

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Proces výběru pracovníků v hotelu ABC

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06 / 2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Attila Mácsodi / KLZ 19

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2015, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí práce, paní PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je zhodnotit a navrhnout proces efektivního výběru nových zaměstnanců z vnějších zdrojů v hotelu ABC.

Dílčími cíli je shromáždění teoretických poznatků z oblasti výběru pracovníků, prozkoumání výběru pracovníků v hotelu ABC a identifikace jeho nedostatků.

2. Výzkumné metody:

Obsahová analýza sekundárních dat

Polostrukturované rozhovory

3. Výsledky výzkumu/práce:

Hotel ABC má propracovaný proces výběru pracovníků. Pozitivně lze na procesu hodnotit kombinaci různých metod výběru a účast různých pracovníků na jednotlivých procesních krocích. Mezi metody, které se v hotelu ABC k výběru pracovníků používají, patří hodnocení životopisu, dva pohovory po sobě jdoucí typu 1+1, zkoumání referencí a dokumentů uchazeče a v případě jedné pozice i praktická zkouška. Hlavními účastníky procesu jsou manažerka lidských zdrojů, která provádí předvýběr a druhý pohovor a vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, kteří provádějí první kolo pohovoru.

4. Závěry a doporučení:

Autor bakalářské práce navrhl, aby manažerka lidských zdrojů vypracovala kritéria předvýběru v písemné podobě a následně předala proces své asistentce. Důvodem pro tento návrh je její pracovní vytíženost (i na úkor rychlosti procesu). Z poznatků z teoretické části práce vyplývá, že předvýběr může v případě vhodného zaškolení provádět osoba s minimální kvalifikací.

Přípravu na pohovor většiny vedoucích pracovníků nelze označit za dostatečnou, tato nedostatečná příprava se projevuje i v praxi. Autor bakalářské práce proto navrhl vedoucím pracovníkům, aby si předem připravili dokument s otázkami a informacemi, které chtějí sdělit uchazečům během pohovoru. Takový přístup by měl zabránit zapomenutí důležitých otázek či zapomenutí předání informací.

Provedení a účel druhého pohovoru prováděný manažerkou lidských zdrojů byl ohodnocen za velmi vhodný a zároveň klíčový kontrolní bod procesu výběru pracovníků v hotelu ABC.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this bachelor's thesis is to evaluate the selection process of employees from external sources in hotel ABC, and formulate recommendations for making the selection process effective. Specific objectives were set, as gathering theoretical information in employee selection process, research of the actual employee selection process in hotel ABC, and identification of its weaknesses.

2. Research methods:

Content analysis of secondary sources
Semi - structured interviews

3. Result of research:

The current employee selection process of hotel ABC is well designed. The strengths of the process were evaluated as the usage of a combination of different methods, and as the involvement of different employees in different stages of the process. The main methods that are being used currently are evaluation of CV data, two different job interviews, reference checks, evaluation of different candidate documents, and in case of one position, also a practical test. The selection process is being provided by the human resources manager of the hotel, and by the head employees of each department. The pre-selection process is provided by the human resources manager of the hotel, as well as the second interview. The first interview with each candidate is provided by the head of the department, which is looking for a new employee.

4. Conclusions and recommendation:

The author of this bachelor's thesis recommended the human resources manager of the hotel to specify the pre-selection criteria for each job profile in a written form, and hand over the whole process of pre-selection to her assistant. The reason for this recommendation is that the human resources manager is overloaded with work that can sometimes have negative effect on the speed of the selection process. According to the information gained from the literature research, the pre-selection process can be performed effectively by less qualified employees, in case that they are provided with appropriate training. The preparation for job interviews of different lead employees, were found to be insufficient at some employees. The author of this thesis recommended to these employees to prepare a document with exact questions and information for the candidates, prior to the job interview. This should prevent them from forgetting of asking important questions or providing important information to the candidates during the job interview. The quality of performing and the key reason for providing the second interview by the human resources manager was evaluated as very appropriate, and as a key point in the quality of the employee selection process in hotel ABC.

KEYWORDS

Employee selection process
Job interview

JEL CLASSIFICATION

M50 - Personnel Economics: General
M51 - Firm Employment Decisions ; Promotions
M12 - Personnel Management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

| | |
|--|---|
| Jméno a příjmení: | Attila Mácsodi |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Komunikace a lidské zdroje |
| Studijní skupina: | KLZ 19 |
| Téma: | Proces výběru pracovníků z vnějších zdrojů |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | <ol style="list-style-type: none">1. Cílem BP je zhodnotit a navrhnout proces efektivního výběru nových zaměstnanců z vnějších zdrojů ve vybraném podniku.2. Postupovat podle požadované struktury BP včetně vhodně a správně stanovené metodiky, která povede k naplnění cíle BP.3. Prostudovat a využít ke zkoumanému tématu dostatečný počet odborné a vědecké literatury – knižní i časopisecké. |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje) | <p>HRONÍK, F. <i>Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením</i>. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.</p> <p>LUDLOW, R. - PANTON, F. <i>Zásady úspěšného výběru pracovníků</i>. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2.</p> <p>WALKER, A. J. a kol. <i>Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie</i>. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.</p> <p>URBAN, J. <i>Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu</i>. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.</p> |
| Vedoucí práce: | PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D. |



Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 9. 10. 2013 (1. 6. 2013)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

| | |
|---|----|
| 1 Úvod..... | 1 |
| 2 Teoreticko-metodologická část | 3 |
| 2.1 Personalistika, řízení lidských zdrojů, personální činnosti | 3 |
| 2.2 Analýza pracovního místa..... | 4 |
| 2.3 Získávání pracovníků | 4 |
| 2.4 Výběr pracovníků..... | 8 |
| 2.4.1 Proces výběru pracovníků | 8 |
| 2.4.2 Metody výběru pracovníků | 9 |
| 2.5 Metodologie | 19 |
| 3 Analyticko-praktická část..... | 19 |
| 3.1 Stručná charakteristika hotelu ABC..... | 20 |
| 3.2 Získávání pracovníků | 21 |
| 3.3 Proces výběru pracovníků | 21 |
| 3.3.1 Předvýběr | 22 |
| 3.3.2 Výběr pracovníků na jednotlivých odděleních | 23 |
| 3.3.3 Shrnutí výběru pracovníků na jednotlivých odděleních..... | 29 |
| 3.3.4 Druhé kolo pracovního pohovoru | 32 |
| 3.3.5 Čtvrtá fáze výběrového řízení | 33 |
| 3.4 Hodnocení a doporučení | 35 |
| 4 Závěr | 39 |

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk

AC – Assessment centre
F&B – Food and beverage
FO – Front office

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační schéma hotelu ABC k 28. 1. 201520

Seznam příloh

Příloha 1. Kritéria předvýběru pro vybrané pracovní pozice podle manažerky lidských zdrojů

Příloha 2 Délka působení vedoucích pracovníků v hotelu ABC a na dané pozici

Příloha 3 Počet obsazených pozic v hotelu ABC za období 1. 4. 2013 do 1. 4. 2015

Příloha 4 Přepis prvního rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů

Příloha 5 Přepis druhého rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů

Příloha 6 Přepis rozhovoru s finančním ředitelem

Příloha 7 Přepis rozhovoru se šéfkuchařem

Příloha 8 Přepis rozhovoru s manažerkou rezervačního oddělení

Příloha 9 Přepis rozhovoru s F&B manažerem

Příloha 10 Přepis rozhovoru s provozním manažerem

Příloha 11 Přepis rozhovoru s front office manažerkou

Příloha 12 Přepis rozhovoru s obchodním ředitelem

1 Úvod

Schopní a motivovaní lidé jsou tím nejcennějším, co organizace mají (Tureckiová, 2004, s. 40). Z tohoto důvodu je výběr vhodných pracovníků nepochybně jednou z nejdůležitějších personálních činností.

V případě úspěšného výběrového procesu, tedy v případě, že se do organizace vybere vhodný pracovník, bude tento pracovník pro organizaci přínosem, bude vytvářet hodnoty a následně ho bude možné vzdělávat a může se z dlouhodobého hlediska stát přínosnou součástí organizace. Pokud se však vybere nesprávný pracovník, může firmě přímo uškodit nekvalitní prací, může odradit zákazníky firmy, přičemž takové rozhodnutí bude stát organizaci spoustu peněz a času, jelikož nevhodně vybraný pracovník buď odejde, nebo ho organizace bude chtít pravděpodobně propustit.

Zpravidla bude v takové situaci potřebné danou pracovní pozici opětovně obsadit, což přináší opět časové i finanční náklady spojené s výběrovým procesem. Je tedy velmi důležité, aby proces výběru byl propracován a aby se vykonával důkladně, čímž se zvýší pravděpodobnost výběru správného pracovníka. Je dobré si tedy vyjasnit účel výběrového procesu a následně ho provádět co nejlepším způsobem. Podle Koubka (2007, s. 167) tento proces spočívá v porovnání povahy pracovního místa a požadavků na osobní charakteristiky pracovníka se zjištěními či deklarovanými charakteristikami uchazeče. Takový výběr pracovníků však není jednoduchým úkolem, protože neexistuje žádná univerzální metoda, která by dokázala stoprocentně předvídat budoucí pracovní chování uchazeče (Koubek, 2007, s. 167). V praxi se proto používá kombinace různých metod (Kocianová, 2010, s. 98).

Další skutečností, kterou je potřeba zmínit, mluvíme-li o výběrovém procesu, je fakt, že nejenom organizace si vybírá pracovníka, ale i pracovník si vybírá organizaci. Jedná se tedy o dvousměrný proces (Koubek, 2007, s. 167). Během výběrového procesu komunikuje organizace s vnějším okolím a případně i s lidmi, kteří se zároveň stanou součástí organizace. Proto je potřebné, aby se s uchazeči během celého procesu zacházelo a komunikovalo vhodně (Hroník, 1999, s. 91).

Důvodem pro vypracování práce v hotelovém prostředí byla skutečnost, že autor bakalářské práce pracuje v cestovním ruchu a osobně ho zajímá jak hotelové prostředí, tak personalistika a práce s lidmi. V hotelovém prostředí se nacházejí pracovníci na velmi odlišných pracovních pozicích. Tato bakalářská práce se zabývá tím, jakým způsobem se vybírají pracovníci v takovém prostředí. Práce hledá odpovědi na otázky, jaká jsou všeobecná kritéria pro uchazeče, kteří chtějí pracovat v renomovaném hotelu? Jak se jednotliví účastníci výběrového procesu staví k výběrovému řízení? Jaké metody při výběru pracovníků používají a jakým je používají způsobem? Používají se i praktické zkoušky, nebo jen pohovory? Jak se testují jazyky uchazečů? Jakým způsobem se hodnotí, zda je uchazeč vhodný do pozice, kde poskytuje služby zákazníkům? Autor bakalářské práce zároveň hledal odpověď na otázku, na jaké úrovni bude výběrový proces v hotelovém prostředí v porovnání se znalostmi z literatury hlavně z oboru lidských zdrojů. Porovnáním aktuálního stavu a teoretických znalostí vznikají odpovědi na otázky, na jaké úrovni se tento proces provádí a co by se na něm dalo zlepšit.

Cílem práce bylo zhodnotit a navrhnout proces efektivního výběru nových zaměstnanců z vnějších zdrojů v hotelu ABC. Ke zhodnocení procesu bylo třeba se nejdříve seznámit s poznatky ze současné literatury v oblasti problematiky výběru pracovníků a seznámit se také s aktuálním procesem výběru pracovníků v hotelu ABC. Proto byly

zformulovány dílčí cíle práce, a sice shromáždění teoretických poznatků, prozkoumání procesu výběru pracovníků v hotelu ABC a identifikace jeho nedostatků. K naplnění prvního dílčího cíle byla provedena analýza sekundárních dat, která byla následně zpracována do literární rešerše. K druhému dílčímu cíli byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou hotelu ABC a prozkoumání vybrané firemní dokumentace, na základě které se zmapoval proces výběru, jeho účastníci a používané metody. Za cílem získání hlubších informací o provádění výběru na jednotlivých odděleních byly následně provedeny další polostrukturované rozhovory s každým účastníkem výběrového procesu, konkrétně s vedoucími jednotlivých oddělení.

Práce je členěna na čtyři hlavní části, na úvod, teoreticko-metodologickou část, analyticko-praktickou část a závěr. V teoreticko-metodologické části jsou zpracovány nejdůležitější poznatky z oblasti problematiky výběru pracovníků formou literární rešerše. Text nejdříve pojednává o řízení lidských zdrojů, o tom, jaké personální procesy existují a o zařazení výběru pracovníků mezi personální procesy. Jak bude uvedeno v dané části textu, jednotlivé personální procesy spolu úzce souvisejí, dokonce se v některých případech vzájemně prolínají. V textu se lze setkat s tím, že někteří autoři daný proces zařazují do dvou odlišných personálních procesů právě kvůli jejich navazování a prolínání se. Následně je v textu pojednáno o tom, jaké informace potřebujeme, abychom si mohli zvolit kritéria, podle kterých budeme pracovníky vybírat a jak takový popis kritérií vzniká. Teoreticko-metodologická část dále pojednává o jednotlivých metodách výběru, které se v praxi nejčastěji používají a snaží se o porovnání poznatků od různých autorů a o popis jak pozitiv, tak i negativ jednotlivých metod. Na konci teoreticko-metodologické části se nachází podrobný popis metodiky, tedy popis postupu autora při vypracování práce.

