

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2014 – 2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Michaela Vlčková**

**Pracovní pohovory a samotný výběr zaměstnanců**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Krejsová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR ATTENDANCE STUDIES**

**2014 – 2015**

**BACHELOR THESIS**

**Michaela Vlčková**

**Job interviews and the actual selection of employees**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Krejsová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovávala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. února 2014

Michaela Vlčková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Janě Krejsové za její čas a cenné rady a především za její ochotu a vstřícnost.

Poté bych chtěla poděkovat také všem společnostem a organizacím, které mi umožnili realizaci výzkumné části mé práce a poté samozřejmě všem pracovníkům, kteří ochotně poskytli veškeré potřebné informace a věnovali svůj čas pro poskytnutí rozhovoru.

## **Anotace**

Téma této bakalářské práce je Pracovní pohovory a samotný výběr zaměstnanců. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány obecně pracovní pohovory, kdy přibližuji základní pojmy pro tuto oblast, druhy pracovních pohovorů či potřebné dokumenty. Následně se zabývám činnostmi nutnými pro získání pracovníků a poslední kapitola je věnována samotnému výběru zaměstnanců a v poslední řadě adaptačnímu procesu získaných zaměstnanců. Teoretické poznatky byly využity pro tvorbu otázek k rozhovorům, které svou návazností korespondují s obsahem teoretické části. Cílem práce je analyzovat nejčastější metody pracovních pohovorů a postupy při samotném vybírání pracovníků a následně se věnovat také procesu adaptace.

## **Klíčová slova**

Analýza, assessment centrum, lidské zdroje, manažer, organizace, pracovní právo, pracovní pohovor, rozhovor, uchazeč, výběr zaměstnanců,

## **Annotation**

The theme of this thesis is Job interviews and selection of employees. The work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical section describes the general job interviews and there are described the basic concepts for this area, types of job interviews or documents needed. Further it is focused on activities necessary to obtain staff and the last chapter is devoted to the selection of employees. Theoretical knowledge were used to create questions for interviews, which correspond to its links with the content of the theoretical part. The aim is to analyze the most common methods of job interviews and practical steps in the workers hiring.

## **Key words**

Analysis, applicant, assessment centre, employees selection, human resources, labour interview, labour-law, manager, organistaion,

## **Obsah**

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>2 PRACOVNÍ POHOVORY .....</b>	<b>11</b>
2.1 PRACOVNÍ PRÁVO .....	11
2.2 VYMEZENÍ POJMŮ PERSONÁLNÍ PRÁCE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	15
2.4 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	19
2.5 NÁLEŽITOSTI PRACOVNÍHO POHOVORU .....	25
<b>3 ČINNOSTI NUTNÉ K ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>33</b>
3.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	33
3.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	35
3.3 POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA .....	37
<b>4 SAMOTNÝ VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>39</b>
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	39
4.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	41
4.3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	46
4.4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	48
<b>5 METODOLOGIE VÝZKUMU .....</b>	<b>52</b>
5.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	52
5.2 VOLBA METODOLOGIE .....	52
5.3 NÁSTROJ SBĚRU DAT .....	54
5.4 VÝZKUMNÁ POPULACE A VZOREK .....	54
5.5 ČASOVÝ A MÍSTNÍ RÁMEC .....	55
5.6 ÚDAJE O ÚČASTNÍCÍCH ROZHovorŮ .....	56
<b>6 ANALÝZA A INTEPRETACE ZÍSKANÝCH DAT .....</b>	<b>58</b>

6.1	PRACOVNÍ POHOVOR A VŠE KOLEM NĚJ .....	59
6.2	ČINNOSTI, JEŽ JSOU NUTNÉ K ZÍSKÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	63
6.3	SAMOTNÝ VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	66
6.4	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	68
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>76</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>80</b>

*„Hledám-li nového člověka do firmy, pak vybírám vždy konkrétního člověka pro konkrétní činnost v konkrétním podniku.“ Marek Matějka, Pavel Vidlař*

## 1 ÚVOD

Téma své bakalářské práce jsem si zvolila především z důvodu jeho aktuálnosti. Vzhledem k současné době se tato oblast dotýká téměř celé dospělé populace, bez ohledu na náš názor či situaci. Pracovní pohovory a celý proces výběru zaměstnanců je velmi dlouhodobou, složitou a nákladnou záležitostí. Je proto důležité provést ho co nejkvalitnějším způsobem hned na první pokus. Což je poměrně výjimečná situace, ale vzhledem k tomu, že se jedná o oblast, které bych se jednou ráda věnovala, chtěla bych alespoň prostřednictvím této práce, ve které bych ráda veškeré nejdůležitější informace ucelila, přispět k tomu, aby docházelo k výše uvedené situaci, kvalitního výběru v optimálním čase a s výbornými výsledky. Jedná se samozřejmě také o to, jak k celému procesu přistupují ostatní lidé do něj zapojení, nastavenými kritérii a také volbou metody výběru nových zaměstnanců.

Jednou z nejčastěji používaných metod je výběrový, neboli pracovní pohovor, kterému se ve své práci budu věnovat. Každý pracovní pohovor, má své postupy a dané fáze, kterými se v teoretické části budu zabývat. Mimo jiné se budu věnovat také podkladům nutným k pracovnímu pohovoru, mezi které nejčastěji patří životopis a motivační dopis. Následně bych se ráda zabývala činnostem, které jsou nutné před pracovním pohovorem a samotným výběrem zaměstnanců. Jedná se především o personální plánování, důkladnou analýzu obsazovaného pracovního místa a z ní vycházející popis pracovního místa a specifikaci požadavků na pracovníka, což je považováno za podstatné kroky k efektivnímu výběrovému řízení. Popis a specifikace pracovního místa nám dle Koubka (2007) poskytuje informace o tom, koho je potřeba pro danou nabídku oslovit, jaké metody výběru zvolit, nebo i to jaké dokumenty od uchazečů požadovat. Veškerým těmto zmiňovaným oblastem se budu věnovat, některé pouze přiblížím a zopakuji, jinými se naopak budu zabývat více, podrobněji. Bude se jednat především o ty oblasti, ne tak běžně známé a využívané.

Celá práce se bude skládat z teoretické a praktické části. V teoretické části shrnu poznatky z odborné literatury, vztahující se k dané problematice. Samotný obsah teoretické práce jsem již výše přiblížila, ale konkrétně se bude jednat o základní právní pojmy týkající se této oblasti, následně vymezím pojmy personální práce a řízení lidských zdrojů, poté se zaměřím na metody získávání a výběru nových zaměstnanců a následně dokumentům nutným k pracovnímu pohovoru. V druhé kapitole se budu věnovat právě ne tak známým činnostem, kterými jsou personální plánování, analýza pracovních míst, nebo také popis a specifikace pracovního místa. Ve třetí, tedy poslední kapitole teoretické části se budu věnovat samotnému získávání zaměstnanců, kdy se pokusím přiblížit proces získávání a výběru nových zaměstnanců, následně to jakým způsobem probíhá jejich přijímání a v poslední řadě se budu zabývat procesem adaptace.

Praktická část bude rozdělena na metodologii a samotnou analýzu a interpretaci dat. V metodologické části, která je dle autora Hendla charakterizovaná jako prostředek, kde se lze zabývat posuzováním, navrhováním strategií a metod výzkumu. Já osobně se v této části zaměřím na zdůvodnění volby kvalitativního výzkumu, ujasním zde hlavní cíl práce a výzkumnou otázku, která je pro kvalitativní výzkum charakteristická a přiblížím také časový a místní rámec celého výzkumu. V samotné analýze a interpretaci dat, kterou opět autor Hendl, který analýzu považuje za rozložení informací, které jsme při výzkumu zjistili na jejich části. Dle pořadí otázek bude seřazena i samotná analýza do okruhu a oblastí, kdy prvním okruhem budou pracovní pohovory, kde se budu zabývat jednotlivými otázkami, jinak řečeno také oblastmi. Druhým okruhem otázek budou činnosti nutné k získávání pracovníků, které mají opět jednotlivé oblasti. Posledním okruhem, kterým se budu zabývat, je samotný výběr zaměstnanců, rovněž se svými oblastmi. Cílem celé praktické části je naplnění hlavního cíle práce, kterým je zjistit, jaký je současný systém získávání nových zaměstnanců, prostřednictvím jakých metod probíhá výběr nových zaměstnanců a následný proces adaptace. Z hlavního cíle vyplývá výzkumná otázka, která zní: **„Jaký je nejčastější způsob získávání pracovníků, jejich výběr a následný proces adaptace v současné době?“**

V závěru celé práce se pak pokusím shrnout a porovnat tuto oblast v rámci teoretické a praktické části. Navrhnu řešení, v rámci práce spíše doporučení, jaké metody a postupy jsou nejvhodnější dle mého názoru a především zhodnotím, zda se mi podařilo naplnit hlavní cíl práce a odpovědět na stanovenou výzkumnou otázku.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 PRACOVNÍ POHOVORY

První kapitola teoretické části bude věnována pracovním pohovorům. Na začátek přiblížíme pracovní právo, následně bude popsáno a vysvětleno základní pojmosloví, které se bude nejčastěji vyskytovat v této bakalářské práci. Poté budou představeny nejen metody pro získávání a výběr pracovníků, ale také důležité dokumenty k pohovorům, které jsou důležité ze stran uchazečů a jsou jimi například životopis, nebo motivační dopis.

### 2.1 Pracovní právo

Úvodem této se v první řadě zmíníme především o tom, že oblast pracovních pohovorů a následně i výběr zaměstnanců jsou oblasti, kterými se zabývá pracovní právo. Dle Galvase a kol., je pracovní právo *„právním odvětvím, které se vztahuje k určité práci. Netýká se však práce jako takové, ale vztahů mezi lidmi, které vznikají při výkonu práce.“* (Galvas M. a kol., 2004, str. 23)

Pracovní právo je samostatným právním odvětvím, jež je součástí právního řádu České republiky. Nutno podotknout, že jeho samostatnost není zcela absolutní a to z toho důvodu, že každé právní odvětví je spjato většími či menšími vazbami s dalšími právními odvětvími. Nejužší vazby jsou zde tvořeny s právem sociálního zabezpečení a právem občanským. Pracovní právo řadíme do oblasti soukromého práva, avšak svou povahou a obsahem zasahuje z části také do oblasti práva veřejného.

([http://is.muni.cz/th/165931/pravf\\_b/Pravni\\_zaklady\\_vzniku\\_pracovniho\\_pomeru\\_text.doc](http://is.muni.cz/th/165931/pravf_b/Pravni_zaklady_vzniku_pracovniho_pomeru_text.doc))

Pracovní právo se obecně zabývá právními vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, vymezuje míru práce, odměny za práci a stanovuje fungování trhu práce. Z důvodu potřeby chránit slabší stranu pracovního vztahu, kterou je vždy pracovník (v terminologii platného zákoníku práce „zaměstnanec“) má pracovní právo ochrannou funkci, což byl mimo jiné původní důvod pro vznik pracovního práva.

Kromě již výše zmiňované funkce má také funkci organizační, která slouží jako prostředek ochrany zejména zájmů zaměstnavatelů, je považována za jakýsi protipól ochranné funkce. Jako poslední, třetí funkcí je funkce výchovná a lze ji rozumět jako snahu ovlivnění či výchovy chování lidí a jejich přístup k pracovním povinnostem a dodržování pravidel. Lze říci, že všechny zmiňované funkce pracovního práva se v určitých bodech prolínají. (Bělina M. a kol., 2010)

Prameny pracovního práva, jsou dle mého názoru určitým stavebním kamenem tohoto celého práva, jsou podstatné především pro svá pravidla, podle nichž se stanovily normy chování. „*Pramen práva představuje zdroj, v němž nacházíme pravidla chování určená subjektům, je bezprostředním zdrojem poznání práva. Jsou to pravidla chování vydávaná nebo uznávaná státem, jejichž dodržování je garantováno donucovací mocí státu.*“ (Galvas M. a kol. 2004, str. 40)

Nezákladnějšími prameny pracovního práva jsou *Ústava*, jelikož je výchozím předpisem pro všechny normy v českém právu, tudíž je i pramenem tohoto práva. Jedná se o výchozí a základní předpis pro právní uspořádání v ČR, zaručuje základní práva svým občanům a právo na jejich ochranu. Dále *Listina základních práv a svobod*, která je považována za kodex práv člověka. (Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky)

Jako další podstatný pramen je nutno zmínit také *Zákoník práce č. 262/2006 Sb.*, který je nejdůležitějším zdrojem pracovního práva, jelikož upravuje všechny oblasti pracovního práva a pracovně právních vztahů. Dále mezi prameny pracovního práva řadíme také zákon o úřednících, služební zákon, zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, zákon o zaměstnanosti, zákon o kolektivním vyjednávání, zákon o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů.

Po obecném představení pracovního práva se bude práce věnovat krátkému představení našich právních dějin. Jisté snahy vytvořit závazná pravidla pro pracovně právní vztahy můžeme vystopovat již ve středověku. Prvním významným dokumentem na našem území byl horní zákoník Václava II. *ius regale montanorum*, který vznikl v letech 1300 – 1350 a obsahoval určitá pracovně právní ustanovení. (Galvas M. a kol., 2004)

Zákony, které samostatně upravovaly jednotlivé oblasti pracovního práva, kterými jsou např.: zaměstnávání žen, mladistvých dělníků, nebo žen, výkon domácích prací či výkon živnost, služební poměry státních zaměstnanců, nebo pracovních poměrů soukromých zaměstnanců byly postupně vydávány v období od 2. poloviny 19. století do konce tzv. první republiky.

Tento trend samostatných právních úprav pokračoval také po skončení 2. světové války až do roku 1965, kdy byl přijat zákon č. 65/1965 Sb., který se stal prvním kodexem práva na území tehdejšího Československa. (Galvas M. a kol., 2004)

Tato kapitola nesloužila vyloženě právním účelům, jejím cílem bylo alespoň okrajově přiblížit tuto oblast a představit nejzákladnější prvky pracovního práva a uvést čtenáře do celé problematiky mé bakalářské práce.

## 2.2 Vymezení pojmů personální práce a řízení lidských zdrojů

Po přiblížení pracovního práva v minulé kapitole, se budeme věnovat další velmi podstatné části, kterou je shrnutí a vysvětlení personální práce versus řízení lidských zdrojů a také zdůrazníme jejich důležitost. Lidské zdroje jsou považovány za klíčový faktor úspěchu společnosti a nejdůležitější složku podniku, především proto, že určují způsob využívání ostatních zdrojů.

- **Personální práce** neboli personalistika dle Koubka tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se člověka v pracovním procesu týče, tedy jeho získávání, formování a fungování, jeho organizování a propojování činností, také výsledků jeho práce a jeho pracovních schopností či pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce. V poslední řadě také jeho personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 2001)
- **Řízení lidských zdrojů** lze definovat jako „proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.“ (Donnelly, Gibson, Ivanchevich 2008, str. 543)

Avšak v praxi může být používáno mnoho rozdílných pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů. Můžeme se setkat i s tím, že tyto pojmy bývají označovány za synonyma. Pokusíme se tedy v následujícím textu přiblížit jejich význam.

Už přibližně před sto lety se představitelé vrcholného managementu velkých korporací začali zabývat lidskou složkou (people managementem), tedy řízením lidí. Začali si uvědomovat, že bez účasti jakéhokoliv lidského potenciálu, ať už se jedná o manažery či řadové zaměstnance není možné docílit úspěchu v konkurenčním prostředí. Teoretikové managementu a manažeři postupně vypracovávali celou řadu metod a postojů, týkajících se výběru, výcviku, vedení, či adaptace a efektivního rozvoje personálu.

V období průmyslové revoluce a jí provázející změny jak demografické, tak sociokulturní a také s růstem průmyslu a navýšením výroby vzrůstal zájem podnikatelů o lidskou složku.

Vývoj výše zmiňované lidské složky prošel třemi zásadními etapami, které Koubek (2007) rozlišuje následovně:

- 1. etapa tzv. personální administrativy*
- 2. etapa personalistiky a personálního řízení*
- 3. etapa řízení lidských zdrojů*

**Personální administrativa** je nejstarším pojetím personální práce a byly jí chápány především služby, které zajišťují v první řadě administrativní správu, různé procedury spojení se zaměstnáváním lidí a uchovávání dokumentů týkajících se zaměstnanců. Má pasivní charakter. S tímto pojetím se můžeme stále setkat v organizacích s centralizovaným vedením a nízkou dělbou práce. (Koubek, 2007)

**Personální řízení** se začíná vyskytovat ve vyspělých organizacích před druhou světovou válkou. Tyto organizace chtěly ovládnout co největší část trhu, což zapříčinilo uznání určité důležitosti a potřeby profesionalizace personální práce, která už nebyla chápána jako pasivní činnost. Stále však personální práce byla jen minimálně zaměřena na dlouhodobé strategické otázky a měla charakter operativního řízení. (Koubek, 2007)

**Řízení lidských zdrojů** tvoří pokročilou koncepci personální práce. Je považováno za jádro organizace, nejdůležitější složku a také úlohou všech manažerů či vedoucích pracovníků. Prostřednictvím termínu řízení lidských zdrojů se vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího faktoru činnosti organizace a završuje se vývoj pouhé administrativní činnosti. To, co odlišuje řízení lidských zdrojů od ostatních pojetí personálního řízení je strategický přístup ke všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly. (Koubek, 2007)

V pojetí řízení lidských zdrojů máme mnoho pojetí definic a konceptů, dle nejznámějšího britského odborníka Armstronga, který definuje lidské zdroje jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího statku, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení cílů organizace“*. (Armstrong 2008, str. 27)

Armstrong poukazuje na to, že hlavním účelem lidských zdrojů je zajišťovat, aby organizace úspěšně plnila své cíle právě prostřednictvím svého personálu. Má za to, že postupy uplatňující se v řízení lidských zdrojů, rozhodují o tom, nakolik bude organizace efektivní a úspěšná.

Pro srovnání pojetí řízení lidských zdrojů tuzemského autora Koubka, který shrnuje podstatu řízení lidských zdrojů jako *„část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* (Koubek 2007, str. 13)

## **2.3 Metody získávání pracovníků**

V této kapitole se budeme věnovat metodám, které organizace nejčastěji využívají pro uvedení volných pracovních míst a získání nových pracovníků.

