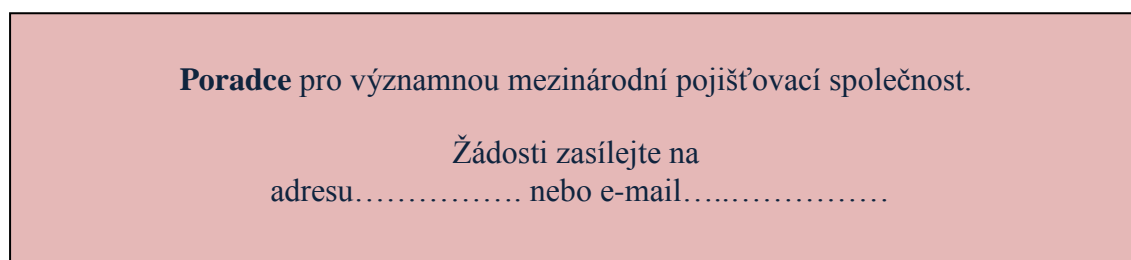
Studie ukazují, že inzertní rubriky mají neustálé množství čtenářů. Podle nedávného výzkumu čte denně inzertní rubriky více než poloviny dospělých čtenářů novin. Z toho se dá soudit, že nelze jednoznačně stanovit, který den v týdnu je nejlepší.

Občas je však slyšet námitka, že nejlepší lidé nečtou inzertní rubriky. Průzkumy však ukázaly, že inzertní rubriku čtou všechny vrstvy společnosti bez ohledu na vzdělání či výši příjmu. Pokud na naše inzeráty neodpovídají správní lidé, je možné, že je text inzerátu prostě nezaujal.

Každý inzerát osloví jinou skupinu lidí. Proto se každý manažer musí rozhodnout, pro ten správný inzerát a vyhodnotit si, co a jak na koho funguje.

Zatímco někteří preferují konkrétní popis pozice, jiní inzerenti stále věří svým krátkým, jednoduchým inzerátům typu „žádáme o pomoc“.

**Obrázek 2:** Příklad inzerátu A



Zdroj: Vlastní zpracování

Ti, kdo používají takovéto inzeráty, chtějí většinou ušetřit peníze a hledají lidi, kteří nechtějí pracovat na své kariéře. Správný typ inzerátu primárně pozici prodává.

**Obrázek 3:** Příklad inzerátu B

**DOBŘÁ PŘÍLEŽITOST** jako místní obchodní zástupce pro velkou mezinárodní společnost specializovanou na životní pojištění. Budoucí příjmy záleží pouze na Vašich schopnostech a dovednostech.

Interní školení v místě pracoviště

Životopisy zasílejte na adresu..... nebo e-mail.....

Zdroj: Limra's international amtc. Náborový modul. Praha. MetLife pojišťovna 2009

Takový inzerát obvykle vyvolá více odpovědí, než inzerát, který popisuje pouze požadavky. Vhodně zvoleným inzerátem oslovíme větší počet potenciálních uchazečů o volnou pozici.

#### **4.2.4 Provádění náboru prostřednictvím středisek vlivu**

V případě, že při náboru použijeme střediska vlivu, využíváme pomoci lidí, kteří mohou ovlivnit další lidi, které neznáme. Pokud středisek vlivu nebo nominátorů umíme vhodně využít, získáme zdroj, který pomůže najít perspektivní prodejce.

Člověk, který je vhodný pro středisku vlivu, musí být schopen dodat jména lidí s dobrým potenciálem a musí na ně mít nějaký vliv. Tato osoba musí být také ochotna pomoci, pokud ne hned, tak poté, co je jí vysvětleno, jakou pomoc a službu od ní požadujeme.

Toto kritérium není pouhá teorie. Například ředitel největší společnosti ve městě by mohl z titulu své pozice navrhnout jména mnoha dalších kvalitních kandidátů a dát jim ohledně případné spolupráce správné pokyny. Nicméně pokud nechce pomoci, nemá jako středisko vlivu velkou hodnotu. Efektivitu středisek vlivu můžeme zvýšit například tím, že se neptáme přímo na jména, ale popíše spíše jen vzniklou situaci.