Ve třetí, analyticko-praktické, části práce je nejdříve stručně představen hotel ABC. Vedení hotelu nesouhlasilo se zveřejněním jeho názvu, proto je v práci používán název hotel ABC. V rámci představení hotelu je v práci uvedeno a vysvětleno organizační schéma. V něm je možno vidět, jaká různá oddělení se v hotelu nacházejí a také jednotliví vedoucí pracovníci, kteří daná oddělení vedou a zároveň provádějí výběr pracovníků. Následující text analyticko-praktické části se zabývá procesem výběru pracovníků v hotelu ABC. Struktura textu také popisuje jednotlivé procesní kroky výběru. Nejdříve jsou popsány procesy získávání pracovníků a metoda předvýběru, tedy způsob, jakým hotel získává uchazeče, ze kterých následně vybírá a jaká je první fáze výběru, kde se zpravidla hodnotí životopisy uchazečů. Nejobsáhlejším tématem analyticko-praktické části je výběr pracovníků na jednotlivých odděleních. Bylo velmi zajímavé zjišťovat, jak jednotliví vedoucí pracovníci v hotelovém prostředí přistupují k procesu výběru. Text pojednává mimo jiné o jejich přístupu a zvycích, o tom, jaké metody používají, jak je používají a zda jsou s procesem spokojeni. Nejdříve jsou v analyticko-praktické části popsány charakteristiky výběru na jednotlivých odděleních hotelu a následně jsou tyto informace seskupeny podle různých zkoumaných oblastí. Analyticko-praktická část dále popisuje další procesní kroky, jež jsou v hotelu využívány k výběru pracovníků poté, co se na příslušném oddělení rozhodlo o jeho vhodnosti. Jedná se o druhý pohovor s manažerkou lidských zdrojů, který funguje jako kontrolní bod, ověření referencí a prozkoumání různých dokumentů uchazeče. Na konci analyticko-praktické části jsou všechny získané informace seskupeny podle zkoumaných oblastí a následně vyhodnoceny pomocí poznatků z teoretické části.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá hlavními teoretickými poznatky z oblasti procesu výběru pracovníků a jeho začleněním mezi ostatními procesy personálních činností. Pro základní orientaci v tématice tato kapitola nejdříve pojednává o řízení lidských zdrojů jako o manažerské činnosti a o personálních činnostech. Z personálních činností se text věnuje kromě výběru pracovníků analýze pracovního místa a získávání pracovníků, protože s danou problematikou nejvíce souvisejí. Hlavní podkapitolu teoreticko-metodologické práce vzhledem k záměru práce tvoří výběr pracovníků. V rámci výběru pracovníků text popisuje jednotlivé fáze a metody výběru a zásady výběrového procesu. Na konci teoreticko-metodologické části práce se nachází popis metod, které byly použity při vypracování práce.

2.1 Personalistika, řízení lidských zdrojů, personální činnosti

Personální práce neboli personalistika představuje podle Koubka (2007, s. 13) část řízení organizace, která se zaměřuje na člověka v souvislosti s pracovním procesem. Podle autora lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a tím determinují jejich využívání a jsou zároveň nejcennějšími zdroji organizace. Kocianová (2010, s. 9) popisuje podobně **personální řízení**, a sice jako jednu z oblastí řízení v systému řízení organizace, která se orientuje na člověka v organizaci. Podle autorky je tento proces zajišťován na jedné straně personalisty, na straně druhé tvoří součást práce každého manažera. S tím by souhlasila i Dvořáková (2007, s. 12), podle které se pojem personální práce označuje výkon personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar a tvoří část náplně práce vedoucích zaměstnanců. **Řízení lidských zdrojů** podle Koubka (2007, s. 15) představuje **nejnovější koncepci personální práce**, která se vyznačuje zejména strategickým přístupem, orientací na vnější faktory při formování a fungování pracovní síly a tím, že v tomto moderním pojetí personální práce již není pouze záležitostí personalistů, ale všech vedoucích pracovníků. Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci, kteří svou prací přispívají individuálně i kolektivně k dosažení cílů organizace. Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj výraz v konkrétních funkcích nebo službách, v **personálních činnostech** (Koubek, 2007, s. 20). Personální činnosti v organizaci vykonávají podle Dvořákové (2012, s. 13) personalisté neboli personální útvar a jsou také součástí práce vedoucích zaměstnanců. S tím by souhlasila i Kocianová (2010, s. 17), která zdůrazňuje, že odpovědnost za personální řízení v organizaci nese vrcholové vedení, linioví manažeři a personální útvar. Mezi nejvýznamnější personální činnosti patří podle Koubka (2007, s. 20) **vytváření a analýza pracovních míst**, personální plánování, **získávání**, **výběr** a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací a dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání. Dvořáková (2010, s. 18) sem zařazuje také organizaci práce, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociální rozvoj a komunikaci a informování zaměstnanců. Kocianová (2012, s. 10) zařazuje mezi personální činnosti i personální poradenství.

2.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je podle Koubka (2007, s. 43) rozhodujícím východiskem pro vytváření pracovního místa, která se využívá kromě vytváření nového pracovního místa i pro změnu, neboli redesign pracovního místa. Analýza pracovního místa poskytuje podle stejného autora obraz o pracovním místě a tím vytváří také představu o pracovníkovi, který by měl na daném pracovním místě pracovat. Podle Duchoně a Šafránkové (2008, s. 205) informace získané analýzou pracovního místa mají širší uplatnění a kromě vytváření pracovního místa je analýza pracovního místa důležitá také v procesu získávání a výběru pracovníků a pro řízení a hodnocení pracovního výkonu. Stejní autoři popisují, že výsledky analýzy pracovního místa také pomáhají při rozhodování o vzdělávání pracovníků, rozvoji manažerů, řízení kariéry, vytváření mzdových struktur a systému odměňování. Dvořáková (2012, s. 143) popisuje jednotlivé metody analýzy pracovních míst. Autorka považuje za výchozí metodu analýzu dokumentů, které s pracovním místem souvisejí, například analýzu již existujících pracovních popisů a specifikací pracovních míst, organizačního řádu a dalších dokumentů. Dalšími metodami jsou podle stejné autorky pozorování zaměstnanců při výkonu práce, dotazník pro zaměstnance nebo rozhovor se zaměstnanci. Podle stejného zdroje poskytují nejlepší představu o pracovních místech zaměstnanci, vedoucí pracovní nebo případně specialisté. Kombinací těchto metod je podle autorky možné dosáhnout požadované přesnosti údajů o pracovních místech a o požadavcích na pracovní místo, na základě kterých je následně možné sestavit popisy a specifikace pracovních míst. Koubek (2007, s. 43) považuje za cíl analýzy pracovního místa **popis pracovního místa**. Stejný autor definuje ještě **specifikaci pracovního místa**, která definuje požadavky pro pracovníka na dané pracovní místo. S takovým výkladem popisu a specifikaci pracovního místa by souhlasila i Dvořáková (2012, s. 142). Popis pracovního místa podle autorky obsahuje údaje o pracovním místě jako je název, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly a povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky a další. Specifikace pracovního místa podle stejné autorky obsahuje požadavky na zaměstnance, jako například vzdělání, praxe, specifické znalosti a dovednosti, požadované chování a motivace nebo například zdravotní způsobilost.

2.3 Získávání pracovníků

Šikýř (2014, s. 98) definuje získávání pracovníků jako specifický postup oslovení a přilákání uchazečů o zaměstnání. Podle Dvořákové (2007, s. 133) se jedná o personální činnost, která má za cíl identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Autorka dále píše, že oproti tradičnímu chápání, kde bylo cílem přilákat co nejvíce uchazečů, v moderním pojetí, kde jsou zpravidla určeny pevné náklady, je žádoucí nižší poměr mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst. Tím je podle autorky možné se soustředit na kvalitní provedení výběru. S tím by souhlasila i Kocianová (2007, s. 79), podle které se jedná o oslovení optimálního množství uchazečů, z nichž bude organizace následně vybírat pracovníka, který bude nejlépe vyhovovat stanoveným požadavkům. Koubek (2007, s. 131) popisuje jednotlivé **fáze získávání pracovníků**. Tento proces podle autora začíná identifikací potřeby získávání pracovníků, zahrnuje popis a specifikaci pracovního místa a výběr charakteristik z těchto popisů, na kterých

se založí proces získávání pracovníků.¹ Následně by se podle autora měly identifikovat potenciální zdroje uchazečů, tedy zaměření se na vnitřní nebo vnější zdroje. Dalším krokem v získávání pracovníků je podle stejného autora volba metod získávání pracovníků. Po zvolení metod by se podle stejného autora měly zvolit požadované dokumenty a informace od uchazečů a následně by se měla formulovat a uveřejnit nabídka zaměstnání. Proces podle autora pokračuje shromažďováním dokumentů a informací od uchazečů a následným předvýběrem uchazečů podle zmíněných dokumentů a informací. Konečnou fází získávání pracovníků je podle stejného zdroje sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Ačkoliv předvýběr patří podle autora do procesu získávání pracovníků, sám Koubek (2007, s. 141) popisuje, že z důvodu, že proces získávání a výběru pracovníků se poněkud prolínají, v literatuře nacházíme přístupy, kdy předvýběr patří do výběru a nikoliv do získávání pracovníků. Tak o předvýběru pojednávají například Dvořáková (2007, s. 138), Kocianová (2010, s. 95) nebo i Hroník (1999, s. 141) – který píše o „*administrativním kole*“ výběru. Z tohoto důvodu bude o předvýběru v práci pojednáno v kapitole o výběru pracovníků.

Kocianová (2010, s. 85) popisuje jednotlivé **metody získávání pracovníků** z vnějších zdrojů. Podle autorky sem patří inzerování v médiích, inzerce na internetu, využívání externích služeb, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi nebo odbory, doporučení uchazeče, přímé oslovení jedince, nabídky uchazečů a různé vývěsky a letáky. **Inzerování** je podle Armstronga (2007, s. 348) nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Jejím cílem je podle autora upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci – dosáhnout, aby lidi přečetli inzerát až do konce a aby se dosáhlo dostatečného počtu odpovědí od vhodných uchazečů. Inzerovat lze podle Kocianové (2010, s. 85) například v tisku, v rozhlasu nebo v televizi, případně v odborném časopisu. Autorka rozlišuje inzerci v celostátních, v lokálních, případně v zahraničních médiích. Podle stejné autorky firma může inzerovat buď sama, nebo prostřednictvím profesionální agentury. Další, v současnosti stále populárnější, metodou je podle stejné autorky **inzerce na internetu**. Internet umožňuje snadné zaslání životopisů i dalších dokumentů, vyplňování dotazníků i snadnou korespondenci, podle stejného zdroje. Za další metodu získávání pracovníků považuje Kocianová (2010, s. 85) **využívání externích služeb**. Do této kategorie patří podle autorky zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků, poradenské společnosti specializující se na přímé vyhledávání pracovníků a také agentury, které zprostředkovávají dočasné zaměstnání. **Zprostředkovatelské agentury** podle Bláhy a kol. (2013, s. 97) nabízejí kromě samotného získávání pracovníků často i jejich předvýběr. Do této kategorie patří podle autorů také headhunteri, tedy „*lovci hlav*“, kteří hledají kandidáty na vyšší pozice. Armstrong (2007, s. 355) popisuje zprostředkovatelské agentury, jako většinou rychlé a efektivní, avšak drahé. **Spolupráce se vzdělávacími institucemi** patří podle Kocianové (2010, s. 87) k méně využívaným metodám. Některé firmy však podle autorky organizují pro studenty dny otevřených dveří nebo jim nabízejí různé stáže, které bývají v podstatě „*zkušebním obdobím*“. Urban (2003, s. 43) popisuje tuto metodu za

¹Autor po popisu a specifikaci pracovního místa doporučuje zvážení alternativ k řešení vzniklé situace, například zrušením pracovního místa nebo rozdělením práce na jiná pracovní místa, případně pokrytím práce formou přesčasů, atd.

nákladově velmi efektivní. Další metodou získávání pracovníků je **spolupráce s úřady práce**. Podle Kocianové (2010, s. 87) je tato metoda zejména vhodná na získávání pracovníků na méně kvalifikované pozice. S tím by souhlasila i Dvořáková (2007, s. 135), podle které se přes úřady práce oslovují zájemci o manuální práce, nižší administrativní funkce a technické pracovní funkce, které požadují základní až střední vzdělání. **Doporučení uchazeče** je podle Urbana (2003, s. 42) metodou, jejíž výhoda spočívá v tom, že doporučení získáváme od osoby, jejímuž úsudku lze věřit. Na podporu této metody, podle stejného autora, firmy často využívají i určité stimulační prostředky, zejména v podobě odměnění zaměstnanců, kteří schopného kandidáta doporučili. **Přímé oslovení jedince** podle Koubka (2007, s. 136) je výhodná metoda z hlediska odborného profilu uchazeče, dále je nákladově šetrná, ale na druhé straně může vést ke zhoršení vztahů s organizacemi, od nichž se snažíme odlákat pracovníky. **Nabídky uchazečů neboli** situace, kdy se uchazeči podniku nabízejí sami, je podle Bláhy a kol. (2013, s. 97) typické pro organizace s dobrou pověstí, nabízející prestižní práci, nebo pro organizace, u kterých je velká nabídka práce. **Vývěsky a letáky** jsou podle Kocianové (2010, s. 88) dalším možným způsobem získávání pracovníků. Tyto metody podle autorky nejsou moc vhodné pro získávání pracovníků na kvalifikované pracovní pozice.