Způsobů jak dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst a přesvědčit je k tomu, aby se o tato místa ucházeli, je celá řada. Tyto metody můžeme dělit na *aktivní* a *pasivní* dle toho, jaké aktivity a do jaké míry jsou organizací vyvíjeny při náboru pracovníků. (Bedrnová a Nový, 1998)

Organizace se obvykle nespolehají jen na jednu z níže uvedených metod, ale využívají více prostředků. Každá organizace si volí metody dle vlastního uvážení a vychází především z toho, zda bude pracovníky získávat z vnitřních, nebo vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky daného pracovního místa, situace na trhu práce, jak rychle potřebuje pracovní místo obsadit, nebo kolik může poskytnout finančních prostředků na celý proces náboru nového pracovníka. (Koubek, 2007) Každá inzerce by měla obsahovat požadavky pracovního místa a nabídku podmínek na uvedeném pracovním místě. (Kociánová, 2010)

Mezi nejčastější metody získávání pracovníků patří:

**Internetová inzerce (e-recruitment):** Výhodou tohoto typu inzerce je rychlost a značná úspora nákladů, která je levnější než tradiční inzerce. Umožňuje také uvedení více informací o volném pracovním místě a především lepší a rychlejší komunikaci mezi organizací a uchazeči. Organizace běžně inzerují volná místa na vlastních internetových stránkách nebo na specializovaných serverech. (Kociánová, 2010)

Lze se domnívat, že právě z těchto důvodů se jedná o nejvyužívanější metodu v současnosti.

**Inzerce v médiích a sdělovacích prostředcích:** touto formou lze inzerovat volná pracovní místa v tisku, rozhlase i v televizi a na úrovních jako jsou lokální, celostátní nebo zahraniční. Většinou však bývá zaměřena na region, do kterého uvedena organizace spadá. Za výhodu inzerátu je považována především rychlost s jakou se k adresátovi dostane a také skutečnost, že se o volném místě dozví větší množství lidí. Nevýhodou bývá vyšší cena tohoto způsobu inzerce. (Koubek, 2007)

**Spolupráce se vzdělávacími institucemi:** jedná se o široce využívanou metodu, kdy si firma může sama připravit mladé absolventy pro vykonávání určité práce podle svých potřeb.

Tato spolupráce mnohdy souvisí s podílením se na provozu institucí převážně dělnických povolání, čímž je zajišťován přísun mladých manuálních pracovníků. V případě středních a vysokých škol jde naopak o možnost získat mladé odborníky příslušného oboru či vzdělání. Nevýhodou je nemožnost obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku z důvodu „sezonnosti“ nástupu absolventů. (Koubek, 2007) Často k této spolupráci dochází v případech, kdy jsou studentům během studia nabízeny stáže, které jsou, dalo by se říct určitým zkušebním obdobím. (Kociánová, 2010)

**Spolupráce s úřady práce:** jedná se o metodu relativně levnou a rychlou. Za výhodu lze považovat naprostou bezplatnost jak pro uchazeče, tak pro organizaci. Úřady práce mohou poskytnout informace a materiály o uchazeči, čímž lze zajistit jakýsi předvýběr. Na druhou stranu je nevýhodou skutečnost, že úřady ve své evidenci většinou mají uchazeče s nízkou kvalifikací, nebo jinak těžce umístitelné uchazeče a právě z těchto důvodů je tato metoda využívaná velmi zřídka. (Koubek, 2007)

**Využití externích služeb:** Mezi externí služby řadíme služby zprostředkovatelských agentur, poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání pracovníků, poradenské agentury, nebo agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání. (Kociánová, 2010) Tyto agentury disponují rozsáhlou databází uchazečů, lépe se orientují na trhu práce, jsou zaběhlejší a zkušenější ve vyhledávání nových pracovníků a ví kde případné uchazeče hledat. Jedná se však o velmi nákladnou metodu získávání pracovníků, kdy může dojít k vyhledání a přijetí nevhodného, nebo ne zcela vhodného kandidáta v případě špatné komunikace mezi zprostředkovateli a organizací. (Koubek, 2007) Za nevýhodu je možno považovat jistou neznalost firemní kultury, jelikož každý nový pracovník by měl dobře „zapadnout“ do konceptu celé firmy, což je považováno za důležité nejen pro nového pracovníka, ale i pro celou firmu.

**Headhuntingové společnosti:** poskytují služby nejvyšší úrovně. Headhunting znamená práci s vlastními personálními rezervami. (Matějka, Vidlař, 2002) Při hledání vhodného kandidáta musí být headhunter diskrétní a neinzerovat, což spočívá v tom, že sestavuje seznam případných kandidátů na základě databází, nebo spoléhá na svou síť kontaktů. Úspěch a kvalita headhuntera spočívá v tom, zda je vybraný kandidát ve firmě úspěšný a je dále povyšován. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

**Doporučení uchazeče zaměstnancem:** v případě této metody je potřeba, aby pracovníci organizace či firmy věděli o volném pracovním místě. Jedná se o metodu s nižšími náklady, což je považováno za jednu z výhod. Další výhodou je skutečnost, že stávající pracovník většinou doporučí odborně i osobnostně vhodného kandidáta, vzhledem k tomu, že si nechce pokazit svou pověst u zaměstnavatele. V tomto případě, ale dochází k jisté nevýhodě, kterou je omezená možnost výběru. (Koubek, 2007)

**Nabídky samotných uchazečů:** jedná se o pasivní metodu získávání zaměstnanců, kdy se uchazeči ozývají sami na základě vlastní iniciativy. Jedná se především o organizace mající dobrou pověst, nabízí zajímavou, nebo prestižní práci a mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku. (Kociánová, 2010) Největší výhodou této metody jsou bezesporu nulové náklady, avšak zároveň s sebou přináší mnoho nevýhod. Uchazeči mají většinou velmi povrchní a zkreslené informace o nabízené pozici, čímž přináší mnoho starostí pro personální pracovníky.

Mezi další z mnoha metod řadíme také podnikové vývěsky, letáky, spolupráce se sdruženími odborníků, nebo vědeckými společnostmi, dny otevřených dveří, nebo veletrhy pracovních příležitostí. (Koubek, 2007) Nelze jednoznačně a s přesnou určitostí říct, která z výše uvedených metod patří mezi nejvyužívanější.

## 2.4 Metody výběru pracovníků

I přestože se jedná už o jistý výběr pracovníku, kterému bude ve třetí kapitole věnovaná celá podkapitola, účelem celé této první kapitoly je problematiku a oblast pracovních pohovorů přiblížit a z toho důvodu byly metody zařazeny již sem.

Jedná se o námi známé pracovní pohovory, kdy se pokusíme popsat nejzákladnější a nejpoužívanější metody tohoto výběru pracovníků.

Metody musí být vybírány vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu i konkrétní povaze daného místa a musí být k uvedenému pracovnímu místu přiměřené. Většinou dochází k situaci, kdy nestačí pouze jedna konkrétní metoda a dochází tak ke kombinaci dvou a více metod. (Lubasová, 2012)

Než se rozhodneme pro některou z metod, musíme si uvědomit, co od uchazeče očekáváme, jaká má být jeho povaha a shrnout si co, a koho vlastně očekáváme. Zda potřebujeme spíš praktického, komunikativního člověka, nebo teoretika, který se nedostane do styku s jinými lidmi. Jedná o velmi podstatné kritérium, které nám v samotném výběru může práci velmi ulehčit.

Dle Koubka (2007), který uvádí poměrně široký pohled výběrových metod, mezi které řadí mimo nejznámější, jako jsou pohovor, assessment centre, tak také analýzu dokumentace uchazečů, kam patří hodnocení životopisu, dotazník, zkoumání referencí či případné lékařské vyšetření.

Jak již bylo zmiňováno, metod výběru je mnoho, proto popíšeme právě ty nejdůležitější, kterými jsou:

### ***1. Výběrový (pracovní) pohovor***

Je považován za nejvhodnější a nejpoužívanější metodu při výběru pracovníků. Je prostředkem k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech, zkušenostech a motivaci k práci. Takový pohovor má také své úkoly, či cíle, kterých chceme prostřednictvím pohovoru dosáhnout.

Jedná se zejména o získání hlubších informací, dozvědět se o cílech a budoucích plánech uchazeče a naopak mu představit organizaci, fungování v ní a zároveň také posoudit osobnost uchazeče. (Dvořáková, 2007)

Pohovor je jedinou metodou, kde dochází k výjimečné příležitosti tzv. sociální interakci, kdy máme možnost posoudit právě osobnost uchazeče.

Jedná se o to, že i když uchazeč může být vědomostně velmi zdatný, mít požadované vzdělání a schopnosti, nemusíme si být zcela jistí, zda zapadne do týmu a bude schopen vytvořit produktivní a příjemný pracovní vztah. V těchto případech nemá příliš smysl uvolněné pracovní místo nabízet právě tomuto uchazeči, proto je důležité nezapomínat hodnotit během pohovorů, mimo jiné i naše pocity. (Dale, 2007)

- Dle **průběhu a obsahu** může být pohovor:

**Strukturovaný (standardizovaný):** jedná se o typ výběrového pohovoru, kdy máme předem připravené otázky, které jsou ve stejném pořadí podávány všem uchazečům. Jeho nevýhodou je poměrná náročnost na přípravu a také obtížnější posouzení osobnosti uchazeče. Lze říci, že z výzkumů z roku 1998, o kterých se ve svých knihách zmiňují Koubek (2007) i Armstrong (2007) dochází k úbytku strukturovaných pohovorů, především z důvodu stále větší připravenosti uchazečů, kdy jsou jejich schopnosti pouze teoreticky naučené, ale realitně rozhodně neodpovídají.

**Nestrukturovaný (volně plynoucí):** v tomto případě pohovor probíhá, dalo by se říct spontánním způsobem, kdy obsah bývá dotvářen až v průběhu pohovoru a cíle bývají stanoveny velmi okrajově a obecně, jestli vůbec. Dochází tak k lepšímu posouzení osobnosti uchazeče. (Koubek, 2007)

Lze říci, že se jedná o typ pohovoru pro zkušenější a „zaběhlejší“ personální pracovníky, kteří dokáží otázky udržet na pracovní rovině, jelikož velkým rizikem tohoto typu je sklouznutí k osobním, mnohdy až osobním otázkám, nevztahujícím se k pracovnímu místu.

**Polo strukturovaný pohovor:** snaží se vzít to nejlepší a odstranit nejhorší z předchozích dvou metod, tedy spojit výhody a eliminovat nevýhody. Může mít dvě formy, kdy v prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část tvoří volný, nestrukturovaný rozhovor. V druhém případě se jedná o pružný pohovor, který má stanoveny jasné cíle pohovoru a ty se musí splnit. Jedná se o metodu velmi náročnou a vyžaduje proškolení posuzovatelů. (Dvořáková, 2007)

- Pohovory lze mimo jiné dělit i **podle množství a struktury účastníků:**

**Skupinový (hromadný) pohovor:** jedná se o pohovor náročný zejména pro pozorovatele z důvodu jeho náročnosti na přípravu a pozornost. Při tomto pohovoru je na jedné straně skupina uchazečů, na straně druhé jeden, nebo více pozorovatelů. Hlavním úkolem je posouzení a zhodnocení chování uchazečů ve skupině, jejich spolupráce a komunikaci, i přestože v tomto případě bohužel nedochází k všestrannému posouzení každého z nich. (Koubek, 2007)

**Pohovor před komisí:** celá komise musí být důkladně obeznámena s obsazovaným pracovním místem a s požadavky na něj. Obvykle se komise skládá ze tří až čtyř členů, kterými jsou nejčastěji nadřízený budoucího pracovníka, vyšší nadřízený, personalista a zkušený psycholog. Tento typ pohovorů bývá využíván především při obsazování vyšších pozic. (Koubek, 2000)

**Pohovor 1+1:** v tomto případě dochází k pohovoru pouze mezi uchazečem a zpravidla nadřízeným pracovníkem daného pracovního místa, popřípadě personalistou. Z pohledu uchazeče se jedná o nejpříjemnější formu pohovoru, avšak může docházet k dosti subjektivnímu posouzení. Nejčastěji se s tímto typem můžeme setkat u obsazování méně kvalifikovaných pozic. (Kleibl, 2001)

**Postupný pohovor:** spočívá v tom, že uchazeč postupuje sérií již výše zmiňovaných pohovorů 1+1, ale s různými pozorovateli. Není v praxi až tolik využíván a to z toho důvodu, že odpovědi uchazečů nejsou příliš spontánní, jelikož je na otázky lépe připraven.

**Stresový pohovor:** z praxe lze říci, že se jedná o nepříliš využívaný typ pohovoru, to z toho důvodu, že už samotný pohovor je jistým způsobem stresující pro obě strany.

Ovšem některá povolání jsou bezesporu velmi stresující a v těchto případech je použití tohoto typu pohovoru na místě. Zaměstnavatel prověřuje schopnost uchazeče pracovat produktivně a precizně i ve stresových podmínkách. (Dale, 2007)

## **2. Assessment centre**

Dle autorky Margaret Daleové se jedná o metodu, „*kteřá využívá soubor úkolů a testů sestavených tak, aby ověřily kritéria v profilu pracovníka.*“ (Dale 2007, str. 57)

Doslovný překlad výše uváděného termínu je hodnotící centrum, ale jako český ekvivalent se častěji používá diagnosticko-tréninkový (výcvikový) program. (Palán, 2002)

Tato metoda se využívá při výběru, rozmístění a povyšování především u manažerů a specialistů. Snahou metody „AC“ je zjistit jak člověk jedná při plnění různých cvičení např.: skupinová diskuze bez rozdělení rolí, kdy je úkolem zjistit, kdo a jakým způsobem je schopný ujmout se slova, být iniciativní, zda dokáže být autoritou, nebo naopak s rozdělením rolí, kdy se snažíme zjistit, kdo si jak s přidělenou rolí dokáže poradit a vcítit se do ní, dále se může jednat o řešení různých případových studií, simulace praktických problémů či pracovních ukázek apod. Velkou výhodou „AC“ je jeho poměrně přesná ukázka a nástin budoucího pracovního výkonu uchazeče. Posuzovaná skupina uchazečů by neměla být příliš velká, protože klesá přehled a přesnost posouzení jednotlivých uchazečů. (Dvořáková, 2007)

Tuto metodu lze také použít i k posuzování lidí, kteří již v organizaci pracují a získané výsledky se používají při rozhodování o služebním postupu a rozvoji kariéry. (Kolman 2004)

Pro shrnutí této metody uvádíme citaci autora Vaculíka, který ji popisuje takto: „*Nejedná se o jednu metodu nebo o jednu aktivitu, ale o celý postup obsahující řadu dílčích kroků, které na sebe navazují, nebo jsou realizovány paralelně.*“ (Vaculík 2010, str. 202)

### **3. Testy pracovní způsobilosti**

Často bývají používány jako doplňkový nástroj při výběru zaměstnanců. Účelem je objektivnost při hodnocení schopností, vzdělání či charakteristik uchazečů.

Následně představíme nejčastěji se vyskytující typy testů:

**Testy osobnosti:** jejich úkolem je přiblížit uchazečovy stránky osobnosti, základní povahové rysy a také to, zda se jedná o společenský či uzavřený typ osobnosti, s tím související introvert či extrovert, zda uchazeč přemýšlí racionálně či emotivně. Umožnili mimo jiné i zkoumání a praktické využití poznatků o rozdílech v lidském chování. (Kolman, 2004)

Problémem těchto testů může být jejich platnost a spolehlivost a to především pro velkou obtížnost definování osobnosti. (Koubek, 2007)

**Testy inteligence:** posuzují především uchazečovu schopnost myslet, dále testují např.: paměť, verbální schopnost či schopnost úsudku, vnímání a mnoho dalších. Jak můžeme vidět, jedná se o testy založené především na měření výkonu, pro tento charakter bývají označovány také jako testy výkonové. (Kolman, 2004)

**Testy znalostí a dovedností:** slouží zejména k prověření hloubky znalostí a odborné návyky získané jak na studiích, tak jistým zájmem a všeobecným přehledem. Můžeme zde řadit i situace, kdy uchazeč předvádí pracovní postup či ukázkou práce.

**Testy schopností:** hodnotí nejen schopnosti existující, ale i latentní a také možnosti jejich následného rozvoje. Bývají zaměřeny na mechanické i motorické schopnosti, vloh, nebo zručnost.

#### **4. Životopis**

Jedná se o nejvyužívanější metody výběru nových pracovníků, zpravidla bývá kombinovaná i s jinou metodou, kterou bývá v nejčastějších případech již výše zmiňovaný pohovor. V současnosti se setkáváme téměř ve většině případů se strukturovaným životopisem, který je pro personalisty přehlednější a má logické uspořádání. Životopis nám umožňuje přehled o studiích a pracovních zkušenostech, personalisté se soustředí především na délky pracovních poměrů, časté výměny pracovních institucí apod. (Dvořáková, 2007) Za výhodu životopisu považujeme možnost posouzení písemného projevu, jeho verbálních, gramatických a stylistických schopností. (Nývltová, 2003)

#### **5. Reference**

Jinak lze říci doporučení, je zpravidla zhodnocení uchazeče předchozím popřípadě současným zaměstnavatelem. Měly by se podávat zejména kladné reference neosobního charakteru. Účelem referencí je doplnění, nebo potvrzení informací, které uchazeč uvádí v životopise. (Dvořáková, 2007)

#### **6. Dotazník**

Od uchazeče požaduje přesné údaje prostřednictvím položených otázek, které ho směřují k odpovědím. Je dalším prostředkem k doplnění informací z životopisu či samotného pohovoru. Nevýhodou této metody mohou být stereotypní a učebnicové otázky, na které se lze předem připravit. Dotazníky by měly mít přiměřený počet otázek a to hlavně z důvodu lepšího a přesnějšího vyhodnocení. (Dvořáková, 2007)

Mimo výše uvedené metody, lze využít mnoho dalších, kterými jsou např.: grafologické analýzy, kamerové zkoušky, testy na drogy či lékařské vyšetření. Jedná se však o metody využívané převážně při specializovaných pracovních pohovorech. Do metod výběru pracovníka řadíme i *motivační dopis*, který je mnohdy požadován, dalo by se říct, ve stejné míře jako životopis, bohužel ze zkušeností lze říci, že se ve většině případů personalisté setkávají s jeho absencí.