Nejčastějším místem, kde střediska vlivu hledat jsou osobní a společenské kontakty. Doporučení od nových poradců, stávající klienti, důležití lidé například

v komunitě podnikatelů, právníků a také lidí, jejichž součástí práce je setkávání se s lidmi.

Získávání spolupráce je jednoznačně otázkou vybudování si prestiže a přesvědčit středisko vlivu o možnostech kariéry poradce v pojišťovnictví pro správnou osobu. Pokud se toto podaří, středisko dosáhne ve svém okolí takového uznání, že spolupráce bude založena více na touze pomoci získat pozici v agentuře, než snaha pomáhat nám a naší agentuře.

#### **4.2.5 Výběrový proces**

Síla agentury vyplývá z přijímání těch nejsilnějších a nejefektivnějších zprostředkovatelů, kteří jsou denně k dispozici. Klíčem k nalezení takových lidí je výběrový proces.

Pětistupňový výběrový proces prokázal svou účinnost ve vyhledávání zprostředkovatelů. Každý krok tohoto procesu nám umožní prozkoumat jiný charakterový rys. Aby byl proces úspěšný, musíme získané informace použít k rozhodnutí o potenciálu kandidáta coby zprostředkovatele a o tom, zda daný člověk splňuje kritéria výběru.

Dříve, než tento proces s kandidátem absolvujeme, je potřeba vědět, jaké vlastnosti hledáme. Určíme si profil zprostředkovatele, který nejlépe zapadne a nejlépe poroste v prostředí agentury. Zkušenost, zralost, trhy, kontakty, platové požadavky a mnoho dalších faktorů je třeba zvážit při odpovědi na stěžejní otázku, jaký typ zprostředkovatele je pro nás nejvhodnější. V průběhu práce na náboru a na výběru zprostředkovatele, bychom měli určit ty kandidáty, kteří předvedli, že mají vše nezbytné pro úspěch v profesi prodejce. Kandidát potřebuje mít pět základních vlastností:

1. Zdravou a pozitivní představu sám o sobě
2. Důvěru v systém osobních hodnot
3. Podnikatelského ducha ve vztahu k míře rizika
4. Schopnost a ochotu se vzdělávat
5. Vnímavost na motivační faktory

V případě, že se ostatní ve skupině kandidátů neliší, přítomnost těchto pěti kritických vlastností u kterékoli osoby by měla zajistit naši volbu. Tyto vlastnosti jsou rozhodující pro obchodní úspěch, protože přímo určují hlavní důvody, proč lidé v oboru pojišťovnictví uspějí nebo neuspějí.

Poradce musím být schopen zpracovat odmítnutí jako přirozenou součást obchodu. Zdravá a pozitivní představa o sobě samém toto umožňuje. Zprostředkovatel působí sebevědomě za předpokladu, že skutečně věří, že potencionální klient bude obohacen už jen setkáním s ním, bez ohledu na to, zda dojde k prodeji nabízeného produktu či nikoli.

K prodeji dojde nejčastěji z důvodu, že někomu záleží na prospěchu druhé osoby. Z toho je zřejmé, že kupující má smysl pro zodpovědnost a plánování a umí rozdělit své finanční zdroje podle životních priorit. Skutečně úspěšný poradce musí mít stejné vlastnosti. Není možné odvádět v prodeji vrcholné výkony, aniž by člověk sám věřil ve služby, které nabízí.

Jakýkoli podnikatel si je vědom svého rizikového faktoru při budování vlastní firmy. Skutečný podnikatel je však tak soustředěn na výnosy, že rizika jsou v jeho mysli minimalizována. Z čehož vyplývá, že vlastně nemají na jeho výkon vliv.

Každý z nástrojů používaných ve výběrovém procesu, pomáhá zjistit potenciál jedince coby zprostředkovatele. Následuje popis způsobu používání těchto nástrojů v pětistupňovém, výběrovém procesu.