Specifikace požadavků na uchazeče, nabídka zaměstnání

Podle Koubka (2007, s. 134) je potřebné se rozhodnout, jaké charakteristiky pracovního místa jsou důležité k tomu, aby poskytly uchazečům realistický obraz o obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou důležité. Autor řadí požadavky na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. **Nabídka zaměstnání** by podle stejného autora měla obsahovat určitě nezbytné požadavky, vybrané žádoucí požadavky a případné vítané požadavky v hierarchickém pořadí. Nabídka zaměstnání je podle Šikýře (2014, s. 100) prostředek navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči. Jeho smyslem je podle stejného autora podat uchazečům přesnou, úplnou a pravdivou informaci o pracovním místě, o možnostech a požadavcích a zároveň o podmínkách zaměstnání. Autor dále píše, že by správně formulovaná a uveřejněná nabídka zaměstnání měla mít autoselekční funkci, čímž by měla významně zvyšovat efektivnost získávání zaměstnanců. Nabídka zaměstnání by měla obsahovat podle stejného autora název pracovního místa, charakteristiku práce a organizace, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče, podmínky výkonu práce, dokumenty požadované od uchazečů a pokyny pro uchazeče – jinými slovy, jak se o zaměstnání ucházet.

Zdroje pracovníků

Organizace si může vybírat člověka pro zaplnění pracovního místa buď z vnitřních, nebo z vnějších zdrojů. Jak již bylo zmíněno, vždy by se mělo nejdříve snažit o využití vnitřních zdrojů (Koubek, 2007, s. 115), (Ludlow, Panton, 1995, s. 55), (Urban, 2003, s. 42), (Kocianová, 2010, s. 82). Oba přístupy však mají jak výhody, tak nevýhody. Následující text pojednává o charakteristikách jak vnitřních, tak i vnějších zdrojů v procesu získávání pracovníků. Do řad **vnitřních zdrojů** pracovníků patří podle Koubka (2007, s. 129) pracovníci uvolňovaní v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolňovaní v důsledku ukončení nějaké činnosti, pracovníci, kteří došli k

vykonávání složitějších činností a pracovníci, kteří jsou na svých pracovních pozicích dostatečně výkonní, ale z nějakého důvodu chtějí změnu (migrace). Za výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů považuje Dvořáková (2007, s. 137) to, že zaměstnavatel má lepší znalost vlastních pracovníků a tím pádem může činit spolehlivé rozhodnutí o rozmístění pracovníků. Stejná autorka popisuje, že takový přístup zvyšuje spokojenost zaměstnanců, zlepšuje pracovní morálku a angažovanost zaměstnanců, protože zaměstnanci tímto dostávají příležitost učit se a růst. Zároveň získávání pracovníků působí podle autorky pozitivně na snížení fluktuace a přispívá ke stabilitě zaměstnanců. D'Ambrosiová a kol. (2014, s. 80) popisují za další výhody tohoto přístupu například to, že v případě využívání vnitřních zdrojů odpadá náročná etapa adaptace pracovníka a to jak profesionální, tak sociální. Stejní autoři považují za další výhodu nižší náklady a čas. Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů řadí Kocianová (2010, s. 83) omezený výběr, případnou „*provozní slepotu*“ dlouholetých pracovníků anebo neschopnost uplatňování nových postupů, a také to, že může vzniknout potřeba obsazení pracovního místa pracovníka, který je z vnitřních zdrojů vybrán. Podle stejné autorky, pokud jde o povýšení zaměstnance, může následně vzniknout zklamání nebo rivalita kolegů, „*automatické povyšování se*“, případně to, že ostatní pracovníci dlouhodobého kolegu mohou odmítnout považovat za vedoucího.

Mezi hlavní **vnější zdroje** pracovníků patří podle Koubka (2007, s. 129) volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí, pracovníci jiných firem, kteří by si přáli (jsou ochotni) změnit zaměstnavatele. Stejný autor považuje za doplňkové vnější zdroje pracovníků ženy v domácnosti, důchodce, studenty a pracovní zdroje v zahraničí. Za výhody získávání z vnějších zdrojů považuje Kocianová (2010, s. 84) širší nabídku pracovníků a možnost přesnějšiho pokrytí potřeb pracovního místa. Za další výhodu považuje autorka fakt, že nový pracovník bývá spíše uznán než povýšený pracovník a dále také to, že noví pracovníci mívají zpravidla větší pracovní nasazení a bývají zdrojem know-how, čímž mohou přinést organizaci nové impulsy a případně pohledy na chronické problémy. S tím by souhlasila i Dvořáková (2007, s. 134), podle které pracovník z vnějších zdrojů přináší organizaci „*novou krev*“, tedy jiné náhledy a odlišné přístupy k řešení problémů. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů má však i své nevýhody v porovnání se získáváním z vnitřních zdrojů. Kocianová (2010, s. 84) tyto nevýhody popisuje jako vyšší náklady na proces získávání pracovníků, zpravidla déletrvající proces, blokování možnosti postupu vlastních pracovníků a také to, že uchazeči z vnějších zdrojů mají často vyšší finanční požadavky. Za další nevýhody považuje stejná autorka to, že se získáváním z vnějších zdrojů zvyšuje fluktuace, dále že nový pracovník nezná organizaci ani spolupracovníky, tedy potřebuje se adaptovat, což vyžaduje čas a peníze. Pracovník může podle autorky zažívat stres z přechodu na nové působiště, může znamenat zátěž pro stávající pracovníky, kteří se novému pracovníkovi musí věnovat a navíc, přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s jistou mírou rizika, nemusí to být vždy správná volba. Walker (2003, s. 65) poukazuje na nové trendy počítačově orientovaných systémů, kde získávání pracovníků z vnějších zdrojů může být spojeno s intranetovým systémem formování pracovní síly z koncepčního i z technického hlediska. Tím se podle autora enormně zvýší efektivnost, jelikož se odstraní duplicitní práce. Nabídka volného pracovního místa může tím pádem směřovat jak na vnější, tak na vnitřní trh práce.

2.4 Výběr pracovníků

Podle Koubka (2007, s. 167) se při výběru pracovníků porovnává povaha pracovního místa a požadavky na osobní charakteristiky pracovníka se zjištěními či deklarovanými charakteristikami uchazeče. Úkolem toho, jenž vybírá nové pracovníky, je podle stejného autora rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, přispěje k vytváření mezilidských vztahů, bude schopen akceptovat hodnoty organizace a přispívat k vytváření organizační kultury, bude flexibilní a bude mít rozvojový potenciál na to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v týmu i v organizaci. Autor zdůrazňuje z definice slovo „pravděpodobně“, protože neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by dokázala stoprocentně předvídat budoucí pracovní chování uchazeče. Stejný autor popisuje, že se jedná o dvousměrný proces, protože nejen organizace si vybírá pracovníka, ale také pracovník si vybírá organizaci, a proto je důležité udržovat profesionální přístup ze strany organizace k uchazečům. Kocianová (2010, s. 94) popisuje podobně úkol výběru pracovníků, a sice jako posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům pracovního místa a dále k jejich perspektivnímu využití v organizaci. Proces podle autorky zahrnuje rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější vzhledem ke stanoveným požadavkům jak na výkon, tak na chování na daném pracovním místě. Podle autorky se jedná o strategickou činnost, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků v organizaci.

2.4.1 Proces výběru pracovníků

Hroník (1999, s. 98) píše o výběrovém řízení postaveném na čtyřech pilířích. První pilíř procesu zahrnuje podle autora **zhodnocení personálních dokumentů** uchazeče (jinými autory nazýván jako předvýběr), druhý pilíř různé druhy **testování** (psychologické, odborné nebo testy chování), třetí pilíř samotný **výběrový pohovor** a posledním, čtvrtým pilířem výběrového procesu je získání a **zhodnocení referencí**. Autor popisuje první dva pilíře jako fáze negativního výběru, během kterého si klademe otázku: „*koho ne?*“, v třetím pilíři se už jedná o pozitivní výběr, tedy vybíráme „*koho ano?*“, zatímco poslední pilíř poskytuje odpovědi na obě otázky. Stejný autor píše o „trychtýřovém přístupu“, kde lze předpokládat, že na začátku procesu bude počet kandidátů několikanásobně vyšší než počet volných míst. Stejný zdroj proto doporučuje předem stanovit ideální výběrový poměr a podle toho volit prostředky při oslovování kandidátů. Koubek (2007, s. 172) používá jiné rozdělení procesu. Podle autora patří do jednotlivých fází výběru pracovníků² zkoumání dotazníků a dalších dokumentů uchazeče, předběžný pohovor k doplnění chybějících informací o uchazeči, testování uchazečů – assessment centre, testy způsobilosti, výběrový pohovor, reference, lékařské vyšetření (v případě, že je potřebné) a následně rozhodnutí o výběru a informování

² Koubek (2007, s. 173) rozděluje celý proces na předběžnou a vyhodnocovací fázi. Do předběžné fáze v tomto smyslu patří dle autora popis a specifikace pracovního místa a z ní vyplývající konkrétní specifikace požadavků na uchazeče. Tato předběžná fáze výběru je stejným autorem popisována v stejné publikaci v rámci získávání pracovníků, protože už v té fázi celého procesu je důležité definovat požadavky na uchazeče, které hledáme. Abychom tedy porovnali Koubka s jinými autory v rámci procesu samotného výběru pracovníků, budou pro nás spíše relevantní kroky, které autor zahrnuje do tzv. vyhodnocovací fáze, o které sám píše, že ta nastává až po získávání pracovníků.

uchazečů o rozhodnutí. Velmi podobně popisuje celý výběrový proces Kocianová (2010, s. 95) s tím rozdílem, že lékařské vyšetření udává jako třetí bod v rámci testování uchazečů a popisuje jeden krok navíc v porovnání s Koubkem, a tím je předvedení pracoviště kandidátem a představení potenciálních budoucích kolegů.

Předvýběr

Úkolem předvýběru je podle Kocianové (2010, s. 95) posouzení vhodnosti uchazečů. Co se týká metod předvýběru, tak podle autorky zde patří **zkoumání dokumentů** a **případný telefonický rozhovor**. Uchazeči jsou dle autorky porovnáváni s kritérii pracovního místa a zpravidla jsou pak zařazeni do skupin. Běžně se podle autorky zařazují uchazeči do tří skupin, do vhodných, méně vhodných ale přijatelných a dále do skupiny zcela nevhodných uchazečů. V případě, že není k dispozici dostatečný počet velmi vhodných uchazečů, méně vhodní se mohou stát rezervou k výběru, tvrdí autorka. Podle Koubka (2007, s. 132) předvýběr porovnává profil uchazečů s požadavky na uchazeče, ale již neporovnává jednotlivé uchazeče mezi sebou – to je už úloha procesu samotného výběru pracovníků. Autor popisuje stejně jak Kocianová, že výsledkem předvýběru zařazení uchazečů do tří skupin, velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Po předvýběru následuje podle stejného autora sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Autor doporučuje sestavení abecedního seznamu z toho důvodu, že předvýběr nestanovuje pořadí uchazečů. Hroník (1999, s. 141) nazývá předvýběr administrativním kolem, které je podle autora synonymem předvýběru. Stejný autor popisuje, že tento proces by měl zúžit okruh zájemců, aniž by došlo k ztrátě kvalitních kandidátů a může být realizován s **minimálními nároky na kvalifikaci hodnotitelů**. Hodnotitel může být dle stejného autora člověk se středoškolským vzděláním, který působí na referentské či administrativní pozici, ale je potřebné, aby absolvoval výcvik ve vyhodnocování během administrativního kola. Podle stejného autora je třeba v rámci organizace administrativního kola zabezpečit delegování pravomoci na osobu, která bude administrativní kolo provádět, stanovit způsob kontaktu s uchazeči, stanovit postup a termíny administrativního kola, stanovit kritéria výběru a také způsob dokumentace. Podle Dvořákové (2007, s. 138) se během předvýběru zjišťuje, jestli je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou pozici a zda zapadne do kolektivu a do organizace a zároveň jakou má pracovní motivaci a zájem o nabízenou pozici. Následující text pojednává o metodách výběru pracovníků, kde první dvě metody, zkoumání dotazníku a zkoumání životopisu, patří k metodám předvýběru.