## 2.5 Náležitosti pracovního pohovoru

*„Pohovor můžeme definovat jako schůzku, obvykle mezi dvěma lidmi, kdy má každý z účastníků jasně vymezenou a s jasným účelem sjednanou roli“.* (Adair 2004, str. 130)

V podstatě každý zaměstnavatel považuje pracovní pohovor jako součást výběrového řízení. Proces před samotným pracovním pohovorem je velmi časově náročný zejména pro personalisty a finančně náročný pro celou organizaci. Prvotním impulzem bývá identifikace potřeby nového pracovníka, která může vycházet z momentální potřeby obsadit uvolněné pracovní místo, ale také z dlouhodobějších plánů organizace. O samotném personálním plánování se budeme bavit v následující kapitole.

Jedná se tedy o nejpoužívanější metodu a dle toho jak uvádí Koubek (2007, str. 179) *„...podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou...“*

V této oblasti dochází k mnoha pojmenování tohoto pohovoru, někteří autoři uvádí pojem rozhovor, neboli interview, další používají termín přijímací pohovor místo výběrový pohovor.

Nutno podotknout, že přijímací pohovor není zcela přesné označení, jelikož se jedná o typ pohovoru, který je veden, až když je uchazeč na danou pozici přijatý, většinou tomu tak bývá v den jeho nástupu.

Účastníci výběrového (pracovního) pohovoru zastávají dvě role, konkrétně roli tazatele a roli dotazovaného:

- **Tazatel** v tomto procesu sehrává aktivní roli, kdy je zodpovědný za strukturu celého pohovoru, řídí směr konverzace a je zodpovědný za získání všech potřebných informací. Tyto informace zaznamenává a následně i hodnotí. Tazatelé by měli být odborníci ve svém oboru a alespoň částečně vyškoleni. Plánování pohovoru je, pro tazatele důležitou přípravou k tomu, aby nedocházelo k situacím, kdy pohovor ztrácí svůj účel. (Adair, 2004)

- **Dotazovaný**, neboli uchazeč zastává roli, která je vnímána jako zátěžová a emočně náročná, přestože je tato role považována spíše za pasivní. Dostává se do situace, kdy usiluje o pracovní místo, chce zaujmout a zároveň nepůsobit přehnaným a naučeným dojmem.

Každý pracovní (výběrový) pohovor má své cíle, mezi které nepatří pouze získání informací o uchazeči, ale cílem je také uchazeči potřebné informace poskytnout, ať už je podá sám tazatel, nebo se na případné nesrovnalosti doptá uchazeč (dotazovaný).

Palán (2002, str. 158) uvádí tři hlavní cíle pohovoru:

- *získat dostatečné informace o uchazeči,*
- *poskytnout uchazeči informace o podniku,*
- *posoudit vhodnost uchazeče*

Zařazení pohovoru ve výběrovém řízení není striktně dáno, proto může být zařazen do první fáze, kterou je např.: telefonický rozhovor či screeningový pohovor. Ve většině případů však bývá posledním krokem výběru, na jehož základě se rozhoduje o nejvhodnějším uchazeči. Formálním výstupem může být buďto rozhodnutí o návrhu uzavřít pracovní poměr, nebo oznámení o ukončení výběrového řízení pro neúspěšného kandidáta. (Matějka, Vidlař, 2002)

### **Výhody a nevýhody pracovního pohovoru:**

Stejně jako kterákoliv výběrová metoda má své výhody a nevýhody, to stejné platí i pro tuto metodu. Za obrovskou výhodou metody pohovoru je považován osobní styk, neverbální komunikace a spontánnost reakcí. Je všeobecně známo, že neverbální komunikace umožňuje mnohem hlubší a přesnější náhled na celou komunikaci člověka a právě tato skutečnost nám při samotném pohovoru může mnohé ukázat a zároveň ulehčit konečné rozhodování.

Mezi neverbální projevy patří mimika, proxemika (značí pozici v prostoru), haptika, gestikulace, držení těla, oční kontakt, sílu hlasu, nebo tempo řeči. Tyto neverbální signály usnadňují identifikaci postojů a pocitů uchazeče. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Jisté výhody má také pro uchazeče, kterému tato metoda poskytuje možnost obhájit případné nedostatky či nesrovnalosti v životopise. Za výhodu lze považovat také možnost uchazeče udělat si vlastní názor jak na celou organizaci, tak osobu vedoucí pohovor i konkrétní pracovní místo, což mu může velmi usnadnit jeho rozhodování. (Armstrong, 2007)

K největším chybám a tedy i nedostatkům této metody dochází v případě hodnocení uchazeče. Velkou roli v tomto případě hraje lidský faktor, který je jak všichni víme velmi nedokonalý a lehce ovlivnitelný jak vnitřními, tak vnějšími vlivy. Dochází k situacím, kdy tazatel podléhá prvnímu dojmu (haló efekt), který může být pozitivní, v horším případě však i negativní, což se může projevit ve chvíli, kdy se tazatel snaží získat negativní informace, aby si svůj první dojem potvrdil. (Foot, Hook, 2002) Tazatel posuzuje uchazeče podle svých předem vytvořených představ, přičemž dochází k situaci, kdy nejsou poskytnuty stejné podmínky všem uchazečům. V tomto případě je na místě poznámka, kdy se lze domnívat, že jsou velmi důležité teoretické znalosti a především praktické zkušenosti. Další velmi často uváděnou nevýhodou je časová náročnost, kdy musíme kromě přípravy na samotný pohovor věnovat čas také získávání potřebných informací, zajištění prostorů a materiálů nutných k pohovoru.

### **Příprava a průběh pracovního pohovoru:**

Pokud chceme dosáhnout toho, aby byl pohovor opravdu efektivní a došlo k naplnění všech jeho výše zmiňovaných cílů, je potřeba se na něj řádně připravit. Příprava se týká především strukturovaného popřípadě polo strukturovaného typu pohovoru. V případě nestrukturovaného pohovoru, který se téměř nevyužívá, je příprava bezpředmětná.

## **PŘÍPRAVA POHOVORU**

Velmi často bývá příprava považována za klíčovou činnost pro úspěšný pohovor. Je tedy nutné, vycházet z kvalitně zpracovaného popisu pracovního místa a specifikace požadavků na

pracovníka. (Těmto pojmům se budeme podrobněji věnovat v následující kapitole.) Na základě těchto dokumentů je třeba připravit určitý scénář pohovoru, vymezit si body, kterým se chceme věnovat a stanovit si cíle, kterých chceme dosáhnout. (Koubek, 2007)

Důležité je také rozhodnutí, zda povedeme pohovor sami, nebo s pomocí dalších lidí, pokud ano musíme promyslet, kteří to budou. Podstatným úkolem je mimo jiné i formulace otázek, které nám pomohou zjistit veškeré informace o uchazeči. Existuje velké množství typu otázek, které lze u pohovoru použít.

Důležité je také pečlivě prostudovat materiály poskytující informace o uchazeči, jsou jimi např.: životopis, motivační dopis, nebo vyplněný dotazník. Do samotných příprav zahrnujeme také časový plán, nebo sestavení pořadí uchazečů. (Kociánová, 2010)

Těsně před pohovorem je potřeba připravit místnost pro uskutečnění pohovoru, což se na první pohled může zdát velmi banální, ve skutečnosti tomu tak není. Autoři Matějka a Vidlař (2007, str. 47) k tomuto tématu uvádí: „*Chceme-li získat pokud možno co nejobjektivnější informace, musíme pro jeho uskutečnění zvolit vhodné prostředí tj. příjemnou místnost a eliminovat rušivé jevy (vnější hluk, telefonáty, další osoby apod.)*.“

Příprava se netýká jen tazatelů, ale také uchazečů (dotazovaných), která nespočívá pouze ve výběru oblečení a včasného příchodu. Úkolem uchazeče je uvědomit si co chce dokázat, co umí, co zná a umět se co nejlépe tzv. „prodat“, což znamená umět pojmenovat několik důležitých charakteristik své osobnosti, vlastnosti, které ho dělají jedinečným a nenahraditelným. (Muller – Thureau, 2011) Měl by si ujasnit především svoje požadavky na pracovní místo, ale také požadavky organizace. Uchazeč by se měl zamyslet také nad otázkami, které mu mohou být u pohovoru položeny. Ve většině případů se jedná o jisté nesrovnalosti a problémová místa v životopise. Mezi náročnější otázky patří také ta o uchazečově představě o výši mzdy. (Nývltová, 2003)

Za nezbytné se považuje také příprava alespoň okrajových informací o organizaci, autory bývá doporučován i jistý zájem o historii organizace. Na místě je zájem také o konkurenci v daném oboru, konkrétně např.: o produkty, nebo místa či země kam konkurence nejčastěji své zboží či produkty dodává. Lze říci, že zaboduje ten, kdo při pracovním pohovoru pozná jaký je cíl dotazu, reaguje pružně a umí využít svůj potenciál. (Muller-Thureau, 2011)

## PRŮBĚH POHOVORU

Vztahuje se na uchazeče, kteří úspěšně prošli prvním výběrem a dostali se do užší skupiny uchazečů. V průběhu pohovoru dochází k fázi sledování cíle. V této fázi bývá hlavním cílem stanovení vítězného uchazeče, nebo alespoň jejich výrazné omezení. (Matějka, Vidlař, 2002)

Pro uchazeče často bývá jediným cílem „*přesvědčit potenciálního zaměstnavatele o tom, že je pro něj optimálním budoucím zaměstnancem.*“ (Matějka, Vidlař 2007, str. 53)

Může však dojít k situaci, kdy po absolvování a detailním posouzení nedojde k nalezení vhodného uchazeče a výběrové řízení skončí neúspěšně.

Pohovor by měl být veden s cílem zjistit informace, které nám nesdělí žádná jiná metoda, popřípadě tyto informace ověřit či upřesnit. Pokud budeme hovořit o délce pohovoru, je standardně uváděna jedna hodina, může být však i méně, ale záleží na mnoha různých faktorech. (Jay, 2007)

Úkolem této fáze pohovoru je plná soustředěnost tazatele, čímž nejen projeví opravdový zájem o uchazeče, ale také si nejlépe zapamatuje získané informace a následně dojde k lepšímu a objektivnějšímu posouzení. I přesto je pochopitelné, že si nelze vše zapamatovat a tak by si měl tazatel v průběhu pohovoru dělat poznámky.

Nemístné nejsou ani poznámky ze strany uchazeče, ba naopak tímto způsobem lze ukázat opravdový zájem o pracovní pozici a celou organizaci.

Struktura průběhu pohovoru dle autorky Margaret Dale (2007):

**Zahájení pohovoru:** vzhledem k tomu, že se jedná o prvotní fázi, měla by být vřelá a udělat na uchazeče příjemný a milý dojem a zároveň ho připravit k tomu, aby podal co nejlepší a odpovídající výkon. Mělo by dojít k vzájemnému představení, a v případě, kdy je u pohovoru více tazatelů sdělit jejich funkci a odůvodnit z jakého důvodu jsou účastní. Na místě jsou v této fázi otázky ohledně uchazečova pohodlí, a zda má vše co potřebuje. Tato část je poměrně krátká a měla by zabírat zhruba 5 až 10 % celého pohovoru.

**Zjišťovací fáze:** je považována za jádro pohovoru, v této části se odehrává to nejdůležitější, musí proto být vedena velmi důkladně a podrobně. V případě, že se tato část odbude, nebo se zkrátí, může být konečné rozhodnutí velmi obtížné. Důkladným a pečlivým soustředěním se také lze vyhnout odhadům a předpokladům o uchazeči, např.: haló efekt, kdy hodnotíme uchazeče především dle prvního dojmu, může se jednat o pozitivní, ale i negativní hodnocení. (Foot, Hook, 2002) O odhadech a předpokladech lze s jistotou říci, že pravděpodobně nebudou správné. Na tuto část by měla být vyhrazena většina celkového času, jedná se zhruba o 60 až 70% celého pohovoru.

**Odpovídání na dotazy:** část pohovoru, kdy mají uchazeči příležitost položit tazatelům své dotazy. Jedná se nejčastěji o otázky ohledně příležitosti ke kariérnímu růstu, školení, rozšíření své praxe či odpovědnosti. Rovněž je mohou zajímat otázky ohledně, budoucích plánu organizace, služby poskytované zaměstnancům, nebo možnosti konzultací a supervize. Tazatel by si měl dát pozor, aby nečinil sliby a nevzbuzoval naděje, které nelze splnit. Jedná se spíše o doplňkovou a ujasňovací fázi a mělo by ji být vyčleněno zhruba 20% celkového času.

**Závěrečná fáze:** jedná se o poslední možnost jak udělat dobrý dojem na uchazeče. Mělo by zde dojít ke zkontrolování kontaktních údajů, poděkování za čas, který tomu uchazeč věnoval a sdělit co se bude dít dále. Termín, kdy se ozveme s konečným rozhodnutím, by měl být realistický a s časovou rezervou, jelikož rozhodování může být obtížnější, než jsme čekali. Dále by mělo dojít k upřesnění toho, kdy uchazeče kontaktovat o výsledku, jestli si nepřeje být kontaktován v pracovní době současné práce, mělo by být jeho přání respektováno. Závěrečná fáze by měla zabrat zhruba 5 až 10% vyhrazeného času.

Závěr této podkapitoly bude věnován podstatné dovednosti tazatelů, kterou je *umění pokládat správné otázky* a to z toho důvodu, že se jedná o nástroje celého pohovoru. Existuje velká škála typu otázek a mělo by docházet k jejich kombinování. Umění tkví v dovednosti formulovat otázky ve správný čas a tak, abychom vyvolali správný typ reakcí.

Následně zmíníme nejvyužívanější typy otázek:

**Uzavřené otázky:** vyvolávají omezenou odpověď, jsou nejvhodnější v situacích, kdy se potřebujeme dotázat na údaje či fakta, nebo něco krátce potvrdit. Nevýhodou je, že může působit jako výslech, nemají téměř žádný prostor pro diskusi.

**Otevřené otázky:** dávají uchazeči najevo, že se od nich očekává podrobnější odpověď. Využívají se v případech, kdy chceme něco popsat, nebo vysvětlit. Užitečné pro výměnu myšlenek a informací.

**Zjišťovací otázky:** používají se při kontrole faktů, nebo v situacích, kdy je potřeba něco zjistit či doplnit. Může nutit uchazeče odpovídat zjednodušeně.

**Hlavní otázky:** využívají se v případech, kdy chceme uchazeče někam nasměrovat, v praxi mimo tento případ bývají neužitečné a téměř nevyužívané. Informace získané prostřednictvím tohoto typu otázek mívá obvykle omezenou hodnotu.

**Pobídka:** typ otázky, která udržuje pohovor v pohybu, udržuje směr a obsah pohovoru. Slouží také k objasnění v případech, kdy druhá osoba nepochopila, co se po ní žádá.

**Vyšetřovací otázky:** slouží k získání většího množství informací, postupují od obecných informací k podrobným.

**Zrcadlové otázky:** jedná se o reflektivní způsob kontroly, zda došlo k přesnému přijetí zprávy. Pozor bychom si měli dát především na to, aby nedošlo ani k nepatrnému změnění významu.

Závěrem této podkapitoly lze zmínit, že je důležité uvědomit si, že pohovor není do jisté míry stresovou situací nejen pro uchazeče, ale také pro tazatele, kteří tomu mnohdy věnují podstatně větší přípravu a pozornost než samotný uchazeč.

Tato kapitola se zabývala o obecné oblasti pracovního práva v rámci pracovních pohovorů, zmínili jsme zde také metody získávání a výběru pracovníků a následně popsali nejen přípravu pohovoru, ale i jeho samotný průběh.

### 3 ČINNOSTI NUTNÉ K ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V této kapitole se budeme věnovat velmi podstatným činnostem, do kterých zájemci o pracovní pozici nemají téměř žádnou možnost nahlédnout, ale pro personální oddělení se jedná o úkony zajišťující výborný a dalo by se říct hladký průběh v následujících fázích samotného výběru budoucích zaměstnanců.

#### 3.1 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů, jinak řečeno personální plánování je proces určitého předpokládání a opatření. Konkrétněji řečeno představuje především předvídaní budoucího vývoje potřeby pracovníků a možností jejího pokrytí a teprve poté navrhuje opatření, jak dospět k předem určenému cíli. Celý tento proces sestává ze zjišťování informací následnému zpracování, třídění a vyhodnocování. Lze říci, že základním bodem procesu plánování je prognóza. (Kleibl, 1995)

Armstrong uvádí typické cíle personálního plánování, kterými jsou: (Armstrong 2007, s. 309)

1. *získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,*
2. *předcházet problémům přebytku či nedostatku lidí,*
3. *formovat flexibilní pracovní sílu,*
4. *snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů za pomoci formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,*
5. *zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.*

I přestože bylo dokázáno, že personální plánování je základním prvkem efektivního vedení organizace, je této činnosti věnována stále pouze povrchní pozornost. Skutečnost, že většina odborníků není schopna převést tuto informaci do praxe, se zdůvodňuje tvorbou jiných také důležitých plánů, ale také mnoha dalšími důvody, kterými jsou: (<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21765120-hr-planovani-nejde-jen-o-pocet-pracovniku>)

- lidské zdroje jsou chápány jako pomocné útvary a nemají odpovídající postavení v podnikovém plánování,
- diskuse o personálním plánování se vedou jen omezeně,
- vedoucí pracovníci se domnívají, že se lze obejít bez detailního plánování lidských zdrojů,
- organizace byla vždy pružná a dokázala se adaptovat na nové situace i bez personálního plánování.

Mimo výše uvedené důvody také existuje poměrně častý omyl, že v plánování lidských zdrojů jde výhradně o počet pracovníků. Skutečnost je taková, že plánování lidských zdrojů musí brát v potaz strategické cíle a služby, které by se měly poskytovat na podporu těchto cílů. Dále by plánování lidských zdrojů mělo brát v úvahu i možné nedostatky v oblastech odměny a platů, potřebách školení či kompetencích manažerů atd. (<http://modernizeni.ihned.cz/c1-21765120-hr-planovani-nejde-jen-o-pocet-pracovniku>)

Jak je již výše uváděno, cíle strategického personálního plánování vychází ze strategických personálních plánů. Za složky strategického personálního plánování lze dle Armstronga (2007) považovat:

**Plány zabezpečování lidských zdrojů** – příprava vzdělávacích plánů, plánů na hledání lidí v rámci organizace, nebo plán na základě politiky „atraktivního zaměstnavatele“,

**Plány flexibility** – plány důležité pro rychlejší adaptaci pracovníků na měnící se prostředí,

**Plány stabilizace** – příprava plánů důležitých k udržení potřebných lidí v organizaci

Pro zvýšení efektivity personálního plánování lze použít různé metody. Doporučuje se používat kombinace různých metod a pracovat s již známými fakty. Metody intuitivní (subjektivní odhady) a metodu kvantitativní (exaktní, komplikované) řadíme do základního rozdělení metod personálního plánování.

