

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2015-2017**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Michaela Šormová**

**Soudobé metody výběru zaměstnanců se zaměřením  
na metodu pohovoru**

**Praha 2017**

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED STUDIES**

**2015-2017**

**DIPLOMA THESIS**

**Michaela Šormová**

**Contemporary Methods of employee's selection focused on  
method of interview**

**Prague 2017**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

**PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.**

### **Prohlášení:**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7.11.2016

Michaela Šormová

## **Poděkování:**

Chtěla bych poděkovat PhDr. Tereze Vacínové, Ph.D. za rady, pomoc a odborné vedení při zpracování této práce.

## **Anotace:**

Diplomová práce se zabývá postupem a metodami výběru zaměstnanců, jejich popisem a analýzou. Největší pozornost je kladena na vybranou metodu – přijímací pohovor. Cílem práce je shrnutí postupů a metod používaných při výběrových řízeních, jejich utřídění a zhodnocení silných a slabých stránek. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části, která pomocí dotazníkového šetření prověřovala připravenost a profesionalitu personalistů z pohledu uchazečů o zaměstnání.

Výběr pracovníků, kvalita výběru a volba použitých metod má rozhodující význam pro to, jací pracovníci budou v organizaci pracovat.

## **Klíčová slova:**

Assesment centre, inzerce, lidské zdroje, metody výběru zaměstnanců, motivační dopis, personalista, výběrový pohovor, uchazeč o zaměstnání, výběrové řízení, zdroje získávání zaměstnanců, životopis.

## **Annotation:**

Diploma thesis deals with the process and methods of selection of employees, their description and analysis . The biggest attention is putting on selected method – interview. The goal of this work is a summary of the procedures and methods used in selection procedures, its organization and assessment of the strengths and weaknesses. Theoretical knowledges are used in a practical part, where the readiness and profesionality of human resources officers are researched via questionnaires between candidates for a job.

The proces of selecting the employees, its quality and choice of the used methods has paramount consequences for the organization, as to what kind of employees will work for it.

## **Key words:**

Advertising, assessment centre, candidate for a job, curriculum vitae, human resources, methods of sourcing employees, motivation letter, personnel, process of employee selection, selection interview, ways of sourcing employees.

# OBSAH

ÚVOD.....	- 9 -
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ .....	- 11 -
1.1 LIDSKÉ ZDROJE .....	- 11 -
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	- 11 -
1.3 VÝZNAM HR ODDĚLENÍ V ORGANIZACI .....	- 12 -
1.4 PERSONÁLNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	- 15 -
2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	- 16 -
2.1 POJEM PRACOVNÍ POZICE .....	- 17 -
2.2 PROFIL VHODNÉHO KANDIDÁTA .....	- 18 -
2.3 KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL.....	- 19 -
2.4 PODMÍNKY A ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	- 20 -
2.5 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	- 23 -
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	- 28 -
3.1 PROCES A KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	- 29 -
3.2 DOKUMENTACE UHAZEČŮ.....	- 31 -
3.3 PSYCHODIAGNOSTIKA .....	- 33 -
3.4 ASSESMENT CENTRA .....	- 34 -
3.5 OVĚŘOVÁNÍ REFERENCÍ.....	- 36 -
3.6 NEOBVYKLÉ METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	- 36 -
4 METODA VÝBĚROVÉHO POHOVORU .....	- 37 -
4.1 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....	- 39 -
4.2 ZÁKLADNÍ TYPY POHOVORŮ .....	- 40 -
4.3 PŘÍPRAVA A ORGANIZACE POHOVORŮ.....	- 43 -
4.4 ATMOSFÉRA A TAKTIKA PŘI POHOVORU .....	- 45 -
4.5 STRUKTURA POHOVORU .....	- 46 -

4.6	VOLBA OTÁZEK.....	- 47 -
4.7	SOUBORY OTÁZEK .....	- 50 -
4.8	ZPĚTNÁ VAZBA .....	- 55 -
4.9	NEJČASTĚJŠÍ CHYBY HODNOTITELŮ .....	- 55 -
5	VYHODNOCENÍ A ZÁVĚR VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ .....	- 57 -
6	ETICKÝ POHLED VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	- 58 -
7	VÝZNAM ANDRAGOGIKY V PROCESU VÝB. ZAMĚSTNANCŮ....	- 59 -
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>		
8	PRAKTICKÉ ŠETŘENÍ.....	- 60 -
8.1	CÍL ŠETŘENÍ.....	- 60 -
8.2	HYPOTÉZY .....	- 61 -
8.3	TECHNIKA SBĚRU DAT A REALIZACE VÝZKUMU .....	- 62 -
8.4	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU .....	- 63 -
8.5	ANALÝZA DAT A JEJICH INTERPRETACE .....	- 66 -
8.6	DISKUZE VÝSLEDKŮ, OVĚŘENÍ HYPOTÉZ, DOPORUČENÍ ...	- 82 -
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>- 86 -</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>- 88 -</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>- 91 -</b>



## ÚVOD

Diplomová práce se věnuje a rozebírá proces výběru zaměstnanců. Cílem autorky práce byla snaha shrnout proces výběru zaměstnanců a zároveň práci rozšířit i o osobní a praktické zkušenosti získané při výkonu pozice, jejíž pracovní náplní je mimo jiné i podílení se na organizaci výběrových řízeních a účast v procesu získávání a výběru nových zaměstnanců. Praktická část práce měla za cíl porovnat profesionalistu personalistů z pohledu uchazečů o zaměstnání.

O úspěchu organizace na pracovním trhu rozhodují především její lidské zdroje, tj. lidé, kteří v ní pracují a sdílí navzájem podobné hodnoty. Lidé v organizaci určují efektivitu využívání všech jejích zdrojů a zároveň také návratnost v podobě konkurenceschopnosti a ekonomického růstu.

Všechny firmy, nehlédě na jejich velikost, by měly své zaměstnance brát nejen jako „pracovní sílu“, ale měli by se snažit o jejich spokojenost, motivaci a rozvoj. Zkušení personalisté vědí, že vhodně vložené „investice“ během výběru či dalšího vzdělávání zaměstnanců, se organizaci mnohonásobně vrací v podobě motivovaných, spokojených a tím pádem efektivně pracujících zaměstnanců se snahou vést organizaci k dalšímu rozvoji.

V současné době, kdy křivka nezaměstnanosti klesá a uchazeči o práci nejsou nuceni akceptovat jakoukoliv nabídku práce, ale naopak si mohou vybírat ze skupiny podobných nabídek, může být právě odlišnost firmy v oblasti péče o své zaměstnance tím rozhodujícím prvkem, kvůli kterému si uchazeč vybere právě danou společnost pro své další pracovní působení.

Proces hledání, získávání a výběru nových zaměstnanců je procesem dvoustranným, nevybírá si pouze zaměstnavatel, ale i uchazeč se rozhoduje o tom, kde chce trávit svůj pracovní čas a energii.

Z tohoto důvodu se autorka práce snažila shrnout celý proces a popsat ho nejen časově, tj. od analýzy potřeby obsazení nového pracovního místa, přes získávání a výběr až k uzavření nové pracovní smlouvy, ale i shrnout a zdůraznit možné chyby, kterých se potenciální zaměstnavatelé dopouští, a které je mohou ochuzovat o kvalitní kandidáty.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je zanalyzován celý proces získávání a výběru zaměstnanců, popsány metody používané v praxi. Autorka se zároveň snažila upozornit na jejich výhody a nevýhody. V praktické části pak pomocí dotazníkového šetření oslovila „uchazeče“ o zaměstnání, aby pomocí metody zpětné vazby mohla upozornit na nejčastější chyby, kterých se personalisté v praxi dopouštějí navzdory teoretickým doporučením odborné literatury.

Teoretická část této diplomové práce je rozdělena do osmi tematických celků. První z nich nazvaný Lidské zdroje a jejich řízení se věnuje základním pojmům a seznámení se s nimi a informuje o hlavní práci personálních oddělení.

Druhá kapitola Proces získávání pracovníků již blíže specifikuje pojem pracovního místa, profil a kompetence vhodného kandidáta a věnuje se oblasti získávání pracovníků, tj. oblasti, ze které budou vybírání konkrétní kandidáti.

Třetí kapitola Výběr zaměstnanců je zaměřena na samotný proces výběru, rozpoznání vhodných kandidátů ze skupiny uchazečů, popisuje používané metody výběru v praxi a hodnotí jejich silné a slabé stránky.

Čtvrtá kapitola je věnována pouze metodě Výběrového pohovoru. Metodě, která je v současnosti nejpoužívanější metodou výběru a to jak samostatně, tak v kombinaci s jinými metodami. Autorka práce se zde věnuje metodě pohovoru jak z hlediska organizace pohovorů, tak i po obsahové stránce, zmiňuje používané oblasti otázek a shrnuje výhody i nevýhody této metody, upozorňuje na co je třeba při používání této metody dávat pozor.

Pátá kapitola Vyhodnocení a závěr výběrového řízení popisuje proces po skončení výběrového řízení, opět upozorňuje na možné nedostatky a radí jak se jim vyhnout a jak v tomto procesu postupovat.

Etický pohled výběru zaměstnanců je kapitolou šestou a jsou zde shrnuty jak etické požadavky na celý proces, tak upozornění na možnou diskriminaci a nerovné zacházení s kandidáty.

Předposlední kapitola je věnována obecnému shrnutí Významu andragogiky v rámci procesu výběru zaměstnanců.

Poslední kapitolou je vlastní šetření autorky v rámci praktické části diplomové práce, kdy pomocí dotazníku zjišťovala a zpětně analyzovala profesionalitu a dodržování doporučených standardů při organizaci výběrových řízení z hlediska uchazečů o zaměstnání, tj. zpětnou vazbu pro personalisty.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ

### 1.1 LIDSKÉ ZDROJE

Lidské zdroje patří mezi základní skupinu zdrojů, s nimiž každá společnost disponuje a s jejichž pomocí se snaží naplnit svůj hlavní cíl – prosperitu a konkurenceschopnost.

Jak uvádí Kucharčíková, jsou zdrojem klíčovým, uvádějícím do pohybu ostatní skupiny zdrojů (finanční, materiální, informační). Představují zpravidla nejcennější, ale zároveň nejdražší zdroj, přímo rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti dané společnosti.<sup>1</sup>

Lidské zdroje, tedy lidé, pracující ve společnosti, potřebují pro efektivní využití svých možností vytvoření vhodných pracovních podmínek a takový styl řízení, aby co nejvyšší měrou přispívaly k dosažení hlavních cílů společnosti – prosperitě a konkurenceschopnosti.

### 1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>2</sup>*

Mít správného člověka, na správném místě a ve správný čas – to je hlavní cíl řízení lidských zdrojů.

Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů patří dle Bartáka<sup>3</sup> především: plánování lidských zdrojů; nábor a výběr nových zaměstnanců; adaptace a vzdělávání

---

<sup>1</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., J. VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 40

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27.

zaměstnanců; jejich hodnocení a odměňování; plánování rozvoje a kariéry a také ukončování pracovního poměru případně outplacing.

### 1.3 VÝZNAM HR ODDĚLENÍ V ORGANIZACI

V každé organizace existuje zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců zabývající se ostatními zaměstnanci. V historickém kontextu se tato oddělení nazývala odděleními Personálními, Osobními apod. V současné době je nejčastěji používaným názvem HR oddělení – z anglického Human Resources. Tuto změnu můžeme lépe popsat pomocí tří vývojových fází personální práce:

1. *Personální administrativa (správa)* – pojetí personální práce spočívá především v administrativní práci, tj. výlučně pasivní pomoc společnosti.
2. *Personální řízení* – vzrůstá význam člověka jako zdroje prosperity a konkurenceschopnosti, personální práce již není jen administrativní, vzrůstá její profesionalizace.
3. *Řízení lidských zdrojů* – člověk je vnímán jako základ prosperity a nositel konkurenceschopnosti. Personální práce je již koncepční činností, personální manažer je součástí nejvyššího vedení společnosti a podílí se na strategickém plánování společnosti.<sup>4</sup>

V současném pojetí HR oddělení, tedy jejich pracovníci poskytují služby ve všech dříve zmíněných oblastech řízení lidských zdrojů. Ulrich uvádí, že role pracovníků HR oddělení jsou v organizaci smíšené a vícečetné. Pomáhají k naplňování firemní strategie, budují firemní infrastrukturu, přinášejí přínos pro ostatní pracovníky a pokud je třeba pomáhají při řízení změny a transformace.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy. 1.vyd.*. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4, str. 27

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 14-15.

<sup>5</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 45

K vysvětlení a pochopení současné role HR oddělení může posloužit níže uvedené schéma pěti HR rolí. Cílem ideálního HR oddělení je rovnoměrné propojení všech pěti rolí.

*Schéma 1:*

**Propojení rolí HR oddělení (Synthesis of roles for HR professionals):**



*Zdroj: Ulrich, Brockbank, str. 200<sup>6</sup>*

**Employee advocate – Zastánce zaměstnanců** – HR zde funguje jako prostředník mezi zaměstnanci a managementem společnosti. HR je na jedné straně strategickým partnerem pro management společnosti, podílí se na přípravě a tvorbě strategického plánování, na druhé straně je však jeho důležitou rolí také naslouchat a vnímat potřeby a názory řadových zaměstnanců, umění podívat se na všední problémy zaměstnanců. Cílem této role HR oddělení je vybudování důvěryhodného vztahu mezi ním a zaměstnanci a umožnění komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Zaměstnanci musí cítit v HR oddělení zastání a hájení jejich zájmů.

---

<sup>6</sup> ULRICH, D., W. BROCKBANK. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. ISBN: 1-59139-707-3, str. 200

**Functional expert – Administrativní expert** – účinné a efektivní řešení běžných problémů a činností spojených s personálními činnostmi. Efektivní tvorba organizační infrastruktury, efektivní návrhy a implementace personálních procesů, efektivní výběr zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání, jejich hodnocení a odměňování.

**Strategic Partner – Strategický partner** – tato role propojuje firemní strategii se strategií personální a pomáhá jí nastavit a podřídit jí svou práci.

**Human capital developer** – Podporovatel rozvoje lidských zdrojů – role HR oddělení jako podporovatele a nositele rozvoje lidského kapitálu – lidských zdrojů.

**HR leader – HR jako leader** – HR oddělení by mělo být nositelem a především příkladem inovativního a strategického přístupu. Samozřejmostí je spolehlivost a dobrá pověst uvnitř firmy a efektivní samostatné fungování. HR oddělení propojuje a „zastřešuje“ všechna oddělení, napomáhá nacházet a rozvíjet talenty.<sup>7</sup>

V současné době dynamického prostředí a prostředí neustálých a rychlých změn, by se daly role HR oddělení doplnit ještě o roli šestou, a to roli **Nositele změn**. Pro naplnění cílů organizace je třeba se neustále přizpůsobovat a reagovat na změny prostředí. Flexibilní reakce na vývoj trhu musí být rychlejší než konkurence, jinak firma ztrácí schopnost konkurenceschopnosti. HR oddělení musí v tomto procesu dokázat zaujmout klíčovou roli v komunikaci změny. Jak liniovým manažerům, tak řadovým zaměstnancům. Je potřeba změny nejen zavádět, ale také včas identifikovat jejich potřebu. HR oddělení tedy může navrhopvat inovace týkající se vnitřních procesů firmy jako např. vzájemná komunikace mezi útvary, týmová spolupráce, dopady nových technologií, změny v procesech řízení lidských zdrojů apod.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 48

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 81.

## 1.4 PERSONÁLNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

*„Mění se povaha trhu a konkurence má logické důsledky i pro změnu pracovních metod, které vedou k nárůstu požadavků na nové a odlišné dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců.“<sup>9</sup>*

Všechny organizace, jejichž cílem a snahou je uspět ve svém oboru a umět včas a správně reagovat na vývoj a změny trhu, by měla mít vytvořen dokument o personální strategii. V tomto dokumentu jsou shrnuty a naplánovány všechny personální procesy a to včetně současné i budoucí potřeby lidských zdrojů.

V praxi tomu můžeme rozumět jako konkrétnímu naplánování objemu práce a konkrétnímu stanovení vhodného množství zaměstnanců, to vše rozdělené na jednotlivé pozice včetně kvalifikačních úrovní, klíčových kompetencí a pracovních i osobních způsobilostí. Stejně tak dokument obsahuje návrhy řešení při vzniku rozdílu mezi předvídanou potřebou zaměstnanců a stávajícím stavem a v úvahu jsou vzaty i pravděpodobné a očekávané změny na trhu práce.<sup>10</sup>

Personální řízení mohou ovlivňovat různé podmínky, které většinou můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnější podmínky zahrnujeme zejména ekonomické podmínky; národní i světovou konkurenci; vývoj a nástup nových technologií; vládní politiku a legislativu; sociální, demografické a vlivy; situaci na trhu práce jak regionálně, tak celostátně; změny a vývoj hodnotové orientace lidí, apod. Vliv a změny těchto podmínek se dají předvídat, ale sama organizace je většinou ovlivnit nemůže, může se pouze předem připravit na jejich změny.

Do druhé skupiny, ovlivňující personální strategii, patří podmínky uvnitř organizace. Sem řadíme nejčastěji: charakter a druh činnosti organizace, což má největší vliv na charakter a způsob práce, na strukturu pracovníků a požadavky na jejich klíčové kompetence; zároveň můžeme do této skupiny zařadit i konkrétní cíle organizace, její velikost a umístění, propracovanost organizační struktury, firemní kulturu, celkovou ekonomickou situaci organizace, její technologické vybavení, strukturu zaměstnanců – profesní, kvalifikační a sociální strukturu, apod. Tuto skupinu

---

<sup>9</sup> AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 26.

<sup>10</sup> AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 26.

podmínek může organizace již sama ovlivňovat a měnit. Podle Kociánové je personální strategie součástí podnikové strategie a napomáhá k její realizaci. Zároveň vyjadřuje budoucí záměry organizace a její dlouhodobé cíle v personální oblasti, které by měly napomoci k efektivnímu dosažení cílů samotné organizace.<sup>11</sup>

Úkolem personální strategie je tedy především účinně a efektivně reagovat na situaci na trhu, na potřeby změn, a to jak z hlediska aktuálních potřeb, tak z pohledu dlouhodobých strategií.

## 2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Proces získávání pracovníků předchází samotnému výběru nových zaměstnanců a patří mezi jednu ze základních oblastí celého výběru nových zaměstnanců. Cílem toho procesu je docílit toho, aby volné pracovní místo i organizace samotná dohromady přilákali vhodné a kvalitní uchazeče. Uchazeči, ze kterých bude vybírán nový zaměstnanec, musí být způsobilí k vykonávání pracovní pozice a zároveň by měli mít určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků, které na něj budou kladeny.

Proces získávání pracovníků vystihuje Koubek následovně: „*Kdybychom to měli charakterizovat obrazně, pak v procesu získávání pracovníků jde doslova o získávání duše, loajality a fandovství pracovníka, o propojení jeho individuálního bytí s bytím firmy.*“<sup>12</sup>

Do procesu získávání pracovníků zahrnuje Kociánová následující kroky:<sup>13</sup>

- Zjištění a identifikace potřeby získávání pracovníků
- Popis pracovního místa, specifikace požadavků
- Zvážení všech alternativ o nezbytnosti obsazení daného místa

---

<sup>11</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 14-16.

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9, str. 70.

<sup>13</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 79.



- Výběr zdrojů uchazečů (vnitřní nebo vnější)
- Určení metod získávání uchazečů
- Specifikace dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání
- Shromáždění požadovaných dokumentů od zájemců
- Předvýběr vhodných kandidátů
- Organizace a pozvání vhodných kandidátů k samotnému výběru

## 2.1 POJEM PRACOVNÍ POZICE

Jakmile se organizace rozhodne o vzniku nového místa, případně je potvrzena potřeba jeho znovuoobsazení, je důležitým krokem komunikace personálního oddělení se zodpovědným vedoucím pracovníkem, či pracovníky a stanovení účelu a cílů daného pracovního místa. Je také důležité stanovit jeho pozici v rámci organizační struktury, jeho případný vývoj v budoucnosti apod. Stejně důležité je také stanovit pravomoci a odpovědnosti s místem spojené a také ohodnocení a požadované kompetence.

Při práci s profilem pracovního místa je potřeba věnovat pozornost názvu pozice, vhodné definici úkolů (hlavní, vedlejší), organizačnímu začlenění (tj. na jaké úrovni organizační struktury se nachází, jaké a kolik úrovní má nad i pod sebou), vyjasnění a stanovení postupů při vykonávání dané pracovní činnosti, stanovení výkonových standardů i s uvedením alternativ, stanovení potřeby dalšího vzdělávání vztahujícího se k dané pozici, upřesnění vztahů s ostatními pracovními místy, uvedení odpovědností (komu a za co), stanovení pracovních podmínek, jak uvádí Stýblo.<sup>14</sup>

To vše je poté shrnuto a popsáno v dokumentu, tzv. Popis práce. Popis práce pomáhá při přípravě výběrového řízení a měl by být i jedním z dokumentů při uzavírání pracovního poměru. Chrání zaměstnance i zaměstnavatele před případnými konflikty vyplývajícími z předem nejasně stanovených pracovních úkolů. Zpracování tohoto dokumentu by měl zaměstnavatel, personalista i vedoucí pracovník věnovat mimořádnou pozornost a pečlivost. Zároveň by popis práce měl být stanoven pro všechny druhy pracovních pozic v organizaci.

---

<sup>14</sup> STÝBLO, J. *Práce a mzda*. 2006, č. 9. ISSN 0032-6208, str. 38-39.

## 2.2 PROFIL VHODNÉHO KANDIDÁTA

Na základě popisu práce, který autorka práce specifikovala v předchozím odstavci, je poté stanoven profil vhodného kandidáta. Základními předpoklady nejčastěji bývají předpoklady fyzické – požadovaná manuální zručnost, síla atd. a předpoklady duševní - např. jazykové znalosti, odborné předpoklady a znalosti, organizační schopnosti, úroveň řešení stresových situací apod. Pozor však na požadavky diskriminační. Požadavky nemohou konkretizovat přesnou věkovou hranici, upřesňovat fyzický vzhled, počet a věk dětí, rodinný stav, věk a počet dětí, náboženské vyznání, politickou příslušnost a národnost. Tyto požadavky lze specifikovat pouze výjimečně, a to v případech, kdy jejich splnění bezprostředně souvisí s plněním pracovních povinností a s náplní práce – voják, policista, hasič, kněz apod.