Prvním krokem v pořadí je provést první síto – pohovor, následováno zadáním výběrového dotazníku. Ty vyhodnotí kandidátovu schopnost pracovat v pojišťovnictví nebo v oblasti finančních služeb. Důvodem pro zadání výběrového dotazníku v počátcích výběrového procesu je, že dokáže výborně předpovědět budoucí obchodní úspěchy kandidáta, jeho paměť a schopnost vzdělávání. Je relativně finančně náročný. Po vyplnění výběrového dotazníku požádáme kandidáta, aby do příštího pohovoru vyplnil formulář pro reference. Měl by obsahovat jména pěti minulých zaměstnavatelů, popřípadě současného zaměstnavatele, přátel nebo jiných osob, které mohou poskytnout dodatečné informace o osobních a obchodních schopnostech kandidáta.

Pokud jsou výsledky výběrového dotazníku příznivé, pak následuje krok dvě ve výběrovém procesu. Kandidát absolvuje detailní strukturovaný pohovor před komisí.

Tento pohovor je veden třemi dotazovateli skládajících se z ředitele a ze dvou manažerů, případně zaměstnanci kanceláře. Střídavě se ptají kandidáta na základě strukturovaného procesu a typizovaného okruhu otázek. Účelem pohovoru je získat schválení výkonu a reakci na kandidáta od skupiny nezaujatých lidí. Při situaci pohovoru jeden na jednoho existuje možnost, že dotazovatel přehledně některé zásadní věci. Tato metoda pohovoru je velmi preferována a doporučována.

Pro ty kandidáty, kteří úspěšně absolvovali výběrový dotazník a pohovor, představuje další fáze výběrového procesu absolvování profesní prezentace. Jde o jiný pohovor než ten, který předcházel. Toto setkání s kandidátem se soustředí na jeho seznámení s profesními příležitostmi, které jsou k dispozici na pozici zprostředkovatele. Během profesní prezentace obdrží kandidát informace o produktech, klientech, trzích, zákaznických službách, výhodách a možnostech platového a profesního růstu.

Pokračuje-li zájem kandidáta, je obeznámen v dalším kroku s procesem školení a vedení. V tomto časovém úseku se kandidát seznámí s průzkumem a s prodejním procesem. Tato část výběrového procesu umožňuje vyhodnotit kandidátovu reakci na vedení a profesní trénink, tako jeho potenciál naučit se základní dovednosti průzkumu a prodeje. Kandidátům se zadávají konkrétní projekty, při nichž budou hodnoceni na základě rychlosti, důkladnosti a přesnosti. Je-li kandidát nadšený z materiálů a zadaných úkolů a dokončí je v daném čase, máme první znamení, že jde o schopného kandidáta.

Pátým a závěrečným krokem ve výběrovém procesu je rozhodovací pohovor. Tento pohovor se uskuteční po dokončené ostatních kroků výběrového procesu a je obvykle prováděn manažerem. Během této fáze manažer zhodnotí předmluvní činnost a dále projde požadavky a povinnosti, které obnáší práce pojišťovacího poradce. Z předpokladu, že kandidát úspěšně prošel předchozími fázemi výběrového procesu a má nadále zájem o pozici zprostředkovatele, je připravena smlouva o spolupráci.

Kromě toho, že nám tento proces poskytne fakta a dojmy nezbytné k učinění rozumného rozhodnutí o kandidátovi, umožní rovněž v kandidátovi zanechat kladný dojem o fungování agentury. Profesionální a selektivní přístup vzbudí u kandidáta důvěru v to, že vstupuje do prvotřídní organizace.

#### 4.2.6 Návrh řešení

Z výše popsaných metod výběru vyplývá, že ve firmě Plzeňský Prazdroj, a. s., jsou oproti společnosti MetLife pojišťovna a. s. zapotřebí vyšší náklady vynaložené na získání vhodného zaměstnance, nicméně efektivita a validita tohoto procesu je lepší a úspěšnější. Viz tabulka č. 1.