Pro představu uvádíme metodu, která se používá při odhadech pokrytí budoucí potřeby pracovních sil, což je velmi častá činnost personálního plánování a jedná se o tzv. bilanční metodu, při které zjistíme současný stav zaměstnanců, konkrétně kolik pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci.

Následně se pokusíme vyčíslit možné ztráty pracovníků a poté naopak možné zisky pracovníků. Na závěr se provádí konfrontace výsledků a odhad pokrytí budoucí potřeby pracovních sil v předem dané funkci. Tato metoda se snaží o prognózu z vnitřních zdrojů pracovních sil. V případě, kdy je potřeba odhadovat vnější zdroje pracovních sil, zaměříme se na statistiku, obyvatelstva a pracovních sil, statistiku zaměstnanosti či školskou statistiku. (Kleibl, 1995)

Závěrem této podkapitoly lze říci, že personální plánování by mělo být systematické, průběžné a strategické a rozhodně by nemělo být ze strany organizace podceňováno.

### 3.2 Analýza pracovních míst

Svým způsobem se jedná o jednu z nejpodstatnějších personálních činností. V této fázi analyzujeme pracovní úkoly dané firmy a jejich přiřazení jednotlivým pracovním místům, či pracovníkům. (Koubek, 2007) Dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních míst je nutná k tomu, aby byl proces získávání pracovníků efektivní. (Stýblo, 2003)

K tomuto účelu je určena analýza pracovních míst a prognóza uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst, která je součástí personálního plánování. (Armstrong, 2002)

Dle Matějky a Vidlaře „*Musí být tedy detailně stanoveno, jaké místo chceme obsadit, co musí splňovat osoba na tomto místě zaměstnaná, míra tolerance při neplnění některých požadavků na kandidáta, kdo bude zodpovědný za výběr nejvhodnějšího kandidáta a nejvhodnější formy jeho získání.*“ (Matějka, Vidlař, 2002, str. 19)

Informace k analýze pracovních míst získáváme prostřednictvím různých metod. Pro představu lze uvést čtyři metody sběru dat dle Kleibla (1995), kterými jsou:

**Dotazník:** používá se v případech, kdy je potřeba analyzovat větší počet pracovních míst,

**Check-list:** od dotazníku se liší tím, že dává menší prostor se pracovníkovi rozepsat,

**Pozorování:** jedná se o náročnou metodu, pozorovatel sleduje pracovníka při plnění pracovního úkolu a zároveň zaznamenává pracovní činnosti, které vykonává, zkoumá se zde i čas, za který se plnění uskuteční,

**Rozhovor:** používá se především k prohloubení informací, které jsme získali prostřednictvím dotazníku, nebo postupujeme dle předem připraveného seznamu otázek,

Cílem analýzy pracovního místa je zpracování veškerých získaných informací do podoby tzv. popisu pracovního místa, který je základem pro vytvoření profilu pracovníka se všemi konkrétními požadavky a nároky na něj kladené. Následně dochází k vytvoření *popisu a specifikaci pracovního místa*, čemuž se bude podrobněji věnovat následující kapitola.

Důležité je vědět také to, že lze analyzovat nejen pracovní místo, ale také pracovní roli, ta stejně jako analýza pracovního místa zjišťuje informace týkající se vykonané práce, avšak zásadním rozdílem je, že se zabývá především rozbohem očekávaného chování nositele role, nežli samotným obsahem práce jako je tomu v případě analýzy pracovního místa.

Michael Armstrong ve své knize definuje analýzu rolí jako „*proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili*“. (Armstrong, 2007, str. 171)

Dále lze analyzovat schopnosti, či dovednosti, které jsou předpokladem k dosažení požadované úrovně výkonu a také nezbytné pro vykonávání dané práce. (Kociánová, 2007)

Pokusíme se tedy shrnout analýzu pracovního místa a to tak, že se jedná se o proces, kdy dochází k detailnímu přezkoumání dané práce a cílem je shromáždění a vyhodnocení informací o obsahu určitého pracovního místa, tedy kdy, kde a jak se co dělá. Samotná analýza tvoří základ k vypracování popisu pracovního místa a upřesňuje za jakou práci a komu bude pracovník odpovědný. Získává informace o požadavcích na výsledky dané práce, na schopnosti, všeobecném postoji k práci, vzdělání, sociálních dovednostech.

### 3.3 Popis a specifikace pracovního místa

V případě, že došlo k uskutečnění personálního plánování a následnému odhadu potřeby nového pracovního místa a následně i zaměstnance, uskutečnila, se analýza pracovního místa můžeme přejít k popisu a specifikaci pracovního místa. Popis a specifikace pracovního místa je považován za zdroj velmi podstatných informací k dalším podstatným krokům.

Poskytuje nám informace o tom, abychom věděli koho je potřeba oslovit pro danou nabídku práce, jaké metody náboru zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria ve fázi předvýběru použít. Je nutné vědět vše o volném pracovním místě, o podmínkách práce, a o požadavcích, které pracovní místo na pracovníka klade. (Koubek, 2007)

Z výše uvedených požadavků lze definovat skutečnosti potřebné pro sestavení inzerátu, následného informování zprostředkovatelských institucí a také pro hodnocení uchazečů. Přehled schopností, požadavků na vzdělání, ale i praxi lze zjistit na základě definice daného profilu, a ten následně vytváří kritéria pracovního místa, dle kterých budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru. (Armstrong, 2002)

Podrobnosti o pracovním místě nám poskytuje *popis pracovního místa*, který mimo jiné definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na vybraném pracovním místě, hlavní pracovní činnosti, nebo pracovní podmínky jakou jsou plat či mzda a další případné požadavky.

Důležité je uvést i případné zaměstnanecké benefity a jiné výhody. V případě že pracovní místo zahrnuje i zvláštní požadavky jako je potřeba cestování či neobvyklá pracovní doba, je třeba tuto skutečnost zmínit. Důležité jsou i informace o případném vzdělávání, rozvoji, nebo možnostech kariéry.

*Specifikace požadavků na pracovníka a konkrétní pracovní místo* definuje určité vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele určitého pracovního místa.

### **Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů:**

- Schopnosti a dovednosti, které daný jedinec musí znát a umět převést do své práce
- Stanovení odborné přípravy a výcviku, kdy se jedná o požadované povolání, odbornost, vzdělání;
- Stanovení zkušeností a praxe, které pracovník dosud vykonával a činnosti, které by svědčili o úspěšném vykonávání práce;
- Stanovení zvláštních požadavků, v případě že by bylo úlohou pracovníka uspět v určitých oblastech např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej;
- Stanovení vhodnosti pro organizaci, což je podniková kultura a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí;

(Kociánová, 2010)

V této kapitole se jednalo o snahu přiblížit činnosti nutné k získávání pracovníků a zároveň na ně víc poukázat a upozornit, jelikož se stále jedná o činnosti, které bývají opomíjeny a považovány za méně důležité. Jak je již výše popsáno bez kvalitního personálního plánování a dobře zvážené analýzy nemůže proběhnout zcela úspěšné výběrové řízení, které splňuje veškeré požadavky jak na pracovní místo, tak na pracovníka samotného.

## 4 SAMOTNÝ VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

### 4.1 Získávání nových zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je proces, který navazuje na personální plánování a analýzu pracovních míst a zároveň předchází samotnému výběru zaměstnanců. Jedná se o aktivní složku celého procesu, která má zajistit, aby bylo přilákáno dostatečné množství uchazečů splňujících (alespoň v jisté míře) požadavky na dané pracovní místo, a aby na dosažení tohoto cíle byly vynaloženy přiměřené náklady a stejně tak i relevantní množství času. (Koubek, 2007)

Autorka Dvořáková vymezuje získávání pracovníků jako „*personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*“ (Dvořáková 2007, str. 133)

Pojem získávání pracovníku, lze také znát jako tradičně používaný pojem „nábor“, pro svou práci však budu používat termín „získávání pracovníku, který je dle autorů Armstronga (2002) a Dvořákové (2007) vhodnější vzhledem k současnému pojetí řízení lidských zdrojů.

Jistý rozdíl v těchto pojmech je také v samotném obsazování volných pozic, kdy je získávání pracovníků založeno na zvažování alternativ, zdali volné místo obsadit nejprve stávajícími pracovníky, tedy prostřednictvím *interního výběru*. Zatímco tradiční nábor je charakteristický obsazováním volných pozic pouze z vnějších zdrojů, odborně řečeno *externí výběr*.

Při procesu získávání pracovníků v tradiční filozofii bylo cílem přilákat co nejvíc uchazečů. V dnešní době je pro organizaci vhodnější dosáhnout nižšího počtu žadatelů, z toho důvodu aby bylo dosaženo plného soustředění na kvalitní provedení výběru. (Dvořáková, 2007)

Proces získávání pracovníků probíhá v několika fázích, které na sebe navazují a zároveň se vzájemně doplňují.

**Identifikace potřeby získávání:** kdy je zapotřebí stanovit, kolik pracovních míst je potřeba obsadit a také kdy. Poté je důležité zvážit, zda můžeme vzniklou situaci vyřešit jiným způsobem, kterým může být rozdělení vzniklé práce mezi stávající zaměstnance, nebo pokrýt práci formou polovičního či dočasného pracovního úvazku, dohodou o provedení práce apod.

**Posouzení:** zde je třeba posoudit, které z mnoha požadavků na budoucího pracovníka, jsou pro zaměstnavatele klíčové, a které z nich budou inzerovány.

**Zvažování:** zdrojů pracovníků, tedy odkud lze vhodné uchazeče získat. Základním a klíčovým rozhodnutím je, zda zvolit *zdroje interní* (jak je již výše zmiňováno, jedná se o vlastní pracovníky organizace, např.: ti, kteří z různých důvodů chtějí, nebo musí změnit momentální pracovní pozici), nebo *zdroje externí* (což znamená hledat uchazeče mimo organizaci, např.: absolventy, nezaměstnané apod.) Možná je samozřejmě také kombinace obou těchto zdrojů.

**Vybírání vhodné metody:** a to metody vhodného oslovení potenciálních a budoucích pracovníků. Dle autora Armstronga lze shrnout faktory, které ovlivňují vhodný výběr metody do třech hlavních kritérií, kterými jsou „*náklady, rychlost a pravděpodobnosti získání dobrých uchazečů.*“ (Armstrong 2007, str. 348)

Konkrétní metody získávání zaměstnanců jsou popsány v první kapitole, pro připomenutí se jedná např.: o inzerování v médiích, na internetu, využití externích služeb, spolupráce se vzdělávacími institucemi, nebo úřady práce apod.

Již výše se zmiňujeme o získávání v *interních, tedy vnitřních, nebo externích tedy vnějších zdrojů zaměstnanců* a proto lze považovat za vhodné tyto zdroje, alespoň krátce představit a přiblížit. Personalisté se rozhodují při volbě získávání zdrojů na základě trhu práce, nebo na základě toho, zda se jedná o perspektivní nebo operativní potřebu.

Některé organizace trvají na tom, aby uchazeči o volné místo z vnitřních zdrojů měli stejné podmínky jako uchazeči ze zdrojů vnějších. (Armstrong, 2007)

Výhodou v tomto případě je znalost slabých a silných stránek pracovníka, dále jeho znalost systémů a samotné organizace. Přirozeně se také zvyšuje motivovanost stávajících zaměstnanců a samozřejmě i morálka. (Stýblo, 2003)

Co se externích, tedy vnějších zdrojů týká, bývají využívány ve chvílích, kdy je potřeba vnést do organizace nové nápady a myšlenky. Kdy je potřeba někoho zaškolit zcela od začátku, dle našich představ, nebo kdy organizace prostě nemá nikoho, koho by z vnitřních zdrojů využila. V tomto případě se však jedná o nákladnější a časově mnohem náročnější proces, který s sebou nese jistá rizika špatného výběru apod. (Kociánová, 2010) Tímto způsobem lze využít i získávání formou tzv. doplňkových vnějších zdrojů, mezi které patří studenti, ženy v domácnosti a důchodci. (Stýblo, 2003)

Firmy samozřejmě mohou využívat oba zmiňované zdroje a většinou je také současně využívají. Nelze preferovat jednu z výše uvedených variant, je vždy potřeba vycházet z momentální situace. (Matějka, Vidlař, 2002)

Získávání pracovníků končí ve chvíli, kdy dojde k vytvoření seznamu zájemců (uchazečů) o práci a obdržení jejich dokumentace, která nejčastěji zahrnuje životopis, motivační dopis a dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Dále zde mohou patřit případně také reference, výpis z trestního rejstříku a potvrzení o lékařském. (Koubek, 2007)

## **4.2 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je rozhodující proces, kterému je zapotřebí věnovat značnou pozornost a nebrat jej jako nepodstatnou a okrajovou činnost. Jedná se o strategickou personální činnost, jejímž cílem je rozpoznat a určit, který z uchazečů o práci je nejvhodnějším pro práci na daném pracovním místě v daném pracovním kolektivu. (Palán, 2002)

Dle Koubka lze definovat proces výběru zaměstnanců, který uvádí následující:

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek 2007, str. 399)*

Je důležité uvědomit si, že se jedná o dvousměrný proces. Nejde jen o rozhodnutí, kterého uchazeče vybrat, ale také o to, aby skutečně nastoupil a udržel si pracovní motivaci. (Armstrong, 2002)

Před samotným procesem výběru zaměstnanců je třeba sestavit si seznam požadavků, které se následně porovnávají s charakteristikou uchazeče. Jedná se o podmínky, mimo ty nezbytné, které již byly uvedeny v inzerci na pracovní místo, které musí budoucí pracovník splňovat. Jsou to podmínky nejen nezbytné a žádoucí, ale také vítané, které sice nejsou nutné pro pracovní výkon, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci. Mají podobu dosažené kvalifikace, dovedností, schopností, ale také dosavadních kompetencí. (Koubek, 2007)

Má-li být vybrán optimální pracovník, musí být optimální počet kvalitních uchazečů. Ideálním poměrem je dle odborné literatury zhruba 8 až 10 uchazečů na jednu pozici. Určitým „filtrem“ pro výběr vhodného uchazeče jsou předem daná kritéria.

Ve své práci uvedu kritéria podle autorky Horalíkové (2006), která zahrnují především:

- vědomosti a znalosti pracovníka, které jsou požadované na konkrétním pracovním místě,
- dovednosti a zkušenosti, tj. metody a postupy, které by měl pracovník ovládat,
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou požadovány (např.: odolnost vůči psychické zátěži),

- druh vzdělání, důležitý pro dané pracovní místo
- povahové a postojevé charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění do pracovního kolektivu,

*„Některé z požadavků jsou determinující pro vysoký výkon nezávisle na druhu práce, jiné zase podstatné pro vysoký výkon u určitého specifického druhu práce.“ (Kociánová 2010, str. 97)*  
 Důležité jsou také předpoklady nejen pro výkon, ale i pro vytvoření vztahů mezi daným jedincem a ostatními spolupracovníky, prostředním a kulturou celé organizace. To především z důvodu, že poměrně často mnoho lidí opouští své pracovní místo pro neschopnost přizpůsobit se a zapadnout do kolektivu.

Všichni víme, že v současné době většina zaměstnanců tráví, poměrně velké množství svého času v zaměstnání z čehož lze usoudit, že pokud se člověk v práci necítí dobře, dostává se do mnohem horší situace, než kdyby došlo s nespokojeností co se pracovního obsahu a samotné práce týče.

## **PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ**

Začíná ve chvíli, kdy máme k dispozici seznam uchazečů a veškeré potřebné dokumenty. Jedním z hlavních problémů procesu výběru zaměstnanců je otázka, nakolik jsou získané informace o uchazečích reálné, jaká je jejich validita (platnost, vhodnost) a spolehlivost. Jednoznačná hranice mezi získáváním pracovníků a jejich výběrem neexistuje.

Proces výběru obvykle zahrnuje tyto kroky definované Koubkem (2007):

- zkoumání dokumentů uchazeče, popřípadě osobního/firemního dotazníku
- předběžný pohovor pro doplnění údajů z dokumentace (nejčastěji veden po telefonu)
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti, nebo pomocí assessment center,
- výběrový pohovor,

- reference,
- lékařské vyšetření, v případě že je nezbytné
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí,

Jednotlivé kroky v procesu výběrového řízení, přesněji jejich pořadí a počet jsou různé, např.: v závislosti na obsazovaných pozicích (náplně práce či významu místa apod.) a organizačních zvyklostech, počtu uchazečů, časových možnostech, nebo finančních prostředcích a taky v závislosti vybíráme-li uchazeče z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. (Koubek, 2007 a Kociánová, 2010)

Co se týče metod výběru zaměstnanců, jsou stejně jako metody získávání zaměstnanců, které jsou popsány v první kapitole této práce.

Pro připomenutí opět představím některé z nich, jedná se např. o: životopis, motivační dopis, testy osobnosti, inteligence či testy znalostí a dovedností, dále to mohou být také lékařská potvrzení či různé dotazníky apod.

Do procesu výběru lze řadit také *předvýběr (preselekcce)*, který nemá jednoznačné umístění, některými autory a odborníky je řazen do procesu získávání, jinými do samotného výběru nových zaměstnanců. (Koubek, 2007) Detailněji se ve své knize samotnému předvýběru věnuje autorka Kociánová (2010), která považuje předvýběr jako samostatnou fázi, kdy je úkolem posuzování vhodnosti uchazečů. V průběhu tohoto procesu jsou uchazeči rozdělováni do skupin, které lze označit jako skupiny s velmi vhodným, méně vhodným a zcela nevhodným statutem. Bývá uskutečňován zejména v případech, kdy se na jednu pracovní pozici přihlásí velké množství uchazečů a není možné je všechny pozvat k samotnému přijímacímu řízení (pohovoru). Vytipovaní uchazeči jsou následně pozváni k pohovoru a tím proces předvýběru končí. (Kleibl, 2001)

V procesu výběru lze zvolit tři typy postupů, kterými dle Koubka (2007) jsou:

**Kompenzační:** situace, kdy všichni uchazeči absolvují všechny fáze výběru, a na konci se vybere nejvhodnější kandidát,

**Vyřazovací:** v případě, že se organizace rozhodne pro tento postup, dochází k situaci, kdy jsou po každém kroku v procesu výběru vyřazeni uchazeči, jejichž výkony nebyly dobré, nebo byly prostě nejslabší. Jedná se o časově a finančně poměrně nenákladný postup oproti předchozímu. Může však dojít k tomu, že bude vyřazen uchazeč, u kterého by se na základě dalších kol prokázala jiná schopnost či způsobilost,

**Smíšený:** jedná se o možnost, kdy skombinujeme, smícháme dva předchozí postupy, což probíhá tak, že po určité fázi dojde k vyřazení některých uchazečů, po jiné zase ne. Např.: test osobnosti by měl být ve fázi nevyřazovací, jelikož má dle odborníků malou validitu (platnost).