Podle Stýbla jsou při výběru nových pracovníků nejdůležitějšími a zároveň nejčastěji sledovanými tyto osobnostní předpoklady:

Pracovní nasazení – zaměstnanec, který pracuje s velkým nasazením, jde si vytrvale za dosažením pracovních cílů – schopnost pracovního nasazení může z pohledu personalistů nahradit předchozí zkušenosti u mladých kandidátů.

Pracovní stabilita – každý zaměstnavatel hledá kandidáta, který na svém pracovním místě zůstane, zaučí se a bude se na něm i dále rozvíjet. Zkušený personalista u přijímaného zaměstnance dokáže odhadnout jeho pracovní stabilitu z průměrných dob trvání předchozích zaměstnání a důvodů, které k těmto změnám a opouštění míst kandidáty vedly.

Pozitivní a kladné pracovní postoje – pozitivní, přátelský kandidát, se vstřícným přístupem k práci o statním kolegům, činí práci i atmosféru ve společnosti příjemnější a snazší.

Loajalita a odpovědnost – cílem každého výběrového řízení je snaha najít zaměstnance, který bude ochotný převzít odpovědnosti pracovního místa a být lajálním vůči svému zaměstnavateli.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> STÝBLO, J. *Práce a mzda*. 2006, č. 9. ISSN 0032-6208, str. 38-39.

## 2.3 KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL

V moderní společnosti se během posledních let začal používat pro soubory požadovaných vlastností zaměstnanců pojem kompetence.

Hroník a spol. uvádějí: „*Kompetenci pojmáme jako způsobilost. Je trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, která podporuje dosažení cíle.*“<sup>16</sup>

Veteška s Tureckiovou do významu pojmu kompetence zahrnují ještě odpovědnost. Kompetenci tedy rozumíme nejen individuální soubor znalostí, zkušeností, dovedností, postupů, ale také soubor postojů, které jedinec využívá k řešení úkolů jak pracovních, tak soukromých, jež mu umožňují osobní rozvoj.<sup>17</sup>

Můžeme říci, že kompetence v rámci řízení lidských zdrojů chápeme nejen jako soubor schopností a dovedností sloužících k výkonu dané pozice, ale je to také soubor předpokladů a potenciálu daného zaměstnance se dále vyvíjet, vzdělávat a sebezdokonalovat a zvyšovat tím efektivitu práce.

Kompetence můžeme dle odborníků dělit na různé skupiny:

- Dle Horňáčka a kol. na kompetence profesní a klíčové – kdy profesní kompetence jsou spojeny především s výkonem pracovní činnosti, s konkrétní profesní odborností, usnadňující výkon dané profese, zatímco klíčové kompetence přesahují rámec pracovního výkonu a pomáhají s uplatněním i v běžném životě a vedou k flexibilitě v rámci pohybu na pracovním trhu<sup>18</sup>
- Veteška s Tureckiovou dělí kompetence na obecné a specifické, kdy mezi obecné řadí sociálně-psychologické dovednosti a mezi specifické ty znalosti a dovednosti vedoucí k dalšímu rozvoji a fungování organizace.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> HRONÍK, F., J. VEDRALOVÁ, L. HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxi*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-904133-2-0, str. 23

<sup>17</sup> VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9, str. 16

<sup>18</sup> HORŇÁČEK, J., L. KLIMPLOVÁ, J. PITNER, J. VYHLÍDAL a spol. *Kvalitní monitorování a prognózování trhu práce: Švédskou cestou?*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7501-6, str. 22

<sup>19</sup> VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9, str. 18

- Dalším dělením může být dělení na kompetence měkké a tvrdé, kdy mezi měkké lze zařadit kompetence obtížně měřitelné, spojené s postoji jedince a mezi tvrdé patří kompetence měřitelné, spojené se znalostmi jedince.

**KOMPETENČNÍ MODEL** – je uspořádaný a ucelený souhrn kompetencí umožňující efektivně vykonávat práci dle požadavků daného pracovního místa. Kompetenční model vychází z popisu práce každé pracovní pozice v organizaci a propojuje je s hodnotami a potřebami firmy. Napomáhá tak koncepčně řídit lidské zdroje v ní.

Kompetenční model není pouze souhrnem požadovaných kompetencí, ale zároveň stanoví jejich požadovanou úroveň. V praxi je také důležité stanovit důležitost a váhu jednotlivých kompetencí, protože pro každou pracovní pozici je každá jednotlivá kompetence jinak důležitá a velmi těžko se hledá zaměstnanec, který bude splňovat všechny požadované kompetence v požadovaných úrovních. Navíc, jak uvádí Hroník, kandidát, který na sto procent splňuje všechna kritéria, není na danou pozici vhodným, protože nemá další možnost rozvoje a snižuje se tak jeho motivace.<sup>20</sup>

Dobře sestavený kompetenční model pak v rámci řízení lidských zdrojů a v rámci ostatních personálních činností napomáhá nejen k vhodnému výběru zaměstnanců, ale také k jejich hodnocení, vzdělávání, rozvoji a motivaci.

## 2.4 PODMÍNKY A ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jak uvádí Koubek, proces získávání pracovníků by měl zajistit přísun dostatečného množství kvalitních uchazečů na volná pracovní místa, v požadovaném termínu a s přiměřenými náklady. Cílem tohoto procesu je vyhledávání vhodných zdrojů pracovníků, předávání informací o uvolněných pracovních pozicích, jednání s uchazeči a organizační a administrativní zajištění celého výběrového procesu.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> HRONÍK, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-904133-1-3, str. 45

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 126.

Nestačí však pouze formálně obsadit uvolněnou pracovní pozici, ale získat zaměstnance a kolegy motivované, pozitivní a ztotožněné s hodnotami a zájmy organizace.

Podmínky, které ovlivňují případný zájem kandidátů rozděluje Koubek na vnitřní a vnější. Pomocí jejich analýzy lze rozhodnout a vybrat způsob, kterým budou v dané společnosti volná pracovní místa obsazována.

## **PODMÍNKY VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ**

Podmínky, které se přímo vztahují k danému pracovnímu místu a podmínky, které se vztahují k organizaci se řadí mezi hlavní podmínky vnitřní.

Patří sem především povaha práce; požadavky na vzdělání, schopnosti a zkušenosti pracovníka; místo v organizační hierarchii; pravomoci a odpovědnosti; organizace práce a konkrétní místo jejího výkonu; pracovní prostředí a další pracovní podmínky včetně systému zaměstnaneckých benefitů apod.

Z hlediska samotné organizace patří mezi vnitřní podmínky získávání nových zaměstnanců hlavně význam a velikost organizace v rámci daného trhu; její prestiž a pověst – nejen mezi obchodními partnery, ale i mezi samotnými zaměstnanci; systémy odměňování; úroveň řízení dalšího vzdělávání a kariérního růstu; mezilidské vztahy, atmosféra a firemní kultura a také diversity management - dodržování nastavených norem v oblastech společenských i etických (ekologie, charitativní činnost apod.).

Do skupiny vnějších podmínek ovlivňujících personální strategii dané společnosti, které však sama organizace přímo ovlivnit nemůže patří hlavně regionální i státní demografické podmínky, ekonomické podmínky, technologické a sociální podmínky, politika v oblasti nezaměstnanosti, úroveň minimální mzdy apod. jak uvádí Koubek<sup>22</sup>.

## **ZDROJE VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ**

Strategie získávání nových pracovníků je závislá na faktu, zda organizace pro obsazení pracovního místa využije zdroje vnitřní nebo vnější. Oba typy zdrojů mají své výhody a nevýhody, proto je důležité se dobře rozhodnout. Některé organizace využívají standardně více zdroje vnitřní, jiné uplatňují politiku stejné příležitosti, tj. na

---

<sup>22</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 128.

volné místo hledají uchazeče z obou zdrojů a ke všem pak v rámci výběrového řízení přistupují stejně.

### ***VNITŘNÍ ZDROJE***

Největší výhodou výběru kandidátů z interních, vnitřních zdrojů je skutečnost, že se obě strany navzájem již dobře znají, dále pak motivace i ocenění odvedených pracovních výsledků, pocit větší jistoty udržení zaměstnání a zvýšení loajality ostatních. Druhou výhodou je časová a ekonomická menší náročnost celého procesu a také využití investic již vložených do vzdělávání a získání zkušeností.

Nevýhodou je naopak potřeba obsazení uvolněného místa, které vznikne přesunem zaměstnance. Další nevýhodou interních zdrojů může být případný menší přínos nových nápadů a možný vznik konfliktů v mezilidských vztazích, především při povýšení. Konflikt zde může vzniknout na obou stranách, povyšování na jedné a závist či pocit zklamání na druhé straně.

Podle Kociánové lze mezi pracovníky z vnitřních zdrojů zařadit vlastní pracovníky, se zájmem o uvolněné nebo nové pracovní místo; zaměstnance, kteří vzděláváním navýšili svůj potenciál pro zastávání náročnějšího pracovního místa; zaměstnance ze zrušených pracovních míst, zaměstnance s pracovní smlouvou na dobu určitou nebo DPP a zároveň zaměstnance toho času na mateřské dovolené.<sup>23</sup>

### ***VNĚJŠÍ ZDROJE***

Nenajde-li organizace dostatek kvalitních uchazečů v rámci svých vnitřních zdrojů, jak dále uvádí Kociánová, obrací se směrem ke zdrojům vnějším a hledá kandidáty mimo organizaci. Největší výhodou tohoto zdroje je především širší nabídka skupiny vhodných pracovníků s požadovanými kompetencemi. Zároveň jejich případné zařazení do pracovního procesu a kolektivu neovlivňují již existující vztahy a je tedy snazší. Inzerce, doporučení, personální agentury, databáze – to vše mohou být zdroje nových pracovníků, kteří do společnosti poté přinášejí nové myšlenky, nápady, zkušenosti a oživují zaběhlý pracovní kolektiv. Nevýhodou je však vyšší riziko špatného výběru, nutnost základního školení, seznámení se s firemní kulturou, případně i časově a

---

<sup>23</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 82-83.

finančně zvýšené náklady celého procesu. Vzniká také větší zátěž pro stávající zaměstnance v rámci adaptačního procesu nového kolegy, který se musí se vším seznámit. Mezi kandidáty pocházející z vnějších zdrojů nalezneme kromě uchazečů pohybujících se v rámci trhu práce např. i čerstvé absolventy nebo kandidáty vracející se ze zaměstnání v zahraničí, případně další specifické skupiny kandidátů – důchodce, ženy na rodičovské dovolené, studenty, zájemce o vedlejší pracovní poměr apod.<sup>24</sup>

## **AGE MANAGEMENT**

Poměrně silnou skupinou zdrojů vhodných kandidátů je v současné populační a demografické situaci skupina zaměstnanců ve věku nad padesát let. Tuto skupinu uchazečů o zaměstnání můžeme nalézt jak ve zdrojích vnějších, tj. jedná se o uchazeče o zaměstnání, kteří si práci hledají, tak je důležité s nimi pracovat i jako se zdroji vnitřními, tj. upravit personální strategii společnosti i s ohledem na Age management.

Age management se nezabývá pouze stárnutím zaměstnanců, jejich motivací a využíváním jejich celoživotních zkušeností, ale řídí i věkovou diverzitu a mezigenerační pracovní vztahy.

Do týmové práce přinášejí starší zaměstnanci nové a jiné úhly pohledu a řešení, která by stejně starou pracovní skupinu nenapadla.

Mezi hlavní pilíře efektivní realizace Age managementu patří hlavně znalost problematiky věku, vstřícný postoj, porozumění individualitě a rozdílnosti, funkční věková strategie, dobrá organizace práce a spokojený život.<sup>25</sup>

## **2.5 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

V praxi společnosti využívají celou škálu metod pro získání dostatečné skupiny zajímavých a vhodných kandidátů. Volba konkrétní metody získávání zaměstnanců je závislá především na dvou parametrech – uvolněných finančních prostředcích a době,

---

<sup>24</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 84

<sup>25</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, L., J. FUKAN, J. LAZAROVÁ, B. NAVRÁTILOVÁ a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9, str. 39

do které je potřeba místo obsadit. Nejčastěji jsou v praxi pro tento proces používány následující metody:

## **ÚŘADY PRÁCE A REKVALIFIKAČNÍ STŘEDISKA**

V každém okresním městě funguje pobočka Úřadu práce, která má za úkol zprostředkovávat nabídku a poptávku práce v daném regionu. Úřady práce reagují na aktuální situaci trhu práce daného regionu a pomáhají nezaměstnaných i organizacím. Jeho pracovníci sbírají základní údaje o uchazečích a mohou tak vytvářet první kolo výběru kandidátů.

Součástí této státní instituce bývá i rekvalifikační středisko, které uchazečům nabízí pomocí hrazených rekvalifikačních kurzů možnost získání nových profesních dovedností a větší šanci na jejich uplatnění na trhu práce nebo získání zaměstnání v oboru, který v daném regionu nabízí volná pracovní místa.

## **SPOLUPRÁCE SE VZDĚLÁVACÍMI INSTITUCEMI**

V předchozích obdobích stačilo firmám oslovovat studenty posledních ročníků či absolventy vzdělávacích institucí, v současné době je praxí oslovovat potenciální nové zaměstnance již v prvních ročnících studia na vysokých školách a postupně si tak „vychovávat“ nejlepší studenty již pro sebe. Zájemcům firmy nabízí možnosti brigád, stáží, hrazených stipendií a umožňují jim tak seznámit se s pracovní realitou a zároveň je zasvětit do své firmy, kolektivu a cíleně je připravit na práci v konkrétní společnosti.

## **INZERCE**

Metoda inzerce patří k nejčastěji používané metodě získávání nových pracovníků. Její největší výhodou je možnost oslovení velké skupiny uchazečů a předání základních informací. U této metody je zapotřebí věnovat velkou pozornost především:

1. Podobě inzerátu a jeho velikosti
2. Použití vhodného obsahu textu
3. Volbě vhodného inzertního média

Forma vývěsek, letáků a běžné řádkové inzerce je vhodná a používaná pro nabídku nižších pozic, kdy firma předpokládá velký zájem uchazečů a není tak potřeba na inzerci nijak nákladně upozorňovat. Vyšší a odbornější pozice již vyžadují inzerci



v individuální podobě. Volba grafické podoby inzerátu, jeho velikost, styl, písmo – vypovídá často také o firemní kultuře dané společnosti.

Obsah inzerátu by měl informovat hlavně o názvu pozice a hlavních požadavcích na uchazeče. Jak uvádí Stýblo, Urban a Vysokajová je nejvhodnější text inzerátu rozdělit do několika charakteristických oblastí:

- Náplň práce: krátké shrnutí hlavní náplně práce
- Co společnost požaduje: shrnutí nejdůležitějších požadavků na vhodné kandidáty včetně požadovaného vzdělání, praxe, dovedností apod.
- Co společnost nabízí: krátké shrnutí motivačních hodnot, které by měly pomoci kandidátům s jejich rozhodnutím, např. pracovní podmínky, seznam firemních a zaměstnaneckých benefitů apod.<sup>26</sup>

Jak dále doporučuje Stýblo, Urban a Vysokajová mohou se v inzerátu objevit i další údaje – logo společnosti, konkrétní ohodnocení nabízené práce, místo výkonu práce, očekávané datum nástupu atd. Velmi důležité je také uvést informace o termínu a způsobu přihlášení se do výběrového řízení a také seznam požadovaných dokumentů. Důležité je také definice velikosti a zaměření cílové skupiny uchazečů a podle toho volba vhodného inzertního média.

Největším přínosem této metody je možnost oslovení široké skupiny kandidátů, což může být na druhé straně zdrojem velkého množství životopisů a dokumentů, které je pak třeba roztřídit.<sup>27</sup>

## **VYUŽITÍ EXTERNÍCH SLUŽEB**

Pokud společnost nechce nebo nemá kapacity (finanční, časové, lidské) pro hledání nových kandidátů svými silami, může využít služeb externích dodavatelů. Tj. personálních agentur, zprostředkovatelských agentur nebo poradenských firem.

Podmínkou úspěchu této metody je podle Stýbla, Urbana a Vysokajové hlavně výběr agentury na profesionální úrovni. V současnosti je na trhu obrovské množství společností nabízejících podobné služby, ale ne všechny nabízí profesionální servis.

---

<sup>26</sup> AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 117.

<sup>27</sup> AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 117.

Personální agentury pomáhají zpravidla s výběrem pracovníků na nižší pozice, poradenské firmy se zaměřují již na pozice vyšší či pozice specifické a odborné a agentury zprostředkovávající zaměstnání nabízejí většinou řešení situací, kdy je snaha volné místo obsadit rychle.

Tato metoda získávání zaměstnanců by měla zaměstnavatelům nabízet rovnou již prověřené skupiny kandidátů, odpovídající jejich požadavkům.<sup>28</sup>

## **E-RECRUITMENT**

Metoda on-line výběru využívá moderní komunikační technologie, především internet a počítačové sítě. Volná pracovní místa mohou společnosti nabízet přímo na svých internetových stránkách, nejčastěji v sekcích Kariéra, Nabídka volných míst, Zaměstnání v naší firmě, apod. Druhou možností je inzerovat na portálech, které jsou pro inzerci volných pracovních míst určeny. V rámci ČR patří mezi nejznámější pracovní portály: jobs.cz, prace.cz, monster.cz atd. Na těchto portálech inzerují jak samotné firmy, tak personální agentury. Firmy, které pracovní portály provozují, nabízejí oběma stranám i další služby – psychodiagnostiku, poradenství, kurzy pro uchazeče, on-line tvorbu CV apod.

Velkou výhodou použití této metody je podle Armstronga především úspora nákladů a možnost přímé aktualizace údajů. V rámci konkurenčního boje a nabídky širšího rozsahu služeb nabízí elektronické testování i možnost využití dalších výhod – třídění, testování, vyhodnocení.<sup>29</sup> Další nespornou výhodou je možnost pokrytí velkého okruhu uchazečů a možnost oslovení kandidátů z celého světa. Jak uvádí Šlapalová Čempelová může se nevýhodou této metody stát fakt, že IT technologie umožňují velmi rychlou a snadnou reakci kandidátů a personalisté tak mohou být zahlceni velkým množstvím nevyhovujících odpovědí.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 115.

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. SBN 978-80-247-1407-3, str. 353-355.

<sup>30</sup> ŠLAPALOVÁ ČEMPELOVÁ, Z. *Human Resources Management*. 2012, č. 6. ISSN 1801-4690, str. 32-33.

Jak zmiňuje Papánek, i přes možné nevýhody, tato metoda získává na popularitě. Kromě standardních serverů je možné nalézt i servery speciální, sloužící k vyhledání kvalifikovaných odborníků - např. LinkedIn.<sup>31</sup>

## **DOPORUČENÍ**

Metoda doporučení patří mezi metody levného a efektivního způsobu vyhledání vhodného kandidáta. Je však nutné, aby společnost o uvolněných místech informovala všechny své vlastní zaměstnance, nejčastěji formou emailu, vývěsky, použití vnitřního komunikačního kanálu apod. Součástí této zprávy by měly být i podrobnější informace o nabízené pozici.

Výhodou použití této metody je nejen snížení nákladů, ale i předání informací. Dle Koubka, bývá doporučený kandidát o společnosti i pracovním místě dopředu dobře informován a na druhé straně bývá doporučující zárukou jeho odbornosti i lidské stránky jeho osobnosti. Mnoho společností má doporučení nového zaměstnance jako jednu ze složek zaměstnaneckého hodnocení, tj. jedná se o mimořádnou odměnu, většinou dvousložkovou, kdy jedna část je vyplácena ihned, druhá pak po dohodnuté době, kdy se doporučený zaměstnanec osvědčí – např. zkušební doba, půl roku pracovního poměru apod.

Za nevýhodu lze považovat omezený počet kandidátů k výběru, případně i vytváření neformálních pracovních skupin, které by v budoucnu mohly být považovány za zdroj konfliktů.<sup>32</sup>

## **PŘÍMÉ OSLOVENÍ**

Přímo osloven může být potenciální nový zaměstnanec i společnost. V rámci konkurenčního boje současné doby si mnoho společností navzájem „přetahuje“ zaměstnance – tj. oslovuje zaměstnance, kteří pracují na stejných pracovních pozicích, ale u konkurenčních firem. Společnost tak může získat pracovníka, který je v praxi již

---

<sup>31</sup> PAPÁNEK, J. *Human Resources Management*. 2012, č. 6. ISSN 1801-4690, str. 39.

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 136.

osvědčen, nemusí věnovat čas ani finance do jeho školení, nicméně se vystavuje tomu, že takový zaměstnanec po nějaké době odejde k další konkurenční společnosti.

Přímé oslovení volí jako metody i uchazeči o zaměstnání, kteří tak sami, aktivně, oslovují společnosti, které jim připadají zajímavé a atraktivní, i když samy společnosti nemají vypsaná žádná výběrová řízení. Společnosti v takovém případě většinou zakládají své vlastní databáze případných kandidátů, ze kterých mohou vybírat v případě uvolnění vhodné pracovní pozice.

### 3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Nejdůležitějším cílem tohoto procesu je rozpoznání nejvhodnějšího kandidáta. Ze skupiny kandidátů shromážděných během předchozích procesů je nutné vybrat zaměstnance, který nejlépe vyhovuje požadavkům pracovního místa, nenaruší mezilidské vztahy, přijme firemní hodnoty a bude schopen flexibilní reakce na případné změny.

V praxi však bohužel neexistuje metoda výběru pracovníků, která by stoprocentně dokázala určit a vybrat toho nejvhodnějšího a zároveň zaručila jeho budoucí pracovní chování, stálou motivaci a spokojenost. Použitím vhodné metody výběru se však může organizace alespoň co nejvíce pokusit odhalit budoucí potenciál kandidátů. V průběhu celého procesu výběru by se obě strany měly snažit o korektní a profesionální chování, neboť se jedná o dvoustranné jednání, tj. i kandidát si vybírá svého zaměstnavatele. Podle Červenkové (2012, str. 6-7) být atraktivním zaměstnavatelem na trhu práce v sobě shrnuje několik aspektů. Patří mezi ně kvalitní management, oceňování zaměstnanců, přátelská firemní kultura a hlavně dodržování veškerých dohod a to jak s klienty a zákazníky, tak se zaměstnanci.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> ČERVENKOVÁ, A. *HR Forum*. 2012, č. 12. ISSN 1212-690X, str. 6-7.