2.4.2 Metody výběru pracovníků

Podle Kocianové (2010, s. 98) jsou metody výběru pracovníků využívány k posouzení uchazečů vzhledem k nárokům obsazované pracovní pozice. Podle autorky žádná z metod nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost pracovníka v budoucnu a také neexistuje žádná nejlepší metoda. V praxi se podle stejné autorky používá kombinace více metod. S tím by souhlasila i Dvořáková (2007, s. 142). V následujícím textu jsou uvedeny nejpoužívanější metody výběru pracovníků. Na konci podkapitoly jsou jednotlivé metody porovnány podle predikční validity.

Zkoumání dotazníku

Armstrong (2007, s. 357) popisuje dotazník jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazečích, který poskytuje vhodnou základnu pro třídění uchazečů. S tím by souhlasil i Hroník (1999, s. 141), podle kterého jsou osobní dotazníky od různých uchazečů velmi dobře porovnatelné a tím umožňují snadný prvotní výběr podle daných kritérií. Podle Kocianové (2010, s. 100) standardní dotazník obsahuje identifikační údaje pracovníka, přehled o jeho vzdělání včetně odborných kurzů, jazykové znalosti, schopnosti a dovednosti jako například práce na PC nebo řidičský průkaz. Dále podle autorky dotazník obsahuje přehled dosavadních zaměstnání včetně období jednotlivých zaměstnání, názvu a adresy zaměstnavatele a pracovní pozice včetně hlavních pracovních povinností. Za nevýhody osobních dotazníků považuje Dvořáková (2007, s. 140) to, že takový osobní dotazník může být až příliš rozsáhlý (obvykle podle autorky až čtyřstránkový formulář formátu A4), odpovědi v dotaznících bývají „stereotypní a učebnicové“, kreativní uchazeč může odmítnout tento způsob sběru údajů a může ho považovat za projev byrokratické kultury organizace a uchazeč, který vyplní dotazník s metodickou důkladností, může projít výběrem a být umístěn do role, do které se nehodí disciplinovaná a autokratická osobnost.

Zkoumání životopisu

Zkoumání životopisu (2007, s. 175) patří dle Koubka mezi oblíbené metody výběru pracovníků a zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou. Životopis (s. 145) může být podle stejného autora být, polo-strukturovaný a strukturovaný. **Volný životopis** poskytuje dle autora chronologický popis života uchazeče a uchazeči ho často formulují tak, aby pozitivní rysy zdůraznily a negativní maskovali, proto práce s tímto typem životopisu může být náročná. Výhoda takových životopisů podle stejného autora spočívá v možnosti posoudit uchazeče také v tom, jak dokáže formulovat svůj životopis a jak dokáže argumentovat ve svůj prospěch, ovšem za předpokladu, že si životopis psal sám. Podle Hroníka (2007, s. 157) se lze setkat i s tím, že organizace vyžaduje ručně psaný volný životopis, kdy už samotné zadání může vyvolat dojem, že životopis bude zkoumán grafologem. **Polostrukturovaný životopis** podle Koubka (2007, s. 145) zachovává výhody volného životopisu a zároveň poskytuje porovnatelné informace o uchazečích. **Strukturovaný životopis** je podle stejného autora v podstatě „životopisní dotazník“, který má výhodu v tom, že údaje všech uchazečů mají stejnou podobu, avšak v kombinaci s dotazníkem občas dochází k duplikaci dat. Autor považuje za nepříznivé, že v poslední době firmy mají tendenci požadovat od uchazečů strukturovaný životopis, aniž by jim poskytli informace k jim žádané struktuře životopisu, což je nezbytné proto, aby byl takový životopis pro firmu platný. Podle stejného autora by firma o tom, kde uchazeč najde požadovanou strukturu životopisu, měla informovat uchazeče už v nabídce zaměstnání. Podle Hroníka (2007, s. 157) by strukturovaný životopis měl obsahovat osobní údaje, odborné cíle, pracovní praxi, vzdělání, kurzy, školení a osvědčení, veřejnou činnost, zájmy a volný čas, reference nebo kontakty na osoby, které jsou schopny referenci poskytnout. Při **hodnocení životopisu** by se podle Dvořákové (2007, s. 139), kterou cituje také Kocianová (2010, s. 99), mělo sledovat, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele a zda je možné v těchto změnách

sledovat kontinuitu a cílevědomost, zda ukončil studium, jak dlouho trval jeho pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů, z jakých důvodů měnil jednotlivé funkce, existenci případných časových mezer ve vzdělávání a zaměstnání. Dále by se dle autorky mělo v životopisu sledovat, zda byly pracovní poměry ukončeny k neobvyklému termínu, zda se shodují termíny v životopise s termíny na vysvědčeních a pracovních posudcích, zda chybějí ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách pro určité úseky a zda byly v životě uchazeče zvláštní události, které se odehrály souběžně se změnou vzdělávání nebo pracovního poměru jako například narození dítěte, svatba, atd. Šikýř (2014, s. 102) uvádí, že hodnocení životopisu je základní a univerzální metodou, která se provádí během předběžného výběru (předvýběru). Na základě hodnocení životopisu podle autora rozhodujeme, který z potenciálních uchazečů je způsobilý k výkonu požadované práce a bude pozván k dalším výběrovým procedurám. Údaje v životopisu porovnáváme podle stejného zdroje během zkoumání životopisu s nezbytnými požadavky pro výkon práce, přičemž zpravidla zjišťujeme, jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl, jaké školy a obory studoval, kde pracoval, jaké činnosti vykonával a jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil.

Testování uchazečů (testy pracovní způsobilosti)

Ludlow a Panton (1995, s. 89) popisují, že výběrové testy by měly umožnit hodnocení uchazečů ve stejné standardní situaci, měly by umožnit objektivní hodnocení a poskytovat spolehlivé měřítko s dobrou predikční hodnotou. Podle Kocianové (2010, s. 112) jsou různé testovací metody přínosné hlavně z toho důvodu, že oproti jiným metodám nejsou subjektivní. Uchazeči se jinak během výběrového řízení snaží podle autorky prezentovat v co nejlepším světle. Stejná autorka popisuje, že by rozhodnutí o testování mělo vycházet z analýzy pracovních činností na pracovním místě, resp. úspěšného vykonávání pracovních činností. Výběrové testy mají mít podle Koubka (2007, s. 176) podobu testů inteligence, různých schopností, znalostí a dovedností a testů osobnosti. Podle stejného autora se do této kategorie také zařazují skupinové metody výběru pracovníků. **Testy inteligence** podle Šikýře (2014, s. 104) odhalují rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů, prověřují verbální, numerické i abstraktní myšlení jednotlivých uchazečů. Podle Armstronga (2007, s. 389) je inteligence velmi složitý pojem a je důležité, aby byl test z hlediska validity řádně ověřen a aby skóre bylo vztahovatelné k jakýmsi „normám“. **Testy schopností** se podle Koubka (2007, s. 176) používají na hodnocení existujících i potenciálních schopností uchazeče a mohou být zaměřeny na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, stejně jako na duševní schopnosti uchazeče. Podle Ludlowa a Pantona (1995, s. 91) je výraz schopnost sám o sobě nepřesný, a proto se vždy musí upřesnit, jestli zkoumáme verbální, numerickou, prostorovou, technickou nebo například administrativní schopnost. Podle autora bakalářské práce je moc důležité si uvědomit, které schopnosti budou vzhledem k pracovnímu místu žádoucí, a najít spolehlivý způsob jak tyto schopnosti testovat. **Testy znalostí a dovedností** jsou podle Koubka (2007, s. 176) vhodné k prověření znalostí či odborných návyků, které se uchazeč naučil zejména během přípravy na povolání. Stejný autor do této kategorie zařazuje i ukázkou nebo vzorek práce, která, jak o tom bude pojednáno v textu dále, je jednou z metod s nejvyšší predikční validitou. Kocianová (2010, s. 112) do této kategorie zařazuje i

jazykové testy, které jsou podle autora bakalářské práce v současné době globalizace stále důležitější. **Testy osobnosti** mají podle Dvořákové (2007, s. 141) zjistit, zda uchazeč neskrývá v sobě nějaký faktor, který by mohl negativně působit při výkonu jeho práce, například reakci kandidáta na nepřátelské chování zákazníka. Podle Armstronga se (2007, s. 390) testy osobnosti pokoušejí posoudit osobnost kandidáta tak, aby bylo možné předpovědět jeho způsob chování v nějaké roli.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je podle Koubka (2007, s. 179) nejpoužívanější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Výběrový pohovor má podle stejného autora tři hlavní cíle, získat hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informaci o organizaci a o práci a posoudit osobnost uchazeče. Šikýř (2014, s. 103) popisuje účel pohovoru podobně, podle něj se jedná o ověření a doplnění rozhodujících údajů o uchazečích, posouzení způsobilosti, chování a motivace uchazečů, informování uchazeče o podmínkách zaměstnání a zjištění představy uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání. Ludlow a Panton (1995, s. 59) definují cíle pohovoru jako získávání informací, z kterých bude možné učinit úsudek ohledně vhodnosti kandidáta a to nejen k současným, ale i k dlouhodobým potřebám podniku a zároveň jako poskytování informací kandidátovi, aby se mohl rozhodnout, zda podnik dokáže uspokojit jeho potřeby. Dvořáková (2007, s. 141) také popisuje zvláštní význam získání informací během výběrového pohovoru jak pro firmu, tak pro uchazeče. To opět potvrzuje fakt, který již byl v práci zmíněn, a sice že se vždy jedná o dvousměrný proces jak v případě výběru, tak i v případě získávání pracovníků. Podle Armstronga (2007, s. 369) by výběrový pohovor měl odpovědět na tři základní otázky. Ty se dle autora ptají, zda uchazeč může a zda chce vykonávat danou práci a jak uchazeč zapadne do organizace.

Podoby pohovorů podle množství a struktury účastníků

Koubek (2007, s. 178) popisuje jednotlivé podoby pohovorů podle množství a struktury účastníků jako pohovor 1+1, pohovor před panelem nebo komisí posuzovatelů, postupný pohovor a skupinový pohovor. Pro pohovor typu 1+1 je podle autora charakteristické, že ho vede jen jeden představitel organizace, což může vést ke značné subjektivitě, avšak na druhé straně umožňuje otevřenější atmosféru. Podle autora je tento typ pohovoru zejména vhodný pro obsazování méně kvalifikovaných pozic. Dvořáková (2007, s. 142) dodává, že tento druh pohovoru je také vhodný při obsazování manažerské pozice nebo pozice specialisty jako první pohovor. Druhý typ pohovoru, tedy pohovor před panelem posuzovatelů umožňuje podle Koubka (2007, s. 178) všestrannější a objektivnější posouzení uchazeče. Podle autora je typická 3-4 členná komise, která většinou sestává z bezprostředního nadřízeného obsazovaného místa, personalisty a zkušeného psychologa. Dvořáková (2007, s. 142) píše o počtu minimálně dvou tazatelů, přičemž za optimální počet tazatelů považuje tři, mimo jiné z důvodu případného hlasování mezi posuzovateli. Postupný pohovor je podle Koubka (2007, s. 178) série pohovorů 1+1, který má za cíl zachování výhod a eliminování nevýhod předchozích dvou typů pohovorů, avšak jeho nevýhodou je časová náročnost. Dalším typem je skupinový pohovor, který podle stejného autora slouží především pro posouzení chování uchazečů ve skupině. Bělohlávek (2009) doporučuje to, co Koubek

nazývá postupným pohovorem, konkrétně ať uchazeč hovoří se dvěma nebo třemi tazateli, ale s každým nezávisle. Výhodu tohoto postupu vidí autor mimo jiné i v tom, že samotný uchazeč reaguje na různé typy lidí jinak, čili se sleduje jeho chování v různých situacích a u dotazujícího, se kterým naváže bližší kontakt, řekne více informací. Autor zohledňuje i časové hledisko, a sice že dotazující manažeři stráví s uchazečem stejnou, případně i kratší dobu, než kdyby seděli v komisi. Stejný autor popisuje zajímavý případ, kdy trojčlenná komise po jistém pohovoru s uchazečem měla víceméně stejný názor. Druhý den se však z časových důvodů museli manažeři na další pohovory rozdělit a mluvit s uchazečem individuálně a na konci byly značné rozdíly v názorech jednotlivých členů komise (Bělohlávek, 2009, s. 32). Podle stejného autora totiž reagoval na různé osobnosti různě. Tím se podle autora vytvořil prostor pro diskusi důležitých rysů uchazeče, které by se při předešlém systému práce neprojevíly.