Dostáváme se ke kroku, kterým je rozhodnutí o výběru a informování uchazeče o rozhodnutí, což je považováno za poslední krok výběru zaměstnanců, je důležité nezapomenout na fakt, že tím výběrové řízení ještě nekončí. Dle autora Hroníka (2007) by mělo dojít ke zpětné vazbě a sebereflexi, ze strany organizace, také by se mělo dále zajímat o uchazeče, který ještě nenastoupil, prostřednictvím podepsání smlouvy, aby nedošlo k případnému zlákáni jinou konkurencí. Proces výběru zaměstnanců by měl mít samozřejmě také jistou etiku. Nemělo by docházet k případům nevhodného či neetického jednání. Hlavním důvodem je především respektování lidské hodnoty, ale je také jistým důvodem pro vybudování a udržení si žádoucí pověsti dobrého zaměstnavatele. Z toho plyne důraz na odbornost personalistů. (Evangelu, 2009)

K podkapitole výběru zaměstnanců lze pro shrnutí říct, že je důležité velmi důkladně zvážit veškeré fáze, metody i postupy, dle kterých budeme budoucího zaměstnance vybírat.

Především z již mnohokrát zmiňovaného důvodu, kterým je vysoká časová náročnost nejen pro tazatele, kteří musí nad jednou pracovní pozici trávit několik měsíců, ale také pro uchazeče, kteří si mnohdy musí zařídit volno pro samotný pohovor v případné práci, nebo na něj využít dovolenou, či případně dojet z jiného města.

Dalším důvodem je také finanční náročnost pro organizaci, proto je považováno za nejlepší uskutečnit kvalitní a úspěšný proces získávání a výběru nových zaměstnanců při první příležitosti.

### **4.3 Přijímání zaměstnanců**

Jedná se o poslední fázi samotného výběru zaměstnanců, která je započata v posledním kroku procesu výběru a to informováním uchazečů o tom, že byli vybráni. K předání této informace dochází v současnosti především prostřednictvím telefonátu, nebo emailu, záleží také na tom, o jak vysokou pracovní pozici se jedná.

Tato fáze je začátkem právně – administrativní procedury, související s uvedením nového zaměstnance na pracovní místo. Můžeme říci, že samotné uvedení nového zaměstnance na pracovní místo, bývá často opomíjeno, nebo mu není věnována dostatečná pozornost, kterou si zaslouží. Je nutné uvědomit si, že se od tohoto okamžiku odvíjí celá pracovní kariéra a jeho vztah k celé organizaci.

Proto je tato činnost nejen v zájmu pracovníka, ale také v zájmu celé organizace, především pak daného oddělení. Je důležité umožnit zaměstnanci adaptovat se na nové prostředí, za co nejkratší dobu a hlavně si ho udržet jako kvalitního pracovníka organizace do budoucna.

Tyto kroky by měly být učiněny nejlépe pracovníky personálního oddělení, ještě před podpisem pracovní smlouvy.

Následně by mělo proběhnout zařazení pracovníka do personální evidence, je mu pořízen evidenční list důchodového zabezpečení, mzdový list, osobní a popřípadě vstupní karta.

Po představení pracovníka ostatním zaměstnancům a zařízení všech potřebných již výše zmiňovaných záležitostí, by měl být novému pracovníkovi přidělen zaměstnanec, který ho zaškolí a následně je zaveden na místo výkonu jeho práce a jsou mu přiděleny veškeré pomůcky pro plnění jeho práce. (Koubek, 2007)

Dle Koubka (2007) lze definovat přijímání zaměstnanců jako řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a přijímá nabídku zaměstnání v dané organizaci, a končí v průběhu dne nástupu nového pracovníka do zaměstnání.

Nový pracovní poměr může vzniknout třemi způsoby, kterými jsou *pracovní smlouvou, volbou a jmenováním*.

**Pracovní smlouvou:** je nejtýpčtějším způsobem vzniku pracovního poměru, jedná se o dvoustranný právní úkon v písemné formě, jak pro zaměstnance, tak stejně tak i pro zaměstnavatele. Pracovní smlouva má dané náležitosti, které musí splňovat a bez kterých nemůže nabýt platnosti. Jedná se o délky pracovního poměru, konkrétně tedy zda je na dobu určitou, nebo neurčitou, dále musí obsahovat sjednaný druh práce, místo výkonu práce a den nástupu. Zaměstnavatel informuje zaměstnance s jeho právy a povinnostmi vyplývající z jeho pracovní smlouvy, a také s jeho pracovními a mzdovými podmínkami. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

**Volbou:** tímto způsobem se uzavírá pracovní poměr v případě, kdy tak stanovuje zvláštní právní předpis a předchází zde sjednání pracovní smlouvy.

**Jmenováním:** dochází tak v situacích, kdy se pracovní poměr zakládá u vedoucích zaměstnanců jmenovaných dle zvláštního předpisu, nebo popřípadě statutárním orgánem zaměstnavatele. Jmenováním vzniká pracovní poměr u osob, které byly se zaměstnavatelem již v pracovním poměru a to už před samotným jmenováním. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Ve většině případů po přijetí nového zaměstnance na jeho pracovní místo nastává *zkušební doba*, což je velmi efektivní možnost jak tzv. detailně otestovat vhodnost vybraného uchazeče. Jedná se sice o poměrně nákladnou záležitost, která ale pomáhá zajistit organizaci, zda nový zaměstnanec vyhovuje daným požadavkům, zda je pracovitý apod. Na straně druhé umožňuje také zaměstnanci ujasnit si, zda mu vyhovuje tento druh práce, zda zvládá obsah dané práce a také jestli je v dané organizaci spokojený.

V případě, kdy dojde k situaci, že pro zaměstnavatele není hospodárné a účelné zaměstnávat pracovníky na hlavní pracovní poměr (HPP) je zde možnost uzavírat tzv. dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Mezi tyto dohody patří dohoda o provedení práce (DPP) a dohoda o pracovní činnosti (DPC), které může zaměstnavatel se svým zaměstnancem uzavřít. Jsou zde jisté povinnosti vyplývající se zákona, které musí zaměstnanec plnit a liší se od klasické pracovní smlouvy např.: v počtu odpracovaných hodin, předpokládaného rozsahu práce, nebo odměn. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Ovšem veškeré výše uvedené záležitosti o podepsání smlouvy či uvedení do organizace a vzájemné představení mezi kolegy by mělo probíhat, a z důvodu změny rozsahu pracovního úvazku by rozhodně nemělo být podceňováno. Pracující na tzv. dohody, zde bude trávit také svůj volný čas, který pro něj bude příjemnější v pracovním prostředí, kde bude představen a bude vědět, že může v případě nejasností požádat o pomoc. Lze říci, že příjemné pracovní podmínky přispívají k lepším, kvalitnějším a plnohodnotnějším výkonům všech pracovníků, bez rozdílů na pracovní pozici.

#### **4.4 Adaptace zaměstnanců**

S termínem „adaptace“ se můžeme setkat v různých sférách lidské činnosti, lze jej používat v oblasti biologie, psychologie či sociologie a primárně znamená *schopnost přizpůsobit se* především ve smyslu měnících se podmínek. (Paulík, 2010)

Samotný proces adaptace nastává dnem nástupu nového zaměstnance do zaměstnání, tento proces by měl být úkolem personalisty a především pak hlavního manažera. V mnohé literatuře je uváděn fakt, že tomuto procesu není věnována dostatečná pozornost. Což se může poměrně často promítat do míry fluktuace nově přijatých pracovníků. Lze říci, že téměř každý nově přijatý zaměstnanec je do jisté míry stresován nečekanými a novými situacemi či úkoly, je proto zapotřebí mu tyto chvíle co nejvíce usnadnit. Především z tohoto důvodu je při procesu adaptace důležité přistupovat k novým zaměstnancům s ohledem na věk, dosavadní pracovní zkušenosti a charakter jeho pracovní pozice. Prostřednictvím adaptace dochází u nového zaměstnance k osvojení dovednosti potřebné v organizaci a ke ztotožnění se s cíli organizace. (Kociánová, 2010)

V případě, kdy je krok adaptace vynechán, nebo není proveden zcela důsledně, jak by měl, může veškerá snaha všech předcházejících fází, kterými jsou získávání, výběr a přijímání zaměstnance přijít na zmar. Je tedy zapotřebí postarat se o to, aby se zaměstnanec cítil hned od prvního dne nástupu vítán a motivován k co nejlepším pracovním výkonům. Dále je vhodné během tohoto procesu seznámit zaměstnance také s možnostmi prohlubování a rozšiřování kvalifikace a získávání dalších odborných znalostí. (Koubek, 2007) Adaptace je důležitým prvkem v oblasti stabilizace zaměstnanců. Hlavním cílem je snížit fluktuaci, počáteční náklady a možné ztráty na produktivitě, snížit obavy jednice, zvýšit pracovní spokojenost a vytvořit reálná očekávání o vykonávané práci. (Brown, 2007)

## **ROVINY PROCESU ADAPTACE**

Celý adaptační proces by měl probíhat ve dvou rovinách. Jedná o adaptaci *oficiální (formální)* a *neformální*.

**Oficiální (formální) rovina:** se označuje jako organizovaný, plánovitý proces vedený personálním útvarům a přímým nadřízeným.

**Neformální rovina:** je spontánní proces, který je zabezpečován především spolupracovníky a má značný vliv na začlenění nového zaměstnance do komplexního pracovního prostředí.

Tato rovina adaptace je mnohdy považována za efektivnější a významnější. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

## ÚROVNĚ PROCESU ADAPTACE

K úspěšnému průběhu adaptace je zapotřebí, aby nový zaměstnanec prošel všemi úrovněmi adaptačního procesu. Následně zmiňované úrovně se vzájemně prolínají a zaměstnanec jimi prochází souběžně. Ovlivňují formování vztahu pracovníků k vykonávání práce, promítají se do výsledku práce a výkonnosti pracovníků. (Mayerová, Růžička, 1994)

Úrovně adaptace na *pracovní činnost (pracovní adaptace)*, *sociální podmínky (sociální adaptace)* a *kulturu organizace (kulturní adaptace)* popisuje ve své knize autorka Kociánová (2010).

**Pracovní adaptaci:** lze charakterizovat jako postupné zvykání si a zvládnání požadavků vyplývajících z nové pracovní pozice. V tomto procesu dochází k vyrovnávání osobních předpokladů zaměstnance a konkrétních požadavků na jeho pracovní pozici. (Armstrong, 2002) Kvalitní výsledek tohoto procesu se projevuje zejména kvalitou a kvantitou plněných úkolů, samostatností, spokojeností a pracovní ochotou. (Bedrnová, Nový, 1998)

**Sociální adaptace:** v této úrovni adaptace dochází k začleňování do sociálních vztahů v rámci určité skupiny i celé organizace, tedy do širšího sociálního prostředí. (Bedrnová, Nový a kol. 1998)

Cílem tohoto procesu je nenucené zařazení nového zaměstnance do již existujících mezilidských vztahů, především prostřednictvím vzájemné komunikace. Sociální adaptace ve většině případů probíhá neformálně a velmi spontánně. (Armstrong, 2002)

**Kulturní adaptace:** zde dochází především k přizpůsobování se uznávaným hodnotám, zvykům, tradicím, ale i psaným a nepsaným pravidlům v dané organizaci. Cílem je přijetí této kultury a v optimálním případě i identifikace s ní. (Koubek, 2007)

V celém procesu adaptace je důležitý také přístup nových kolegů a zejména nadřízeného k novému zaměstnanci. Sdělení kompletních informací o firmě, její kultuře, vizi, plánech do budoucna či cílech je vhodné nejen pro nového zaměstnance, ale i pro každou organizaci.

Proces adaptace by měl být kontrolován také personálními pracovníky, prostřednictvím komunikace nejen se zaměstnancem, který má tímto možnost sdělit jak je na pracovní pozici a v celé organizaci spokojený, ale komunikují také s nadřízeným zaměstnancem, který naopak může sdělit jeho názor na pracovníka a spokojenost s jeho pracovními výkony.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 METODOLOGIE VÝZKUMU

Praktická část bakalářské práce se skládá z metodologické a analytické části.

V metodologii výzkum dojde k vymezení hlavního cíle práce a výzkumné otázky, následně pak ke zdůvodnění volby metodologie. Dále se výzkum bude věnovat nástroji sběru dat, výzkumné populaci a vzorku, který bude zdůvodněn. Uveden bude také časový a místní rámec vlastního zkoumání. Poté popíšeme, jak samotný výzkum probíhal v praxi a jak samotné rozhovory probíhaly přímo s personálními pracovníky vybraných institucí.

### 5.1 Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Hlavním cílem této práce je zjistit, jaký je současný systém získávání nových zaměstnanců, prostřednictvím jakých metod probíhá výběr nových zaměstnanců a následný proces adaptace. Tento cíl byl zvolen především z toho důvodu, aby došlo ke zmapování současné situace v této oblasti a studentům se tak přiblížilo, jak zhruba celý tento proces může vypadat a co vše mu předchází. Při stanovení hlavního cíle vyplývá výzkumná otázka, která pro tuto práci zní: **„Jaký je nejčastější způsob získávání pracovníků, jejich výběr a následný proces adaptace v současné době?“**

### 5.2 Volba metodologie

V této kapitole dojde k objasnění toho, z jakých důvodů byla volena právě kvalitativní metoda výzkumu, proč je pro tuto práci přínosnější a následně dojde k podrobnějšímu popisu.

Dle Hendla (2005), který popisuje dva typy metodologie, jimiž jsou kvantitativní a kvalitativní výzkum. Pro tuto práci byla zvolena, metoda kvalitativní, kterou zmiňovaný autor definuje, jako „proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního, nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ (Hendl 2005, str. 50)

Dovednostem potřebným pro realizaci kvalitativního výzkumu se věnují autoři Strauss a Corbinová (1999), mezi hlavní dovednosti řadí abstraktní myšlení, potřebu odstupu a kritické analyzování situace. Dále je potřeba teoretické a sociální vnímavosti výzkumníka, který je mimo jiné, všímavým pozorovatelem s komunikačními dovednostmi.

Kvalitativní výzkum má mnoho výhod, určitě stejně tak jako kvalitativní, proto je důležité ujasnit si, co chceme zkoumat a čeho bychom výzkumem rádi dosáhli. V rámci tohoto výzkumu vzhledem k danému cíli se bude práce podrobněji věnovat výhodám kvalitativního výzkumu. Hendl (2005) vidí výhody v tomto typu výzkumu především v získávání podrobného popisu a vhled při zkoumání jedince, skupiny či události a umožňuje navrhnout teorie, přičemž hledá i příčinné a lokální souvislosti. Jako nevýhodu v případě kvalitativního výzkumu vidí v tom, že získaná data nemusí být použitelná v obecném rámci pro celou populaci.

Vzhledem k výzkumné otázce je volba metody téměř jasná. Kvalitativní výzkumná metoda je považována za vhodnou volbu, jelikož je zřejmé, že umožní získat hlubší a konkrétnější informace pro prozkoumání tématu pracovních pohovorů a výběru zaměstnanců, kterému se tento výzkum věnuje.

Jisté představy o tom, jak a kde, by měl výzkum probíhat, byly zřejmé. Jejich účelem bylo zjistit, jak pohovory probíhají v organizacích v soukromém sektoru, v nadnárodních společnostech, ale i v personálních agenturách. V této práci tedy nejde o kvantitu výsledků, ale o kvalitu, v podobě podrobnějších informací o celém procesu, kterému je věnována teoretická část.

### 5.3 Nástroj sběru dat

Výzkum bude prováděn prostřednictvím rozhovoru, který je dle Dismana (2009) spolu s pozorováním a analýzou osobních údajů řazen mezi nejčastější metody sběru dat. Tento nástroj sběru dat byl pro účely tohoto výzkumu zvolen především proto, že umožní získat konkrétní informace a hlouběji prozkoumat zkoumanou oblast. Prostřednictvím rozhovoru lze odpovědět na stanovenou výzkumnou otázku. Rozhovory dle Hendla (2005) dělíme na *strukturovaný* s otevřenými otázkami, rozhovor pomocí návodu, jinak také řečeno *polo strukturovaný* a *neformální* rozhovor.

Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami má dle výše zmiňovaného autora jistou nevýhodu ve svázanosti, ovšem i přesto byl zvolen právě tento typ nástroje sběru dat. Personálním pracovníků, pro tento výzkum přesněji účastníkům rozhovorů jsou kladeny otevřené otázky, z důvodu možnosti odpovídat bohatěji a jsou vždy ve stejném pořadí, které pomáhá k jasnější a snadnější analýze. Za výhodu tohoto typu rozhovorů je považována relativní shodnost dat.

### 5.4 Výzkumná populace a vzorek

Jako cílová skupinou pro samotný výzkum byli zvoleni personální pracovníci pracující pro různé typy organizací, ať už na úrovni mezinárodní či soukromé, tak také přímo pracovníky personálních agentur.

- **Vzorek** - jedná se o konkrétní pracovníky, se kterými konkrétní rozhovory probíhaly. Jinak řečeno zúžený výběr konkrétně pro účely tohoto výzkumu. „*Vzorek je skupiny jednotek, které skutečně pozorujeme.*“ (Disman 2009, str. 93)
- **Populace** – neboli základní soubor, kdy se jedná o veškeré pracovníky pracující v oblasti řízení lidských zdrojů.

*„Populace (neboli základní vzorek) je soubor jednotek, o kterém předpokládáme, že jsou pro něj vždy platné.“ (Disman 2009, str. 93)*

Pro výzkumnou část byli jako účastníci rozhovoru zvoleni pracovníci personálních oddělení, jinak také pracovníci řízení lidských zdrojů, kdy v podstatě záleželo na velikosti dané organizace a konkrétní činnosti vybraných pracovníků. Důležitý je fakt, že všichni vybraní pracovníci bývají součástí celého procesu získávání nových pracovníků, mimo jiné taky u pohovorů a samotného výběru zaměstnanců, což je nejdůležitějším kritériem pro mou práci.