### 3.1 PROCES A KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Jak již autorka práce dříve zmínila, nejdůležitějším faktem je posouzení způsobilosti uchazeče vykonávat práci daného místa. Proto je nutné sestavit a vyspecifikovat kritéria, která budou pro toto hodnocení použita a vybrat metody, které je dokáží u kandidátů nejlépe prokázat.

Dalším krokem je také organizační zajištění celého procesu výběru a vhodná komunikace s uchazeči.

Protože porovnání požadavků s charakteristikami uchazeče je velmi těžko objektivně stanovitelné a měřitelné, k třídění uchazečů se nejčastěji používají předem dohodnutá kritéria:

- **Pracovní místo a požadavky na odbornou způsobilost** (délka praxe, dosažené vzdělání, absolvované odborné kurzy, apod.) a stanovení co bude sloužit jako potvrzení tohoto požadavku, např. řidičský průkaz, maturitní vysvědčení, výuční list, osvědčení o svářečské zkoušce apod.
- **Stanovit kritéria pracovního výkonu** (stanovují se nejčastěji z důkladného rozboru popisu práce – požadované pracovní výsledky a požadavky na pracovní chování)
- **Stanovit předpoklady úspěšného výkonu práce** (výsledky z testů, dosavadní praxe, pracovní posudky, údaje z dotazníků, reference apod.)
- **Stanovit kritéria požadovaných rysů osobnosti** (porovnává se povaha práce a povaha pracovních a sociálních kontaktů daného míst – tolerance, týmová práce, důkladnost, spolehlivost, apod.)
- **Stanovit metody k jejich ověření** (zde se využívají zpravidla testovací metody)
- **Získání dalších informací** – snaha získat další podrobné, objektivní a věrohodné informace, především zda kandidát může, chce a bude schopen:
  - a) Může - vykonávat určitou práci (vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, inteligence...)
  - b) Chce - vykonávat danou práci (motivace, pozitivní vztah k práci, pracovní a životní cíle ...)
  - c) Bude schopen – tj. zapadne do společnosti, případně do pracovní skupiny (schopnost přijmout skupinové/firemní hodnoty)

Při posuzování výše uvedených způsobilostí je nutné vzít na vědomí fakt, že většina získaných informací pochází přímo od kandidáta a může se tak jednat o informace zkreslené i nepravdivé, proto je důležité si alespoň základní informace ověřovat, a to kombinací použitých metod výběru. Nejčastěji se kombinuje pohovor s psychodignostikou, či s ověřováním referencí, případně se provádí hlubší analýza odpovědí apod. jak doporučuje Koubek.<sup>34</sup>

Na celý proces výběru zaměstnanců můžeme také pohlížet jako na vzájemně sobě jdoucí kroky, začínající otevřením výběrového řízení a končící podpisem pracovní smlouvy s novým zaměstnancem.

Jednotlivé kroky procesu výběru si každá organizace v praxi upravuje podle svých individuálních podmínek, všeobecně můžeme tento proces, podle Kociánové, rozdělit do následujících fází:

1. Analýza dokumentů uchazečů (životopis, motivační dopis)
2. První kontakt s uchazeči – telefonický předvýběr, první kolo pohovorů apod. , nejčastěji vedou zástupci personálního oddělení
3. Ostatní kola výběru - ta již slouží k získávání dalších potřebných informací testovacími metodami a jsou vedena budoucími nadřízenými nebo jinými vedoucími pracovníky
4. Ověřování referencí
5. Rozhodnutí a finální výběr (případně ukázka pracovního místa a první kontakt s potencionálními spolupracovníky)
6. Finální nabídka zaměstnání, uzavření pracovní smlouvy
7. Předání informace ostatním účastníkům výběrového řízení<sup>35</sup>
8. Ukončení procesu, archivace, doplnění databáze kandidátů apod.

---

<sup>34</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 167-169.

<sup>35</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 94-95.

Před zahájením celého procesu by se měli sejít zástupci všech zainteresovaných oddělení a dohodnout se na požadovaných kompetencích, místě a náplni práce a možnostech nabídky. Stejně tak, je důležité stanovit předběžný časový a organizační plán, metodu výběru, počet kol apod.

Mezi nejčastější soudobé metody výběru zaměstnanců řadíme hlavně výběrové pohovory. Proto jim autorka práce bude věnovat zvláštní kapitolu své práce. Mezi ostatní metody výběru, které se s pohovory nejčastěji kombinují patří analýza dokumentů uchazeče, psychodiagnostické testování, assessment centra, ověřování referencí, případně jiné, méně používané a u nás neobvyklé metody.

### **3.2 DOKUMENTACE UCHAZEČŮ**

Organizace musí umět vytrítit a vybrat ze všech došlých reakcí na nabídku pracovního místa skupinu kandidátů, kteří odpovídají požadavkům v základní možné míře. Analýza zasláných dokumentů je tedy prvním a základním krokem a zároveň i vhodnou metodou předvýběru kandidátů.

Předložené dokumenty jsou prvním zdrojem informací o kandidátovi a to nejen z hlediska faktického, tj. obsahu informací, ale i z hlediska formálního, tj. úprava, grafika, písmo, styl, jazyk, apod. – Kociánová<sup>36</sup>

#### **ŽIVOTOPIS**

Nejzákladnějším a nejčastěji požadovaným dokumentem je v současné době strukturovaný životopis. Jedná se vlastně o první prezentaci uchazeče obsahující jeho osobní údaje, stupeň dosaženého vzdělání, přehled získané praxe a jeho dalších schopností. Při hodnocení tohoto dokumentu se hodnotitelé zaměřují hlavně na chybějící údaje v rámci zmíněné pracovní kariéry; způsob sepsání, jeho přehlednost, styl apod. V případě nadměrné reakce uchazečů na nabídku pracovního místa, kdy není z časových důvodů možné všechny kandidáty pozvat k osobnímu setkání, může analýza a zhodnocení životopisu pomoci s redukcí počtu uchazečů. Nevýhodou této metody pak

---

<sup>36</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 99.

bývá fakt, že dochází k porovnání pouze psaných skutečností a může tak dojít k vyřazení i kvalitních kandidátů.

Chyby, kterých se uchazeči při sestavování svých životopisů nejčastěji dopouští, a které je mohou vyřadit z výběrového řízení již na začátku jsou hlavně tyto:

- Špatné a nepřehledné grafické zpracování: velké množství použitých fontů písma, časté použití zvýrazněných písmen, nejasná struktura, špatná časová posloupnost údajů
- Příliš podrobné nebo naopak velmi stručné informace
- Pravopisné chyby
- Použití nevhodné fotografie
- Mezi úseky dosažené praxe se vyskytují časové mezery, úseky nenavazují
- Chybějící informace, týkající se zmíněných požadavků z inzerátu
- Chybějící údaje, které by měly být v každém životopise základními (titul, jméno, příjmení, email, telefon, místo bydliště)

Životopis by měl být vždy pravdivý, protože zkušení hodnotitelé dokáží odhalit nepravdivé informace a údaje, a v takovém případě pak kandidát nepůsobí spolehlivě a důvěryhodně.

## **MOTIVAČNÍ DOPIS**

Motivační dopis je zpravidla zasílán společně s životopisem a měl by být jeho součástí.

Uchazeč se s jeho pomocí snaží přesvědčit potencionálního zaměstnavatele o svých kvalitách, a proto by v něm měly být uvedeny doplňující informace k životopisu a především důvody, proč se pisatel zajímá o nabízené místo a společnost. Neměly by chybět také zmínky o tom, co pisatel společnosti nabízí a zároveň od ní očekává.

Tento dopis by měl být vždy zdvořilý, profesionální, stručný a reagující na konkrétní pracovní nabídku a společnost.

Častou chybou uchazečů bývá skutečnost, že používají pouze jeden vzor motivačního dopisu a ten rozesílají ve všech svých reakcích. Tím buď dopis vůbec nekonkretizují, tj. je poznat, že se jedná o všeobecný motivační dopis nebo v něm omylem ponechají špatný název společnosti, pracovní pozice nebo oslovení personalisty, případně přidávají zbytečné informace, které se k dané nabídce nevztahují.



## OSTATNÍ DOKUMENTY

Dotazníky, lékařská vyšetření, kopie získaných osvědčení apod. mohou být dalšími dokumenty, které jsou zaměstnavatelem vyžadovány k posouzení.

### 3.3 PSYCHODIAGNOSTIKA

Forma psychologického testování je jednou z používaných doplňkových metod posuzování pracovních předpokladů. Patří sem především testové a dotazníkové metody, ale také pozorování, rozhovory apod. Základní rozdělení písemných psychodiagnostických metod je na testy výkonové a osobnostní.

**Výkonové testy** – zjišťují schopnosti, dovednosti a výkon osobnosti. Tyto testy slouží k hodnocení již existujících, ale i ke zjištění předpokladů a možností jeho následného rozvoje. Testována může být paměť, inteligence, pozornost, tvořivost apod.

**Testy osobnosti** – jsou zaměřené na osobnostní charakteristiky uchazeče a vycházejí z pozorování vnějších projevů chování. Do této kategorie patří zejména dotazníky a projektivní metody.

Výsledky získané pomocí psychodiagnostických testů mohou posloužit také k závěrečnému rozhodnutí mezi dvěma vybranými kandidáty. Jejich výhodou je objektivního posouzení uchazečů bez vlivu subjektivního pocitu hodnotitelů. U některých povolání slouží testovací metody jako vůbec první parametr pro zařazení do výběrového řízení, např. řidiči, policie, vojáci apod.

Jak uvádí Čerychová díky komunikačním technologiím a IT technologiím se v současnosti dostává do popředí metoda testování on-line. Tzv. psychometrie on-line. Systém dokáže reagovat během vyplňování dotazníku uchazečem na jeho konkrétní volbu odpovědí a tomu uzpůsobovat další výběr otázek, tzv. otázky na míru. Pomocí takových dotazníků lze mnohem efektivněji zjistit motivace a kompetence uchazečů, prověřit typy myšlení (logické, numerické a analytické). Případně změřit schopnost určování priorit, míru práce ve stresovém prostředí, či schopnost koncentrace. Nejsilnější stránkou využití těchto metod je především jednoduchost a rychlost. Dotazníky uchazeč může vyplnit doma jejich zhodnocení a stanovení výsledků je časově také nenáročné.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> ČERYCHOVÁ, H. *Human Resources Management*. 2012, č. 5. ISSN 1801-4690, str. 72.

### 3.4 ASSESMENT CENTRA

Metoda Assesment centra posuzuje kandidáty na základě vytvoření modelových pracovních situací a případových studií. Modelové úlohy jsou zaměřené na posouzení pracovních předpokladů jak individuálních, tak skupinových. Zároveň mohou zhodnotit i manažerské předpoklady. Assesment Centre je metoda používaná různými způsoby. Jedná se o posuzování a hodnocení lidí v rámci personální práce. Jde o diagnosticko-výcvikový program, ve kterém skupina hodnotitelů posuzuje chování skupiny uchazečů v různých situacích, které simulují klíčové aspekty dané práce. Spáčilová uvádí, že mezi metody AC lze zařadit případové studie, ukázky týmové práce, rolové hry a další psychodiagnostické metody. Principem AC je porovnání výkonu skupiny uchazečů v různých situacích v konkrétním čase a tím zhodnotit a ověřit jak odbornosti, tak případný potenciál jednotlivých účastníků.<sup>38</sup>

AC se většinou účastní skupina 6-12 kandidátů, kteří provádějí během několika hodin týmová a individuální cvičení, složená z manažerských her, případových studií apod. zaměřených na požadované kompetence – komunikační schopnosti, organizace práce, stanovení priorit, řízení skupiny, analýza a řešení problémů atd.

Základem AC je předpoklad, že chování a výkon uchazeče během simulace různorodých situací dobře ukazuje a předpovídá jeho schopnosti práce v reálných situacích. Pozorováno a hodnoceno je i typické jednání s kolegy, podřízenými či nadřízenými. Nejtypičtější používanou metodou je hraní rolí.

Základní výhodou použití této metody pro výběr zaměstnanců je snížení rizika nesprávného rozhodnutí. Pozornost hodnotitelů je zaměřena na konkrétní chování a umožňuje tak posoudit kandidáty na základě jejich vlastního chování v simulovaných sociálních, pracovních a manažerských situacích. K dalším výhodám AC patří i možnost posouzení více kandidátů najednou. Jak uvádí Stýblo, Urba a Vysokajová – „*všichni kandidáti se účastní stejných úkolů a modelových situací a na jejich hodnocení dohlíží více hodnotitelů najednou.*“<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> SPÁČILOVÁ, Š. *Human Resources Management*. 2012, č. 5. ISSN 1801-4690, str. 71.

<sup>39</sup> AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 131.

Komise hodnotitelů je nejčastěji složena z pracovníků dané společnosti a z odborníků – externích pozorovatelů, nejčastěji psychologů a odborně vyškolených pracovníků.

Metoda AC je používání především pro obsazování kvalifikovanějších pozic či pozic manažerských a výsledky testů jsou dále použity i pro následný rozvoj vybraného zaměstnance. Druhá možnost využití AC je v situacích, kdy je potřeba nábory většího počtu zaměstnanců ať již na stejné pracovní místo, ale i pro místa na různých stupních organizační struktury.

Koubek jako příklad organizace AC uvádí tento postup:

- Vytvoření přiměřené skupiny uchazečů, uvedení a seznámení s prostorami a komisí
- Sestavení hodnotitelské komise – cca 6-8 členů – vybraní zástupci společnosti, psychologové, odborníci
- Stanovení délky AC od jednoho po několik dní
- Osobní pohovory s uchazeči
- Úkoly zaměřené na každodenní problémy daného místa. Simulace konkrétních situací. Využívají se např. telefonické hovory, dopisy, komunikace na PC apod., sledují se i různé úrovně stresu a různé úrovně požadavků na komunikaci uchazečů
- Případové studie a návrhy jejich řešení – mohou vycházet ze skutečností skutečný
- Diskuse ve skupině – opět řešení zadaného úkolu, každý účastník už však hraje zadanou roli
- Manažerské hry – simulující podmínky v organizaci, vyžadují týmové rozhodnutí
- Osobnostní testy a testy schopností
- Hodnotitelé pozorují, zaznamenávají chování uchazečů a posuzují předem stanovené charakteristiky. Na závěr hodnotitelé ve skupině sestaví pořadí uchazečů.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 177-178.

### 3.5 OVĚŘOVÁNÍ REFERENCÍ

Jak již bylo dříve zmíněno, je potřeba mít na vědomí, že informace získané o kandidátovi během celého procesu výběru mohou být zkreslené a nemusí být pravdivé. K jejich ověření a k získání dalšího hodnocení od osob, které uchazeče již z pracovního procesu znají, proto slouží poskytnutí referencí.

Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, str. 137) sleduje ověřování referencí dva hlavní cíle. Prvním je ověření informací, které nám o sobě poskytl sám kandidát v průběhu výběrového řízení a druhým je získání informací, jak se kandidát v pracovním procesu skutečně choval.<sup>41</sup>

Reference jsou nejčastěji získávány od bývalých nadřízených, kolegů, obchodních partnerů apod. Z důvodů zachování diskrétnosti, by však mělo být s kandidátem probráno, zda je možné získat i reference ze stávajícího zaměstnání.

Výhodou využití metody referencí je možnost ověření konkrétních informací – délka pracovního poměru, náplň práce, absence apod. Bohužel i reference jsou ovlivněny subjektivními pocity referenční osoby a ne vždy tedy mohou být spolehlivé. Zákoník práce navíc nakazuje, že zaměstnavatel nemůže vydat pracovní posudek bez předchozího souhlasu zaměstnance, jehož se posudek týká. V praxi to znamená, že takto vydaný posudek nikdy nemůže obsahovat údaje, které by daného zaměstnance mohly poškodit či znevýhodnit, i když by byly pravdivé. Proto se reference často předávají pouze neoficiálně a ústně, případně se ověřují z více zdrojů.

### 3.6 NEOBVYKLÉ METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

V dnešní době, době moderních technologií, lze využívat i on-line pohovory pomocí přenosu obrazu přes internet formou např. videohovoru, pohovoru online, přes Skype, videodotazníku apod.

Při výběru zaměstnanců lze použít i neobvyklé a netradiční metody výběru. Samostatné použití těchto metod se vzhledem k jejich neprůkaznosti nedoporučuje, ale

---

<sup>41</sup> AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 137.

mohou dobře posloužit jako metoda doplňková. Nicméně z profesionálního hlediska výběru nových zaměstnanců se jedná o metody „bizarní“.

Grafologie – rozbor písma

Kineziologie – vychází ze studie tělesných struktur a rysů obličeje

Numerologie – numerologická mřížka vycházející z data narození

Astrologie – astrologický rozbor osobnosti podle postavení planet a hvězd v přesném čase jejího narození.

## 4 METODA VÝBĚROVÉHO POHOVORU

Výběrový pohovor je v současné době jednou z nejpoužívanějších metod výběru nových zaměstnanců a to na pozice všech úrovní organizačních struktur. Podle Koubka je tato metoda často pokládána za metodu klíčovou.<sup>42</sup>

Metoda výběrového pohovoru může vstoupit do procesu výběru zaměstnanců na jeho konci, jako metoda závěrečných kol, ale může být použita v celém procesu výběrového řízení jako metoda stěžejní. Propojením pohovoru s daty získanými metodou použití osobního dotazníku a metodou ověření referencí vzniká tzv. „klasické trio“, podle Armstronga nejstarší postup výběrového řízení pomocí vzájemného propojení tří metod výběru.<sup>43</sup> Pohovor tedy poskytuje možnost doplnit a prohloubit informace získané z osobního dotazníku a životopisu, utvořit si tak ucelený pohled na kandidáta a pomocí referencí tento pohled ověřit, prohloubit případně i rozšířit.

Základním cílem je posoudit pracovní způsobilost uchazeče, nicméně, jak uvádí Koubek, můžeme touto metodou sledovat ještě další čtyři cíle:

- Získání dodatečných a hlubších informací o uchazeči (očekávání, pracovní cíle...)
- Poskytnutí informací o organizaci a nabízené práci v ní (podat uchazeči reálné, informace, aby získal svou představu o nabízené pracovní pozici)

---

<sup>42</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 179.

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 369.

- Posouzení osobnosti kandidáta (důležitý je výběr vhodných otázek a objektivní posouzení posuzovatelů)
- Vytvoření základu pro budoucí přátelské vztahy mezi kandidátem a organizací<sup>44</sup>

V porovnání s novými používanými metodami, např. psychologickými testy, assessment centry či dalšími psychodiagnostickými metodami se může na metodu pohovoru pohlížet kriticky. Často bývá zpochybňována spolehlivost výsledků a jejich validita při porovnávání různých kandidátů, způsobená subjektivním posuzováním hodnotitelů. Jak uvádí Bláha, osobní sympatie nebo antipatie se mohou projevit tak, že vhodnými uchazeči se mohou zdát osoby např. se stejnými zájmy nebo vzděláním jako posuzovatel, který těmto faktům přikládá nevědomky vyšší váhu.<sup>45</sup>

Jak k této problematice uvádí Arnold, v současné době je již více prozkoumán proces, ve kterém dochází k rozhodnutí a k případným chybám, takže již máme větší možnost z pohovorů vytěžit více. Důkladnějším školením tazatelů je zásadně zvýšena validita pohovorů a výběru.<sup>46</sup>

Na druhou stranu mezi největší přednosti metody výběrového pohovoru patří, jak říká Kachaňáková – osobní kontakt všech zúčastněných stran, jehož přínos nenahradí žádné, ani dokonalé dotazníky či testy.<sup>47</sup> Přímý kontakt mezi uchazečem a zástupce společnosti, umožňuje předat konkrétní informace. Pro uchazeče je výbornou příležitostí získat informace, které ho zajímají, týkající se např. podrobnějšího popisu pracovní pozice, kariérního růstu, dalšího vzdělávání, pracovního kolektivu, firemní kultury apod. Uchazeč pak může také sám za sebe posoudit a rozhodnout se, zda mu pracovní podmínky a náplň práce vyhovují, zda se shodují s jeho vlastními představami a požadavky a zda případnou pracovní nabídku chce nebo nechce přijmout.

---

<sup>44</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 179.

<sup>45</sup> BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firma*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9, str. 125

<sup>46</sup> ARNOLD, J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3, str. 170

<sup>47</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Pesonálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5, str. 91, vlastní překlad autorka práce.

## 4.1 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Úspěšné vedení pohovorů závisí hlavně na úrovni komunikačních a posuzovacích dovedností tazatele a hodnotitele. Důležitým faktem je i dovednost pasivní komunikace, spočívající ve schopnosti vcítit se do „druhé“ strany a pochopit ji.

Jak zmiňuje Bělohlávek, dobrý tazatel a hodnotitel by měl zvládat schopnost naslouchat, klást otázky, prezentovat, přesvědčovat, posuzovat a měl by umět ovládat neverbální i asertivní komunikaci.<sup>48</sup>

**Naslouchání** – uplatňuje se právě při výběrovém pohovoru, kdy se hodnotitel snaží pochopit mentalitu a způsob myšlení uchazeče a posoudit jeho vhodnost pro vykonávání dané profese. Pro umění správného naslouchání doporučuje Bělohlávek následující zásady:<sup>49</sup>

- Omezit mluvení
- Snažit se pochopit pocity i hledisko druhé strany
- Ukázat, že druhou stranu chápeme
- Není-li to nutné, tak nepřerušovat
- Taktně přerušit, pokud se pohovor ubírá jiným směrem
- Udržet pozornost po celou dobu
- Dávat najevo svůj zájem

zvládnutí víceméně závisí úspěch či neúspěch celého výběrového procesu.