Rozdělení pohovorů podle obsahu a průběhu

Podle obsahu a průběhu rozlišují Šikýř (2014, s. 104), Dvořáková (2007, s. 141) a Armstrong (2007, s. 374) strukturovaný a nestrukturovaný pohovor. Koubek (2007, s. 180), Kocianová (2010, s. 102) a Hroník (1999, s. 269) uvádějí také polostrukturovaný pohovor. U strukturovaného pohovoru jsou podle Dvořákové (2007, s. 141) předem připraveny otázky, čímž je umožněno porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. Autorka považuje za možnou nevýhodu to, že na všeobecně známé otázky se uchazeči mohou předem připravit, tento nedostatek však lze korigovat položením neočekávané a nezvyklé otázky, která kandidáta vyvede z role. U tohoto druhu pohovoru je podle Koubka (2007, s. 180) stanoven předem nejenom obsah a pořadí otázek, ale i čas na jednotlivé otázky. Podle autora se jedná o spolehlivější typ pohovoru než je nestrukturovaný hlavně kvůli redukci subjektivního přístupu hodnotitele vůči jednotlivým uchazečům, což uvedla i Dvořáková. Stejný autor považuje nestrukturovaný pohovor za nevhodnou metodu, protože není možné uchazeče objektivně mezi sebou porovnávat a není možné efektivně hodnotit bez konkrétních cílů. Hroník (1999, s.) tento druh pohovoru nazývá „volný“ a na rozdíl od Koubka je podle autora vytyčený cíl i strategie rozhovoru, avšak není stanoveno, jak cílu dosáhnout. Dvořáková (2007, s. 141) popisuje tento druh pohovoru jako pohovor, který obvykle vede buď nezkušený, nebo naopak velmi zkušený hodnotitel, který podle autorky umí plánovat, organizovat i kontrolovat proces rozhovoru a je schopen spolehlivě posoudit výpovědi pomocí konfrontace z verbálních a neverbálních signálů. To je poněkud v rozporu s tím, co píše Koubek, podle kterého je to natolik nevhodná metoda, že není ani validní. Polostrukturovaný pohovor podle Kocianové (2010, s. 102) vychází z připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby. Podle Koubka (2007, s. 181) se tato metoda snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody předchozích dvou typů pohovorů a je náročný na schopnosti posuzovatelů. Podle Hroníka (1999, s. 269) má polostrukturovaný (částečně standardizovaný) pohovor pevně danou strategii, ale jeho taktika je volná, tazatel nemusí dodržovat pořadí otázek a některé otázky může položit jen některým uchazečům, zatímco jiným ne.³

³ Hroník navíc uvádí „neřízený“ nebo „neprogramovaný“ druh pohovoru, který, na rozdíl od volného pohovoru, který byl popsán ostatními autory jako nestrukturovaný, dovoluje uchazeči volně se rozhodovat, o čem pohovor bude, v rámci času, který je k dispozici.

Příprava na pohovor

Podle Kocianové (2010, s. 103) je potřebné, aby se tazatel na pohovor velmi pečlivě připravil, aby rozhovor mohl sledovat stanovený cíl. Dále je podle autorky potřebné naplánovat čas na rozhovor a také zajistit vhodné prostředí, nerušené, klidné a příjemné. Stejná autorka popisuje, že je třeba, aby tazatel prostudoval jak popis pracovního místa, tak dokumenty uchazeče a připravil scénář rozhovoru a také se připravil na otázky uchazeče. Podle Stýbla (1993, s. 279) je pro úspěch pohovoru nutné ujasnit si a připravit si cíle, jaké má pohovor plnit a naplánovat si jeho pravděpodobný průběh. Autor dále popisuje důležitost prostudování podkladů od uchazeče, ale také přípravu informací, které bude vyžadovat uchazeč. Příprava je podle Urbana (2003, s. 45) předpokladem úspěšného vedení pohovoru. Dobrá příprava totiž umožňuje podle autora efektivně využít čas na pohovor k získání všech potřebných informací. Příprava podle autora zahrnuje podrobné seznámení se s životopisem uchazeče. Čtení životopisu během pohovoru je podle autora nevhodné a brání pohovorujícím otázky lépe přizpůsobit jednotlivým kandidátům. Další součástí přípravy je podle autora dobrá znalost povahy a náplně pracovní pozice. V tomto směru je chybou informovat kandidáta během pohovoru o úkolu, který se ve skutečnosti na dané pracovní pozici neprovádí. Za ještě větší chybu považuje autor opak, kdy se osoba vedoucí pohovor nezmiňuje o důležitém úkolu, který pracovní pozice obnáší. V rámci přípravy autor doporučuje si předem připravit otázky, případně alespoň přehled klíčových zkušeností, schopností a osobních předpokladů kladených na uchazeče. Jednotlivé otázky mohou podle autora vyvolávat další otázky, které by však osobu vedoucí pohovor neměly odvést od předem připravené struktury pohovoru. V rámci přípravy považuje autor za důležitou volbu vhodného prostředí, pohodlného pro obě strany. Vhodnost přípravy konkrétních otázek předem zdůrazňuje i Bělohlávek (2009, s. 30), a to především proto, že pokud všichni uchazeči dostávají tytéž otázky a mají stejné podmínky, nikdo z nich není zvýhodňován a nestane se, že osoba vedoucí pohovor si po něm vzpomene, že se zapoměla uchazeče zeptat na konkrétní důležitou věc. V podstatě tím autor popisuje (ale nepojmenuje to v textu) podstatu strukturovaného pohovoru, o kterém bylo psáno v textu u rozdělení pohovorů podle obsahu. Torrington a kol (2009, s. 386) považují za důležité i plánování trvání pohovorů, hlavně pokud se provádí několik pohovorů po sobě. Autoři doporučují vyhradit si čas na přestávky, které mohou vyvážit případné rozdíly v trvání jednotlivých pohovorů.

Vedení pohovoru

V průběhu vedení pohovoru by se podle Kocianové (2010, s. 103) mělo uplatňovat umění mluvit, ale také naslouchat. Podle autorky je třeba mít na mysli, že každý pohovor je jedinečný, každý uchazeč a každý posuzovatel je jiný a do rozhovoru vnáší svou osobnost. Pořizování poznámek by se podle autorky mělo provádět jenom v nutné míře, tazatel by měl uchazeče v průběhu pohovoru primárně sledovat a udržovat s ním oční kontakt. Záznam by měl být ovšem podle autorky pořízen z každého pohovoru. Urban (2003, s. 45) také popisuje důležitost **pořizování poznámek**, protože podle autora se nelze během pohovoru spoléhat na paměť. Poznámky by podle autora měly obsahovat hlavní body odpovědí uchazeče a jeho reakce na otázky, které jsou

nezbytným předpokladem pro navazující vyhodnocování uchazečů. Bělohlávek (2009, s. 37) doporučuje poznamenání poznámek během pohovoru v případě necitlivých témat. Jakmile podle autora dojde k diskusi citlivého tématu, je vhodné tužku odložit, abychom tím neodradili uchazeče od upřímné odpovědi zapisováním. Následně po ukončení pohovoru si můžeme tyto poznámky ohledně citlivých témat doplnit. Armstrong (2007, s. 386) doporučuje si poznámky pořizovat diskrétně, ale nikoliv skrytě. Autor považuje za vhodné se uchazeče zeptat, jestli mu to nebude vadit, pokud bude tazatel pořizovat poznámky. Uchazeč podle autora nemůže nic namítat, ale může ocenit, že se ho tazatel zeptal. **Volba vhodných otázek** je podle Urbana (2003, s. 45) velmi důležitá, protože jsou efektivním nástrojem určení vhodnosti uchazeče pro společnost. Špatné otázky vedou podle autora ke špatným odpovědím, které neumožní posoudit vhodnost uchazeče. Bělohlávek (2009, s. 35) doporučuje kladení otevřených otázek namísto otázek uzavřených. Podle autora se z odpovědí na otevřené otázky dozvíme víc. Autor považuje za nevhodné sugestivní otázky, protože ty v podstatě vnucují jistou odpověď. Dále autor rovněž jmenuje otázky přímo zakázané, které by se vztahovaly na politickou orientaci, náboženství, sexuální orientaci, plánování těhotenství atd. Tyto otázky by podle autora mohly snadno vést k diskriminaci a nejsou přijatelné nejenom z etických, ale i z legislativních důvodů.

Hodnocení uchazeče

Při hodnocení uchazeče je podle Kocianové (2010, s. 104) důležité zachovávat kritický přístup, porovnávat primárně informace o uchazeči s požadavky na pracovní místo, nikoliv uchazeče mezi sebou navzájem. Dle autorky je třeba minimalizovat preference a sympatie tazatele a vyhodnotit jak výkon, tak chování uchazeče v průběhu pohovoru. Podle Armstronga (2007, s. 384) je důležité, abychom se nenechali oklamat příjemným, sebejistým a výřečným uchazečem, který může představovat „*přitažlivý obal bez jakéhokoliv obsahu*“. Tento fakt zdůrazňuje i Urban (2003, s. 49) v rámci závěrečného rozhodování o uchazečích, o kterém bude pojednáno v další části textu.

Assessment centre - AC

Assessment centre je podle Dvořákové (2007, s. 141) metoda, která se využívá jak při výběru, tak při povyšování, vzdělávání a rozvoji pracovníků, nejčastěji manažerů a specialistů. Podle autorky se jedná o vícestranné pozorování při plnění různých cvičení, řešení případových studií, hraní rolí, skupinové diskuse s nebo bez rozdělení rolí, atd. Podle Armstronga (2007, s. 362) se u assessment centra klade největší náročnost na chování uchazeče. Úkoly, které se při AC používají, podle autora zachycují a simulují klíčové aspekty práce na daném pracovním místě. Výkon je u této metody podle autora měřen ve více rovinách a to z hlediska schopností k dosažení výkonu na pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci. AC podle Šikýře zpravidla probíhá mimo pracoviště a trvá jeden až dva dny. Podle stejného autora se během AC porovnává větší počet uchazečů najednou, typicky osm až deset uchazečů před panelem pěti až sedmi hodnotitelů, kteří mohou být manažery firmy, personalisty nebo psychology a to jak interními, tak externími. Přednost AC autor popisuje v komplexním a objektivním porovnání uchazečů, zatímco nedostatkem AC je podle autora hlavně časová i finanční náročnost metody.

Zkoumání referencí

Hroník (2007, s. 319) považuje reference za jeden ze čtyř pilířů výběrového řízení (jak o tom bylo pojednáno v podkapitole 2.4.1) tedy za základní metodu výběrového řízení. Autor zároveň zmiňuje, že tato metoda je nejvíc preferována v anglosaských zemích, protože u nás jsou reference často předmětem dohody mezi firmou a zaměstnancem při odchodu zaměstnance s nedostatečným výkonem nebo bývají jinak nepřesné. Armstrong (2007, s. 365) rozděluje reference na písemné a telefonické, přičemž preferovány jsou písemné a telefonické autor doporučuje jako alternativu nebo doplněk psaných referencí. Autor však zdůrazňuje, že reference pomocí telefonu mají tu výhodu, že lidé mají sklon poskytnout upřímný názor spíše ústně než písemně, protože písemně tím berou na sebe jistý závazek. Šikýř (2014, s. 105) popisuje možnost získání referencí nejenom od předchozího zaměstnavatele, ale také od školy, kde uchazeč studoval. Podle autora je třeba zkoumat reference jenom se souhlasem uchazeče a účelem metody by mělo být prověření a doplnění informací od uchazeče.

Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření je podle Koubka (2007, s. 183) metodou výběru pracovníků, která se používá zejména tam, kde by nepříznivý zdravotní stav pracovníka mohl ohrožovat zdraví ostatních, například v potravinářském průmyslu. Autor dále popisuje, že firmy v současné době využívají lékařské vyšetření jako dokumentaci zdravotního stavu pracovníka při nástupu do práce, kvůli možným pozdějším sporům o zhoršení zdravotního stavu pracovníka spojeným s vykonáváním práce. Podle Kocianové (2010, s. 101) je v případě některých pracovních míst předpisy dána povinnost podstoupit lékařské vyšetření. Autorka také popisuje, že se jedná o pozice, kdy by pracovník mohl ohrožovat zdravotní stav druhých, nebo by během výkonu práce mohlo dojít ke zhoršení vlastního zdravotního stavu.