Jak je již výše zmiňováno, jedná se o organizace různého typu a různé velikosti. Pro přiblížení se jedná o dvě nadnárodní společnosti, dvě soukromé organizace či společnosti a v poslední řadě dvě personální agentury. Výběr konkrétních organizací probíhal účelově a to na základě zkušeností, které bylo v některých z uvedených organizací možno získat během pracovních poměrů. V případě personálních agentur výběr probíhal oslovením většího množství těchto organizací a na základě ochoty a rozsahu spolupráce byly zvoleny dvě nejzajímavější pro účely tohoto výzkumu.

## **5.5 Časový a místní rámec**

Vlastní výzkum byl prováděn v měsících prosinci 2014 a lednu 2015, a to na konkrétních pracovištích vybraných účastníků rozhovorů, kde jsme se vždy po předchozí domluvě prostřednictvím emailu, nebo osobní schůzky sešli v předem domluvenou hodinu. V některých případech, jsem sama mohla být součástí pracovního pohovoru, nebo alespoň některé z fází samotného výběru pracovníků.

Při příležitosti domlouvání místa a časů rozhovorů byli všichni účastníci rozhovorů seznámeni mimo jiné i s etikou výzkumu, kdy jim bylo sděleno, za jakým účelem budou rozhovory probíhat, také to, že budou anonymní a využity pouze pro účely tohoto výzkumu. Všechny rozhovory byly poskytnuty dobrovolně.

Před samotným rozhovorem jsme si s každým z účastníků rozhovorů ujasnili, zda může být náš rozhovor nahrán na diktafon, přičemž jim bylo jasně vysvětleno, v čem je tento způsob záznamu přínosnější, než zapisování odpovědi na papír. Naštěstí s touto variantou zaznamenávání rozhovoru neměl nikdo z vybraných uchazečů o rozhovor žádný problém. Lze se domnívat, že většina z nich souhlasila také z důvodu rychlejšího uskutečnění samotného rozhovoru, vzhledem k pracovní vytíženosti pracovníků.

Některé z pracovníků neboli účastníků rozhovorů pro tuto práci, jsem znala již osobně, a proto lze říci, že atmosféra při samotném rozhovoru byla velmi příjemná a vstřícná. Každý z vybraných účastníků rozhovoru se snažil velmi pečlivě zodpovědět veškeré položené otázky, jak nejlépe mohl.

## **5.6 Údaje o účastnících rozhovorů**

Tato podkapitola je určena pro stručnou charakteristiku pracovníků personálního oddělení, kteří budou v následující části práce oslovováni jako účastníci rozhovoru, které uvedu a přiblížím níže a v samotné analýze budou uváděny pouze jejich iniciály. To především z důvodu zachování anonymity, která byla těmto pracovníkům před samotnými rozhovory slíbena. Nebudou se tedy pro účely této práce uvádět jejich jména ani věk. Z důvodu jakékoliv případné spojitosti nebude zmiňována ani konkrétní organizaci, ve které jsou jednotliví účastníci rozhovoru zaměstnáni. Vybraný vzorek, je složen z šesti účastníků rozhovorů, konkrétně tedy ze šesti žen.

### **Účastník rozhovoru č. 1, jehož iniciály, které budou v analýze využívány, jsou (L.P.):**

Vzdělání: vysokoškolské (Bc.)

Délka praxe: 3 roky

Pohlaví: žena

**Účastník rozhovoru č. 2, jehož iniciály, které budou v analýze využívány, jsou (L.V.):**

Vzdělání: vyšší odborné a vysokoškolské (Dis, Bc)

Délka praxe: 6 až 7 let

Pohlaví: žena

**Účastník rozhovoru č. 3, jehož iniciály budou v analýze využívány, jsou (J.S.):**

Vzdělání: vysokoškolské (Bc.)

Délka praxe: 4 roky

Pohlaví: žena

**Účastník rozhovoru č. 4, jehož iniciály budou v analýze využívány, jsou (A.D.):**

Vzdělání: středoškolské

Délka praxe: 9 let

Pohlaví: žena

**Účastník rozhovoru č. 5, jehož iniciály budou v analýze využívány, jsou (B.R.):**

Vzdělání: vysokoškolské (Mgr.)

Délka praxe: 3,5 roku

Pohlaví: žena

**Účastník rozhovoru č. 6, jehož iniciály budou v analýze využívány, jsou (M.F.):**

Vzdělání: středoškolské

Délka praxe: zhruba 4 roky

Pohlaví: žena

## 6 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

Tato kapitola bakalářské práce bude věnována samotnému zkoumání, následné analýze a interpretaci získaných dat.

Na úvod této kapitoly bude shrnut její obsah a uvedeny okruhy témat, které byly zpracovány a následně, daný výběr zdůvodněn. Uvedené okruhy by měly čtenářům pomoci k lepší přehlednosti a orientaci v této oblasti. Výzkum slouží k tomu, aby byly získané informace zpracovány do smysluplných celků a pomohly k vytvoření nových poznatků.

Prvním okruhem, kterým se výzkum zabývá, byly **pracovní pohovory** a vše kolem nich. Výzkum se zaměřuje nejen na zkušenosti a zajímavosti přímo personálních pracovníků, ale také na časté chyby v životopisech a motivačních dopis, kdy je podstata docílit toho, abych se jim případně vyvarovala nejen já, ale také studenti a čtenáři, kterým se tato práce dostane do rukou. Druhý okruh, kterému se výzkum věnuje, je už trochu odbornější a týká se **činností nutných k získávání pracovníků**, kdy se zajímá o to, jestli probíhá personální plánování, kdo se mu věnuje a jak dlouho trvá. Poslední třetí okruh je věnován již **samotnému výběru zaměstnanců**, kdy je zájem zaměřen na to, zda je dáována přednost vnějším, nebo vnitřním firmám, jak je to s pracovní smlouvou, nebo zda se sleduje proces adaptace.

Samotná analýza a interpretace dat bude pro tento výzkum zpracována rozbořem a ihned následujícím vyhodnocením, z toho důvodu, jelikož každý z rozhovoru je velmi dlouhý a odpovědi personálních pracovníků jsou mnohdy i půl stránkové, což by pro praktickou část bylo příliš dlouhé a téměř nevyužitelné.

## 6.1 Pracovní pohovor a vše kolem něj

První okruh otázek se týká všeobecně pracovních pohovorů. Konkrétně se výzkum zaměřuje na formy výběrového řízení a snahou je zjistit, jestli je pohovor stále nejvyužívanější metodou, jako tomu bylo kdysi, dále se také zaměřuje na největší chyby v životopisech a motivačních dopisech, nebo i na to jak se na pohovor připravují sami personalisté, a mnoho dalších zajímavých informací, které mohou být díky výzkumu následně přiblíženy.

Jak je již výše zmiňováno, za velmi zajímavou informaci je považována skutečnost, která z výběrových metod je v současných organizacích nejvyužívanější či zda dochází k různým kombinacím apod. Z rozhovorů s personálními pracovníky, konkrétněji tedy účastníky rozhovorů vyplývá, že přesně polovina, tedy 3 z 6 účastníků rozhovorů se shodují na tom, že je v jejich organizaci nejvíce využíván klasický osobní pohovor a to z toho důvodu, že se při něm dozvíte největší množství informací, doplníte a ověříte již zjištěné skutečnosti. Jak uvádí jeden z účastníků (A.D.) následující *„Při osobním pohovoru můžete přímo reagovat na kandidátovy otázky, doplnit informace a přivést rozhovor, tam kam zrovna potřebujete, což dle mého názoru žádná jiná metoda neumožní.“* Mezi další využívané metody patří assessment centrum, které dle účastníků rozhovorů využívají 2 z 6 organizací, dle mého názoru je nutno podotknout, že se jedná právě o dvě nadnárodní společnosti, které tuto metodu využívají. Nejčastěji však v kombinaci s již výše zmiňovaným pracovním pohovorem, který je považován za finální část výběrového procesu, a je prováděn s nejužším výběrem kandidátů. Výběr této metody AC zdůvodňuje (L.P.) takto *„Assessment centrum je metodou jak prověřit co nejvíce reálně dovednosti a schopnosti toho kandidáta, protože tam prochází nějakými úkoly, které stimulují, to co případně bude dělat na té pozici, kterou zrovna obsazujeme a přece jenom je to nejlepší možná forma jak prověřit, jestli na to má, nebo nemá.“* Pouze 1 z 6 účastníků rozhovoru uvádí, že využívají jinou výběrovou metodu a to různé elektronické, psychometrické a tzv. stres testy. Předmětem zájmu bylo, zda jsou tyto testy věrohodné a dají se použít objektivně, bez toho aniž by si kandidát mohl vybírat odpovědi, které by mohly jevit dobrý dojem a trošku svým způsobem překreslit skutečnost. Načež (B.R.) uvádí, že *„V současnosti, se těmto věcem snaží předcházet a tvůrci testů jsou si této skutečnosti vědomi, a proto se je snaží vymýšlet tak, aby byly co nejvíce objektivní a staly se tak vhodnou metodou při výběru nových zaměstnanců.“*

Ve většině případu, konkrétně tedy 5 z 6 účastníků rozhovorů uvádí, že při jakékoliv neshodě či nejasnosti dochází ke kombinaci více metod, kdy se snaží ověřit si skutečnost tak, aby vše bylo objektivní a všichni dostali stejnou možnost a příležitost. Nutno také podotknout, že žádný z účastníků rozhovorů neuvedl skutečnost, že by danou metodu plánovali změnit, či začít využívat, některé z jiných v teoretické části zmiňovaných metod.

Následně se dostáváme k největším chybám v životopisech a motivačních dopisem. Kdy záměrem této otázky bylo zjistit, na co si dát pozor a čeho se vyvarovat ve vlastních životopisech. Jako první v této oblasti se výzkum zaměřoval na chyby v životopisech, kde se 4 z 6 účastníků rozhovorů shodují na tom, že za největší chybu považují nevhodnou fotografii. Přičemž (J.S.) uvádí *„Je velmi časté, to že přijde nevhodná fotografie jako součást životopisu, ne málo se setkáváme s fotografiemi žen ve spodním prádle, nejčastější jsou, ale asi fotky z různých dovolených, večírku, maturitních plesů, fotky se sklenkou vína v ruce, nebo také s celou rodinou pohromadě.“* K samotným fotografiím se zmiňuje také (L.V.), která za velkou chybu považuje také to, když *„...je špatně vložená fotografie, spíš bych řekla ve špatném formátu a stane se to že, různě cestuje po životopise, což na mě působí velmi neprofesionálně.“* Za další velkou chybu je považována také nevhodná struktura a obsah životopisu, nebo také špatné pojmenování životopisu, kdy (M.F.) zmiňuje pojmenování souboru, která ji velmi zaskočila. Jedná se třeba např. o soubor s názvem „maminka životopis nový“, nebo „Renátka“, „životopis nový“. Setkala se také s tím, že soubor nebyl pro jistotu pojmenován vůbec. Jako chybu označuje také 1 z 6 účastníků pohovoru případ, kdy se jedná o příliš obsáhlý životopis, který je delší než dvě normostrany, nebo životopis psaný v souvislém textu jako příběh. Načež uvádí, že *„...na čtení tak obsáhlého a tímto způsobem napsaného životopisu, prostě personalista ve své vytíženosti, ten čas nemá, i kdyby sebevíc chtěl.“* Pracovnice personálních oddělení se také stále častěji setkávají s tím, že kandidáti ve svých životopisech lžou, bohužel ne stylem přikreslení a doladění skutečností, ale mnohdy také vymyšlením si pozic, na kterých nikdy nepracovali, nebo také to, že jsou stále zaměstnaní, kdy se personalista, někdy i od samotného kandidáta, který je situací výběrového řízení stresován dozví, že je třeba již několik měsíců nezaměstnan.

Dále se výzkum zabývá největšími chybami v motivačních dopisech, které už nejsou tak razantní a překvapující, pokud tedy vůbec dojde k tomu, že je motivační dopis kandidátem vůbec zaslán.

K tomu se právě zmiňují 2 z 6 účastníků rozhovorů, které se stále více setkávají s tím, že motivační dopis není zaslán vůbec, k tomuto (A.D.) uvádí *„Mnohem víc se stává také to, že na některé pozice je motivační dopis napsán jako jeden z požadavků, a přesto všechno si kandidát nedá práci s tím, aby napsal pár vět o sobě, o tom proč je vhodným kandidátem apod., kdy vlastně kandidát nesplní všechny podmínky pro přijetí vůbec do výběrového řízení a nad těmito věcmi mi stále zůstává rozum stát, představte si i po létech praxe.“* Opakem této situace je příliš dlouhý motivační dopis, což za chybu považují také 2 z 6 účastníků rozhovorů, s tím, že bohužel na čtení čtyř stránkových motivačních dopisů opravdu čas ani prostor nejsou. Shodují se na tom, že mohou být velmi zajímavé, ale ve většině případů obsahují naprosto nepodstatné, mnohdy až velmi osobní a soukromé informace. V rámci výzkumu se lze setkat také s výpovědí 1 z 6 účastníku rozhovoru, který uvádí, že v situaci, kdy se jedná o běžnou pozici, která motivační dopis nemá v přímém požadavku, jej ani nečte a považuje ho za doplňující zdroj informací.

Konkrétně k tomu uvádí, že *„Pokud není součástí požadavků, tak jej většinou ani nečtu, životopis je pro mě prioritní, a teprve tehdy mám-li nějaké nejasnosti v něm, hledám souvislosti a vysvětlení právě v motivačních dopisech.“*

Dalo by se říct, že se všichni účastníci rozhovorů se shodují na tom, že motivační dopis slouží k ucelení informací obsažených v životopise, řeknou nám něco víc o kandidátovi, nejen v tom co napíše, ale také v tom jak to napíše, jakou má kulturu řeči, strukturu a stylistiku celého dopisu, zda se jedná o kvalitně připravený motivační dopis, nebo jen o pouhou „kostru“, kterou lze zasílat na všechny pozice.

Oblast, které se bude výzkum následně věnovat, překvapil ne jednoho ze všech účastníků rozhovoru. Jedná se o vhodný typ otázek, které lze využívat u pohovoru. Pozornost je jim konkrétně v této práci věnována v první kapitole teoretické části. Jedná se o rozdělení na otázky uzavřené, otevřené, zjišťovací, pobídka či vyšetřovací otázky a mnoho dalších. Nejčastěji se v rámci výzkumu můžeme setkat s odpovědí, že tohle teoretické rozdělení není moc oblíbené, jelikož se otázky kladou různě, především dle potřeby. Konkrétně se s tímto tvrzením shodují 3 z 6 účastníků rozhovorů, kdy jeden z nich, přesněji pak (L.V.) uvádí, že se *„... jedná o teorii, která ve skutečnosti vypadá úplně jinak.“* A (M.F.) k tomu podotýká, že *„je každý pohovor velmi individuální a každý se nějakým směrem uchýlí, je jasné, že se*

*používá označení jako otevřená, nebo doplňující otázka, ale nelze bohužel tak jako v teorii říct, že tohle je pouze tento typ otázek a následovat bude jiný typ otázek.“*

Druhá polovina, tedy 3 z 6 účastníků rozhovorů se přiklání k tomu, že používá určité kombinaci, tohoto teoretického rozdělení otázek, nicméně nikdo z nich nepoužívá pouze jeden typ otázek. Pro představu mě osobně zaujal přístup, který uvádí (L.V.) *„Ptáme se na nějaké situace, na to jak je kandidát řešil a co by dnes udělal jinak. Využíváme i stresující otázky, ne ty hodně tvrdé, ale některé pozice si to vyžadují.“*

Následně se výzkum věnuje oblasti, která je do rozhovorů vložena spíš pro zajímavost, kdy je záměrem ukázat pohled také z druhé strany a to ze strany pracovníků personálního oddělení a konkrétně tedy to jak se oni sami připravují na pohovor. Skutečnosti, které se v rámci výzkumu zjistily, jsou poměrně nevyrovnané a to tak, že 2 z 6 účastníků rozhovorů uvedly, že se na pohovory nějak výrazně nepřipravují, samozřejmě, je pročení si požadavků, ale jak uvádí (A.D.) *„Otázky většinou tak nějak samy, jak to říct, naskakují, dle konkrétní situace a konkrétního kandidáta.“* S odpovědí, že ve většině případů se příprava odvíjí podle toho, o jakou pozici se jedná, se shodují také 2 z 6 účastníků rozhovorů, kdy konkrétně (J.S.) uvádí *„Na běžné pozice je příprava v podstatě minimální, pokud se jedná o vyšší, náročnější pozici na požadavky jsou jisté body, které si musím sepsat a přípravě se mnohem víc věnovat.“*

S tím, že dochází k přípravě v podstatě před každým pohovorem, jsem se setkala pouze u 1 z 6 účastníku rozhovoru, která uvádí *„... jsem někdy schopna popsal celou A4 poznámkami o pozici a z toho vyplývající požadavky a informace, které potřebuji během pohovoru zjistit, možná je to délkou praxe a za několik let si třeba nebudu psát vůbec nic, ale uvidíme.“* Také pouze 1 z 6 účastníku rozhovoru uvádí to, že je pro ni nejdůležitější setkat se s přímým nadřízeným, či manažerem budoucího zaměstnance a projít si s ním veškeré potřebné požadavky na pracovní místo, kdy se ale nejedná pouze o znalosti a zkušenosti, ale také o schopnosti a osobnost daného kandidáta. K tomuto také (L.V.) dodává, *„že tohle podstupuje v případě velmi náročných, nebo úplně nových pozic se kterými třeba nemá žádné, nebo minimální zkušenosti.“*

Další zajímavou oblastí výzkumu bylo téma, jak si sami pracovníci personálního oddělení představují ideální pohovor a zda taková představa vůbec existuje. S tím, že představa ideálního pohovoru neexistuje, se ztotožňuje pouze 1 z 6 účastníku rozhovoru.