Doporučení pro tvorbu otázek je následující:

- Otázky formulovat jasně, stručně a srozumitelně – v dlouhých, komplikovaných otázkách se kandidát ztratí, nepochopí řádně jejich podstatu a jeho odpověď pak může být těžko hodnotitelná
- Používat otevřené otázky – začínat slovy Proč?, Z jakého důvodu?, Co vás vede k tomu, že? Apod.
- Vyhýbat se sugestivním otázkám
- Používat situační a nepřímé otázky

---

<sup>48</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6, str. 15

<sup>49</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6, str. 16

**Prezentování a přesvědčování** – i uchazeč si vybírá svého zaměstnavatele, proto je pro personalisty důležité umění prezentace sebe jako osoby i sebe jako zástupce společnosti o které uchazeč uvažuje jako o potenciálním budoucím zaměstnavateli

**Neverbální komunikace** – nejčastěji se posuzuje z tónu hlasu, postojů, pohybů, gest a mimiky obličeje. Zkušený tazatel dokáže i v rámci neverbální komunikace odhadnout postoje uchazeče a získat o něm další informace.

**Asertivní komunikace** – způsob jednání s lidmi bez manipulace<sup>50</sup>

## 4.2 ZÁKLADNÍ TYPY POHOVORŮ

Základní typy pohovorů lze rozdělit z několika pohledů a to podle počtů účastníků, podle formy vedení, způsobu vedení a stylu vedení. Jednotlivé typy lze samozřejmě mezi sebou kombinovat.

### POČET ÚČASTNÍKŮ

**Pohovor 1+1:** velmi často používaný typ pohovoru. Obvykle se ho účastní jeden kandidát a jeden zástupce společnosti. U tohoto typu pohovoru může být jeho nevýhodou vyšší podíl subjektivity při hodnocení uchazeče nebo sklon hodnotitele zaměřit se na nepodstatné detaily a z toho vyplývající nižší validita a „spravedlnost“. Naopak velkou výhodou je navození příjemné atmosféry, zmenšení působení stresu a větší pocit uvolnění pro uchazeče, což může vést k upřímnějšímu zodpovídání položených dotazů.

**Komise, panel posuzovatelů:** u tohoto typu pohovoru zastupuje společnost větší počet hodnotitelů, vybraných z různých oddělení, např. personalista, přímý nadřízený, případně člen středního nebo vyššího managementu, možný spolupracovník apod. Celá komise však musí dobře znát pracovní místo a jeho náplň, aby její jednání působilo na kandidáta profesionálně a nedocházelo k diskomunikaci. Stejně tak je důležité předchozí rozdělení rolí a stanovení postupu. Tento typ pohovorů bývá obvykle objektivnější než typ 1+1, ale samotný uchazeč se cítí pod větším tlakem a stresem. Je

---

<sup>50</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6, str. 21



tedy vhodnější pro výběr zaměstnanců pro náročnější pracovní pozice, u kterých naopak může být jednou z požadovaných kompetencí i zvládnání stresových situací.

**Postupný pohovor:** je kombinací obou předcházejících metod, které na sebe navazují (1+1, 2+1 apod.). Cílem tohoto typu je snaha o omezení stresu a zároveň možnosti posouzení kandidáta více pozorovateli. Nevýhodou však často bývá velká časová náročnost pro kandidáty a opakující se otázky, na které je pak uchazeč v dalších kolech již lépe připraven a jeho reakce na ně jsou méně spontánnější a upřímnější.

## ZPŮSOB VEDENÍ

**Nestrukturovaný, volný rozhovor:** předem není jasně daná struktura, otázky, čas, ani cíl. Hodnotitel pokládá předem nepřipravené, nahodilé otázky, vytvořené až v průběhu pohovoru a reagující na zjištěné informace od uchazeče. Může tak sice reagovat na konkrétní zjištěné informace a vytvořit tak kvalitnější analýzu osobnosti kandidáta, ale všeobecně je tento způsob vedení pohovoru nevhodný, jelikož získané informace se téměř nedají porovnat s ostatními kandidáty a posuzovatel také bývá ovlivněn tzv. „haló“ efektem a tím se jeho rozhodnutí stává neobjektivním.

**Strukturovaný pohovor:** předem připravené otázky v jasném pořadí, vymezený čas i cíl. Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky a reakce na ně jsou posuzovány podle předem daných, modelových odpovědí. Tento způsob vedení pohovoru je považována za nejobektivnější, umožňuje spravedlivější posouzení kandidátů a také omezuje vliv subjektivního ovlivnění. Opačně je však mnohem složitější posoudit samotnou kandidátovu osobnost.

**Polostrukturovaný pohovor:** nebo-li kombinace předcházejících způsobů. Jeho cílem je zdůraznit výhody a potlačit nevýhody.

V praxi má hodnotitel nejčastěji připravenou tzv. osnovu pohovoru, oblasti nebo přímo otázky, které jsou všem kandidátům položeny stejně a slouží ke vzájemnému porovnání odpovědí. Na druhou stranu má možnost s kandidátem více diskutovat a zaměřit se na doplňující otázky vyplývající z předchozích odpovědí. Tento způsob vedení pohovoru je tak jeden z nejnáročnějších na schopnosti posuzovatelů, jak uvádí Koubek<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 179-180.

## STYL A PŘÍSTUP K VEDENÍ POHOVORU

Během pohovorů může tazatel použít několik rozdílných přístupů a způsobů výběru a kladení otázek. Vhodně zvolený styl vedení pohovoru mu tak může pomoci k dosažení potřebných informací o uchazeči a k jejich porovnání s požadavky konkrétní obsazované pozice. Mezi nejznámější a nepoužívanější styly pohovorů patří zejména:

**Behaviorální:** styl pohovoru vycházející z předpokladu, že každý z nás má zažité určité zkušenosti a chování v pracovních nebo běžných situacích, které pak vědomě i nevědomě opakuje a aplikuje v pracovním chování, přístupu k úkolům a situacím. Podle Hroníka je tato metoda založena na předpokladu, že již zažité situace jsme schopni řešit i v budoucnu opakovaně stejně.<sup>52</sup> Většinou jsou u této metody pokládány otázky na konkrétní příklady chování a řešení situacích nastalých v minulosti.

Ke stavbě otázek a jejich hodnocení slouží u tohoto přístupu metoda STAR., napomáhající postupu otázek v pořadí:

**S** - (situation; situace) – konkretizovat reálnou situaci, kterou uchazeč v minulosti zažil. Nejlépe z pracovního prostředí, ale lze přenášet i do prostředí soukromého života.

**T** – (task; úkol) – jaký konkrétní úkol uchazeč řešil

**A** – (action; akce) - co v dané situaci uchazeč dělal, jak se cítil.

**R** – (result – výsledek) – s jakým výsledkem situaci kandidát vyřešil, co se během procesu naučil, co se mu podařilo, co by udělal jinak, apod.

Otázka i odpověď vychází z konkrétně dané situace.

Např. uvádí-li kandidát že má organizační schopnosti a zároveň je to jeden z požadavků dané pracovní pozice, může mu být v rámci behaviorální metody položen dotaz: „Co jste v posledním roce zorganizoval?“ a na jeho odpovědi mohou navazovat další otázky: ...jak velká akce?, pro kolik lidí?, co konkrétně jste měl za úkol?, povedlo se vám to?, co bylo nejtěžší?, co bylo nejlehčí?, měla akce u zúčastněných úspěch?, udělal byste něco nyní jinak? na co si příště dáte pozor? apod. Uchazeč většinou vzpomíná na konkrétně prožitou situaci a odpovídá upřímně podle zažité zkušenosti.

---

<sup>52</sup> HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-254-0698-4, str. 313

Zkušený tazatel tak může vyhodnotit, zda tazatel opravdu má organizační schopnosti potřebné pro danou pozici.

Celkově jde o časově poměrně náročnou metodu s cílem co nejvíce posoudit vhodné kompetence daného uchazeče.

V tomto smyslu kompetencí rozumíme, jak uvádí Veteška, jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě souboru vlastních zdrojů, v kontextu různých úkolů a činností, spojenou s ochotou a možností rozhodovat a za svá rozhodnutí nést zodpovědnost.<sup>53</sup>

**Koučující:** kandidát dostává kladené otevřené otázky a hodnotitel pečlivě naslouchá jeho odpovědím

**Modelové situace:** v průběhu pohovorů dochází k testování některých požadovaných dovedností pomocí modelových situací nebo pomocí testů (např. ukázka vedení prodejního rozhovoru u obchodních zástupců, příklad emailové komunikace u pozic asistentských, znalost počítačových programů apod.)

**Stresující:** podle Vajnera méně častá, ale pro některé pracovní pozice vhodná metoda pohovoru, kdy jsou otázky kladené s cílem vyvolání stresové situace (rychlý sled otázek, lehká degradace kandidátových schopností apod.). U této metody je nanejvýš vhodné na konci kandidátovi vše vysvětlit a pohovor zakončit v příjemné atmosféře, jinak bude odcházet z pohovoru s nepříjemnými pocity a rozhodnutím, že takovou pracovní nabídku nepřijme.<sup>54</sup>

### 4.3 PŘÍPRAVA A ORGANIZACE POHOVORŮ

Příprava a organizace přijímacího pohovoru je velmi důležitou součástí celého výběrového procesu. Pokud bude pohovor připraven a zorganizován kvalitně, zvyšuje se šance, že se tazatelům podaří získat a efektivně využít kvalitní a dostatečné

---

<sup>53</sup> VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9, str. 21.

<sup>54</sup> VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007., vydání 1., ISBN 978-80-247-1739-5, str. 10-11.

informace o kandidátovi. Během tohoto procesu existuje opět několik doporučení na jaké konkrétní kroky se soustředit. Zde jsou uvedeny jedny z nejčastějších:

- Seznámit se předem s životopisem kandidáta, důkladně prozkoumat uvedené informace, případné nejasnosti či chybějící údaje si poznamenat a nechat si je vysvětlit nebo doplnit kandidátem přímo u pohovoru, připravit si doplňující dotazy.
- Dostatečně se obeznámit s pracovní náplní a povahou obsazovaného místa. Informace, které budou kandidátům předány, by měly být pravdivé, přesné a dostačující. Mnoho kandidátů zajímají podrobnosti k případné pracovní náplni, úkolům, povinnostem a zodpovědnostem včetně organizační struktury, pracovního místa, týmu spolupracovníků apod.
- V souladu s připravenou strukturou a osnovou pohovoru je důležité si také předem připravit otázky zaměřené na klíčové kompetence, případně dodatečné schopnosti a zkušenosti, které by měly být těmito otázkami potvrzeny.
- Jedná-li se o výběrové řízení s více kandidáty, je důležité si připravit i záznamový arch. Na něm mohou být i předem připravené oblasti nebo otázky, které budou všem kandidátům položeny stejně a pro tazatele je pak mnohem jednodušší jednotlivé odpovědi zaznamenat a poté vyhodnotit a porovnat mezi sebou. Zároveň tento arch pomáhá tazateli držet se osnovy pohovoru a nehrozí mu ztráta orientace v jednotlivých tématech v průběhu pohovoru.
- Důležitým faktorem pro nastolení příjemné atmosféry a nastolení vzájemné důvěry mezi tazatelem a kandidátem je také vhodné prostředí pro konání pohovoru. Prostor by měl být dostatečný, velikost záleží na počtu účastníků, neměl by být příliš velký ani malý, s příjemným osvětlením a ovzduším. V praxi se nejčastěji využívají firemní zasedací místnosti, případně konferenční prostory, občas i samotné kanceláře HR oddělení, kde je však důležité nenechat se během pohovorů rušit telefony nebo jinými osobami.
- V rámci samotné organizace pohovoru je důležité si pro každého kandidáta vyhradit dostatek času. Pro základní pohovory se doporučuje délka trvání od 30 do 60 minut. Zkušený personalista si ponechává mezi pohovory raději i časovou rezervu, kdyby se pohovor protáhl, případně kandidát dorazil se zpožděním, případně pro své vlastní lehké občerstvení a protažení.

- Stejně tak je důležité na probíhající pohovory upozornit i recepci, klidně předat seznam jmen očekávaných kandidátů s časy a domluvit se, zda jim bude nabízeno lehké občerstvení, kam budou usazováni apod. Kontakt s recepcí může na jedné straně posloužit také jako pohled nezávislého pozorovatele na chování jednotlivých kandidátů, na druhé straně slouží jako kontrola jména osoby a potvrzení, že na pohovor čeká správný kandidát.
- Po usazení do pohovorové místnosti je dobré ponechat kandidátovi nějaký čas, zhruba 5 minut, na usazení, aklimatizaci, vydýchání, seznámení se s prostředím a přípravu na samotný pohovor.

#### 4.4 ATMOSFÉRA A TAKTIKA PŘI POHOVORU

Zájemce o pracovní místo bývá obvykle na pohovoru veden snahou předvést se před potenciálním novým zaměstnavatelem v tom nejlepším světle a sdělit o sobě jen žádoucí informace. Na druhé straně cílem zaměstnavatel, případně hodnotitele je získat od kandidáta co nejvíce informací a to i těch, o kterých kandidát sám mluvit nechce. K získání těchto informací lze použít dva způsoby: měkký a tvrdý.

Jak uvádí Bělohlávek, cílem měkkého přístupu je vytvoření pozitivní, otevřené a uvolněné atmosféry a navození důvěry mezi oběma stranami. Tomu může posloužit užívání příjemného tónu hlasu, neformální dotazy v zahajovací fázi pohovoru, které slouží k uvolnění kandidáta a ke ztrátě jeho nervozity.<sup>55</sup>

Dalším doporučením je pozitivní a příjemné navazování otázek reagujících na odpovědi kandidáta, připomínající spíše přátelský rozhovor než přijímací pohovor. Důvěru kandidáta je také možno prohloubit občasným proložením otázek vlastními zkušenostmi, podobnými prožitky, které sděluje ve svých odpovědích i kandidát.<sup>56</sup>

Naopak tvrdý přístup se snaží dostat kandidáta pod tlak, sledovat jeho reakce ve stresujícím prostředí. Ztrátu jeho jistoty a sebekontroly ještě umocňuje občasně

---

<sup>55</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6, str. 33

<sup>56</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6, str. 33

zpochybňování jeho odpovědí, rychlý sled kladení otázek, otázek, které na sebe nenavazují, ale naopak pokaždé směřují pozornost kandidáta na jiná témata.

## 4.5 STRUKTURA POHOVORU

Již během přípravy pohovoru je potřeba vybrat i jeho vhodnou strukturu. V průběhu pohovoru klesá pozornost uchazeče a tím i jeho sebekontrola, na druhou stranu časem upadá i pozornost tazatelů. Důležité otázky by se tedy neměly pokládat hned na začátku pohovoru, ale někde v jeho prostřední fázi. Stejně tak je vhodné postupovat od méně citlivých témat k těm citlivějším.

Samotný pohovor můžeme podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, str. 120) rozdělit do několika základních kroků. Tyto fáze lze mezi sebou uspořádat podle vlastního rozhodnutí a konkrétní situace. Všeobecně doporučená je následující posloupnost:

- 1) Příchod a uvítání – vzájemné představení všech zúčastněných, uvedení pracovních pozic v rámci firmy, neformální poznámka nebo dotaz pro uvolnění atmosféry a navázání kontaktu. Týkat se může např. cesty na pohovor, počasí, dopravní situace, jmenin apod. Je vhodné, aby tuto část a vzájemné představení uváděla jedna osoba, nejlépe zástupce HR oddělení, je to nejčastěji ten, který již s kandidátem mluvil po telefonu při organizaci data a času pohovoru, tudíž je kandidátovi již znám.
- 2) Představení organizace, předání informací o pozici – v této fázi by měly být uchazeči předány základní informace o společnosti, o pracovní pozici, důvodu vypsaného výběrového řízení, koho společnost hledá, případně o osnově a průběhu pohovoru, ale i o průběhu celého výběrového řízení
- 3) Dotazy na objektivní, konkrétní údaje z dosavadní kariéry, většinou předem připravené, odpovídající zvolené struktuře pohovoru. V této fázi se kandidát většinou necítí ještě plně uvolněn, proto je lepší neklást důvěrné dotazy nebo osobní dotazy. Vhodné jsou otázky vztahující se k životopisu a pracovním pozicím, které z něj vyplývají.
- 4) V této fázi již bývá kandidát uvolněnější a je již navázána základní důvěra, proto lze začít pokládat citlivější otázky na názory, postoje, pocity, otázky zaměřené na osobnost uchazeče – osobní schopnosti, přístup k práci, zaměstnavateli,

k zákazníkům, spolupracovníkům, dotazy zaměřené na osobnostní rysy kandidáta, jeho schopnosti, povahu, motivační faktory apod.

- 5) Prostor vyhrazený dotazům uchazeče – sloužící k jeho vlastní lepší informovanosti, tento krok má kandidátovi poskytnout prostor pro získání informací, které potřebuje pro své vlastní rozhodnutí. Z druhé strany uchazečovy dotazy umožňují zkušeným tazatelům posoudit, o jaké věci se zajímá, mohou ukázat, jak se kandidát na pohovor připravil, jaké informace si o společnosti předem vyhledal, co ho zajímá na jeho pracovní náplni a zároveň mohou poskytnout přehled o jeho motivačních faktorech.
- 6) Závěr pohovoru s poděkováním a rozloučením se. Tazatel by měl za sebe i případné další účastníky kandidátovi poděkovat za jeho účast, zájem a poskytnuté odpovědi. Zároveň by měl být uchazeč informován o dalším postupu, o tom, kdy a jakou formou bude o výsledcích vyrozuměn, případně jak bude výběrové řízení dále pokračovat. Závěr by měl působit optimisticky.<sup>57</sup>

## 4.6 VOLBA OTÁZEK

Volba otázek je alfou a omegou efektivity metody pohovorů. Vhodně zvolené a správně položené otázky jsou základem pro získání potřebných informací a umožňují správnou analýzu odpovědí a hodnocení kandidátů, vedoucí k výběru toho nejvhodnějšího.

Nejčastěji používané otázky jsou otázky otevřené – poskytující široký prostor pro kandidátovy odpovědi a ponechávající dostatečnou možnost pro jeho vlastní vyjádření. Pozor je třeba dávat také na fakt, aby tazatel používal otázky jednoduché, které svou stavbou poskytují jasný cíl dotazu. Složitá konstrukce položené otázky může kandidáta jen zmást a vést ho k úplně jiné odpovědi než tazatel očekává. Tazateli pak může být tato situace nepříjemná a otázku musí pokládat nebo formulovat znovu jinak.

Důležité je také omezovat či téměř vůbec nepoužívat otázky návodné, které samy svou konstrukcí navádí k odpovědi: „Ale nebojíte se vést tým lidí?“ nebo otázky vícenásobné, kdy není jasné, na co má kandidát vlastně odpovědět.

---

<sup>57</sup> AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 120.

Otázky uzavřené, vyžadující odpověď ano, ne se dají v některých případech využít, ale jejich přínosnost je velmi malá. Používají se tedy spíše k nějakému ověření než získání nových informací.

Pro získání nových informací je lepší, jak uvádí Bělohávek, používat otázky začínající slovy „Proč...?“, „Jak...?“, „Z jakého důvodu...?“, které nutí kandidáty více se rozprávět a reagovat delší odpovědí.<sup>58</sup>

Vrátíme-li se zpět k otevřeným otázkám, jejich jednoznačnou výhodou je získání vyššího počtu informací z formulovaných odpovědí a zároveň možnost sledování kandidáta právě během formulace odpovědi. Posuzovat lze samotnou stavbu odpovědi, použitá slova, jejich obsah, délku odpovědi i čas, který kandidát na její tvorbu využil. Stejně vypovídající může být i pozorování neverbální komunikace u delších odpovědí, které může pomoci s ověřením jejich pravdivosti a pomáhá zkušenému tazateli odkrýt více osobnostních rysů uchazeče.

Důležitou rolí tazatele je v takovém případě udržet pohovor v předem stanovených „mantinelech“, tj. udržet předem připravenou strukturu a osnovu pohovoru včetně časové osy.

Jak popisuje Stýblo a spol. lze otázky během pohovoru rozčlenit do zhruba pěti základních skupin:

- „Proč jste zde?“ (otázky zjišťující motivaci kandidáta o dané pracovní místo, jeho důvody prováděné změny zaměstnání, co ho u předchozích zaměstnavatelů motivovalo, jaká práce ho bavila nebo nebavila, jaké informace o společnosti a nabízené pracovní pozici si získal předem, jaké jsou jeho představy o novém zaměstnání apod. )
- „Co nám nabízíte?“, „Co pro nás můžete udělat?“ (zaměření se na jeho případný přínos pro firmu, čím a jakými zkušenostmi nebo znalostmi může společnost obohatit, jaké odpovědnosti je zvyklý mít, s jakými projekty má zkušenosti, s jakými složitějšími situacemi se setkal a jakým způsobem problémy řešil, jaké byly jeho vztahy s kolegy, nadřízenými, podřízenými apod. )
- „Jaký jste?“ (otázky zkoumající jeho osobnost, rysy, zvyklosti, hodnoty, etické postoje, odpovědnost a další postoje ke společnosti a lidem, apod.)

---

<sup>58</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6, str. 35



- „Jste týmový hráč?“ (motivace, schopnost a ochota pracovat v týmu, předpoklad pro týmovou spolupráci – v poslední době je tato kompetence jednou z nejpožadovanějších. Spousta společností požaduje týmovou spolupráci na mnoha činnostech a projektech, vzájemná ochota a nekonfliktní spolupráce je tedy pro ně velmi důležitá).
- „Můžeme si vás finančně dovolit?“ (v této oblasti to nejsou otázky pouze na přímé finanční ohodnocení – mzdu, ale spadají sem i otázky týkající se motivace, požadavků a představ zaměstnaneckých benefitů, dalšího ohodnocení apod.).<sup>59</sup>

V průběhu pohovoru mohou zkušení tazatelé těžit nejen z konkrétních informací získaných z odpovědí, ale mohou posuzovat i kandidátovu neverbální komunikaci, vypovídající mnohé o jeho osobnosti.