**Tabulka 1:** Porovnání výběrových metod

	Náklady na výběrové řízení	Počet hodnotitelů	Počet reakcí na vyhlášené volné místo	Počet vhodných uchazečů	Úspěšnost výběru
Plzeňský Prazdroj a.s.	☹☹☹	😊😊	😊😊😊	😊😊	😊😊😊
Metlife pojišťovna a.s.	😊😊😊	😊	☹☹☹	😊	☹☹

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 ZÁVĚR

S formou a metodami výběru nových zaměstnanců, se setkává většina manažerů, kteří mají přímé podřízené. Vzhledem k fluktuaci, která je v každé organizaci, je nutné tento proces znát. Pravděpodobně se shodneme na tom, že proces náboru a výběru vhodného kandidáta na volnou pozici je velmi náročný na znalost a schopnosti těch, kteří plní roli řídicího subjektu. Návodů, jak tuto roli naplnit je celá řada. Zatímco průměrní manažeři, využívají tyto návody příležitostně a nedůsledně, pro výborné manažery platí, že je využívají jako ucelený systém a důsledně.

Proces náboru, výběru, ale i začlenění nového spolupracovníka do týmu, je skutečně zapotřebí chápat jako komplexní kroky a vše realizovat systémově. To znamená osvojit si spektrum teoretických poznatků do své profesní činnosti, dosahovat určité standardizace vedení lidí, ovšem za současného respektování vnitřních a vnějších podmínek.

V této bakalářské práci bylo zjištěno, že v Plzeňském Prazdroji a. s., používají personalisté všechny moderní metody výběru pracovníků a procesy pracovních činností jsou na velmi vysoké úrovni. Organizace používá metody výběru s velmi vysokou validitou, s tím související vysoká nákladovost není v tomto případě překážkou, vzhledem k velikosti a hospodaření firmy. Jako kladnou lze také hodnotit skutečnost, že organizace má vlastní oddělení, které se věnuje personálnímu výběru. Výběrový proces lze odhadnout na 1:8, tzn., že ve výběrovém řízení uspěje každý osmý kandidát, který se výběrového procesu zúčastní. Tento podíl se mi zda vysoký, a proto tak dává základ pro výběr schopných uchazečů. Organizace využívá náborového procesu metodou Assessment Centra.

Výběrový proces v MetLife pojišťovně a. s. se liší v důsledku kladení důrazu na samostatnost, schopnost zodpovídat sám za sebe a být finančně hodnocen na základě uzavřených obchodů, z čehož vyplývá menší počet uchazečů při náborovém procesu. V této organizaci se klade důraz na nábor především prostřednictvím motivátorů, doporučení a inzerce. Organizace nevyužívá metodu Assessment Centra a to z důvodu

vysoké nákladovosti menšího počtu kandidátů, kdy se společnosti nevyplatí více investovat do personálního výběru.

Plzeňský Prazdroj a.s. využívá při výběru a náboru všech vhodných metod a praktických zkoušek, které mají vysokou validitu. U MetLife pojišťovny a.s. to není možné a to hlavně z kapacitních důvodů. Každá regionální kancelář si výběrové řízení provádí sama, a proto se zde jeví jako vhodnější forma využívání cílené inzerce.



## SEZNAM POUŽITÝH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada Publishing, a.s., Praha 2009, 184 s. ISBN 8024730065.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 85s. ISBN 80-247-0469-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, NT Publishing, 2002. 399s. ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. 275s. ISBN 978-80-247-2202-3

SKOŘEPA, L., ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. 56s. ISBN 80-86708-14-4

ROS, J. *Přijímací pohovor*. Praha: Grada Publishing, 2007. 113s. ISBN 978-80-247-1944-3

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2005. 52s. ISBN 978-80-247-1975-7

WARCZECHA, J. *Jak se stát úspěšným pojišťovacím poradcem*. Praha: Grada Publishing, 2004. 38s. ISBN 80-247-0967-8

KŘÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. Praha: Grada Publishing, 2003. 118s. ISBN 80-247-0556-7