Zkušební doba

Kocianová (2010, s. 98) popisuje, že přijetí uchazeče na zkušební dobu se také považuje za metodu výběru pracovníků. Během zkušební doby se osvědčí oboustranná spokojenost nebo nespokojenost s výkonem daného pracovníka. Za poměrně výjimečnou a diskutabilní verzi této metody považuje autorka případ, kdy se najme jeden nebo více uchazečů a po skončení zkušební doby si organizace ponechá toho nejlepšího z nich. Koubek (2007, s. 183) tuto metodu popisuje jako jednu z nejefektivnějších metod, i když se podle autora se jedná o nákladnou a organizačně náročnou metodu, která je zároveň nešetná k nevybraným uchazečům.

Efektivnost jednotlivých metod výběru pracovníků

Bláha a kol. (2013, s. 99) citují publikaci Bláhy, Matieciuca a Kaňákové (2005), podle které je predikční validita vyjádřena koeficientem korelace a udává, zda je možné danou metodou výběru pracovníků skutečně predikovat vhodnost uchazeče pro danou pozici a do jaké míry. V tomto smyslu by podle autorů koeficient 0,1 znamenal, že téměř

neexistuje vztah mezi výsledky, kterých uchazeč dosáhl danou výběrovou metodou a jeho následným výkonem. Naopak, predikční validita 1,0 by podle autorů znamenala stoprocentní pravděpodobnost úspěchu uchazeče na základě příslušné metody výběru. Kocianová (2010, s. 127), řadí mezi metody výběru s nižší predikční validitou dokumenty od uchazeče jako životopis, motivační dopis, vysvědčení, školní známky, test osobnosti, grafologickou expertízu, posudky a reference. Naopak do metod s vyšší predikční validitou patří testy inteligence, multimodální rozhovor⁴, zkušební doba, strukturovaný rozhovor, assessment centre a výkonový test. Nelze si nevšimnout, že výkonový test, assessment centre i zkušební doba mají podle autorky vyšší predikční validitu než strukturovaný rozhovor. Koubek (2007, s. 184) uvádí jiné členění metod podle Smithe (1988), v kterém má naopak strukturovaný pohovor nejvyšší validitu ze všech uvedených metod, a sice 0,64, za ním stojí ukázka práce s validitou 0,55 a následně test schopností a assessment centre s validitami 0,54 a 0,41. Armstrong (2007, s. 363) uvádí rozdělení metod podle predikční validity od Taylora (1998), kde má nejvyšší predikční validitu ukázka práce (mezi 0,5 a 0,6), pak testy schopností (také mezi 0,5 a 0,6) a následně assessment centre (mezi 0,4 a 0,5), zatímco strukturované pohovory mají podle stejného zdroje predikční validitu jen mezi 0,3 a 0,4.

Je možné tedy shrnout, že mezi výběrové metody s nejvyšší predikční validitou patří podle tří porovnávaných autorů ukázka práce, assessment centre a výkonový test (test schopností). Strukturovaný pohovor je Smithem, kterého uvádí Koubek, považován za nejsilnější metodu, zatímco ostatní autoři tuto metodu nezařazují do první trojky a její predikční validitu hodnotí kolem 0,4. Zjištěné skutečnosti opět potvrzují fakt, jenž byl zmíněn na začátku podkapitoly o metodách výběru od Kocianové (2010, s. 98), že žádná z metod výběru pracovníků není zdaleka stoprocentní, co se týká předpovědi budoucího pracovního výkonu pracovníka, a proto je vhodné použít kombinaci metod, která by měla být vybrána vzhledem k charakteru obsazované pracovní pozice.

Rozhodování o přijetí uchazeče

Závěrečné rozhodování by podle Šikýře (2014, s. 105) mělo zahrnovat kladné odpovědi na otázky, zda pracovník může pracovat a zda chce pracovat na daném pracovním místě. V ideálním případě je podle autora rozhodování v rukou manažera, potenciálního nadřízeného uchazeče. Zásady zdravého výběru a politiky výběru pracovníka podle Koubka (2007, s. 184) zahrnují to, aby byl pracovník vybírán pouze na základě jeho schopností a dovedností vykonávat úspěšně danou práci, nikoliv na základě osobních sympatií, rodinných nebo jiných vztahů. Závěrečný výběr je podle Urbana (2003, s. 49) založen na porovnání informací ze životopisu, poznámek z pohovoru a ověřování referencí – s předem stanovenými požadavky nebo kritérii výběru. Při závěrečném výběru je podle autora nejdůležitější zachování objektivity a zapomenutí na předsudky. V rámci zachování objektivity by se podle autora hodnotitel neměl nechat unést osobností nebo osobním charismatem uchazeče a sympatiemi k němu, ale měl by skutečně objektivně porovnat požadavky na pozici se schopnostmi uchazeče. Osobní

⁴Multimodální rozhovor je podle Kocianové (2010, s. 109) druh výběrového rozhovoru, který se skládá z osmi pevně daných komponent, přičemž pět komponent slouží k diagnostickému účelu a tři mají zajistit přirozený průběh rozhovoru.

předsudky podle autora mohou poškodit organizaci jak z pohledu reálné výkonnosti, tak i z pohledu právního.

Zásady výběru pracovníků

Při výběru pracovníků by se podle Koubka (2007, s. 184) měly dodržovat zákony, uchazeč by měl být brán jako rovnocenný a rovnoprávný partner, jím poskytnuté údaje by měly být považovány za důvěrné. Kritéria výběru, odpovídající prediktory a metody by podle autora měly být používány přiměřeně k pracovní pozici. Podle Hroníka (2007, s. 111) je velmi důležité, aby byl celý proces výběru dokumentován, což následně umožňuje vyhodnocení efektivity výběru. Podle stejného zdroje mohou samotný výběr, vyhledávání a získávání pracovníků provádět různí manažeři se stejným postupem a velkou část procesu mohou vykonávat pracovníci s nižší kvalifikací, aniž by to bylo na úkor kvality, pokud postupují podle předem stanoveného postupu. Stejný autor popisuje, že pořizování dokumentace při výběrovém řízení působí profesionálně a snižuje riziko prohry v případě obžaloby firmy uchazečem z diskriminace při výběru. Dále je podle stejného zdroje vhodné vypracovat harmonogram celého výběrového řízení, podle kterého se bude časově postupovat. Finální rozhodnutí je podle Urbana (2003, s. 50) třeba učinit co nejrychleji, protože prodlužování doby od pohovorů zvyšuje možnost ztráty kandidáta, který mezitím může absolvovat pohovory u konkurenčních firem. Takovou ztrátou vhodného kandidáta se podle autora devaluje investice do výběrového procesu.

Specifika výběru pracovníků v oblasti hoteliérství

Podle Křížka a Neufuse (2014, s. 109) má sféra služeb svá specifika a mezi významné faktory se řadí vliv lidského faktoru. Podle stejných autorů je služba jako produkt poskytována osobně pracovníkem, a proto záleží na naturelu, osobnostních kvalitách a temperamentu pracovníka. Jak popisují stejní autoři „*poskytovateli služby by mělo činit radost, že poskytnutou službou činí radost příjemci služby*“. Mezi základní vyžadované dokumenty od uchazečů v hotelovém průmyslu se podle stejných autorů řadí kromě životopisu dotazník, doklad o dosaženém vzdělání, doklad o lékařském vyšetření a hodnocení z předchozích pracovišť. Autoři citují definici pohostinné osoby z Webstrova slovníku, kdy pohostinná osoba je „osoba, která poskytuje šlechetné a srdečné přijetí hostů“. Projev pohostinnosti u osoby, která se uchází o pracovní místo v hotelu, musí být přirozený, nikoliv profesionální maskou. Úlohou personalistů je podle stejných autorů posoudit v prvních kontaktech se zájemcem zda má v sobě tuto vlastnost. Palatková a Zichová (2014, s. 91) popisují některé specifické podmínky zaměstnanosti v turistice, mezi něž patří různorodost profesí, odlišné kvalifikační předpoklady, vysoký podíl žen a mladších zaměstnanců, časová náročnost a rozložení časových nároků během roku, měsíce, týdne nebo dne, častá vysoká fluktuace, nižší průměrná mzda ve srovnání s jinými obory a další.

2.5 Metodologie

Hlavním cílem práce je zhodnotit a navrhnout proces efektivního výběru nových zaměstnanců z vnějších zdrojů v podniku ABC. **Dílejšími cíli** jsou: shromáždění teoretických poznatků z oblasti výběru pracovníků, prozkoumání výběru pracovníků ve firmě ABC a identifikace jeho nedostatků.

Metodika práce

Nejdříve byla provedena obsahová analýza sekundárních dat, jejímž výsledkem je zpracovaná literární rešerše, obsahující poznatky ze současné literatury v oblasti výběru pracovníků a procesů, které s výběrem pracovníků bezprostředně souvisejí.

Dalším krokem bylo provedení polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů pro základní orientaci v problematice výběru pracovníků v hotelu ABC. V rámci tohoto rozhovoru byl nejdříve zmapován výběrový proces. Výstupem této části šetření je podrobný popis procesu, který zahrnuje jednotlivé kroky tohoto procesu včetně komunikace s uchazeči a identifikace účastníků, kteří se na výběru pracovníků v hotelu ABC podílejí. K hlubšímu prozkoumání jednotlivých kroků procesu výběru pracovníků a způsoby jejich provádění byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů s každým pracovníkem, který se na procesu výběru podílí. Jednalo se o další rozhovor s manažerkou lidských zdrojů a o rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Rozhovory proběhly v období 13. 4. 2015 – 17. 4. 2015 v hotelu ABC. Přepisy všech rozhovorů se nacházejí v přílohách práce. Ke zmapování aktuálních trendů a případných problémových oblastí v problematice výběru pracovníků v hotelu ABC byly prozkoumány i vybraná statistická data. Jednalo se o počet a typ vybíraných pracovníků za dané období. Pro aktuálnost údajů a trendů bylo nejdříve zjištěno, jak dlouho jednotliví vedoucí pracovníci, kteří výběr provádějí, na své pozici působí. Nejkratší dobu působí na pozici vedoucího oddělení vedoucí pracovník 2 roky. Z tohoto důvodu bylo zvolené období posledních 2 let a následně upřesněno na 1. 4. 2013 až 1. 4. 2015. Informace o tom, jaké druhy pracovních pozic byly obsazeny a v jakém počtu za sledované období, byly získány od manažerky lidských zdrojů. Získaná data byly následně ověřeny s jednotlivými vedoucími pracovníky během rozhovorů. Údaje z rozhovorů byly následně vyhodnoceny, a byly identifikovány jednotlivé slabé stránky celého procesu, na základě kterých byl formulován návrh ke zlepšení procesu výběru pracovníků v hotelu ABC.

3 Analyticko-praktická část

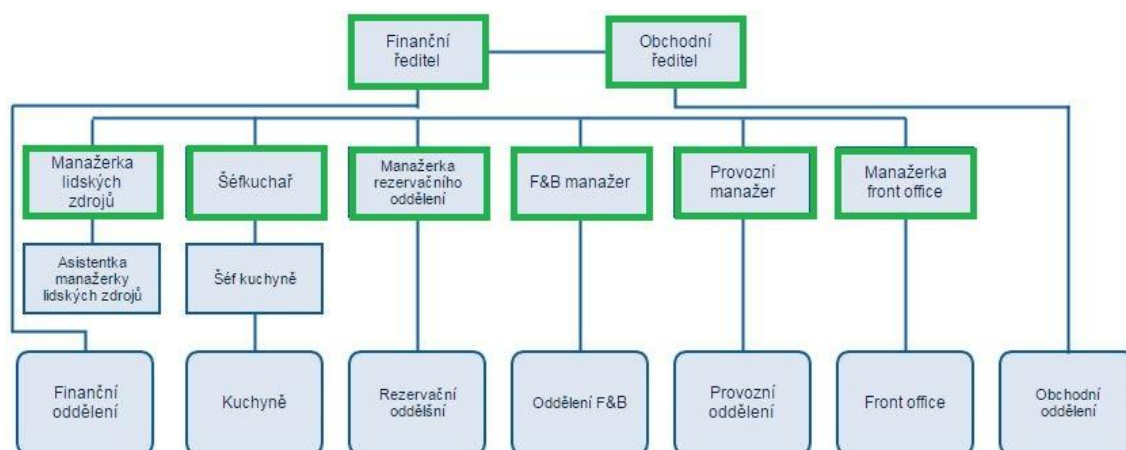
Analyticko-praktická část práce se nejprve zabývá stručnou charakteristikou hotelu ABC. V rámci této části je uvedena organizační struktura hotelu, jsou vyznačeni jednotliví vedoucí pracovníci, kteří se na výběru pracovníků podílejí a jsou popsány další základní údaje o hotelu. Následně je popsáno získávání pracovníků jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů a metody získávání, které se v hotelu ABC používají. V další části textu je popsán proces výběru pracovníků, počínajíc předvýběrem. Následně se text zabývá charakteristikou výběru pracovníků na jednotlivých odděleních. Jelikož na každém oddělení provádí výběr jenom jeden vedoucí pracovník, jeho styl a postoje k výběru prakticky charakterizují výběr na daném oddělení. Data, která jsou uvedena

v této části textu, pocházejí z rozhovorů s jednotlivými vedoucími pracovníky. Po popisu výběru pracovníků na jednotlivých odděleních následuje souhrn informací, který porovnává způsob výběru mezi jednotlivými odděleními a styl pohovorů, přípravy, poznámek atd. jednotlivých vedoucích pracovníků. Analyticko-praktická část se následně věnuje druhému pohovoru, který je prováděn manažerkou lidských zdrojů a dalším procesním krokům výběru jako je lékařská prohlídka, reference nebo vyžádané dokumenty. Na konci analyticko-praktické části jsou všechny poznatky shrnuty a zhodnoceny v porovnání s poznatky z literatury. Následně jsou formulovány návrhy na zlepšení procesu výběru pracovníků z vnějších zdrojů v hotelu ABC.