Neverbální komunikace je součástí celkového projevu kandidáta a u některých profesí (lektor, prodejce apod.) je také jedním z předpokladů pracovní úspěšnosti. „Řeč těla“ odhaluje i ty charakteristiky uchazeče, na které ani sám upozornit nechce. Zároveň napomáhá k posouzení souladu nebo nesouladu mezi komunikací verbální a neverbální a pomáhá tak ověřit věrohodnost a pravdivost poskytovaných odpovědí. Mezi základní posuzované neverbální projevy působící na tazatele se řadí zejména stisk ruky, držení těla, oční kontakt, výraz v obličeji, pozice končetin a hlavy při jednotlivých odpovědích na otázky, mimovolné pohyby zdůrazňující nervozitu nebo lež, apod..<sup>60</sup>

Jak doporučuje Bělohávek, neverbální komunikaci lze posuzovat od samotného vstupu do místnosti, kdy energický, hlučný vstup signalizuje osobu silnou a nebojácnou, naopak opatrný a neochotný vstup značí málo sebejistoty. S pozorováním lze dále pokračovat i během další počáteční fáze pohovoru, sledovat jak rychle se kandidát zorientuje, kam se posadí a vypovídající je i jeho posed, pozice a polohování rukou i nohou, náklon těla, zejména jeho horní poloviny, poklepávání končetin a gestikulace apod. Další oblastí kam zaměřit pozornost je

---

<sup>59</sup> AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 121-123.

<sup>60</sup> AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 121-123.

kandidátův obličej – mračení, šklebení, poloha očí, udržování očního kontaktu, úsměv, zakrývání úst rukou apod.<sup>61</sup>

## 4.7 SOUBORY OTÁZEK

V předchozí části autorka práce obecně shrnula pravidla používání otázek, jejich výběr a zaměření. V této části by ráda zmínila konkrétní dotazy, používané personalisty nebo tazateli v praxi současné doby. Jak již bylo několikrát zmíněno, základním pravidlem je mít otázky připravené, ale zároveň je třeba je upravovat a přizpůsobovat tomu, jak se pohovor vyvíjí a reagovat na aktuální situaci. Příklady otázek:

### OSOBNOST UCHAZEČE

1. „Čím si myslíte, že můžete naši firmu (práci) obohatit (být přínosem)?“ Z reakce na tuto otázku můžeme vyčíst dvě hodnoty – jak si kandidát představuje svou pracovní náplň a co může udělat proto, aby požadavky splnil. Zároveň zde lze sledovat interpersonální dovednosti – skromnost, chlubitost, sebezprezentace apod.<sup>62</sup>
2. „Popište obtížnou situaci, se kterou jste se musel/a vypořádat.“ Zde je důležité si všimnout způsobu výběru. Zda vybral jednu nebo více situací, zda a jaká našel řešení, zda se mu povedlo a jak situaci vyřešit, mohou zde navazovat další otázky typu: Udělal byste nyní něco jinak? Proč pro vás zrovna tato situace byla obtížná? Stalo se vám pak někdy něco podobného? atd.
3. „Proč jste si vybral naši společnost?“<sup>63</sup> – otázka, která může ukázat, jak se kandidát na pohovor připravil. Na obecné odpovědi typu: ... je to velká, uznávaná společnost... lze reagovat doplňující dotazy: „Jak se vám líbí naše internetové stránky?“ „Co vám na nich připadalo zajímavé?“ apod., které mohou odhalit skutečný zájem kandidáta o danou společnost. Samozřejmě je důležité na

---

<sup>61</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6, str. 44-45

<sup>62</sup> CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0616-0, str. 61

<sup>63</sup> JAY, R. *Přijímací pohovor, co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1944-3, str. 63

jakou pozici je výběrové řízení uskutečňováno, do každé z nich se jiným způsobem a jinou vahou promítá konkrétní činnost firmy. Nicméně i kandidát na nižší pozice by měl věnovat čas získání alespoň základních informací o společnosti.

4. „Jaký byl váš nejlepší a nejhorší přímý nadřízený?“ – otázka nedává možnost se vyhnout konkrétnějším odpovědím a tím pádem možnosti získání informací, co od svého nadřízeného kandidát čeká, na co byl zvyklý, s čím by mohl mít problém.
5. „Jaké vlastnosti by podle vás měl mít člověk na pozici XY (konkrétní, kterou hledáme)?“. Kandidát vyjmenuje co si o pozici myslí, jak si jí představuje a doplňující otázky pak mohou být např. „Uvedl jste, že by měl být flexibilní – co to podle vás znamená?“ apod. opět si zde tazatel může vyjasnit kandidátovi představy a předpoklady.

#### **DOVEDNOSTI UCHAZEČE**

1. „Které aspekty dané pozice jsou podle vás nejdůležitější?“ výzkum porozumění priorit daného místa.<sup>64</sup>
2. „Jak se ujistíte o tom, že zadané úkoly dokončíte včas?“ tato otázka je zaměřena na organizaci práce, time management a měla by odhalit postoj k výsledku, více než k samotnému procesu.<sup>65</sup>
3. „Je pro vás důležitější X nebo Y v rámci vykonávání dané práce?“ zde autorka práce miní zmínit dvě oblasti z pracovní náplně daného místa, které však nejsou v přímém rozporu, jsou obě důležité a neexistuje „správná“ odpověď. Sledovat zde spíše lze jeho postoj.
4. „Jaká je dle vás nejdůležitější dovednost pro tuto práci?“ – opět lze po odpovědi navázat doplňujícími otázkami, jak konkrétně se tato dovednost projevuje u vás, uveďte příklad, kdy jste ji naposledy využil apod. Z odpovědí pak lze posoudit, zda kandidát dovednost opravdu ovládá nebo jen obecně odpovídá.

---

<sup>64</sup> CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0616-0, str. 63

<sup>65</sup> CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0616-0, str. 64

## TÝMOVÁ PRÁCE

1. „S jak velkými týmy jste zvyklý spolupracovat?“ – otázky na týmovou spolupráci by se měly odvíjet od požadavků daného místa, zda se bude jednat o práci v malém týmu, velkém týmu, každodenní nebo občasné spolupráci.
2. „Jak si představujete ideální týmovou spolupráci“ – „Co to pro vás znamená?“ – zjištění kandidátových představ a zkušeností, do odpovědi většinou promítně všechny své zkušenosti.<sup>66</sup>
3. „Jaká role v týmu vám vyhovuje?“ – v této fázi už má tazatel z předchozího průběhu pohovoru o kandidátovi vytvořenou základní představu, lze tedy dobře odhadnout, jestli vybírá roli v týmu dle svého cítění nebo pocitu, která odpověď je správná. Navíc lze tuto otázku doplnit opět otázkami na předchozí zkušenosti – tj. co jste měl naposledy na starosti, v čem vaše práce spočívala apod. a týmová role v předchozím zaměstnání většinou sama vyplyne na povrch.
4. „Co podle vás činí tým dobrým?“- je potřeba soustředit se na hlubší odpověď, než pouze dobrá spolupráce. Je vhodné zmínit atmosféru, podporu, doplňování rolí, pomoc, komunikaci apod.<sup>67</sup>
5. „S jakými lidmi se vám špatně spolupracuje, proč?“ – doplňující otázky opět na konkrétní zkušenosti, případně jak špatnou spolupráci řešil apod. Z odpovědi si tazatel může udělat obrázek, jak s kandidát může chovat v konfliktních situacích, jakým řešením dává přednost apod.
6. „Jaký máte přístup ke sportu?“ – otázka, která někdy bývá špatně interpretována ve smyslu – pokud kandidát dává přednost týmovému sportu, jedná se o týmového hráče, pokud preferuje sport individuální, je pro týmovou spolupráci nevhodný. Ve skutečnosti nelze tento fakt takto jednoduše interpretovat, mnozí hráči týmových sportů jsou v pracovní praxi špatnými týmovými kolegy – neprojevují vlastní iniciativu, nejsou schopni nést vlastní zodpovědnost apod. Důležitější je spíše se podívat na přístup, tj. jestli je kandidát aktivním nebo pouze pasivním sportovcem, jak často se aktivitě věnuje apod.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> JAY, R. *Přijímací pohovor, co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1944-3, str. 73

<sup>67</sup> CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0616-0, str. 67

<sup>68</sup> CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0616-0, str. 67

## KREATIVITA A VLASTNÍ INICIATIVA

1. „Jak si organizujete svůj pracovní den?“ – na tuto otázku neexistuje jasně správná odpověď, ale zkušený tazatel dokáže z reakce a odpovědi posoudit, zda je kandidát chaotik nebo spíše analytik, mohou pak následovat i další dotazy, podotázky, směřující již k jednotlivým pracovním činnostem, které kandidát zmíní.
2. „Představte si, že dostanete zadání od svého nadřízeného, udělejte to a to – je vybrán konkrétní úkol z náplně práce, např. zjištění nových zákazníků, zajištění nového dodavatele, vyřízení poptávky apod. – jak si s tím poradíte?“ – zkušený tazatel dokáže z odpovědi kandidáta poznat, zda k problému přistoupí iniciativně, tj. bude hledat více řešení nebo bude postupovat pouze podle předem daného scénáře.
3. „Co si představujete pod pojmem kreativita?“ – jednoduchá otázka, ale z odpovědi kandidáta si lze představit co si pod tímto pojmem představuje a dále to rozebrat pomocí doplňujících otázek.
4. „Uveďte příklad, kdy jste byl kreativní? ...iniciativní?“ – otázky na vlastní příklad dané kompetence jsou téměř vždy dobře vypovídající přímo o kandidátových zkušenostech. Tazatel může porovnat oblast teoretických představ a praxe.

## OTÁZKY NA MOTIVACI A OHODNOCENÍ

1. „Co vás motivuje?“<sup>69</sup> – klasická otázka. Samozřejmě, že pro většinu kandidátů jsou hlavním motivátorem peníze, ale správný kandidát by se měl nad takovou otázkou zamyslet a odpověď rozvést. Příjemný kolektiv, dobře splněný pracovní úkol, příjemné prostředí, nefinanční benefity, možnost vzdělávat se, vidět za sebou kus práce apod. Některé motivační faktory jsou mnohem důležitější než pouze mzda.
2. „Jak se vyrovnáváte s kritikou?“- většina kandidátů odpoví, že dobře, ale vhodné je otázku rozšířit dále pomocí dotazů, zda mají raději kritiku negativní či pozitivní, věci řečené „na rovinu“ nebo spíš mírnější formou apod. V rámci

---

<sup>69</sup> JAY, R. *Přijímací pohovor, co chcete firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1944-3, str. 71

zjištění reakce lze i pomocí malé zkoušky kandidáta otestovat, např. drobnou výtoku na zpracování životopisu, chybějící údaje apod.

3. „Jaké jsou pro vás dva, tři nejdůležitější motivátory v pracovním životě?“ – zkušený tazatel si již během pohovoru dokáže přibližně sestavit kandidátův žebříček motivátorů (stěžuje-li si např. že v předchozí práci dostával málo peněz, že změnil předchozí zaměstnání, protože dostal finančně lepší nabídku – o kolik? atd. a z těchto všech odpovědí by měl dokázat posoudit, co je pro kandidáta největším motivací a zda jí daná společnost dokáže naplnit.

### **ŠOKUJÍCÍ OTÁZKY**

V minulých letech a občas i v současnosti se na pohovorech, zejména u zahraničních společností, používají i otázky zcela nesouvisející s nabízenou prací a na první pohled otázky „šokující“.

Např. „Proč jsou poklopy kanálů kulaté?“ „Kolik myslíte, že jezdí v NY taxíků?“ „Muž vypadne z letadla bez padáku. Země dole je tvrdá jako kámen, on však padal tři tisíce metrů nezraněn, jak je to možné?“<sup>70</sup> „Povězte mi o vás krátký smyšlený příběh ve formě pohádky.“ Apod. – tyto otázky většinou nemají jasnou správnou odpověď, ale slouží tazatelům ke zkoumání reakcí kandidátů, kteří jsou náhle postaveni před nečekaný problém. Zároveň zkoumají úroveň jejich reakcí, kreativity, analytického myšlení, způsobu reakce verbální i neverbální apod. Na druhou stranu je třeba vzít v potaz, že ne na všechny pracovní pozice je třeba kandidáty takto „zkoušet“ a vystavovat je tak stresu.

### **UVOLŇUJÍCÍ OTÁZKY**

Uvolňující otázky se většinou kladou hned na začátku pohovoru, kdy slouží jako otázky navazující důvěrnou atmosféru a pomáhají kandidátům se uvolnit, např. „Jaká byla cesta?“ „Našel/našla jste nás bez problémů?“ „To je dneska zima, jak se ochladilo?“ apod.

Druhým časovým úsekem, kdy se uvolňující otázky mohou pokládat je na konci pohovoru, kdy již vše podstatné bylo řečeno, je třeba se opět vrátit k důvěrné a příjemné atmosféře sloužící pro ukončení pohovoru v přátelském duchu a tyto otázky ještě pomáhají doplnit si představu o kandidátovi – „Co děláte, když zrovna

---

<sup>70</sup> CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0616-0, str. 79

nepracujete?“, „Co vás baví ve volném čase?“, „Jak relaxujete?“, „Jakého máte psa?“, „Jakou techniku malování používáte?“ – dobré je, aby tazatel vybral téma, které kandidát zmíní nebo již uvedl ve svém životopise a případně mu také trochu rozuměl, téma se poté dá rozvinout ještě dalšími dvěma dotazy a tazatel tak může ověřit i kandidátovi reakce a „zanícení“ při hovoru na téma, které je mu blízké.

## **4.8 ZPĚTNÁ VAZBA**

V rámci zpětné vazby, tj. prohloubení a ověření vlastních zkušeností, je dobré, aby si personalisté a tazatelé zjišťovali od kandidátů také zpětnou vazbu na proběhlé pohovory.

V praxi lze použít dva způsoby ověření zpětné vazby na proběhlý pohovor a to:

- a) Ihned po skončení pohovoru, formou krátkého dotazníku, který zodpoví všichni kandidáti – několik otázek na atmosféru, dotazy, co bylo kandidátům příjemné, co nepříjemné apod. – velkou nevýhodou této formy dotazníku je neupřímnost. Kandidát, který odchází z pohovoru ještě neví, zda byl pohovor úspěšný nebo neúspěšný, proto nebude proběhlý pohovor kritizovat, i když mu bude zaručena anonymita (nebude jí podvědomě věřit).
- b) U kandidátů, kteří byli do společnosti přijati, v průběhu jejich adaptačního procesu. Zde lze na základě záznamů z pohovorů posoudit nejen proběhlý pohovor z hlediska kandidáta – co mu bylo příjemné, nepříjemné, jak se liší jeho představy se skutečností apod., ale tazatel si může zároveň ověřit své závěry z pohovoru se skutečností, a tím prohloubit své zkušenosti, případně upravit a zdokonalit dotazy v jednotlivých oblastech – např. zda je nový pracovník opravdu týmovým hráčem, zda je opravdu kreativní, má dané schopnosti apod.

## **4.9 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY HODNOTITELŮ**

Jak upozorňuje Armstrong, je třeba se při pohovorech vyvarovat některých chyb. Mezi nejčastější můžeme zařadit následující:

- Nepřípravenost
- Nepříjemná a vyrušovaná atmosféra

- Pokládání špatně zvolených otázek (uzavřené, návodné nebo vícenásobné)
- Nedodržení struktury a osnovy pohovoru (tazatel ponechává uchazeče odbíhat od tématu, vyhýbat se konkrétním odpovědím, málo naslouchá, případně sám příliš mluví)
- Nedostatek získaných informací zaměřených na klíčové kompetence
- Mnoho pohovorů najednou
- Podlehnutí „haló efektu“ (podlehnutí prvnímu dojmu)
- Některé otázky ponechány bez odpovědi
- Předčasné závěry
- Nedostatečné či zcela chybějící poznámky
- Subjektivní hodnocení na základě vlastních předsudků<sup>71</sup>

Dalšími vlivy, které mohou uchazeče odradit od přijetí nabídky mohou být i:

- Neinformovanost recepce
- Časté odbíhání od pohovoru
- Dlouhé čekání na začátek pohovoru
- Změna podmínek nabízené práce nebo jejího ohodnocení během výběrového řízení
- Pomalý výběrový proces (vhodní kandidáti si aktivně hledají práci sami a akceptují dřívější nabídky od jiných zaměstnavatelů v případě, kdy se řízení příliš prodlužuje).
- Nepořádek, špína, špatné pracovní prostředí, které kandidát vidí
- Zlehčování předchozích kandidátových zkušeností<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 385.

<sup>72</sup> BUČEK, P. *Mladá fronta dnes*. 2016, č. XXVII/92. ISSN 1210-1168, str.17



## 5 VYHODNOCENÍ A ZÁVĚR VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Po skončení všech naplánovaných kol výběru nového zaměstnance je dalším nezbytným krokem vyhodnocení získaných informací a rozhodnutí se.

V případě použití metody pohovoru a několika po sobě jdoucích kol, se počet vhodných kandidátů postupem času snižuje a ve finálním kole jsou většinou už jen max. tři kandidáti, mezi kterými je třeba se rozhodnout.

V případě použití metody AC nebo jen jednoho kola pohovorů, je větší počet kandidátů, mezi kterými je třeba se rozhodnout. Z tohoto důvodu se kandidáti rozdělují nejdříve do několika skupin, na ty, kteří vůbec nevyhovují, ty, kteří vyhovují částečně a ty, kteří vyhovují plně všem požadavkům.

Na konečném a finálním kandidátovi by se měli shodnout všichni zainteresovaní posuzovatelé, případně by měly být předem stanoveny „váhy“ jednotlivých hlasů. Vybranému zájemci o zaměstnání je pak učiněna konkrétní nabídka práce a jsou domluveny další detaily. Může ještě probíhat další jednání o podrobnostech pracovního poměru, nicméně všechny důležité informace by již měly být během výběrového řízení probrány a pak dodrženy.

Pokud z nějakého důvodu vybraný kandidát práci nepřijme, osloví společnost kandidáta, který byl další v pořadí nebo začíná s celým výběrovým procesem znovu. Důležitým krokem, na který by společnosti neměly zapomenout, je informování všech ostatních kandidátů o výsledku a ukončení výběrového řízení.

## 6 ETICKÝ POHLED VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Ve všech personálních procesech a zejména při výběru zaměstnanců je nutné brát zřetel na právní legislativu, a to především Zákon o zaměstnanosti, Zákoník práce a Antidiskriminační zákon. Poslední zmiňovaný vymezuje právo rovného zacházení a zákaz diskriminace. Je zakázána diskriminace přímá i nepřímá, důvodem rozdílného zacházení nesmí být sexuální orientace, pohlaví, věk, rasový původ, etnický původ, národnost, státní občanství, sociální původ, zdravotní stav, náboženství, majetek, rodinný stav, účast v politických nebo odborových stranách a organizacích. „*Výjimku tvoří pouze důvody, kdy z povahy zaměstnání nebo ze souvislostí vyplývá, že požadovaný důvod představuje podstatný, rozhodující a nezbytný požadavek pro výkon daného zaměstnání a je v přiměřené výši*“, jak uvádí Vysokajová, Kahle, Randlová.<sup>73</sup>

V praxi se zaměstnavatelé dopouští chyb hlavně v inzerci, kdy uvádějí požadavky na konkrétní věk nebo pohlaví. Použití názvu pozice v mužském rodě se za diskriminaci nepovažuje, tento rod se obecně používá při souhrnném označení. Za diskriminaci mohou být považována i specifika inzerované práce jako: „mladý kolektiv“ apod. Požadavky na zdravotní stav a fyzickou kondici, u pozic, které to nevyžadují, mohou být považovány za diskriminační vůči zdravotně postiženým občanům.

V celém procesu práce s kandidáty je nutné zachovat rovný přístup ke všem účastníkům. Většina společností se snaží předejít případným problémům tím, že tvoří a hlásí se ke svým vlastním etickým kodexům, v nichž je etický a rovný přístup k uchazečům, zaměstnancům a obchodním partnerům stanoven jako jeden ze základních.

V celém procesu je také velmi důležité zachování diskrétnosti. Získané informace jsou považovány za citlivá osobní data a jejich zneužití může způsobit ztrátu dobrého jména společnosti na trhu práce.

---

<sup>73</sup> VYSOKAJOVÁ, M., B. KAHLE, N. RANDLOVÁ, P. HŮRKA a J. DOLEŽÍLEK. *Zákoník práce komentář, 4. Vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-033-2.

## 7 VÝZNAM ANDRAGOGIKY V PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Andragogika, jak uvádí Palán je „*věda o vzdělávání dospělých, výchově a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se jejím rozvojem ve všech fázích jeho životní dráhy.*“<sup>74</sup> Novější definice od Průchy a Vetešky ji charakterizuje jednodušeji a to jako „*vědeckou disciplínu zabývající se veškerými procesy a souvislostmi učení a vzdělávání dospělých.*“<sup>75</sup>

Z obou definicí lze chápat, že se andragogika zabývá nejen vzděláváním, ale také vedením, výchovou, rozvojem i péčí o dospělé. Současní pracovníci v HR odděleních, hodnotitelé a lidé zabývající se výběrem a hodnocením zaměstnanců, musí mít znalosti nejen ve svém oboru, týkajícím se personálních prací, ale musí zároveň znát i ostatní procesy firmy, musí umět jednat s lidmi, musí se neustále rozvíjet, vzdělávat, získávat nové informace, aby mohli prosazovat a držet krok s moderním řízením lidských zdrojů. V předchozích kapitolách ohledně požadovaných kompetencí na nové zaměstnance byla často zmíněna slova jako motivace, další vzdělávání, flexibilní reakce na změny apod. To vše se netýká pouze kandidátů, ze kterých jsou noví zaměstnanci vybíráni, ale týká se všech zaměstnanců dané organizace, tedy i těch stávajících, tedy i těch, kteří nové zaměstnance vybírají. Členové hodnotících komisí se v procesu výběru zaměstnanců stávají také andragogy, kdy by se v jejich vztahu k účastníkům výběrových řízení měla projevit péče a podpora napomáhající kandidátům projevit maximální možný potenciál. Stejně tak by tito zaměstnanci měli být osobnostmi, s motivací k učení, k celoživotnímu vzdělávání. Podmínky trhu práce, nové metody personálních prací, nové technologie, to vše se promítá i do práce personalistů. V rámci všech personálních procesů nemají na starosti pouze výběr nových zaměstnanců, ale také jejich kariérní růst, plánování jejich dalšího rozvoje, vzdělávání apod.

---

<sup>74</sup> PALÁN, Z., T. LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>75</sup> PRŮCHA, J., J. VETEŠKA. *Andragogický slovník, 2.vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4, str. 135.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 8 PRAKTICKÉ ŠETŘENÍ

V teoretické části magisterské diplomové práce se autorka věnovala souhrnu a zpřehlednění problematiky získávání a výběru nových zaměstnanců. Popsala a shrnula nejčastější metody výběru zaměstnanců, zdůraznila jejich silné a slabé stránky, poukázala na jejich vhodnost využití v praxi.