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2002. 193s. ISBN 80-247-0215-0

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 235s. ISBN 978-80-247-1904-7

TOWNSEND, J. *Manažerský pohovor*. Praha: Portál, 2006. 36s. ISBN 80-7367-083-6

- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2002. 132s. ISBN 80-86517-20-9
- ZEMAN, J. A KOL. *Efektivní manager, Kniha 5, Nábor a výběr pracovníků*. Praha: The Open University Business School, 2001. 24s.
- ZÁKONÍK PRÁCE. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*
- LIMRA'S INTERNATIONAL AMTC. *Náborový modul*. Praha: Metlife pojišťovna, 2009. 205s.
- OCISOVAY, R. *Nová metodika výběrových řízení formou assessment centra*. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, 2005. 108s.
- KABUŤ, R. *Jak získat vhodné manažery v Plzeňském Prazdroji*. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, 2005. 179s.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

- ETHIC-HR. *Nábor a výběr nových zaměstnanců – 2008* [online] . Praha [cit. 2013-03-01] . Dostupný z: <http://www.ethic-hr.cz/?mc=1&sc=1>>
- REDAKCE KARIERA.CZ. *Co obnášejí psychologické testy – 2008* [online] . Praha [cit. 2013-03-01] . Dostupný z: <http://www.kariera.cz/poradna/clanek/co-obnaseji-psychologicke-testy>
- REDAKCE KARIERA.CZ. *Metody výběru zaměstnanců na trhu práce - 2008* [online] . Praha [cit. 2013-02-28] . Dostupný z: <http://www.kariera.cz/poradna/clanek/metody-vyberu-zamestnancu-na-trhu-prace>
- PLZEŇSKÝ PRAZDROJ. *O Nás*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas>

# SEZNAM SCHÉMAT, OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam schémat

SCHÉMA 1: MODEL VZTAHŮ A PODMÍNEK PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	14
SCHÉMA 2: VZTAH MEZI ANALÝZOU PRACOVNÍCH MÍST, PERS. PLÁNOVÁNÍM, ZÍSKÁNÍM A VÝBĚREM PRACOVNÍKŮ .....	20
SCHÉMA 3. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	22

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: ZASEDACÍ POŘÁDEK PŘI ASSESSMENT CENTRU.....	30
OBRÁZEK 2: PŘÍKLAD INZERÁTU A .....	41
OBRÁZEK 3: PŘÍKLAD INZERÁTU B.....	42

## Seznam tabulek

TABULKA 1: POROVNÁNÍ VÝBĚROVÝCH METOD .....	46
---	----

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – TABULKA POZOROVÁNÍ KOMPETENCÍ PŘI ASSESSMENT CENTRU .....	I
PŘÍLOHA B – TABULKA HODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍHO VÝKONU .....	II
PŘÍLOHA C – FORMULÁŘ Č. 1 .....	III
PŘÍLOHA D – FORMULÁŘ Č. 2 .....	IV
PŘÍLOHA E – FORMULÁŘ Č. 3 .....	V
PŘÍLOHA F – FORMULÁŘ Č. 4 .....	VI
PŘÍLOHA G – FORMULÁŘ Č. 5 .....	VII