S naprosto odlišným názorem přichází také pouze 1 z 6 účastníků rozhovoru , konkrétně (L.V.), která odpověď zdůvodňuje následovně. *„Ano myslím si, že mám jistou představu, vždy řeknu, co od dané pracovní pozice očekáváme, co požadujeme a kandidát buďto sám usoudí, že na to nemá, nebo pokračujeme dál. Snažím se toho v praxi praktikovat a zatím jsme spokojeni.“* Naopak 3 z 6 účastníků rozhovorů si myslí, že je to velmi individuální, že záleží na pozici, o kterou se ve výběrovém řízení jedná. Ku příkladu (B.R.) k tomuto uvádí *„Ano takovou ideální představu v hlavě určitě mám a snažím se ji v praxi co nejvíce přiblížit, ale jak všichni víme, nikdo není dokonalý, důležité je podle mě si tohle uvědomit a bezhlavě se tím neřídit, ale mě to jistým způsobem vede k tomu hledat co nejlepší kandidáty.“*

## **6.2 Činnosti, jež jsou nutné k získání pracovníků**

V tomto okruhu se výzkum zaměří na oblasti analýzy pracovních míst, personálního plánování, specifikací pracovního místa a také tím, kde v současnosti nejčastěji organizace umisťují své nabídky práce.

První oblastí, kterou se bude výzkum zabývat, je personální plánování, které je dle teorie charakterizováno jako proces určitého předpokládání a opatření. Dle autora Kleibla (1995), lze říci, že základním bodem tohoto procesu je prognóza a celý tento proces sestává ze zjišťování informací, následnému zpracování, třídění a vyhodnocení. Záměrem výzkumu je především to, jak dlouho celý proces v praxi trvá. Na době trvání celého procesu se shodují 3 z 6 účastníků rozhovorů, kteří se shodují zhruba na 2 až 3 měsících, což je velmi podobné době trvání uváděné v teorii. S delším časovým rozmezím přichází pouze 1 z 6 účastníků rozhovoru, který uvádí, že *„Velmi záleží od pozice, která se plánuje, pokud ověřujete něco nového, musíte zjistit, jestli to bude fungovat, může to klidně trvat třeba i 4 měsíce, někdy i malinko víc.“* S naprostým opakem se lze setkat opět pouze u 1 z 6 účastníků rozhovoru, který uvádí, že *„je to většinou dle potřeby, takže velmi rychlé.“*

V tomto případě však považuji za nutné podotknout, že se jedná o malou firmu s nízkým počtem zaměstnanců a jedná se o potřebu velmi běžných, nebo banálních pozic.

Pracovnice personální agentury uvádí skutečnost, že se k nim dostávají už naplánované pozice s jistým popisem a specifikací. S tímto tvrzení se shoduje právě tato 1 z 6 účastnic rozhovoru. Pracovnice personálních oddělení, které se s plánováním pracovních míst již setkaly, potvrzují skutečnost, že v tomto případě teorie od praxe zásadně odlišná není, musí se zde splnit jisté cíle, které v teoretické části také uvádím, konkrétněji pak od autora Armstronga.

Následující oblast, které je výzkum věnován, je analýza pracovních míst, přestože se dle teorie jedná o velmi podstatnou část v procesu získávání pracovníků, nutno podotknout, že ne jeden z účastníků rozhovorů byl tímto názvem zaskočen. Po následném přiblížení, o co se jedná, jsme se v samotném výzkumu dostali zase o krok dál. Ve zkratce se dle teorie, jedná o rozbor pracovních úkolů v dané firmě a následně jejich přiřazení jednotlivým pracovním místům, či pracovníkům (Koubek, 2007). Znalost jednotlivých pracovních míst je nutná k efektivnímu a účinnému procesu získávání pracovníků. Konkrétně zájmem výzkumu bylo, jestli tedy vůbec tato analýza probíhá a v případě, že ano, tak jakým způsobem.

Pouze v jedné z výpovědí, tedy v případě 1 z 6 účastníků rozhovoru, se lze setkat s tím, že analýza pracovních míst neprobíhá přímo na pracovišti, kde byl výzkum prováděn, jednalo se totiž o personální agenturu, která již dostává naplánované, zanalyzované a specificky popsané pracovní pozice. Poměrně překvapivou odpovědí byla ta od (A.D.), která uvádí, že ví o tom, že u nich tato činnost probíhá, ale bohužel teď nedokáže říct, kým a jak je prováděna. Na odpovědi, že analýza určitě probíhá a je považována za samozřejmost se shodují 2 z 6 účastníků rozhovorů, i přestože ji ve většině případů provádí jiná oddělení. Následně, k tomu (L.V.) uvádí, že „... probíhá ve spolupráci s HR specialistů a generalistů, s vedoucími jednotlivých divizí, oddělení a k nám se dostávají spíše až konkrétní výsledky. Zvažuje se strategie firmy, jaké pracovní pozice jsou potřeba k zajištění, zda rozšířit nějaké oddělení apod.“ V tomto případě se však jednalo o společnosti s velkým počtem zaměstnanců.

Pouze 2 z 6 účastníků rozhovorů uvádí, že analýza určitě probíhá a je součástí jejich pracovní náplně, kdy považují za nevýhodu nedostatek časového prostoru na tento proces, vzhledem k jiným pracovním povinnostem, které mnohdy bývají pro zaměstnavatele důležitější a přednější a proces analýzy je tak odkládán jak uvádí (J.S.) „na druhou kolej.“

Konečnou fází tohoto procesu je popis a specifikace pracovního místa, kterému je opět věnována pozornost v teoretické části. Tato fáze může nastat teprve ve chvíli, proběhnou-li dvě předchozí fáze celého procesu činností nutných k získání pracovníků.

Popis a specifikace pracovního místa je považován za zdroj velmi podstatných informací pro následující kroky. Dle Koubka (2007) poskytuje informace o tom, koho je potřeba oslovit pro danou nabídku práce, jaké metody nábory zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat apod. Výzkum se zajímá tedy hlavně o to, kdo se touto prací zabývá, komu kompetence vzhledem k této fázi přísluší. Nejčastěji, konkrétně tedy 3 z 6 účastníků rozhovorů uvádějí, že samo personální oddělení, ale většinou ve spolupráci s nadřízenými či manažery. Na druhém místě se shodly 2 z 6 účastníků rozhovorů, že *„Tato činnost probíhá na oddělení zajišťující obě předchozí fáze těchto činností, konkrétně tedy HR specialisté a generalisté.“* A konkrétně (A.D.) dodává *„...bohužel stále opravdu netuším, o která konkrétní oddělení se jedná.“* Pouze 1 z 6 účastníků rozhovoru uvádí, že vůbec neví a bohužel ani netuší.

Poslední oblast v tomto okruhu otázek je věnována otázce, kde organizace v současné době umisťují své nabídky nových pracovních míst, jestli se jedná o internetové portály, tisk, televizi, nebo různé nástěnky a vývěsky. Tomuto tématu je také věnována jistá část v teoretické práci a do oblasti otázek byla zařazena pro její zajímavost a zpřehlednění pro studenty i čtenáře, kde nejčastěji pracovní místa hledat.

Nejčastěji se lze setkat s odpovědí, na které se shodují 4 z 6 účastníků rozhovorů, že nabídky nových pracovních míst ve většině případů umisťují v kombinaci s webovým portálem dané firmy a internetovým portálem. Přičemž (L.V.) uvádí *„Jako firma využíváme standardní cesty, jako jsou naše stránky, a také nejvyužívanější pracovní servery s celorepublikovým rozsahem.“* U nás je to především jobs.cz, který má dle účastníků rozhovorů pro tento výzkum největší počet reakcí. Dle mého názoru může velmi zaujmout odpověď 1 z 6 účastníků rozhovoru, který se zmiňuje o sociálních sítích a možnostech rozesílání nabídek v souvislosti s šířením nových pracovních pozic. Konkrétně k tomu (L.P.) říká následující *„Možná čím dál tím víc funguje šíření informace o volné pracovní pozici přes sociální sítě, přes různé skupiny či přes zaměstnance, nebo přes nějakou možnost rozesílání nabídek pro studenty, kdy se sice jedná o placenou službu, která ale funguje velmi dobře, pokud hledáte právě studenty, nebo absolventy.“* Pouze 1 z 6 účastníků rozhovoru uvádí, že stále pro šíření nových pracovních pozic využívají tisk a odborné časopisy. I když také v kombinaci s internetovými portály.

### 6.3 Samotný výběr zaměstnanců

Dostáváme se k poslednímu okruhu otázek a také poslednímu úkolu celého procesu. V této části je úkolem výzkumu přiblížit, zda firmy preferují spíše externí, nebo interní zdroje zaměstnanců, jaká je skutečnost v případě seznamování nových zaměstnanců s jejich právy a povinnostmi. Tato část je zde zařazena především z toho důvodu, že často dochází k seznámení s právy a povinnostmi až po podpisu pracovní smlouvy, čímž dochází k porušení právních předpisů.

Jak je již výše zmiňováno první oblastí, které je výzkum věnován, je přednost před externími, nebo interními pracovníky ve výběrovém řízení. Zde může být velmi překvapující vyváženost odpovědí, kdy se účastníci rozhovorů vždy shodli v poměru 2 z 6 z nich, kdy první dva uvádějí naprostou přednost interních zdrojů, a pouze v případě, kdy nelze pozici z těchto zdrojů obsadit přichází na řadu zdroje externí. Konkrétněji k tomuto uvádí (L.P.) následující *„Určitě preferujeme interní zdroje, rádi umožňujeme zaměstnancům nějaký ten kariérní postup. Majoritu především manažerských pozic se snažíme obsazovat především z interních zdrojů.“* Další 2 z 6 účastníků rozhovorů, se naopak shodují na tom, že se snaží dávat přednost spíše externím zdrojům. Kdy to (J.S.) zdůvodňuje takto *„V nových, tedy externích zaměstnancích vidíme novou sílu, nový potenciál a především mohou přijít s novými nápady či případnými změnami v různých oblastech.“* Pracovnice personálních agentur, takže tedy opět 2 z 6 účastnic rozhovorů se shodují, že záleží na zakázce, tedy podle toho jaké požadavky jim firmy zadají. Takže situace rozhodně není přikloněna ani k jednomu zdroji zaměstnanců, záleží tedy především na organizaci, jakou firemní kulturu si nastaví a také na požadované pozici.

Následující oblast se bude týkat právě toho, kdy dochází k seznámení s povinnostmi a právy nových zaměstnanců vztahujících se k jejich pracovní pozici. Jak je již výše zmiňováno, tato oblast je do výzkumu zařazena především ze zájmu pohledu na situaci samotných personálních pracovníků. Překvapivě největší počet účastníků rozhovorů, konkrétně tedy 3 z 6 z nich uvádějí, že nové zaměstnance s povinnostmi a pravidly v rámci jejich pracovní pozice seznamují před podpisem pracovní smlouvy. Pro příklad (L.V.) k tomuto uvádí, *„Vždycky před popisem, tam si musíme fakt hodně rozumět, aby ten kandidát byl prostě srozuměn s tím, co ho čeká a nebyl potom v té dané pracovní pozici překvapen.“*

*V opačném případě by pak celý náborový proces byl naprosto zbytečný.*“ Druhou nejčastější odpovědí byla varianta, kdy dochází k seznámení s povinnostmi a pravidly během podpisu pracovní smlouvy na čemž se shodují 2 z 6 účastníků rozhovorů. Ku příkladu, (L.P.) uvádí následující „ ... *spíš bych řekla, při podpisu pracovní smlouvy, protože součástí pracovní smlouvy musí ze zákona být popis pracovních povinností na danou pozici.*“ V jednom případě, tedy 1 z 6 účastníku rozhovoru uvádí, že seznámení s pravidly a povinnostmi probíhá během tří měsíční zkušební doby, tedy po samotném podpisu smlouvy. Kdy (M.F.) toto tvrzení zdůvodňuje takto, „*Má přece tři měsíční zkušební dobu, ve které má možnost se se všemi pravidly a povinnostmi řádně seznámit a v případě, kdy se mu nezamlouvají, nebo není schopen je řádně dodržovat, může být odejít jak ze své strany, tak i ze strany zaměstnavatele,*“

Poslední oblast otázek, kterým je výzkumu věnován, se zabývá procesem adaptace. Tato oblast byla do výzkumu zařazena především z důvodů jistého očekávání, zda tento proces v organizacích vůbec doopravdy probíhá a jestli ano, tak jakým způsobem. Této oblasti je rovněž věnována podkapitola v teoretické části této práce. Termín adaptace, lze používat v mnoha oblastech, a mnoha sférách lidské činnosti, primárně však znamená schopnost přizpůsobit se, ve smyslu měnících se podmínek. (Paulík, 2010) V oblasti, které je tato práce věnována, samotný proces adaptace nastává dnem nástupu do práce a dochází zde k osvojení dovedností potřebné v organizaci u zaměstnance. Adaptace má úroveň pracovní, sociální a kulturní.

V případě personálních agentur, ve kterých byl výzkum prováděn, oba účastníci rozhovoru, tedy 2 z 6 v rámci výzkumu sdělili, že o proces adaptace se už starají „kmenové“ organizace, kde výběr nových zaměstnanců probíhal. S možností, že tento proces určitě probíhá, ale je většinou přeražován na nadřízené či manažery a personalisté řeší pouze nesrovnalosti či případné komplikace se lze setkala také u 2 z 6 účastníků rozhovorů. Kdy k tomuto (J.S.) uvádí, „*Nadřízené či manažeri to sice občas berou jako zbytečnou činnost a zbytečné papírování, ale jsou s novými zaměstnanci v častějším a přímém kontaktu, což je pro zkoumání téhle adaptace ideálnější.*“ Pouze v jednom případě, kdy tedy 1 z 6 účastníku rozhovoru uvádí, že proces adaptace probíhá a to dle výpovědi (L.V.) „*Velmi pečlivě, kdy na to máme speciální formuláře, které se našimi pracovníky personálního oddělení kontrolují a vyhodnocují a poté se uchovávají po celý pracovní poměr zaměstnance.*“

Naopak (L.P.) uvádí, že „*Hodnotíme to spíš takovou neformální cestou, což znamená, že se s tím člověkem potkáme během dne v kuchynce, nebo si s ním dáme i nějakou krátkou schůzku a spíš se tak bavíme, jestli je všechno v pořádku a jestli vše funguje jak má.*“ Toto tvrzení vypověděl právě pouze 1 z 6 účastníků rozhovoru.

## **6.4 Shrnutí praktické části**

Cílem této podkapitoly je shrnout získané informace, které se podařilo pro účely tohoto výzkumu zjistit. Informace budou shrnuty ve stejném pořadí, v jakém jsou samotné okruhy otázek. Konkrétně se tedy tato kapitole bude v první řadě zabývat pracovním pohovorem a všem důležitým kolem něj, následně činnostem, jež jsou nutné pro získávání pracovníků a v poslední řadě samotným výběrem zaměstnanců.

Okruh otázek týkajících se pracovních pohovorů a veškerým důležitostem, které se této metody týkají lze dle odpovědí všech účastníků rozhovorů shrnout tak, že pracovní pohovory jsou stále považovány za jednu z nejspolehlivějších metod, ale jsou také velmi individuální a mnohdy překvapující. Je důležité uvědomit si, že se nejedná o náročnou a stresující situaci pouze pro kandidáty, ale také pro personalisty, kteří jsou pověřeni nelehkým úkolem a to vybrat toho nejlepšího a nejpracovitějšího kandidáta, což stojí velkou dávkou úsilí, soustředěnosti a také času. Hodně využívány jsou také assessment centra, které jsou dle samotných účastníků rozhovorů náročnější, nejen časově, ale také finančně. Přesto je tato metoda považována za velmi úspěšnou, a velké positiva pracovníci vidí i v tom, že tímto způsobem lze více nahlédnout a poznat to jak bude uchazeč o zaměstnání úspěšný i v samotné práci, to jaké jsou nejen jeho znalosti, ale také dovednosti. Samotné otázky v rozhovoru směřovaly také na zkušenosti účastníků rozhovorů s chybami v životopisech a motivačních dopisech, a který z těchto dokumentů je pro ně při výběru nových zaměstnanců důležitější. Lze tedy zcela jasně říci, že životopis patří k dokumentům stále nejdůležitějším, proto je velmi důležité dbát na jeho úpravu, obsah, strukturu, ale i na tak pro většinu populace zřejmou věc, jako je jeho pojmenování, nebo na to v jakém programu bude uložen.

Co se motivačním dopisů týče, v obecné rovině se jedná spíš o doplňující dokument, který pomáhá v nejasných či nerozhodných situacích.

Činnosti, jež jsou nutné pro získávání pracovníků, což byl další okruh otázek, kterými se výzkum zabýval, lze jej shrnout jako převážně odbornější, přesto velmi zajímavé a snad i nové informace, což byl také jeden ze záměrů celého výzkumu. Hlavním cílem tohoto okruhu otázek bylo přiblížit práci personalistů, která nespočívá jen v pohovorech, přijmeních nových zaměstnanců, nebo ukončování pracovních pozic, jak by se mnoho lidí mohlo domnívat. Před samotným pohovorem či jinou výběrovou metodou je mnoho dílčích a důležitých činností, k tomu aby vše dopadlo účelně a se záměrem, jakým jsou tyto činnosti naplánovány. Samotnou analýzou pracovních míst, se dle výzkumu většina organizací zabývá, ale starají se o to i jiná oddělení, spolupracující s oddělením personálním. Naplánování jednoho pracovního místa je dle výpovědí účastníků rozhovorů proces dlouhý zhruba dva až tři měsíce. Co se týče preferencí mezi externími, nebo interními zdroji nelze jednoznačně říct, který z těchto zdrojů je častěji využíván. Záleží především na firemní kultuře a samotném rozhodnutí vedoucích pracovníků. Na základě výzkumu a výpovědí účastníků rozhovorů však lze říct, že se nejčastěji jedná o kombinaci těchto zdrojů. Co se týče umístění nových nabídek zaměstnání, dle většiny účastníků rozhovorů lze říci, že se jedná o kombinaci využití internetových pracovních portálů a vlastních webových stránek. Pouze v jednom případě se lze setkat s nabídkou pracovních míst v novinách či jiných periodikách.

Posledním okruhem otázek, tedy samotným výběrem zaměstnanců, který také patřil k těm odbornějším, lze říci, že došlo k poměrně zásadnímu zjištění v oblasti týkající se seznamování nových zaměstnanců s jejich právy a povinnostmi. Dle poloviny účastníků rozhovoru probíhá seznámení s právy a povinnostmi před podpisem pracovní smlouvy, což je považováno za důležitý poznatek pro úspěšnější proces výběru nových zaměstnanců. V rámci výzkumu se vzhledem k této oblasti, lze setkat i s velmi překvapivými odpověďmi, které jsou uvedeny v samotné analýze. Co se týče preferencí mezi externími, nebo interními zdroji nelze jednoznačně říct, který z těchto zdrojů je častěji využíván. Záleží především na firemní kultuře a samotném rozhodnutí vedoucích pracovníků. Na základě výzkumu a výpovědí účastníků rozhovorů však lze říct, že se nejčastěji jedná o kombinaci těchto zdrojů.