V empirické části se autorka pomocí dotazníkového šetření zaměřila na posouzení profesionálního přístupu personalistů a pracovníků, kteří vedou výběrové pohovory z hlediska samotných uchazečů o zaměstnání.

### 8.1 CÍL ŠETŘENÍ

Jako cíl empirické části si autorka práce stanovila prověření připravenosti a profesionality personalistů z pohledu uchazečů o zaměstnání, především co se týká metody výběrového pohovoru.

Jak je uvedeno v teoretické části práce, existuje mnoho odborné literatury věnující se získávání a výběru zaměstnanců. Personalisté absolvují různá školení věnovaná konkrétním metodám výběru zaměstnanců, mají k dispozici popisy a rady čeho se při výběru zaměstnanců vyvarovat, jak výběrová řízení připravovat, jak se chovat. V případě metody výběrového pohovoru i doporučení jak pokládat otázky, jaké typy otázek volit, na co se přímo zaměřit a jaké cíle otázkami sledovat. V praxi však mnoho z nich na tato doporučení zapomíná a z nedostatku nebo přemíry zkušeností podléhají stereotypnímu vedení pohovorů. Z tohoto důvodu se autorka práce snažila pomocí dotazníkového šetření mezi uchazeči o zaměstnání poskytnout personalistům zpětnou vazbu zaměřenou právě na přípravu pohovorů a jejich profesionální vedení.

## 8.2 HYPOTÉZY

Pro dosažení cíle výzkumu této diplomové práce byly stanoveny čtyři následující pracovní hypotézy:

**H1** – Hlavní metodou pro výběr nového zaměstnance u dotázaných respondentů je výběrový pohovor případně využitý v kombinaci s jinou metodou výběru.

Autorka práce předpokládá, že v současné době téměř neexistuje výběrové řízení, které by neobsahovalo přímou a osobní komunikaci mezi zástupci společnosti a kandidátem, tj. pohovor. Předpokládaný výsledek výzkumu je tedy potvrzení první hypotézy.

**H2** – Dotazovaní hodnotí personalisty jako kompetentní profesionály.

Na základě teoretické části této práce, při jejímž zpracování se autorka setkala s velkým množstvím odborné literatury, případně nabídkou školení a seminářů na téma profesionálního přístupu personalistů k uchazečům, je předpokládaný výsledek výzkumu potvrzení druhé hypotézy.

**H3** – Hlavním hodnoceným negativem výběrového pohovoru je nevhodná komunikace personalisty.

Přestože podle autorky práce bude druhou hypotézou potvrzen profesionální přístup personalistů, zároveň jako nejčastější negativum bude jejich nevhodná komunikace, a to především v rámci kladení nevhodných nebo dokonce diskriminačních otázek (85%).

**H4** – Osobní nesoulad s personalistou má přímý vliv na rozhodování kandidáta o pracovní pozici.

Autorka práce u této hypotézy vychází z poznatků teoretické části, která poukazuje na skutečnost, že personalisté jsou mnohdy prvními zaměstnanci společnosti, se kterými se uchazeč setkává a na tomto základě si vytváří svůj dojem a pocit o dané společnosti (firemní kultuře, chování apod.) a potvrzuje či mění svůj zájem o práci v ní.

### 8.3 TECHNIKA SBĚRU DAT A REALIZACE VÝZKUMU

Pro potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz se autorka práce rozhodla pro metodu výzkumu pomocí dotazníku. Tato metoda byla zvolena z důvodu její efektivity, kdy v poměrně krátké době a za nízkých nákladů bylo možné získat velké množství respondentů se zaručením anonymity jejich odpovědí. Nevýhodou této metody mohla být nízká návratnost, která se však nepotvrdila.

Pro umístění výzkumu byl použit internetový server [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), na kterém vytvořila elektronický dotazník s názvem: *Profesionalita zástupců firem při vedení výběrových řízení*.

Dotazník obsahoval dvacet otázek a skládal se z otázek uzavřených, polouzavřených a otevřených. V rámci všech otázek byly použity otázky dichotomické, výběrové a škálové. Z důvodu komfortnosti pro respondenty nepoužila autorka práce větvení dotazníku, ale spíše ponechala možnost volného vyjádření respondenta. Volná vyjádření k některým otázkám pak byla časově náročnější při kompletaci získaných dat pro jejich interpretaci, nicméně pro autorku práce byl důležitější přístup k respondentům. Dotazník je uveden v příloze I.

#### **Harmonogram výzkumu a jeho realizace**

***Přípravná fáze*** proběhla v období květen-červen 2016 kdy byl zvolen a uspořádán cíl výzkumu, byly stanoveny hypotézy a proběhla příprava a tvorba konkrétní podoby dotazníku.

***Realizační fáze*** proběhla v období 7. 7. 2016 - 4. 8. 2016 kdy byl dotazník umístěn na server [vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) a byl přístupný všem zájemcům o jeho vyplnění. Průzkumu se v tomto období zúčastnilo celkem 115 respondentů a jeho návratnost (v případě serveru [vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) je stanovena poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků) byla 76,6%.

*Vyhodnocovací fáze* proběhla v období září-říjen 2016 kdy byla analyzována získaná data, proběhla interpretace jejich výsledků, byly potvrzeny nebo vyvráceny stanovené hypotézy a cíl výzkumu.

## 8.4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU

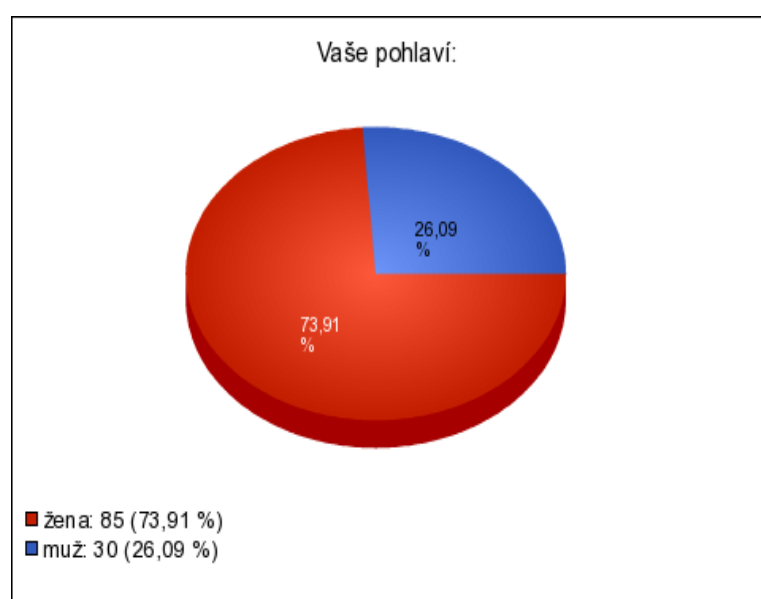
Dotazník byl určen pro všechny respondenty, kteří v průběhu posledních 5 let absolvovali nějaké výběrové řízení, což bylo uvedeno v základní informaci o dotazníku ještě předtím, než začali respondenti odpovídat na jeho konkrétní otázky.

Na dotazník reagovalo celkem 150 osob, kompletní odpovědi však byly získány pouze od 115 respondentů, což je návratnost dotazníků 76,6%. Do hodnocení výzkumu byly zařazeny odpovědi všech 115 respondentů, což autorka práce považuje za dostatečný vzorek.

Pro bližší specifikaci výzkumného vzorku sloužily otázky č. 1-4 (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, počet absolvovaných výběrových řízení za posledních 5 let).

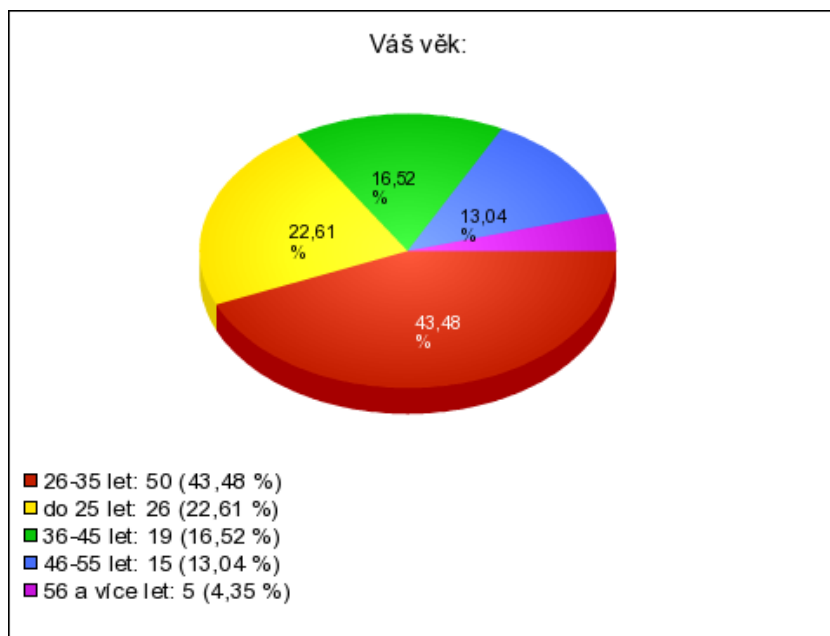
Získaná data rozdělila výzkumný vzorek následovně:

**Otázka č. 1** rozdělila výzkumný soubor na 85 žen a 30 mužů:



Zdroj: autorka práce

**Otázka č. 2** specifikovala věk, kdy 66,09% (76) respondentů bylo ve věku do 35 let, nejčastěji v rozmezí 26-35 let (43,48% - 50 respondentů) a nejmenší zastoupení bylo respondenty ve věku nad 56 let (5 respondentů):



Zdroj: autorka práce

**Otázka č. 3** dále specifikovala výzkumný soubor podle výše dosaženého vzdělání, kdy celých 59,13% tvořili respondenti s vysokoškolským vzděláním. Protože pouhých 5 respondentů bylo se základním vzděláním nebo vzděláním bez maturity, lze předpokládat, že výběrová řízení, kterých se ostatní respondenti účastnili a na jejichž základě zodpovídali další dotazy, probíhala na pozici s vyššími požadavky na vzdělání (nejméně s maturitou).





Zdroj: autorka práce

**Otázka č. 4** pak autorce práce nastínila skupinu respondentů jako spíše stálější a zaměstnance, nefluktanty, protože 60 respondentů (52,17%) absolvovalo v posledních 5 letech maximálně 3 výběrová řízení, což svědčí o stálějších a dlouhodobějších pracovních poměrech.



Zdroj: autorka práce

## 8.5 ANALÝZA DAT A JEJICH INTERPRETACE

Další otázky dotazníku č. 5 – 20 již sloužily k získávání dat pro ověřování stanovených hypotéz a získání odpovědí pro potvrzení cíle práce.

*Otázka č. 5: S jakou metodou výběru zaměstnanců jste se v praxi setkal/a nejčastěji*



Zdroj: autorka práce

Respondent mohl zvolit odpověď z nabízených možností (Assesment centrum; Pohovor; Psychodiagnostické testy; kombinace Pohovor+AC; kombinace Pohovor+psych.testy), případně dopsat svou odpověď vlastními slovy.

Nejčastěji se respondenti jednoznačně setkali s metodou výběrového pohovoru (78,26%), případně s kombinací metody pohovoru s jinou doplňující metodou (19,13%) – zde jsou zahrnuty i „ostatní odpovědi“, které svým významem odpovídají kombinaci metody pohovoru s psych.testy (vlastní odpovědi: pohovor + test; pohovor + test odborných znalostí; pohovor + vědomostní testy; apod.).

Pouze 3 respondenti zvolili jako nejčastější metodu výběru zaměstnanců, se kterou se v praxi setkali, pouze Assessment centrum (bez kombinace s metodou pohovoru).

**Otázka č. 6: Setkal/a jste se někdy s výběrovým řízením, jehož součástí nebyl pohovor?**

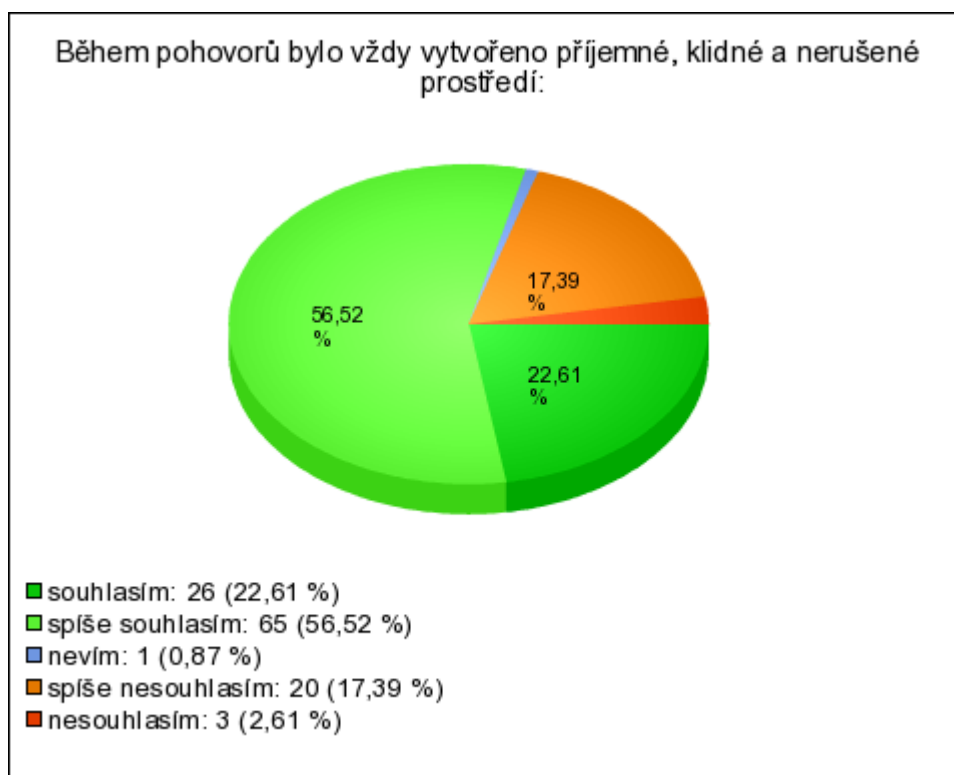


Zdroj: autorka práce

Respondent mohl zvolit odpověď ano nebo ne. V případě, že zvolil možnost ano, autorka práce ještě zjišťovala, jaká metoda výběru byla použita.

108 respondentů, téměř 94% se nesetkalo s výběrovým řízením, jehož součástí by nebyl pohovor. Pouze 7 respondentů se za posledních 5 let setkalo s výběrovým řízením, jehož součástí pohovor nebyl. V těchto výběrových řízeních byly použity metody (dle vlastních slov respondentů): Assessment centrum; zkušební prodej; psychodiagnostické testy + test všeobecného rozhledu; psychodiagnostické testy; centrum; „nechte tady životopis, my se vám ozveme“.

**Otázka č. 7: Během pohovorů bylo vždy vytvořeno příjemné, klidné a nerušené prostředí.**



Zdroj: autorka práce

U této a dalších otázek již autorka práce přešla ke škálovému výběru odpovědí, respondenti mohli k danému výroku přiřadit výběr v rozmezí: souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím.

Příjemné, klidné a nerušené prostředí během pohovorů je jedním ze základních doporučení odborné literatury zaměřené na metodu výběrového pohovoru. S tvrzením, že toto doporučení je v praxi dodržováno souhlasilo nebo spíše souhlasilo celkem 91 respondentů (79,13%). 1 respondent se vyjádřil neutrálně, a zbylých 23 respondentů (20%) s tímto tvrzením spíše nebo zcela nesouhlasilo.

**Otázka č. 8: Zástupci společnosti byli připraveni konkrétně na mě, jako kandidáta (měli prostudovaný můj životopis, připravené konkrétní dotazy...)**



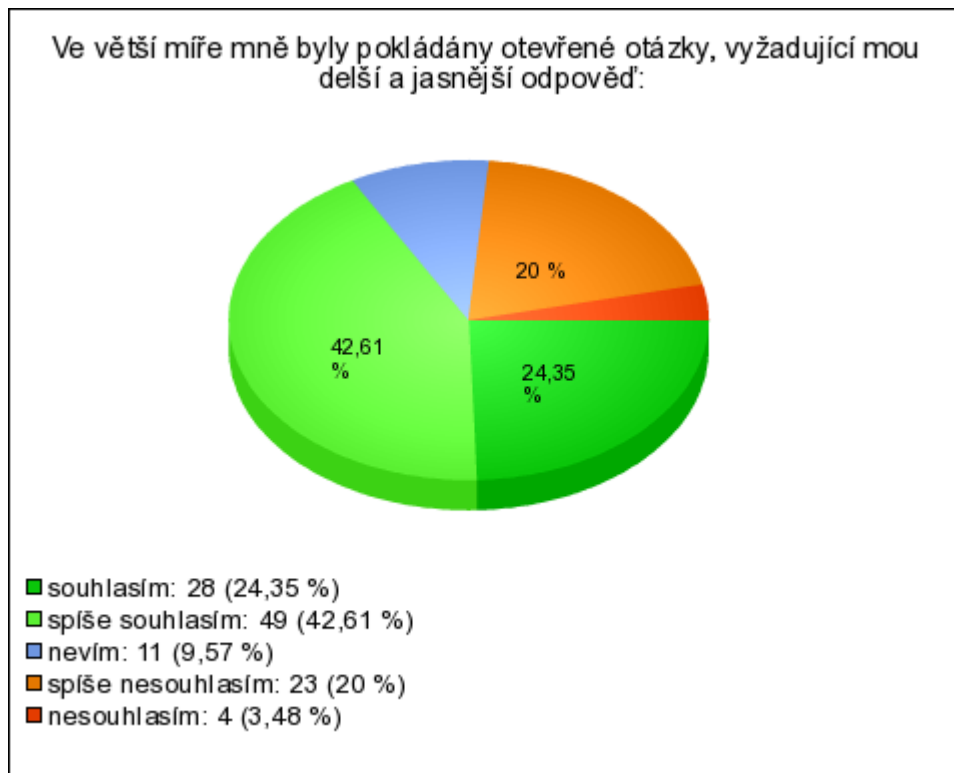
Zdroj: autorka práce

Respondenti mohli k danému výroku přiřadit výběr v rozmezí: souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím.

67,83% respondentů (78) s tvrzením zcela nebo spíše souhlasilo, 6 respondentů nedokázalo tvrzení rozhodnout, ale již 31 respondentů (27%) spíše nesouhlasilo, z nich pak 9 nesouhlasilo úplně.

Příprava na každého kandidáta, který se účastní pohovoru, jako na individuální osobu, které je potřeba věnovat pozornost a seznámit se dostatečně s dokumenty, které má personalista k dispozici před pohovorem, je dalším základním krokem, který doporučuje veškerá odborná literatura a který potvrzuje profesionální přístup personalistů ke kandidátům.

*Otázka č. 9: Ve větší míře mně byly pokládány otevřené otázky, vyžadující mou delší a jasnější odpověď.*



Zdroj: autorka práce

Otázka č. 9 zkoumala pokládání otevřených otázek, jejichž používání je jedním ze základních pilířů pro metodu výběrového pohovoru a její efektivitu.

Pokládání otevřených otázek umožňuje personalistům nejen získání relevantních a doplňujících informací, ale poukazuje i na další stránky kandidátovi osobnosti, které přes pokládání uzavřených otázek nelze získat (komunikační dovednosti, vyjadřovací schopnosti, neverbální komunikaci apod.).

Celých 67% respondentů se s tímto typem otázek setkalo a s výrokem souhlasí nebo spíše souhlasí. Oproti tomu necelá čtvrtina (23,48%) s výrokem spíše nebo zcela nesouhlasí, tj. jejich zkušenost s výběrovým řízením je založena na otázkách uzavřených, které nedovolily získat o těchto respondentech dostatečné informace.

**Otázka č. 10: Byl mi vždy ponechán dostatečný čas na vyjádření mé odpovědi.**



Zdroj: autorka práce

U této otázky se autorka snažila zjistit, zda personalisté ponechávají kandidátům dostatečný čas na jejich odpovědi, čímž potvrzují také to, že odpovědi poslouchají a analyzují je.

93 respondentů (81%) s tímto výrokem souhlasilo nebo spíše souhlasilo, což potvrzuje dodržování dalšího doporučení pro personalisty – ponechat kandidátům dostatečný čas na jejich odpovědi.

Pouze 18 respondentů (15,65%) s výrokem nesouhlasilo nebo spíše nesouhlasilo.

**Otázka č. 11: Setkal/a jste se někdy s nevhodným chováním ze strany zástupců společnosti (vysmívání, opovržení, degradace vašich schopností).**



Zdroj: autorka práce

Odpovědi na tuto otázku byly pouze tři, ze kterých respondenti vybírali: ano, ne, nevím (nevním/a jsem). V případě odpovědi ano, byl respondent ještě požádán o doplnění, čeho se nevhodné chování personalisty týkalo.

59 respondentů (51,3%) zvolilo odpověď ne, tj. s nevhodným chováním se neselekali.

Oproti ostatním otázkám je u této poměrně velké množství respondentů, kteří zvolili neutrální, střední možnost – nevím, nevním/a jsem, 23,48 % (27), téměř jedna čtvrtina respondentů se u pohovoru soustředila na sebe a svoji prezentaci, že nedokáží posoudit, chování personalisty.