## Příloha A – Tabulka pozorování kompetencí při Assessment centru

Popis kompetence	Negativní projevy ☹ 1-2-3	Pozitivní projevy ☺ 4-5-6
<b>KOMUNIKACE</b>  <b>verbální</b>  <b>neverbální</b> (mimika, dotyky, oční kontakt, poloha těla, vzdálenost, teritorialita, mimoslovní projevy řeči a její kontinuita, produkce)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mlčenlivost/upovídánost</li> <li>- koktání</li> <li>- používání nevhodných slov</li> <li>- nedokončení myšlenky</li> <li>- nepříjemný hlas</li> <li>- monotónní řeč</li> <li>- mračení se, děláním grimas</li> <li>- neřívání se druhým do očí</li> <li>- agresivní pohledy</li> <li>- zaujímání uzavřené polohy těla, odklánění se od skupin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ komunikavnost</li> <li>+ plynulá řeč</li> <li>+ vhodně vybraná slova a logická skladba vět</li> <li>+ srozumitelnost</li> <li>+ příjemnost hlasového projevu</li> <li>+ melodičnost</li> <li>+ používání úsměvu</li> <li>+ přirozený, uvolněný projev</li> <li>+ udržování přirozeného očního kontaktu</li> </ul>
<b>vůdcovství</b> (probírání slova, dominance, rozhodování, vedení/organizování druhých, přidělování úkolů)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- submisivnost/podřízenost</li> <li>- pasivita</li> <li>- agresivní prosazování</li> <li>- direktivní řízení</li> <li>- příliš samostatné rozhodování bez participace ostatních</li> <li>- poučování a umlčování druhých</li> <li>- nerespektování a nezám o názor druhých</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ akceptovaná dominance, přirozená autorita</li> <li>+ participativní, demokratické řízení, přizývá ostatní ke spolupráci</li> <li>+ schopnost naslouchání</li> <li>+ rozdělení rolí, delegování úkolů</li> <li>+ organizování skupinového dění</li> <li>+ pokládání množství otázek, rozhodnutí si potvrzuje se skupinou</li> </ul>
<b>asertivita</b> (všechny projevy prosazování kromě pasivity a agresivity, průbojnost, tah na bránu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pasivita</li> <li>- agresivita/manipulace</li> <li>- submisivnost/podřízenost</li> <li>- neschopnost prosadit sebe a své návrhy</li> <li>- neschopnost argumentovat</li> <li>- nepřesvědčivost</li> <li>- příliš obranná nebo útočná neverbalita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ aktivní projev</li> <li>+ sebevědomost</li> <li>+ snaha prosadit se neagresivním způsobem</li> <li>+ argumentace</li> <li>+ dotahování myšlenek a návrhů</li> <li>+ přesvědčivé vystupování</li> <li>+ tah na bránu</li> <li>+ vytrvalost a trpělivost</li> </ul>
<b>aktivnost</b> (zapojování se, počet aktivních vstupů, dynamičnost a energičnost projevu, temperament)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pasivita</li> <li>- nezám o dění ve skupině</li> <li>- odklánění se a izolace od skupiny</li> <li>- ležérnost, pohodlnost, lenost</li> <li>- mlčenlivost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ dynamický aktivní projev</li> <li>+ zájem o vše, co se ve skupině děje</li> <li>+ ochota komunikovat a podílet se na řešení</li> <li>+ rychlost, energičnost</li> </ul>
<b>nápaditost</b> (kreativita, inovace, počet návrhů, reálnost nápadů a jejich přijetí skupinou)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- málo návrhů</li> <li>- nic nové nevymyslí</li> <li>- opakování toho, co již bylo řečeno</li> <li>- navrhování jen proto, aby bylo něco řečeno</li> <li>- nereálnost nápadů, nedotahování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ vynalézavnost, originalita</li> <li>+ vyšší frekvence vlastních návrhů</li> <li>+ kreativnost</li> <li>+ inovace již vymyšleného</li> <li>+ rozvíjení nápadů druhých</li> </ul>
<b>schopnost spolupracovat</b> (akceptace skupinou, pomoc při hledání řešení, povzbuzování a naslouchání ostatních)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pasivita</li> <li>- uzavřenost a izolovanost</li> <li>- destruktivní nebo agresivní chování</li> <li>- přílišný skepticismus</li> <li>- neschopnost naslouchání</li> <li>- akceptování názorů druhých</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ zájem o druhé a jejich názor</li> <li>+ naslouchání, otevřenost</li> <li>+ vyzývání ke spolupráci</li> <li>+ respekt, podpora a ocenění druhých</li> <li>+ zájem o dosažení společného cíle</li> <li>+ sympatičnost, oblíbenost a akceptace skupinou</li> </ul>