Proces adaptace, na který se výzkum také zaměřil je ve většině případů, dle výpovědí účastníků rozhovorů prováděn. Rozdíl je však v tom jakým způsobem a kým. V rámci výzkumu se lze setkat s odpovědí, kdy je tento proces sledován formálně, prostřednictvím různých formulářů ve spolupráci s manažery a personálním oddělením. Jindy se pak lze setkat také s tím, že je proces adaptace sledován, ale velmi neformálně a to při náhodném setkání v kuchyně, nebo jen pozorováním a více se řeší až v případě, nějakých neshod. Pouze v případě pracovníků personální agentury se lze setkat s odpovědí, že je tento proces sledován až na pracovišti organizace, pro kterou byl výběr zaměstnanců organizován.

## 7 ZÁVĚR

*„Většina lidí neuspěje při výběrovém řízení nikoli kvůli nedostatečné odborné kompetenci, ale kvůli chybějící kompetenci sociální.“ Muller – Thurau*

Tato bakalářská práce byla věnována oblasti pracovních pohovorů, což je jedna z mnoha výběrových metod. Ptáte se proč právě tato? Především z toho důvodu, že se už několik desítek let, neustále drží na příčce nejvyužívanější metody výběru nových zaměstnanců. Zajímalo mě také to, co vše samotným pohovorům předchází, o jak dlouhý proces se zhruba jedná a kolik úsilí za jedním výběrovým řízením stojí. Celá práce se skládá ze dvou částí a to na část teoretickou a praktickou. Obě tyto části jsou následně rozděleny do kapitol a podkapitol.

První kapitola teoretické části se zaměřuje na pracovní pohovory v obecné rovině. Je zde vymezení pojmů z právního hlediska, tuto podkapitulu jsem zde zařadila především z důvodu uvedení do této problematiky. Následně vymezuji pojmy personální práce a řízení lidských zdrojů, kdy mimo jiné uvádím i historický vývoj těchto názvů a je zde jasně vymezeno, že se rozdílnost těchto pojmů liší nejen v názvu, ale především v rozsahu kompetencí a činností, které pracovníci mají. Tato podkapitola byla do práce zařazena, jelikož si mnoho lidí tyto dva pojmy plete a dochází tak k nejasnostem. Poté se věnuji metodám získávání a následně i výběru nových zaměstnanců. Tyto podkapitoly mají své místo právě v první kapitole a to z toho důvodu, protože bylo mým záměrem ujasnit tyto základní pojmy hned ze začátku. V příslušných podkapitolách, konkrétně pak ve třetí kapitole, jsou metody získávání i metody výběru vždy připomenuty. Poslední podkapitola je věnována veškerým náležitostem pracovního pohovoru. Zabývám se zde přípravou a samotným průběhem pohovoru, poté pak uvádím nejčastěji popisované výhody a nevýhody této metody. V poslední řadě se zde zabývám i typem otázek, které mohou být při pohovoru kladeny.

Druhá kapitola je věnována činnostem, které jsou nutné k získávání pracovníků v první řadě je to personální plánování, kde je důležitým prostředkem určité předpovídání. Dochází zde k plánování nejen nových pracovních míst, ale také ke změnám na starých pracovních pozicích, případně i celých oddělení apod.

Důležité je zde získávání informací, jejich zpracování a následně třídění. Druhou velmi podstatnou činností, která nastává vždy po samotném plánování je analýza pracovních míst, kdy jsou analyzovány pracovní úkoly dané firmy, jejich přiřazení jednotlivým pracovním místům či pracovníkům. Tyto informace jsou nutné k tomu, aby byl proces získávání pracovníků efektivní a smysluplný. Poslední činností, kterou se v této práci zabývám, je specifikace a popis pracovního místa, který je považován za zdroj podstatných informací k dalším důležitým krokům. Díky této činnosti víme koho je potřeba oslovit pro danou nabídku práce, jaké metody náboru zvolit či jaké dokumenty od uchazečů požadovat. Je nutné vědět vše o volném pracovním místě o jeho podmínkách a požadavcích.

Poslední, tedy třetí kapitola je věnována samotnému výběru zaměstnanců. V první podkapitole popisují získávání zaměstnanců, což je první fází celého výběrového řízení. Tato fáze plynule navazuje na všechny již výše zmiňované činnosti. Jedná se o aktivní složku, která má za úkol zajistit, aby bylo přilákáno dostatečné množství kvalifikované pracovní síly. Zajišťuje se zde také to, aby na dosažení celého výběrového řízení byly vynaloženy přiměřené náklady a stejně tak i množství času. Druhá podkapitola je jednou z nejdůležitějších pro tuto práci a zabývá se právě výběrem nových zaměstnanců. Jedná se o rozhodující proces, kterému je potřeba věnovat dostatečné množství nejen času, ale i pozornosti. Výběr zaměstnanců, lze nazvat jako strategickou činnost, kdy je důležité rozpoznat, který ze získaných uchazečů bude tím nejvhodnějším pro danou práci. Jedná se o poměrně zdoluhavý a složitý proces. Po výběru zaměstnanců následuje jejich přijímání, kterému je věnována předposlední, tedy třetí podkapitola. Lze říci, že se jedná o poslední fázi samotného výběru zaměstnanců. Můžeme říci, že zde nastává začátek jisté právně – administrativní procedury, související s tím, že dojde k seznámení nového zaměstnance s jeho pracovním místem a celým pracovním kolektivem. Já sama považuji tuto činnost za nutnou, jelikož od tohoto okamžiku odvíjí nejen vztah k pracovnímu místu a úkolům s ním spojeným, ale také vztah a přístup k organizaci samotné. Dle mého názoru člověk spokojený se svým pracovním místem, jeho pracovní náplní a alespoň s nejbližšími pracovními kolegy je schopen odvést kvalitnější a smysluplnější výkony, než člověk ve své práci nespokojený. Poslední kapitola se zabývá procesem adaptace nových zaměstnanců. Tuto podkapitolu jsem zde zařadila především z důvodu zájmů o to, jak tento proces dle teorie v organizacích probíhá a v praktické části a samotném výzkumu jsem se zajímala o to, jestli vůbec probíhá a případně jak. Dle mnoha autorů, které v teorii uvádím, však není tomuto procesu věnována dostatečná pozornost. Což

se dle mého názoru může do jisté míry promítat na fluktuaci nově přijatých zaměstnanců. Prostřednictvím procesu adaptace dochází k osvojení dovedností týkajících se pracovní pozice, a také ke ztotožnění se s cíli organizace a celkovému ztotožnění se nejen s organizací samotnou, ale také s novými pracovními kolegy a nadřízenými. Celá teoretická část má sloužit jako podklad pro část praktickou, kdy bylo mým záměrem shrnout veškeré potřebné a zároveň důležité informace do zjednodušeného celku, který pomůže přiblížit vše kolem pracovních pohovorů a samotného výběru zaměstnanců.

Nyní se dostávám k části praktické, kdy se po přiblížení celého výzkumu dostanu k podstatnému hlavnímu cíli celé práce, kterým je zjistit, jaký je současný systém získávání nových zaměstnanců, prostřednictvím jakých metod probíhá výběr nových zaměstnanců a následný proces adaptace. Tento cíl jsem pro svou práci zvolila především z toho důvodu, aby došlo ke zmapování současné situace v této oblasti. Ve chvíli stanovení hlavního cíle vyplývá výzkumná otázka, která pro účely tohoto výzkumu zní: **„Jaký je nejčastější způsob získávání pracovníků, jejich výběr a následný proces adaptace v současné době?“** Po představení hlavního cíle a výzkumné otázky, která je pro kvalitativní výzkum charakteristická, se dostávám k volbě metodologie, kdy zdůvodňuji, proč jsem si pro tento výzkum zvolila právě kvalitativní metodu, pro kterou je podstatné zjišťování menšího, za to kvalitnějšího a hlubšího množství informací. Volba metodologie je podložena také teoretickými poznatky autora Hendla, který se výzkumu obecně věnuje. Po volbě metodologie následuje nástroj sběru dat, což je pro tuto práci zvolen rozhovor, který mi pro tento typ výzkumu přišel smysluplnější než dotazník. Poté následuje zdůvodnění a teoretické vysvětlení důležitých pojmů, kterými jsou výzkumná populace a vzorek, teorie je podložena autorem Dismanem. Předposlední podkapitola samotné metodologie je věnována časovému a místnímu rámci, kde popisují kdy, kde a za jakých podmínek byl výzkum prováděn. V poslední podkapitole se lze seznámit s účastníky rozhovoru, jejich popis se týká pohlaví, vzdělání a délky praxe. Z důvodu anonymity, která jim byla před rozhovory slíbena, nezmiňuji jejich jména ani názvy organizací, ve kterých pracují. Další kapitolou praktické části je analýza a interpretace získaných dat, která je dle otázek a seřazena do okruhů, které jsou postupně rozebírány a analyzovány. Jednotlivým okruhům se věnuji již ve shrnutí, takže je nyní v samotném závěru, tudíž se domnívám, že je zcela zbytečné je nyní znovu rozebírat.

Ovšem určitě bych zde ráda uvedla informace, které pro mě byly velmi zajímavé a zároveň i překvapivé. Osobně jsem asi naprosto nejvíc zaskočená odpovědí, na otázku největších chyb v životopisech. Dle účastníků rozhovorů se jedná o fotografie, které jsou prý až v 90% nevhodné, což jsem osobně považovala za naprostý základ, kdy do životopisu za žádných okolností nemohu vložit fotografii ve spodním prádle, nebo se sklenicí alkoholu v ruce apod. Ovšem jak jsem zjistila skutečnost je bohužel jiná. Dále uvedu otázky, které v analýze neuvádím, jelikož se jedná o otázky nezařazené do jednotlivých okruhů. Jednalo se o otázky, zda dokáží personalisté rozpoznat, když jim někdo u pohovoru lže, nebo zda z gest, výrazů či emocí rozpoznat, jaký bude člověk v práci, nebo to jak se cítí? Ve většině případů odpovědi mých účastníků rozhovorů zněly velmi jednoznačně. Netroufají si říct, že dle výrazů a emocí dokáží rozpoznat osobnost uchazeče o zaměstnání, ale v kombinaci s verbální komunikací, lze rozhodně rozpoznat, jak se člověk cítí, zda si je jist v tom co uvádí jako skutečnost, nebo ne. Takže to zda nám uchazeč lže, nebo neříká úplnou pravdu, se při soustředěnosti a delší snaze rozhodně rozpoznat dá. Jak jsem se také dozvěděla, je občas obtížné oprostít se od prvního dojmu, ale vzhledem k tomu, že všem uchazečům musí být poskytnuty stejné podmínky, není možné se na první dojem spoléhat, ten lze během samotného pohovoru vyvrátit, nebo potvrdit. Závěrem celé analýzy bych ráda řekla, že se rozhodně nejedná o lehkou a zanedbatelnou práci, je zde potřeba velká dávka soustředěnosti, jistých znalostí a také osobnostních předpokladů. Jako téměř ve většině jiných případů, se každý personalista lepší také svou praxí a zkušenostmi.

Dle mého názoru se mi podařilo prostřednictvím výzkumu odpovědět na stanovenou výzkumnou otázku „**Jaký je nejčastější způsob získávání pracovníků, jejich výběr a následný proces adaptace v současné době?**“ A to tak, že nejčastějším způsobem získávání pracovníků je prostřednictvím internetových portálu a vlastních webových stránek jednotlivých firem. Co se samotného výběru pracovníků týče, zůstává stále nejvyužívanější metodou pracovní, neboli přijímací pohovor, avšak hned za ním je stále více využívaná metoda assessment centre. Následný proces adaptace je ve firmách sledován, ovšem liší se především to, jakým způsobem a prostřednictvím koho. Pro tento případ nejsou daná jasná a striktní pravidla, jedná se pouze o teoretická doporučení, takže je na každé organizaci, jak k tomuto procesu adaptace přistoupí a jakou formu jej bude sledovat.

Co se mého vlastního doporučení a poznatků týče, já osobně jakožto jednou velmi ráda budoucí personalistka bych se přikláněla k výběrové metodě assessmet centre, která mi připadá věrohodnější, především z toho důvodu, že je možno zde ověřit nejen teoretické, ale především praktické dovednosti každého uchazeče, a jelikož se jedná o časově náročnou metodu, která mnohdy trvá i osm hodin, má výhodu v tom, že lze mnohem více rozpoznat osobnost člověka a zjistit jak se chová a projevuje, nejen před pracovníky, ale vzhledem k ostatním uchazečům. S metodou získávání pracovníků, které jsou dle mého výzkumu nejčastější, naprosto souhlasím, v dnešní době je internet a webové stránky dle mého názoru rozhodně nejlepší volbou. Díky tomu si lze také udělat obrázek o tom, jak jsou lidé v prostředí internetu a základních počítačových dokumentech zdatní. Co se procesu adaptace týče, osobní zkušenosti s ním bohužel nemá, ale domnívám se, že se jedná o velmi důležitý proces, který je nutno sledovat. Mě osobně nejvíce zaujala kombinace formálního „sledování“ adaptace, prostřednictvím různých dotazníků, které se zaznamenávají, rozebírají a následně uchovávají pro případné komplikace, s kombinací neformálního „sledování“, což podle mě navozuje lepší atmosféru v celé organizaci a nový zaměstnanec má pocit, že není jen další nový kus, ale člověk o kterého se jeví zájem a jeho názor není lidem kolem něj lhostejný.

Doufám, že tato práce bude studentům přínosná a zajímavá. Domnívám se, že se jedná o přínosnou a svým způsobem pohlcující oblast a dle mého návrhu by mohla být podobná práce zpracována také ze strany samotných uchazečů, jak tuto oblast vnímají a co pro ně výběrové řízení, či samotné pohovory znamenají. Považuji to za další vhodné téma pro jiné bakalářské práce.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John E. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 175 s. Management. ISBN 80-86851-10-9.

ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0496-2

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLINA, M. a kol. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxi, 1123 s. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-317-2.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ix, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3 vyd. Praha: Karolinum, 2009. 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Překlad Václav Dolanský, Josef Koubek. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 9788071694229.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

- EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. xii, 462 s. Praxe manažera. Business books. Ekonomie. ISBN 80-7226-515-6.
- GALVAS, M. a kol. *Pracovní právo*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 752 s. Edice učebnic PrF MU; č. 483. ISBN 978-80-210-5852-1
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 408s. ISBN 80-7066-662-5
- HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: Motiv Press, 2007. xi, 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- JAY, R. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 138 s. Brilantně. ISBN 978-80-247-1944-3.
- KASPER, H., ed. a MAYRHOFER, W., ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-636-0.
- KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- MAYEROVÁ, M., BUREŠ, Z. a RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1994. 170 s. ISBN 80-7082-173-6.
- MÜLLER-THURAU, Claus P. *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru: jak se připravit a uspět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 169 s. ISBN 978-80-247-3685-3.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
- NEUMANNOVÁ, H. *Regionální pracovní trh a jeho perspektivy: sborník příspěvků z mezinárodní konference konané 19. listopadu 2009 v Liberci*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. 55 s. ISBN 978-80-7372-552-5.
- NÝVLTOVÁ, V. *Personální management*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2003. ISBN 80-7080-511-0.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 240 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2959-6.
- STRAUSS, L., CORBIN, M. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. ISBN 80-85834-60-x.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.
- VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010. 202 s. Gaia; 4. ISBN 978-80-903858-8-7.

### **Seznam použitých internetových zdrojů:**

IS MUNI. *Právní základy vzniku pracovního poměru*. [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/165931/pravf\\_b/Pravni\\_zaklady\\_vzniku\\_pracovniho\\_pomeru\\_text.doc](http://is.muni.cz/th/165931/pravf_b/Pravni_zaklady_vzniku_pracovniho_pomeru_text.doc).

HR plánování: *nejde jen o počet pracovníků*. [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21765120-hr-planovani-nejde-jen-o-pocet-pracovniku>

### **Seznam použitých právních předpisů:**

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění

## **9 SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A – Schéma rozhovoru – okruhy otázek**

## **Příloha A**

### **SCHÉMA ROZHOVORU – OKTUHY OTÁZEK**

#### *Pracovní pohovor a vše kolem něj*

1. Jaké formy výběrového řízení ve Vaší firmě preferujete?
2. A proč právě tyto? Uvažujete nad změnou těchto forem výběrového řízení?
3. Jaké znáte, nebo co považujete za největší chyby v životopisech?
4. Jaké znáte, nebo co považujete za největší chyby v motivačních dopisech?
5. Jak se jako personalista připravujete na pohovor?
6. Jak si představujete ideální průběh pracovního pohovoru a vhodného kandidáta?
7. Jaký považujete vhodný typ otázek u pohovoru (otevřené, uzavřené, ověřovací, apod.)?

#### *Činnosti, jež jsou nutné k získávání pracovníků*

8. Kde nejčastěji umísťujete či zveřejňujete nabídky zaměstnání (internet, noviny ...)?
9. Věnujete se ve Vaší firmě analýze pracovních míst?
10. Jak dlouho zhruba trvá naplánování jednoho pracovního místa a všech jeho požadavků?
11. Kdo konkrétně se zabývá popisem a specifikací pracovního místa?

#### *Samotný výběr zaměstnanců*

12. Preferujete vnitřní, nebo vnější zdroje kandidátů?

13. Seznamujete nové zaměstnance, nebo zaměstnance, kteří výrazně změnili svou pracovní pozici s jejich právy a povinnostmi vzhledem k pracovnímu místu, před podpisem pracovní smlouvy, nebo až poté?

14. Sledujete nějakým způsobem, jak probíhá adaptace nových zaměstnanců? Jaká je Vaše zkušenost s tímto procesem?

*Otázky, které jsou do samotného výzkumu zařazeny pro jejich zajímavost a nemají výrazné určení, do kterého okruhu otázek patří*

15. Dokážete z gest a výrazů či emocí rozpoznat jaký člověk bude ve své práci a jestli ho lze považovat za pracovitěho? Nebo to, jak se právě cítí?

16. Dokážete rozpoznat, zda Vám u pohovoru uchazeč o zaměstnání lže?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Michaela Vlčková

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** prezenční studium

**Název práce:** Pracovní pohovory a samotný výběr zaměstnanců

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 66

**Celkový počet stran příloh:** 7

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 33

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** Mgr. Jana Krejsová