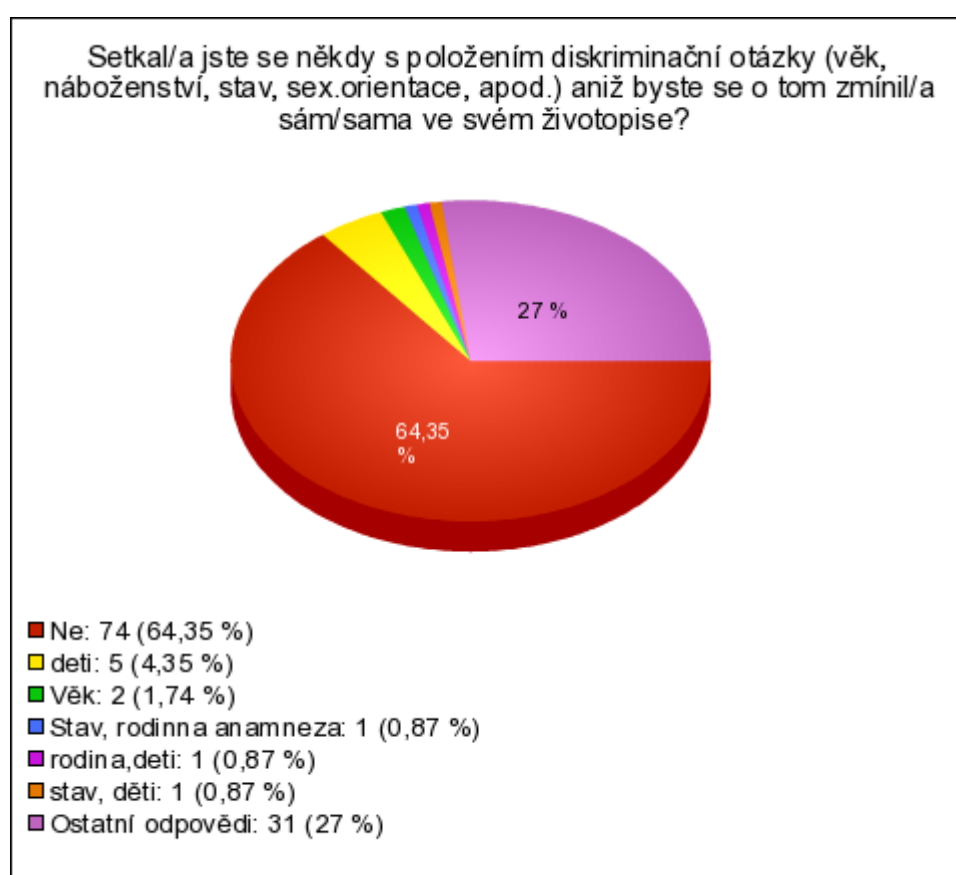
Oproti tomu, 29 respondentů, 25%, tedy plná čtvrtina respondentů se setkala s nevhodným chováním ze strany personalisty nebo zástupců firem.

Nejčastěji se respondenti setkali s: arogancí, opovržením, nadřazeností, degradací jejich schopností, narážkami na jejich věk, praxi a v několika případech byly uvedeny i diskriminační a dotěrné dotazy.



Chování ke kandidátům, zachování profesionálního přístupu, etika a zákaz pokládání diskriminačních otázek patří k základním znalostem a kompetencím všech pracovníků, kteří se získáváním a výběrem zaměstnanců zabývají.

**Otázka č. 12: Setkal/a jste se někdy s položením diskriminační otázky (věk, náboženství, stav, sex. orientace, apod.) aniž byste se o tom zmínil/a sám/sama ve svém životopise?**



Zdroj: autorka práce

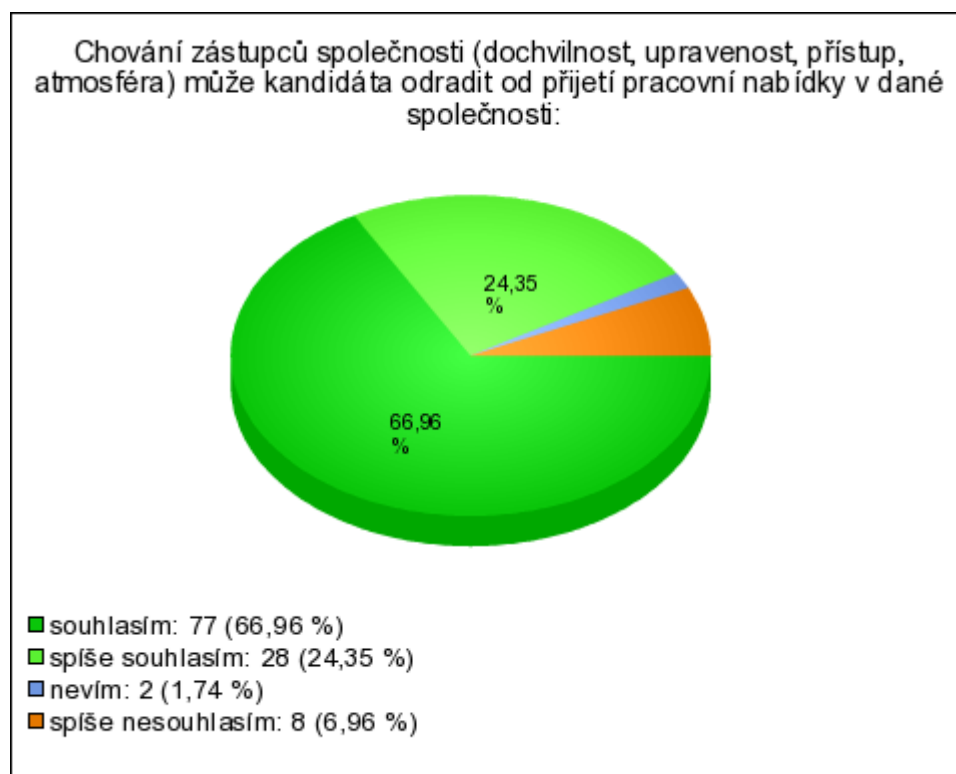
Tato otázka nabízela výběr pouze ze dvou možností – ano, ne. Respondenti byli opět požádáni, aby v případě kladné odpovědi doplnili ještě téma položené diskriminační otázky. Cílem bylo zjistit jaká oblast je v rámci zakázaných diskriminačních otázek v praxi nejvíce porušována.

64,35% respondentů (74) se s diskriminační otázkou nesetkalo, bohužel zbylých 35,65% - 41 respondentů má zkušenost s diskriminační otázkou. Vzhledem k faktu, že pokládání diskriminačních otázek je zakázáno, je tento výsledek zarážející.

Nejčastěji se položené diskriminační otázky týkaly věku, počtu dětí a plánování rodičovství. V jednom případě se otázka týkala sexuální orientace a v jednom případě náboženského vyznání.

Respondenti uvedli i několik dotazů, které sice nespádají přímo mezi zakázané diskriminační otázky, ale jejich relevantnost v rámci výběrového řízení je velmi sporná (např. „dotaz na majetek“; „s kým bydlím“; „co dělají rodiče“; „co dělá přítel“; „proč nenosím sepnuté vlasy“).

***Otázka č. 13: Chování zástupců společnosti (dochvilnost, upravenost, přístup, atmosféra) může kandidáta odradit od přijetí pracovní nabídky v dané společnosti.***

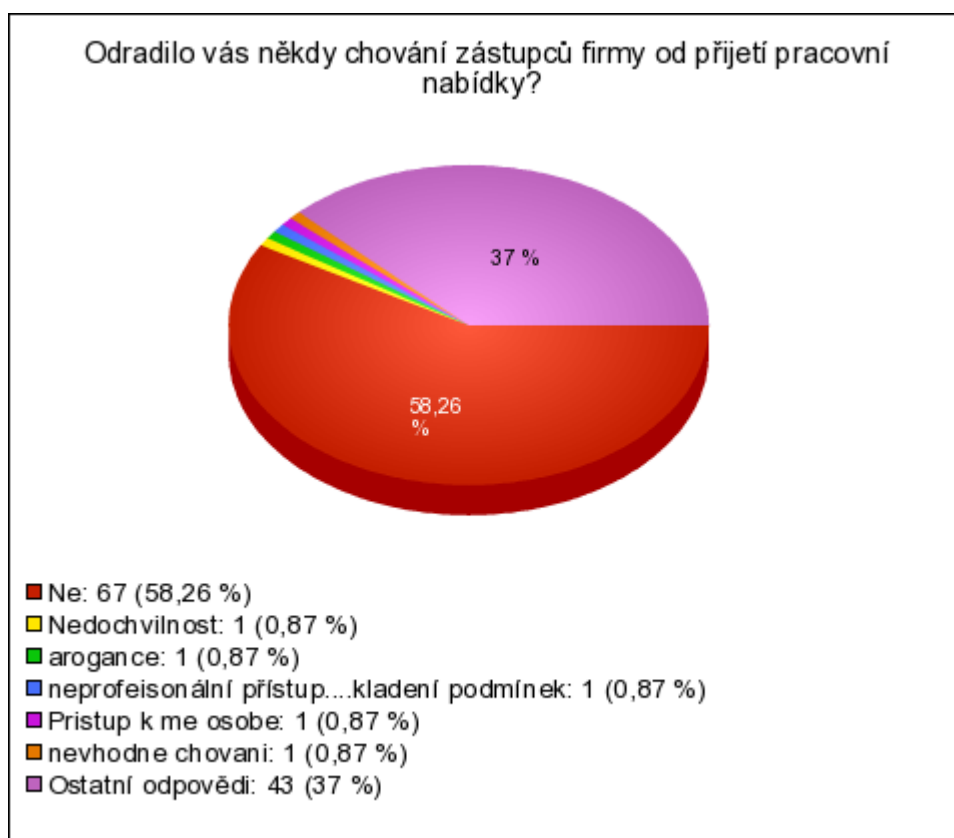


Zdroj: autorka práce

Opět tvrzení, u kterého měli respondenti vyjádřit míru svého souhlasu výběrem ze škály možností souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím.

Jednoznačných 105 respondentů (91,35%) s tímto teoretickým tvrzením souhlasilo. Pouze necelých 7% respondentů (8) vyjádřilo lehký nesouhlas, nicméně ani jeden respondent nepoužil hodnocení – nesouhlasím.

**Otázka č. 14: Odradilo vás někdy chování zástupců firmy od přijetí pracovní nabídky?**

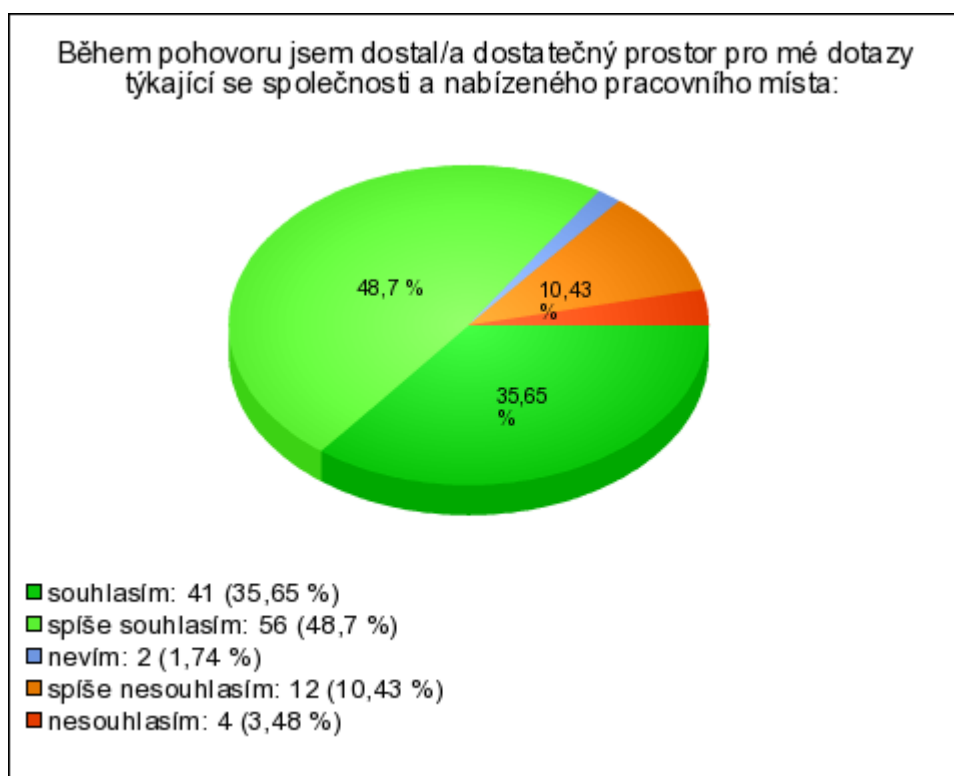


Zdroj: autorka práce

Tato otázka měla autorce potvrdit výsledky otázky č. 13 v praxi. Tj. potvrzení toho, že nevhodné a neprofesionální chování zástupců firem může kandidáty od pracovní nabídky odradit. 58,26% (67) respondentů od přijetí pracovní nabídky nebylo odrazeno nevhodným chováním, což odpovídá výsledkům otázky č. 11, která zjišťovala zda-li se respondenti setkali s takovým chováním ze strany personalistů nebo zástupců společnosti.

Bohužel celých 41,74% (48) respondentů potvrdilo, že je v praxi od přijetí pracovní nabídky odradilo neprofesionální a nevhodné chování personalistů. Nejčastějším důvodem změny zájmu o společnost a příkladem nevhodného chování byly důvody stejné jako v otázce č. 11 – „arogance, povýšenost, degradace. K nim se přidalo ještě neprofesionální chování – nedochvilnost, oslovení jiným jménem, neupravenost, zápach (kouření), klamavá pracovní náplň, nechutné harašení.“

***Otázka č. 15: Během pohovoru jsem dostal/a dostatečný prostor pro mé dotazy týkající se společnosti a nabízeného pracovního místa.***



Zdroj: autorka práce

Respondenti u tohoto dotazu opět vybírali z pětiškálové nabídky.

84,35% respondentů považovalo poskytnutí prostoru k vlastním dotazům za dostatečný. 10,43% s tvrzením spíše nesouhlasilo a 3,48% s tvrzením nesouhlasilo úplně. Poskytnutí prostoru pro dotazy kandidátů a jejich dostatečné zodpovězení patří k základům vedení pohovoru a poukazuje na profesionální přípravu výběrového řízení. Prostor pro dotazy kandidátů by měl být součástí každého pohovoru a zkušenosti

personalisté mohou této možnosti využít i ve svůj prospěch, jelikož stavba kladených dotazů a jejich témata o kandidátovi prozradí další skutečnosti.

**Otázka č. 16: Byl/a jsem dostatečně informován/a o dalším postupu výběrového řízení.**



Zdroj: autorka práce

85 respondentů (73,91%) souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že byli dostatečně informováni o dalším postupu výběrového řízení. Oproti tomu 23,48% (27) s tvrzením spíše nebo vůbec nesouhlasí, tj. mají pocit, že během výběrových řízení nebyli dostatečně informováni o dalším postupu.

Podle doporučení odborné literatury má být každému kandidátovi po skončení pohovoru jasně sděleno, jaký bude další postup. Tj. kdy, za jak dlouho a jakou formou bude informován o výsledku proběhlého pohovoru, jaký bude případný další postup, kolik kol a s kým bude ještě muset absolvovat před konečným rozhodnutím společnosti.

**Otázka č. 17: Byl/a jsem dostatečně informován/a o termínu, ve kterém mi bude sdělen výsledek výběrového řízení:**



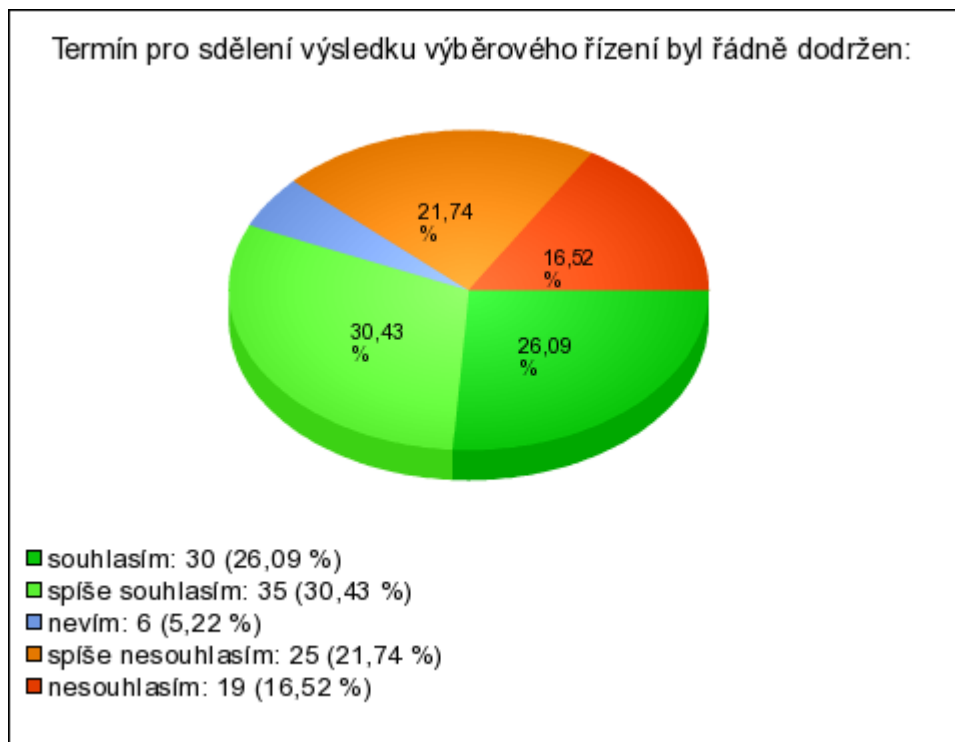
Zdroj: autorka práce

Na předchozí otázku navazuje i otázka č. 17, kde autorka práce zkoumá, zda-li byl kandidátům upřesněn konkrétní termín sdělení výsledku výběrového řízení. Tato otázka doplňuje otázku předchozí, výsledky průzkumu očekávala autorka srovnatelné jako v předchozí otázce dotazníku.

69,57% s tvrzení opět zcela nebo spíše souhlasilo, počet neutrálních respondentů je srovnatelný (2 – 1,74%), ale navýšil se počet respondentů s výběrem spíše nebo zcela nesouhlasím – 33 (28,7%) – více než čtvrtina respondentů s tímto tvrzení nesouhlasí.

Autorka práce tedy usuzuje, že kandidáti jsou dostatečně informování o dalším postupu výběrového řízení v oblasti jak bude řízení pokračovat, ale méně již v oblasti termínové, tj. dokdy jim bude sdělen výsledek absolvovaného pohovoru.

**Otázka č. 18: Termín pro sdělení výsledku výběrového řízení byl řádně dodržen.**

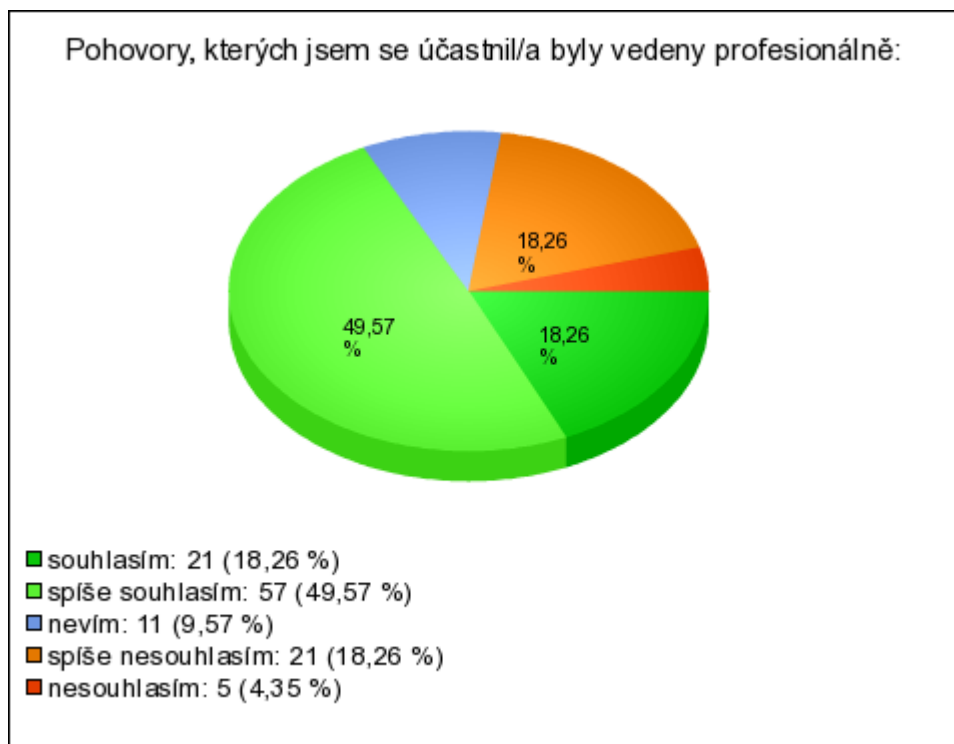


Zdroj: autorka práce

Otázka č. 18 opět navazuje na otázku č.17, nyní však chtěla autorka práce potvrdit, že termín pro sdělení výsledku výběrového řízení byl dodržen.

65 respondentů (56,52%) s tvrzením souhlasilo, byly tedy spokojeni jak s informací o termínu, tak s jeho dodržením. Ale zde se navýšil počet respondentů, kteří s tvrzením spíše nebo vůbec nesouhlasí – 44 (38,26%). Porovná-li autorka výsledky s předchozím dotazem, vypadá vše na fakt, že pokud jsou kandidáti informováni o termínu sdělení výsledku, tento pak však dodržen nebývá.

**Otázka č. 19: Pohovory, kterých jsem se účastnil/a byly vedeny profesionálně.**



Zdroj: autorka práce

Tato komplexní otázka na konci dotazníku, shrnula téma absolvovaných pohovorů do jednoho dotazu – na profesionalitu vedení pohovorů. Přestože za sebou měli respondenti celý dotazník, tj. v živé paměti měli připomenuty jednotlivé oblasti profesionality personalistů (způsob vedení pohovoru, typ otázek, chování a vystupování personalistů, dodržení slíbených termínů apod.) vyjádřilo svůj nesouhlas s tímto tvrzením pouze 26 (22,61%) respondentů, z toho pouhých 5 (4,35%) s tvrzením zcela nesouhlasilo. Téměř polovina respondentů 57 (49,57%) s tvrzením o profesionálním vedení pohovorů spíše souhlasila a toto stanovisko bylo ještě potvrzeno 21 (18,26%) respondenty, kteří s ním souhlasili úplně.

**Otázka č. 20: Rád/a bych se k dané problematice ještě vyjádřil/a.**

Zde dostali respondenti možnost se k problematice vyjádřit vlastními slovy, případně napsat své další poznatky, komentáře a vyjádření.



Na možnost vyjádření reagovalo 20 respondentů a většinou popisovali své negativní zkušenosti s personalisty a s výběrovými řízeními.