## Příloha B – Tabulka hodnocení individuálního výkonu

Popis kompetence	Negativní projevy ☹️ 1-2-3	Pozitivní projevy ☺️ 4-5-6
<b>KOMUNIKACE</b>  <b>verbální</b> (slovní projev)  <b>neverbální</b> (mimika, dotyky, oční kontakt, poloha těla, vzdálenost, teritorialita, mimoslovní projevy řeči a její kontinuita, produkce)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozhovor vede partner</li> <li>- mlčenlivost, přílišná upovídanost</li> <li>- pauzy</li> <li>- koktání</li> <li>- používání nevhodných slov</li> <li>- nedokončování myšlenek</li> <li>- nepříjemný hlas</li> <li>- monotónní řeč</li> <li>- mračení se, děláni grimas</li> <li>- nedávání se druhým do očí, agresivní pohledy</li> <li>- neschopnost prosadit sebe a své návrhy</li> <li>- neschopnost argumentace, nepřesvědčivost</li> <li>- přílišná obranná nebo útočná neverbalita</li> <li>- děláni velkého množství kompromisů</li> <li>- vzdávání se svého cíle příliš brzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ rozhovor vede uchazeč</li> <li>+ komunikativnost</li> <li>+ plynulá řeč</li> <li>+ kladení otevřených, zkoumavých otázek</li> <li>+ vhodně vybraná slova a logická skladba vět</li> <li>+ srozumitelnost</li> <li>+ příjemnost hlasového projevu</li> <li>+ melodičnost</li> <li>+ používání úsměvu</li> <li>+ přirozený, uvolněný projev</li> <li>+ udržování přirozeného očního kontaktu</li> <li>+ zaujímání otevřeného držení těla</li> <li>+ naklánění se k partnerovy, když k němu mluví nebo naslouchá</li> <li>+ parafrázuje</li> <li>+ vhodná úprava zevnějšku</li> </ul>
<b>tah na bránu, průbojnost</b> (asertivní, cílevědomé vyjednávání, neodbytnost, snaha dosáhnout cíle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pasivita</li> <li>- agresivita, manipulace</li> <li>- submisivnost, podřízenost</li> <li>- neschopnost prosadit sebe a své návrhy</li> <li>- neschopnost argumentace</li> <li>- příliš obranná nebo útočná neverbalita</li> <li>- děláni velkého množství kompromisů</li> <li>- vzdávání se svého cíle příliš brzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ aktivní, dynamický projev</li> <li>+ sebevědomost</li> <li>+ důraznost</li> <li>+ snaha prosadit se neagresivním způsobem</li> <li>+ argumentace</li> <li>+ přesvědčivé vystupování</li> <li>+ vytrvalost a trpělivost</li> <li>+ přirozená a uvolněná neverbalita, přesvědčivá gestikulace</li> <li>+ neodbytnost, drží se svého cíle</li> </ul>
<b>nápaditost, vynalézavost</b> (kreativita, inovace, počet návrhů, reálnost nápadů a jejich přijetí partnerem v diskusi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- málo návrhu</li> <li>- fixace na jeden nápad, nic nového nevymyslí</li> <li>- příliš se opakuje</li> <li>- nereálnost nápadů</li> <li>- nedotahování nápadů, myšlenek</li> <li>- nápady nejsou akceptovány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vynalézavost, vždy má ještě nějaký triumf v rukávě</li> <li>- originalita</li> <li>- kreativnost</li> <li>- nenechá se zaskočit</li> <li>- nápady jsou reální</li> <li>- nápady jsou akceptovány</li> </ul>

**Příloha C – Formulář č. 1**

**MÍSTO, DATUM  
ÚVODNÍ SEBE-PREZENTACE**

HODNOTITELÉ:

ŠKÁLA: ☹ 1-2-3-4-5-6-7 ☺

Jméno a zaměstnání					
Zvládání stresu					
Nápaditost					
Dynamičnost projevu					
Celkový první dojem					