Např. *„Jako konzultant v oblasti systému dle ISO norem se potkávám hodně s personalisty. Pijde mi, že v posledních letech jsou pouze 2 typy. Profici a matlaci.“*

*„Nadřazenost vůči seniorům“*

*„Nejhorší pohovory jsou ve výběrových řízeních, které jsou jen naoko. A člověk to předem neví. Pak se dozví, že už předem bylo jasné kdo to místo dostane. Připravuje se a učí se a má nervy a pak se mu někdo vysměje do očí, co že blbnul a co že do "toho" vůbec šel se ztrapňovat.“*

*„Není problém pohovor, ten je tu, aby se obě strany poznaly a rozhodly se. Je problém se na něj dostat přes personální agenturu, která (a to ve všech mnou známých případech) degradovala výběr uchazeče na select z databáze dle kritérií. Takhle mi je schopna nabídnout práci, kterou jsem už dělal, ale ne osobní rozvoj a práci, kterou chci dělat.“*

*„Nevím, kde se v personalistech při předvýběrech bere ta nadutost, se kterou předstírají, že rozumí úplně všemu.“*

*„Pozitivní hodnocení profesionality chování zástupců firmy i personální agentury může být podmíněno faktem, že jsem byl nabídkou pracovní pozice osloven z jejich strany a nebyl jsem v situaci nezbytné potřeby ve výběrovém řízení uspět.“*

*„Při pohovorech mi přišlo, že firmy jsou příliš vybíravé a zbytečně plýtvají časem budoucích zaměstnanců. Setkala jsem se se čtyřhodinovým výběrovým řízením (začalo ještě s hodinovým zpožděním) na pozici prodavačky. Kladené dotazy byly personalistická klasika kterou má každý připravenou předem a přišlo mi, že slečna "personalistka" ani neměla dostatek zkušeností na jejich vyhodnocení. U pohovorů mi chybí kreativita, skutečné poznání budoucího pracovníka a skutečné ověření jazykových dovedností krátkým rozhovorem.“*

*„Už jsou předem vybraní kandidáti.“*

*„V naprosté většině pracovní pohovory nebyly vedeny dostatečně profesionálně. Sice se tváří laskavě (někteří), ale už mezi dveřma vědí, že vás stejně nepřijmou a podle toho se chovají.“*

*„Všude krutá diskriminace 50+“*

## 8.6 DISKUZE VÝSLEDKŮ, OVĚŘENÍ HYPOTÉZ, DOPORUČENÍ

V empirické části se autorka pomocí dotazníkového šetření zaměřila na posouzení profesionálního přístupu personalistů a pracovníků, kteří vedou výběrové pohovory z hlediska samotných uchazečů o zaměstnání.

Cílem výzkumu bylo ověření čtyř stanovených hypotéz týkajících se problematiky vedení výběrových pohovorů. Autorka chce pomocí výzkumu poskytnout zpětnou vazbu všem personalistům a zaměstnancům firem, kteří pohovory vedou, zda svou teoretickou přípravu vhodně aplikují i v praxi. Zda a jakým způsobem dodržují všechna teoretická doporučení, včetně svého přístupu k organizaci výběrových pohovorů, ale i přístupu k samotným kandidátům.

**H1 – Hlavní metodou pro výběr nového zaměstnance u dotázaných respondentů je výběrový pohovor případně využitý v kombinaci s jinou metodou výběru.**

Pro potvrzení této hypotézy autorka využila otázky č. 5 a 6, které potvrdily, že výběrový pohovor je nejčastější používanou metodou výběru zaměstnanců.

Téměř 94% respondentů se během posledních 5 let nikdy nesetkalo s výběrovým řízením, jehož součástí by nebyl výběrový pohovor. Pouze 6% respondentů absolvovalo výběrové řízení, jehož součástí nebyl pohovor.

Pohovor byl také nejčastější metodou výběru, se kterou se respondenti v praxi setkali. Pohovor byl využit jako samostatná metoda výběru v 78% a v kombinaci s jinou metodou – psychodiagnostické testy, Assessment centrum, apod. – ho potvrdilo 19% respondentů.

Z provedeného výzkumu tedy vyplývá, že i přes nové moderní metody výběru zaměstnanců zůstává metoda výběrového pohovoru stále hlavní metodou využívanou v praxi.

První hypotéza tedy byla provedeným výzkumem potvrzena.

**H2 – Dotazovaní hodnotí personalisty jako kompetentní profesionály.**

Pro potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy může posloužit otázka č. 19, přímo zaměřená na odpověď respondentů o profesionalitě personalistů: „Pohovory, kterých jsem se účastnil/a byly vedeny profesionálně.“ S tímto tvrzením souhlasilo nebo spíše

souhlasilo 67,83% respondentů, čímž autorka práce považuje tuto hypotézu za potvrzenou. Nicméně k této oblasti se vztahovaly i další otázky dotazníku zaměřené na jednotlivé části pohovoru ať už z pohledu organizace pohovoru, tak z pohledu vedení pohovoru, používaných otázek apod.

Autorka vzala v potaz nejčastější doporučení odborné literatury ohledně organizace a vedení pohovorů.

Otázka č. 7 byla zaměřena na doporučení ohledně vytvoření příjemného, ničím nerušeného prostředí, což respondenti v 79% potvrdili.

Otázka č. 8 zkoumala doporučení pro personalisty, aby se vždy předem seznámili s dokumenty každého kandidáta, prozkoumali životopis a připravili si konkrétní dotazy vyplývající právě z dodaných dokumentů. V rámci výzkumu mělo téměř 68% respondentů pocit, že se tak v praxi děje. V rámci volných komentářů byla zmíněna jedna konkrétní stížnost na tuto oblast, že byl kandidát osloven jiným jménem, tj. personalisté si zřejmě dobře nezorganizovali uložení dokumentů nebo měli příliš mnoho pohovorů najednou a dokumenty pomíchali.

Další oblastí na zkoumání druhé hypotézy byla oblast vedení pohovoru a kladení otázek. V této oblasti je nejčastějším doporučením kladení otevřených otázek, což potvrdily odpovědi na otázku č. 9, kdy 67% respondentů souhlasilo nebo spíše souhlasilo s tvrzením o otevřených otázkách během pohovoru. Dalším doporučením pro personalisty je ponechání dostatečného času na vyjádření odpovědi kandidátů, což opět potvrdilo 81% respondentů (otázka č. 10).

Následnou oblastí zkoumanou v rámci profesionálního chování personalistů bylo také jejich vlastní vystupování. Zcela neakceptovatelné je vysmívání, opovržení nebo degradace schopností jednotlivých kandidátů, s čímž se v praxi bohužel setkala celá čtvrtina respondentů.

V rámci druhé hypotézy si tedy autorka práce dovoluje jí potvrdit, tj. že pohovory vedli kompetentní profesionálové. Nicméně je v této oblasti třeba doporučit všem personalistům a zástupcům firem, aby se soustředili zejména na své vlastní vystupování vůči kandidátům a zachování především etického, profesionálního a rovného přístupu ke všem účastníkům.

### **H3 – Hlavním hodnoceným negativem výběrového pohovoru je nevhodná komunikace personalisty.**

Přestože byla v rámci druhé hypotézy potvrzena profesionalita vedení pohovorů, při konkrétních dotazech z výzkumu vyplynulo, že téměř 36% respondentů se v praxi setkalo během pohovorů s položením diskriminační otázky. Přestože je jejich pokládání zakázáno, byli kandidáti nejčastěji dotazováni na věk, počet dětí a plánované rodičovství. V rámci této oblasti by autorka práce doporučila striktní zákaz pokládání těchto dotazů, právě kvůli riziku trestního stíhání.

Oblast nedostatečné komunikace ohledně předaných informací zkoumaly otázky č. 15, 16, 17 a 18. Otázky 15-17 třetí hypotézu spíše vyvracejí, neboť u všech byly vždy téměř tři čtvrtiny respondentů s předanými informacemi spokojeni.

S dodržením termínu na sdělení výsledku výběrového řízení však již byla spokojena pouze nadpoloviční většina respondentů.

Třetí hypotéza nebyla dle autorky výzkumem potvrzena, nicméně se jedná o nejslabší oblast v rámci profesionality personalistů. Je zde tedy největší prostor pro zlepšení komunikace s kandidáty a to především ve skutečném dodržení slíbených termínů sdělení výsledků, tak především v rámci nevhodně kladených diskriminačních dotazů.

### **H4 – Osobní nesoulad s personalistou má přímý vliv na rozhodování kandidáta o pracovní pozici.**

V odborné literatuře jsou personalisté často upozorňováni na fakt, že jsou prvními zástupci společnosti, se kterými se kandidát setkává a na základě jejich chování si utváří svůj vlastní obrázek o dané společnosti, o její firemní kultuře apod. a rozhoduje se tak o tom, zda chce v dané společnosti pracovat nebo ne.

Přístup kandidátů v této oblasti sledovala otázka č. 13 dotazníku, zda může kandidáta od přijetí pracovní nabídky odradit nevhodné chování personalistů. Celých 91,3% respondentů s tímto tvrzením souhlasilo nebo zcela souhlasilo.

Následující otázka dotazníku, č. 14, pak zkoumala, zda se toto stalo i ve skutečnosti. Tj. zda byli respondenti i v praxi ovlivněni chováním personalistů natolik, že pracovní nabídku na základě této zkušenosti nepřijali. Bohužel téměř 42% respondentů tuto skutečnost potvrdilo.

Autorka práce tedy považuje čtvrtou hypotézu za potvrzenou. Důležitým doporučením pro personalisty je tedy skutečné potvrzení faktu, že jejich vlastní chování může potencionální kandidáty odradit od přijetí pracovní nabídky jejich společnosti.

### **Závěrečná doporučení pro zlepšení**

V rámci provedeného výzkumu autorka práce porovnávala teoretická doporučení odborné literatury s praxí a zkušenostmi kandidátů, respondentů dotazníku. Autorka práce si dovoluje tvrdit, že příprava personalistů a zástupců firem pro vedení pohovorů, jakožto nejčastější metody výběru zaměstnanců je dostatečná a u kandidátů převažuje pocit, že jsou pohovory vedeny profesionálně. Týká se to zejména oblasti přípravy pohovorů a jejich organizace.

V rámci oblasti pokládání dotazů, je dodržováno doporučení ohledně pokládání otevřených otázek a ponechání dostatečného času na jejich zodpovězení. Také oblast pro dotazy kandidátů a jejich dostatečné zodpovězení ze strany personalistů a zástupců firem je dodržováno dostatečně.

Nicméně největší slabinu vidí autorka práce v oblasti diskriminačních dotazů a v oblasti samotného vystupování personalistů a zástupců firem. Je třeba doporučit všem personalistům a zástupcům firem, aby měli vždy na mysli fakt, že jsou prvními zástupci firmy, se kterou se kandidát setkává a že by měli být profesionály, kteří přistupují ke všem kandidátům stejně, tj. dodržují etickou stránku vedení pohovorů, kandidáty neopovrhují, nedegradují jejich schopnosti, naopak se k nim chovají eticky a profesionálně.

## ZÁVĚR

Cílem předložené diplomové práce bylo představení základních postupů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců včetně soudobých používaných metod i s jejich kladnými a zápornými stránkami. Velká pozornost byla věnována především metodě výběrového pohovoru, metodě, která je v současnosti i přes tendence o digitalizaci stále nejpoužívanější metodou výběru a to jak samostatně, tak v kombinaci s jinými metodami.

„Správní lidé na správném místě.“ – heslo úspěšných manažerů současnosti. Trvalý úspěch společnosti závisí do velké míry na lidském kapitálu. Lidech, zaměstnancích s jejich schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, pracovní ochotou a nasazením.

Personální procesy včetně výběru nových pracovníků nejsou jednoduchými činnostmi. Jedná se o práci s lidmi, jejíž efektivnost se nedá jednoduše vyjádřit čísly. Nicméně přáním všech manažerů a vedoucích pracovníků je mít ve svých týmech kvalitní, spolehlivé a motivované lidi, projevující zájem o práci i o celou společnost, spojené sdílením podobných hodnot a kvalit.

Celý proces výběru zaměstnanců se skládá z několika po sobě jdoucích procesech, navzájem na sebe navazujících a doplňujících se. Všichni lidé, kteří jsou do něj zapojeni, by měli mít v patrnosti společný cíl, ke kterému přispívá vzájemná komunikace a spolupráce.

Žádná z používaných metod výběru zaměstnanců, ani jejich vzájemná kombinace, nezaručuje stoprocentní úspěšnost vybraného kandidáta, ale každá z nich pomáhá zjistit jeho potenciál a předpoklady pro úspěšné zvládnutí nároků obsazovaného místa.

Každý zaměstnavatel by měl pečlivě zvážit, kterou metodu výběru použije. V případě, kdy je k tomuto procesu přistoupeno uvážlivě a zodpovědně, získá společnost kvalitního zaměstnance. Zaměstnanec, který bude v organizaci spokojen a bude ztotožněn s jejími cíli, hodnotami a kulturou.

Jak již bylo zmíněno, cílem práce byla snaha o shrnutí teoretických doporučení a následně porovnání jejich používání a dodržování v praxi. Autorka práce v teoretické části čerpala z odborné literatury a pro praktickou část zvolila dotazníkové šetření.

V empirické části se autorka pomocí dotazníkového šetření zaměřila na posouzení profesionálního přístupu personalistů a pracovníků, kteří vedou výběrové pohovory z hlediska samotných uchazečů o zaměstnání.

Cílem výzkumu bylo ověření čtyř stanovených hypotéz týkajících se problematiky vedení výběrových pohovorů. Autorka chtěla pomocí výzkumu poskytnout zpětnou vazbu všem personalistům a zaměstnancům firem, kteří pohovory vedou, zda svou teoretickou přípravu vhodně aplikují i v praxi. Zda a jakým způsobem dodržují všechna teoretická doporučení, včetně svého přístupu k organizaci výběrových pohovorů, ale i přístupu k samotným kandidátům.

V rámci provedeného výzkumu si autorka práce dovoluje potvrdit, že příprava personalistů a zástupců firem pro vedení pohovorů, jakožto nejčastější metody výběru zaměstnanců je dostatečná a u kandidátů převažuje pocit, že jsou pohovory vedeny profesionálně. Týká se to zejména oblasti přípravy pohovorů a jejich organizace.

V rámci oblasti pokládání dotazů, je dodržováno doporučení ohledně pokládání otevřených otázek a ponechání dostatečného času na jejich zodpovězení. Také oblast pro dotazy kandidátů a jejich dostatečné zodpovězení ze strany personalistů a zástupců firem je dodržováno dostatečně.

Nicméně největší slabinu vidí autorka práce v oblasti diskriminačních dotazů a v oblasti samotného vystupování personalistů a zástupců firem.

Je třeba doporučit všem personalistům a zástupcům firem, aby měli vždy na mysli fakt, že jsou prvními zástupci firmy, se kterou se kandidát setkává a že by měli být profesionály, kteří přistupují ke všem kandidátům stejně, tj. dodržují etickou stránku vedení pohovorů, kandidáty neopovrhují, nedegradují jejich schopnosti, naopak se k nim chovají eticky a profesionálně.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Seznam použité české literatury

1. AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARNOLD, J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy. 1.vyd.*. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
6. BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firma*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.
7. CIMBÁLNÍKOVÁ, L., J. FUKAN, J. LAZAROVÁ, B. NAVRÁTILOVÁ a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
8. CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0616-0.
9. HORŇÁČEK, J., L. KLIMPLOVÁ, J. PITNER, J. VYHLÍDAL a spol. *Kvalitní monitorování a prognózování trhu práce: Švédskou cestou?*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7501-6.
10. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.



11. HRONÍK, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-904133-1-3.
12. HRONÍK, F., J. VEDRALOVÁ, L. HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
13. JAY, R. *Příjímací pohovor, co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.
14. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
15. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
16. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
17. KUCHARČÍKOVÁ, A., J. VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
18. PALÁN, Z., T. LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
19. PRŮCHA, J., J. VETEŠKA. *Andragogický slovník, 2.vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
20. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
21. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

22. VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

23. VYSOKAJOVÁ, M., B. KAHLE, N. RANDLOVÁ, P. HŮRKA a J. DOLEŽÍLEK. *Zákoník práce komentář, 4. Vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-033-2.

### **Seznam použité zahraniční literatury**

1. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.
2. ULRICH, D., W. BROCKBANK. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. ISBN: 1-59139-707-3.

### **Seznam použitých českých periodik**

1. BUČEK, P. *Mladá fronta dnes*. 2016, č. XXVII/92. ISSN 1210-1168.
2. ČERVENKOVÁ, A. *HR Forum*. 2012, č. 12. ISSN 1212-690X.
3. ČERYCHOVÁ, H. *Human Resources Management*. 2012, č. 5. ISSN 1801-4690.
4. PAPÁNEK, J. *Human Resources Management*. 2012, č. 6. ISSN 1801-4690.
5. SPÁČILOVÁ, Š. *Human Resources Management*. 2012, č. 5. ISSN 1801-4690.
6. STÝBLO, J. *Práce a mzda*. 2006, č. 9. ISSN 0032-6208.
7. ŠLAPALOVÁ ČEMPELOVÁ, Z. *Human Resources Management*. 2012, č. 6. ISSN 1801-4690.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK K PRŮZKUMU .....	I
---------------------------------------	---

## **PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK K PRŮZKUMU**

*Vážená paní, vážený pane,*

*ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, který slouží jako praktická část k mé absolventské práci. Dotazník je určen pro všechny, kteří v průběhu posledních 5 let absolvovali přijímací řízení a jeho cílem je snaha o posouzení úrovně profesionality zástupců firem, kteří jsou za nábor zaměstnanců zodpovědni.*

*Dotazník je zcela anonymní.*

*Předem Vám děkuji za spolupráci a doufám, že pro Vás bude jeho vyplnění zajímavé.*

*Michaela Šormová*

### **1. Vaše pohlaví:**

muž  žena

### **2. Váš věk:**

do 25 let  26-35 let  36-45 let  46-55 let  56 a více let

### **3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

Základní  Střední bez maturity  Střední s maturitou  Vyšší odborné  Vysokoškolské  Jiné, prosím uveďte:

### **4. Kolik výběrových řízení (přibližně) jste během posledních 5 let absolvoval/a:**

1-3  4-5  6-8  více jak 9

**5. S jakou metodou výběru zaměstnanců jste se v praxi setkal/a nejčastěji:**

Assesment centrum  Pohovor  Psychodiagnostické testy  Kombinace: pohovor  
+ Ass.centrum  Kombinace: pohovor + psych.testy  Jiné metody či jiné kombinace  
metod, prosím uveďte:

**6. Setkal/a jste se někdy s výběrovým řízením, jehož součástí nebyl pohovor?**

ne  ano, prosím uveďte jaká metoda byla použita:

**7. Během pohovorů bylo vždy vytvořeno příjemné, klidné a nerušené prostředí:**

SOUHLASÍM    SPÍŠE SOUHLASÍM    NEVÍM    SPÍŠE NESOUHLASÍM  
NESOUHLASÍM

**8. Zástupci společnosti byli připraveni konkrétně na mě, jako kandidáta (měli prostudovaný můj životopis, připravené konkrétní dotazy...):**

SOUHLASÍM    SPÍŠE SOUHLASÍM    NEVÍM    SPÍŠE NESOUHLASÍM  
NESOUHLASÍM

**9. Ve větší míře mně byly pokládány otevřené otázky, vyžadující mou delší a jasnější odpověď:**

SOUHLASÍM    SPÍŠE SOUHLASÍM    NEVÍM    SPÍŠE NESOUHLASÍM  
NESOUHLASÍM

**10. Byl mi vždy ponechán dostatečný čas na vyjádření mé odpovědi:**

SOUHLASÍM    SPÍŠE SOUHLASÍM    NEVÍM    SPÍŠE NESOUHLASÍM  
NESOUHLASÍM

**11. Setkal/a jste se někdy s nevhodným chováním ze strany zástupců společnosti (vysmívání, opovržení, degradace vašich schopností)?**

Ne  Nevím, nevním/a jsem  Ano, co konkrétně:

**12. Setkal/a jste se někdy s položením diskriminační otázky (věk, náboženství, stav, sex.orientace, apod.) aniž byste se o tom zmínil/a sám/sama ve svém životopise?**

Ne  Ano, prosím uveďte čeho se týkala:

**13. Chování zástupců společnosti (dochvilnost, upravenost, přístup, atmosféra) může kandidáta odradit od přijetí pracovní nabídky v dané společnosti:**

SOUHLASÍM    SPÍŠE SOUHLASÍM    NEVÍM    SPÍŠE NESOUHLASÍM  
NESOUHLASÍM

**14. Odradilo vás někdy chování zástupců firmy od přijetí pracovní nabídky?**

Ne  Ano, prosím upřesněte:

**15. Během pohovoru jsem dostal/a dostatečný prostor pro mé dotazy týkající se společnosti a nabízeného pracovního místa:**

SOUHLASÍM    SPÍŠE SOUHLASÍM    NEVÍM    SPÍŠE NESOUHLASÍM  
NESOUHLASÍM

**16. Byl/a jsem dostatečně informován/a o dalším postupu výběrového řízení:**

SOUHLASÍM    SPÍŠE SOUHLASÍM    NEVÍM    SPÍŠE NESOUHLASÍM  
NESOUHLASÍM

**17. Byl/a jsem dostatečně informován/a o termínu, ve kterém mi bude sdělen výsledek výběrového řízení:**

SOUHLASÍM    SPÍŠE SOUHLASÍM    NEVÍM    SPÍŠE NESOUHLASÍM  
NESOUHLASÍM

**18. Termín pro sdělení výsledku výběrového řízení byl řádně dodržen:**

SOUHLASÍM    SPÍŠE SOUHLASÍM    NEVÍM    SPÍŠE NESOUHLASÍM  
NESOUHLASÍM

**19. Pohovory, kterých jsem se účastnil/a byly vedeny profesionálně:**

SOUHLASÍM    SPÍŠE SOUHLASÍM    NEVÍM    SPÍŠE NESOUHLASÍM  
NESOUHLASÍM

**20. Rád/a bych se k dané problematice ještě vyjádřil/a:**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Bc. Michaela Šormová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Soudobé metody výběru zaměstnanců se zaměřením na metodu výběrového pohovoru

**Rok:** 2017

**Počet stran textu:** 79

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 23

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 2

**Počet ostatních použitých zdrojů:** 7

**Počet příloh:** 1

**Vedoucí práce:** PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.