## Příloha D – Formulář č. 2

### Skupinová práce

Jméno:	Jméno:
<p><b>Komunikace</b> (slovní projev, kontinuita) <b>Neverbalita</b> (mimika, dotyky, oční kontakt, poloha těla, vzdálenost, teritorialita, mimoslovní projevy, produkce)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>	<p><b>Komunikace</b> (slovní projev, kontinuita) <b>Neverbalita</b> (mimika, dotyky, oční kontakt, poloha těla, vzdálenost, teritorialita, mimoslovní projevy, produkce)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>
<p><b>Vůdcovství</b> (probírání slova, dominance, rozhodování, vedení/organizování druhých, přidělování úkolů)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>	<p><b>Vůdcovství</b> (probírání slova, dominance, rozhodování, vedení/organizování druhých, přidělování úkolů)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>
<p><b>Asertivita</b> (všechny projevy prosazování kromě pasivity a agresivity, průbojnost, tah na bránu)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>	<p><b>Asertivita</b> (všechny projevy prosazování kromě pasivity a agresivity, průbojnost, tah na bránu)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>
<p><b>Aktivnost</b> (zapojování se, počet aktivních vstupů, dynamičnost a energičnost projevu, temperament)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>	<p><b>Aktivnost</b> (zapojování se, počet aktivních vstupů, dynamičnost a energičnost projevu, temperament)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>
<p><b>Nápaditost</b> (kreativita, inovace, počet návrhů, reálnost nápadů a jejich přijetí skupinou)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>	<p><b>Nápaditost</b> (kreativita, inovace, počet návrhů, reálnost nápadů a jejich přijetí skupinou)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>
<p><b>Schopnost spolupracovat</b> (akceptace skupinou, pomoc při hledání řešení, povzbuzování a naslouchání ostatních)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>	<p><b>Schopnost spolupracovat</b> (akceptace skupinou, pomoc při hledání řešení, povzbuzování a naslouchání ostatních)</p> <p>⊗ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>



**Příloha E – Formulář č. 3**

Místo, datum

**Vyhodnocení skupinové modelové situace**

HODNOTITELÉ:

ŠKÁLA: ☹ 1-2-3-4-5-6-7 ☺

Komunikace verbální vs neverbální						
Vůdčovství						
Asertivita						
Aktivnost						
Nápaditost						
Schopnost spolupracovat						
Celkem bodů						

## Příloha F – Formulář č. 4

### Individuální modelová situace

Jméno:	Jméno:
<p><b>Komunikace</b> (slovní projev, kontinuita) <b>Neverbalita</b> (mimika, dotyky, oční kontakt, poloha těla, vzdálenost, teritorialita, mimoslovní projevy, produkce)</p> <p>☹ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>	<p><b>Komunikace</b> (slovní projev, kontinuita) <b>Neverbalita</b> (mimika, dotyky, oční kontakt, poloha těla, vzdálenost, teritorialita, mimoslovní projevy, produkce)</p> <p>☹ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>
<p><b>Tah na bránu</b> (asertivní, cílevědomé vyjednávání, neodbytnost, snaha dosáhnout cíle)</p> <p>☹ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>	<p><b>Tah na bránu</b> (asertivní, cílevědomé vyjednávání, neodbytnost, snaha dosáhnout cíle)</p> <p>☹ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>
<p><b>Nápaditost</b> (kreativita, inovace, počet návrhů, reálnost nápadů a jejich přijetí skupinou)</p> <p>☹ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>	<p><b>Nápaditost</b> (kreativita, inovace, počet návrhů, reálnost nápadů a jejich přijetí skupinou)</p> <p>☹ 1-2-3-4-5-6-7 ☺</p>

**Příloha G – Formulář č. 5**

Místo, datum

**Vyhodnocení individuální modelové situace**

HODNOTITELÉ:

ŠKÁLA: ☹ 1-2-3-4-5-6-7 ☺

Jméno uchazeče						
Komunikace verbální vs neverbální						
Tah na bránu						
Nápaditost						
Celkem bodů						

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Petr Děkan**

**Obor: EHS**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Konfrontace účinnosti jednotlivých metod získávání nových zaměstnanců**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 40**

**Celkový počet stran příloh: 7**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 19**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Vedoucí práce: ing. Helena Lišková**