3.1 Stručná charakteristika hotelu ABC

Vedení hotelu nesouhlasilo s uvedením jména hotelu, proto je v práci používán název hotel ABC. Jedná se o hotel, který se nachází v Praze a je součástí mezinárodní sítě hotelů. Hotel ABC se orientuje hlavně na obchodní klientelu. V současnosti zaměstnává na plný úvazek zhruba 80 stálých zaměstnanců. Obrázek 1.1 ukazuje organizační schéma hotelu k 28. 1. 2015, které je v současné době platné.

Obrázek 1 Organizační schéma hotelu ABC k 28. 1. 2015



Zdroj: interní dokument hotelu ABC, vlastní úprava

Jak je ze schématu vidět, hotel má 8 různých oddělení. Jednotlivá oddělení jsou: finanční oddělení, oddělení lidských zdrojů, oddělení kuchyně, rezervační oddělení, oddělení F&B, provozní oddělení, oddělení front office a obchodní oddělení. Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení jsou označeni zelenou barvou. Jedná se zároveň o pracovníky, kteří provádějí výběr pracovníků v hotelu ABC. Hotel v současné době nemá generálního ředitele. Na vrcholovém řízení hotelu se podílí finanční ředitel s obchodním ředitelem, jakožto členové výkonného výboru. Tito ředitelé, stejně jako ostatní vedoucí oddělení, jsou podřízeni řediteli, který v současné době pracuje v zahraniční pobočce sítě hotelů, tudíž hotel ABC řídí dálkově. Členové výkonného výboru tedy přímo vedou jen svá oddělení, tedy finanční a obchodní oddělení, na přímém vedení ostatních oddělení se efektivně nepodílejí. Na schématu není vyznačené žádné oddělení úklidu, jelikož úklid v hotelu ABC má na starosti externí firma.

3.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků se v hotelu ABC provádí jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.

Získávání pracovníků z **vnitřních zdrojů** probíhá pomocí inzerce na firemním intranetu. Prostřednictvím tohoto nástroje jsou jednotlivé volné pracovní pozice viditelné pro zaměstnance celé hotelové sítě, tedy i pro zaměstnance jiných hotelů, které patří do stejné sítě v zahraničí. V rámci řízení kariéry se získávají pracovníci na jednotlivé pracovní pozice i přemístěním z jiné pracovní pozice nebo povýšením.

Získávání pracovníků z **vnějších zdrojů** hotel provádí výhradně elektronicky, tedy prostřednictvím inzerátů na internetu. Pro tento účel hotel využívá služeb portálů prace.cz, jobs.cz a gastrojobs.cz. Prace.cz a jobs.cz patří mezi nejpoblárnější pracovní portály v ČR. Gastrojobs.cz je portál, který se specializuje na pracovníky v oblasti hotelnictví, gastronomii, lázeňství a cestovním ruchu (gastrojobs.cz, 2015a).

Každému uchazeči, který se přihlásí na pracovní pozici, je po přihlášení odeslán email. Tento email obsahuje poděkování za zájem o pracovní pozici v hotelu a také informace, že vybraní uchazeči budou kontaktováni během 10 pracovních dnů. Pokud uchazeč neobdrží během 10 pracovních dnů další komunikaci, znamená to, že do dalšího kola výběrového řízení vybrán nebyl. Pokud se uchazeč přihlásí přes server prace.cz nebo jobs.cz, je možnost volby automatické odpovědi přes server, do kterého je daný text emailové komunikace uložen, a uchazeči tento email dostávají automaticky. V případě, že uchazeč najde inzerovanou pracovní pozici na stránkách gastrojobs.cz, probíhá přihlášení uchazeče na pracovní pozici a veškerá další komunikace přes emaily, které zajišťuje manažerka lidských zdrojů.

3.3 Proces výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků v hotelu ABC může být podle manažerky lidských zdrojů rozdělen do **čtyř hlavních fází**. Informace v této podkapitole pocházejí z rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů.

První fází je **fáze předvýběru**, kterou provádí manažerka lidských zdrojů. Během předvýběru je využívána metoda prozkoumání životopisu a v případě vybraných pracovních pozic také krátký telefonický rozhovor. Životopisy (a motivační dopisy) uchazečů, které jsou v rámci předvýběru posouzeny jako vhodné, posílá manažerka lidských zdrojů příslušným vedoucím pracovníkům na jednotlivých odděleních. V dalším kroku se vedoucí oddělení rozhodne, zda má zájem daného kandidáta pozvat na pohovor. Formou emailové zprávy informuje manažerku lidských zdrojů. Manažerka lidských zdrojů následně vybrané uchazeče telefonicky pozve na pohovor. V hotelu ABC se při obsazování každé pracovní pozice využívá dvoukolového pohovoru. V případě vybraných pracovních pozic se používají i praktické zkoušky, o kterých bude pojednáno v dalším textu. **Druhou fází** výběrového řízení je **první kolo pohovoru**, které vždy provádí vedoucí příslušného úseku a v případě pozice kuchaře následuje i praktická zkouška vaření. Po prvním kole pohovoru příslušný vedoucí pracovník informuje oddělení lidských zdrojů o výsledku. Opět se o komunikaci s uchazečem v této fázi výběrového řízení stará manažerka lidských zdrojů. V případě, že uchazeč neuspěl na pohovoru, je mu poslán email, ve kterém je informován, že v tuto chvíli se dala přednost jiným uchazečům. V případě, že uchazeč na prvním kole pohovoru uspěl, manažerka lidských zdrojů ho telefonicky pozve na druhé kolo pohovoru. **Třetí fází**

výběrového řízení v hotelu ABC je **druhé kolo pohovoru**. Druhé kolo výběrového pohovoru provádí vždy manažerka lidských zdrojů. Účelem druhého kola pohovoru je primárně získání pohledu na uchazeče od druhého posuzovatele a eliminace případných rozhodnutí z nouze, čili situace, kdy oddělení urgentně potřebuje nového zaměstnance a bylo by ochotné vzít někoho, kdo by vyhovoval kritériím výběru jenom částečně. Dalším cílem druhého kola je ověření některých informací, které v prvním kole nebyly zjištěny a poskytnutí dalšího odborného a nezávislého pohledu na daného kandidáta. Rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče manažerkou lidských zdrojů v tomto druhém kole je finální, manažerka má tedy pravomoc rozhodnout se proti rozhodnutí vedoucího pracovníka daného oddělení. **Čtvrtá fáze** výběrového řízení se podle manažerky lidských zdrojů skládá z **ověřování referencí** (výjimku ohledně ověřování referencí tvoří obchodní oddělení, na kterém reference ověřuje obchodní manažer hned po prvním kole pohovoru), **lékařského vyšetření a prozkoumání vyžadovaných dokumentů** jako například certifikáty a osvědčení o vzdělání v případě některých pracovních pozic, výpis z rejstříku trestu, zdravotní průkaz v případě vybraných pozic a zápočtový list z předchozího zaměstnání. Je nutno hned v této části textu poznamenat, že zmíněné dokumenty uchazeč dodává až při nástupu do zaměstnání.

3.3.1 Předvýběr

Hotel ABC požaduje pro účely předvýběru, tedy na začátku výběrového řízení, životopis a na vybrané pozice také motivační dopis. Motivační dopis je vyžadován na pracovní pozice recepčního/front office, na všechny obchodní pozice a na pozice pracovníka rezervačního oddělení. Je tomu tak proto, že na těchto pozicích je největší potřeba toho, aby se pracovník uměl dobře prezentovat. Podle manažerky lidských zdrojů obsahuje motivační dopis znaky jak motivace, tak schopnosti sebe prezentace. Další dokumenty jsou vyžádány od uchazečů, kteří úspěšně absolvují pracovní pohovory a jsou vybráni pro danou pracovní pozici až po druhém kole pohovoru. Seznam těchto dokumentů bude uveden v dalším textu. Předvýběr na veškeré pozice provádí manažerka lidských zdrojů. Během předvýběru manažerka zhodnotí životopisy uchazečů. V případě pracovních pozic, kdy je vyžadován motivační dopis (recepčního/front office, na všechny obchodní pozice a na pozice pracovníka rezervačního oddělení), provádí manažerka lidských zdrojů v rámci předvýběru také krátký telefonický rozhovor s uchazeči. Telefonický rozhovor slouží k zjištění případných nejasností v životopisu a ke zjištění finančních požadavků uchazeče. Finanční požadavky se zjišťují hned na začátku výběrového řízení, protože v případě příliš vysokých požadavků na straně uchazeče, které hotel nedokáže splnit, by bylo zbytečné provést celý výběrový proces a to jak pro hotel, tak pro uchazeče. V případě ostatních pozic, kde se telefonický předvýběrový rozhovor neprovádí, se finanční požadavky uchazeče zjišťují během prvního pohovoru. Na otázku, zda by nebylo efektivnější rovnou nabízené rozpětí mzdy uvést v inzerátu, manažerka lidských zdrojů odpověděla, že kdysi to byla běžná praxe, ale v současné době je spíš trendem v daném odvětví nabízenou mzdu neuvádět a zacházet s ní jako s citlivou informací kvůli konkurenci. Manažerka lidských zdrojů během předvýběru nemá písemně formulovaná kritéria, která by soustavně využívala, ale odpověděla, že je „*má v hlavě*“, protože tu práci provádí již dlouho a zná jak požadavky na jednotlivé pozice, tak všeobecné požadavky na uchazeče pro hotel ABC. V příloze č. 1 práce se nachází tabulka, která

uvádí **kritéria předvýběru** pro vybrané pracovní pozice, které manažerka lidských uvedla během rozhovoru. Z tabulky je vidět, že na pozici recepčního je během předvýběru vyžadována znalost anglického jazyka (ideálně státnice) nebo prokázaná zkušenost praxe s aktivní angličtinou, dále buď pracovní zkušenosti v zákaznickém servisu, nebo v cestovním ruchu, případně by měl uchazeč být studentem cestovního ruchu. Pracovní zkušenosti ze zahraničí na pozici recepčního znamenají velké plus. Kritéria předvýběru na pozici kuchaře zahrnují vyučení v oboru a rok praxe na pozici kuchaře v lepší restauraci nebo hotelu. Číšník by měl být také vyučen v oboru, měl by mít alespoň roční praxi na pozici číšníka, musí mít znalost anglického jazyka a zkušenosti ze zahraničí jsou i na této pozici vítány. Na obchodním oddělení je důležité, aby měl uchazeč minimálně roční zkušenost s daným typem hotelovým sales (obchodem), opět jsou zkušenosti ze zahraničí vítány, znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, a podle pozice uvedený typ sales a dosažené výsledky. Kandidát na pozici technika musí mít zkušenosti na pozici technika podobně velkého hotelu nebo velké budovy minimálně 2 roky, certifikáty dle konkrétní pozice a u techniků je vítána základní znalost anglického jazyka. Mezi požadavky, které by měl uchazeč splňovat v rámci předvýběru na pozici účetního, se řadí rok zkušeností na pozici účetního ideálně v hotelu a opět znalost anglického jazyka.

Může být zkonstatováno, že se tedy jedná o menší počet relativně jednoduchých kritérií. Tyto kritéria však nejsou pevně daná v písemné formě a následně soustavně používaná.

3.3.2 Výběr pracovníků na jednotlivých odděleních

První kolo pracovního pohovoru provádějí vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a provádí ho vždy sami. Tento typ pohovorů byl charakterizován v teoretické části práce, jedná se o pohovor 1+1. Následující text se zabývá tím, jakým způsobem jednotliví vedoucí pracovníci přistupují k pohovorům a zda existují případné další metody výběru pracovníků na jednotlivých odděleních a jakým způsobem jsou prováděny. Informace v této části práce pocházejí z rozhovorů s vedoucími pracovníky. Přepisy těchto rozhovorů se nacházejí v přílohách práce. Autor bakalářské práce se rozhodl prozkoumat období posledních dvou let, konkrétně od 1. 4. 2013 do 1. 4. 2015, aby získal přehled o tom, na jaké pozice se nejčastěji hledají pracovníci, a zjistil další údaje o zaplněných pozicích.

Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení – osoby provádějící první kolo pohovoru

Na organizační struktuře hotelu ABC (obrázek č.1) jsou zelenou barvou vyznačeni jednotliví vedoucí pracovníci různých oddělení, kteří zároveň provádějí první kolo výběrového pohovoru. V příloze č. 2 práce se nachází graf, který znázorňuje délku působení jednotlivých vedoucích pracovníků v hotelu ABC a jejich působení v dané pozici. Tyto informace pocházejí z rozhovorů s vedoucími pracovníky. Jak je z grafu vidět, na vedoucí pozici je v hotelu nejdelší dobu finanční ředitel, který působí ve firmě 6 let na stejné pozici. Manažerka lidských zdrojů, šéfkuchař a front office manažerka ve firmě působí 5 let a svou současnou funkci zastupují tři roky. Manažerka rezervačního oddělení pracuje v hotelu ABC 4 roky a na současnou pozici je dva roky. F&B manažer s obchodním ředitelem pracují 3 roky na stejné pozici od jejich nástupu do hotelu ABC. Nejkratší dobu na pozici vedoucího oddělení pracuje provozní manažer, který je

v hotelu ABC 2 roky, od začátku na dané pozici. Následující text se zabývá tím, jakým způsobem tyto vedoucí pracovníci vybírají pracovníky, jak přistupují k pohovorům, jak se na ně připravují, jaká kritéria považují za důležitá, jak jsou spokojeni s výběrovým procesem a metodami a co by na výběrovém procesu změnili. Zároveň se prozkoumala jejich spokojenost s prací HR manažerky jak s předvýběrem, tak s druhým kolem pohovoru. Na konci kapitoly se nachází souhrn jednotlivých zkoumaných kritérií. Práce manažerky lidských zdrojů a její postoje a názory budou popsány při druhém kole výběrového pohovoru, tudíž struktura práce sleduje průběh procesu.

Typy a počty zaplněných pozic za zkoumané období

Údaje o tom, jaké pozice se zaplňovaly ve zvoleném období a v jakém počtu, pochází od manažerky lidských zdrojů. Během rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo potvrzeno, že na vybrané pozice za zkoumané období prováděl první kolo pohovoru vždy konkrétní vedoucí pracovník. Hotel si vede statistiky o fluktuaci, ve kterých je znázorněn počet odcházejících i počet nově nastupujících zaměstnanců za daný měsíc. Důvody odchodů pracovníků se nacházejí na výstupních formulářích, které se vyplňují při odchodu pracovníků, avšak statistiky těchto důvodů se již nevedou. Taktéž se nevedou statistiky ohledně toho, zda pracovník odešel v rámci zkušební doby nebo nikoliv. Co se týká ostatních statistik, které mohou mít výpovědní hodnotu ohledně výběru pracovníků, údaje o počtu obdržených aplikací, o počtu pohovorů a o počtu úspěšných kandidátů si hotel také nevede. Tím pádem se nezkoumá výběrový poměr ani úspěšnost na pohovorech. Počet přijatých aplikací by bylo možné zjistit prozkoumáním aplikací v systému LMC a v emailech manažerky lidských zdrojů, avšak údaje by vypovídaly spíše o kvalitě získávání pracovníků a formulaci inzerátu, který, jak bylo popsáno v teoretické části práce, má mimo jiné autoselekční charakter. Tato bakalářská práce se zabývá procesem výběru pracovníků, a proto se autor zaměřil na kvalitu získávání pracovníků jen do takové hloubky, že zjistil, jak se získávání pracovníků provádí a zda je manažerka a vedoucí pracovníci spokojeni s množstvím a kvalitou obdržených aplikací. V příloze č. 3 bakalářské práce se nachází tabulka, která ukazuje počet přijatých pracovníků od 1. 4. 2013 do 1. 4. 2015 na jednotlivé pracovní pozice a také ukazuje, na jaké oddělení se pracovník přijímal. Jak je z tabulky vidět, ve vybraném období bylo přijato celkem 20 pracovníků, jinými slovy, výběr pracovníků za dané období se prováděl na 20 pozic. Následující text se zabývá tím, jakým způsobem provádí výběr pracovníků vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, podle jakých kritérií si vybírají a jaké metody užívají. Následující část textu se zabývá způsoby a metodami, jakými se na jednotlivých odděleních hotelu ABC vybírají pracovníci. Jedná se o souhrn informací z rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci. Na konci této podkapitoly jsou informace následně seskupeny podle jednotlivých zkoumaných kategorií.

Finanční oddělení – finanční ředitel

Na finančním oddělení provádí první kolo pohovoru finanční ředitel. Za zkoumané období vybíral finanční ředitel jednoho pracovníka na pozici účetního. Kritéria, podle kterých vybírá pracovníky na jednotlivé pracovní pozice, se odvíjí od konkrétní pozice a v písemné podobě se nacházejí v popisech pracovních pozic. Popisy aktivně během výběrového řízení nepoužívá, protože zná z paměti požadavky na všechny pozice ve

svém oddělení. Jako nejdůležitější kritérium výběru pracovníků na pozici účetního ředitele označil vzdělání ekonomického směru a ideálně účetní zkušenost z hotelu nebo cestovního ruchu. Zároveň se ředitel vyjádřil, že ačkoliv pracovník finančního oddělení zpravidla nepřichází do přímého styku se zákazníkem, kromě odborných zkušeností se vyžaduje, aby uchazeč měl vztah k hoteliérství a ke službám. Samozřejmostí na tomto oddělení je znalost anglického jazyka. Metodou výběru na finančním oddělení je výběrový pohovor, jiné metody se nepoužívají. Na pohovor se finanční ředitel připravuje prozkoumáním životopisu uchazeče před samotným pohovorem. Na tento způsob přípravy si vždy před pohovorem vyhradí dostatek času. To, jaké otázky uchazeči bude klást, si promyslí, avšak konkrétní otázky anebo okruhy otázek si na pohovor písemně nepřipravuje. V rámci přípravy si zvýrazní důležité informace a napíše si poznámky. Pohovor zaměřuje na životopisné údaje uchazeče, přičemž hledá souvislosti mezi praxí, případně vzděláním, uchazeče a požadavky zaplňované pozice. Zároveň se snaží zjistit, jestli to, co uchazeč uvádí v životopise, odpovídá skutečnosti. Dále se ředitel snaží najít souvislosti, případné nuance nebo cokoliv zajímavého v životopisu uchazeče. Poznámky si během pohovoru zapisuje. Za dané období z jeho oddělení ve zkušební době nikdo neodešel ani nikoho nepropustil. S procesy a metodami výběru je spokojen, zkušenosti má s metodou assessment centre, na který podle něj běžně není čas ani finance. S předvýběrem, kvalitou a počtem životopisů od manažerky lidských zdrojů je spokojen. S druhým kolem pohovoru s manažerkou lidských zdrojů je také spokojen, ještě se nestalo, že by se s ní neshodli v názoru na uchazeče. Používání jiných metod nežli současných by neuvítal. Pamatuje si assessment centre, který ovšem použili v hotelu jen jedenkrát.

Kuchyně - šéfkuchař

Na oddělení kuchyně provádí výběr pracovníků šéfkuchař, který pro první kolo pohovoru na pozici kuchaře využívá navíc metodu praktické zkoušky. Kritéria na pozici kuchaře šéfkuchař označil následovně: uchazeč musí být vyučen v oboru a mít minimálně roční zkušenosti na stejné pozici z lepší restaurace nebo hotelu podobného charakteru. Výběrový pohovor se šéfkuchařem spočívá v ověření a upřesnění údajů ze životopisu týkající se praxe. Na výběrový pohovor se šéfkuchař zvlášť nepřipravuje. Během pohovoru má připravený životopis uchazeče a otázky, které uchazečům klade, se zaměřují na jejich pracovní zkušenosti. Poznámky si během pohovoru nepíše a nepovažuje to za potřebné. Prvotním cílem výběrového pohovoru je podle šéfkuchaře zjištění, zda uchazeč bude schopen uspět na následné praktické zkoušce. Během pohovoru upřesňuje uchazečům, jaké podmínky svým pracovníkům hotel přesně nabízí, aby eliminoval překvapení a následné případné odchody ve zkušební době. Uchazeči, kteří uspějí ve výběrovém pohovoru, jsou pozváni na praktickou zkoušku. Během praktické zkoušky je uchazeč zapojen do pracovního procesu vaření. Tím se podle šéfkuchaře hotelu zjistí nejenom to, jak umí vařit a jak je manuálně zručný, ale také to, jak umí pracovat v týmu. Za dané období žádný pracovník neodešel ve zkušebním období a ani nikoho nebylo potřeba propustit. S předvýběrem, množstvím a kvalitou životopisů je spokojen, stejně jako s druhým kolem pohovoru uchazečů s manažerkou lidských zdrojů. S metodami výběru je šéfkuchař spokojen, na procesu výběru pracovníků by neměnil nic. Zkušenosti s jinými než současně používanými metodami šéfkuchař nemá a neuvítal by další metody výběru.

Rezervační oddělení – manažerka rezervačního oddělení

Na rezervačním oddělení provádí první kolo pohovoru manažerka rezervačního oddělení. Za zkoumané období vybírala dva pracovníky na pozici pracovníka rezervačního oddělení. Požadavky na pracovníka rezervačního oddělení jsou: praxe na obdobné pozici na rezervačním oddělení jeden až dva roky, angličtina na plynulé úrovni, velmi dobrý verbální projev, orientace na zákazníka a znalost rezervačního systému, ideálně rezervačního systému Opera. Manažerka rezervačního oddělení se připravuje na pohovor procházením životopisů a přípravou poznámek. Během pohovoru uchazečům klade otázky, zjišťující proč chce uchazeč pracovat v hotelu ABC, jaké má zkušenosti a praxi. Při pohovoru si manažerka ověřuje znalost anglického jazyka. Z praxe uchazeče se manažerka během pohovoru nejvíce zaměřuje na poslední pracovní poměr. Během pohovoru si manažerka rezervačního oddělení zapisuje poznámky, snaží se, aby ve formě poznámek napsala všechno, co může být následně důležité pro rozhodování o přijetí uchazeče, včetně toho, jak uchazeč zareagoval nebo zapůsobil u některých otázek nebo témat. Za zkoumané období žádný pracovník z jejího oddělení neodešel ve zkušební době a ani žádný pracovník nebyl propuštěn. S procesem a s metodami výběru pracovníků je spokojena a zkušenosti s jinými výběrovými metodami má pouze z pozice uchazeče. Ví o existenci složitějších psychických testů a jiných metod, které se používají pro výběru pracovníků, avšak podle ní není třeba uvažovat na jejím oddělení o nových metodách, poněvadž je zde malá fluktuace pracovníků. S předvýběrem, počtem a kvalitou kandidátů, které dostává od manažerky lidských zdrojů, je spokojena. Co se týká druhého kola pohovoru, je také spokojena a myslí si, že s manažerkou lidských zdrojů mají podobné názory na kandidáty. Na procesu výběru pracovníků by nic neměnila.

F&B - F&B manažer

První kolo výběrového pohovoru na oddělení F&B provádí F&B manažer. Za zkoumané období F&B manažer vybíral 7 nových zaměstnanců, všechny na pozici číšníka. Kritéria výběru v případě číšníka jsou: minimálně rok praxe na stejné pozici, ideálně vyučen v oboru, reprezentativní vystupování, přístup orientovaný na zákazníka a anglický jazyk na komunikativní úrovni. Ideální kandidát má zkušenosti ze zahraničí, ale není to podmínkou. Popis pracovní pozice F&B manažer při výběru pracovníka nepoužívá a nepovažuje to za potřebné. V případě hledání a vybírání číšníků je podle manažera důležitá rychlost celého procesu a rozhodnost, aby se proces nezdržoval a neprodlužoval. Manažer se zmínil, že pokud se kandidát nepozve na pohovor ihned, může se stát, že si za tři dny najde jinou práci. Charakteristická je i poměrně velká fluktuace těchto pracovníků v porovnání s jinými pozicemi v hotelu. Během pohovoru se F&B manažer uchazeče ptá na údaje v životopisu a ověřuje také znalost anglického jazyku. Důležitým faktorem pro tuto pozici je, aby uchazeč prokázal zájem o práci v hotelovém prostředí. Otázky při pohovoru připravené předem nemá ani to nepovažuje za potřebné, poznámky si během pohovoru nepořizuje. Rozhodnutí o přijetí víceméně dělá okamžitě. Případ, kdy pracovník odešel ve zkušební době za dané období, si pamatuje. Také se stalo, že zaměstnanec ve zkušební době musel propustit. Nemyslí si, že by to bylo nevhodným výběrem pracovníka. Podle manažera se u této pozice často stává, že pracovník dostane lepší nabídku a hned odejde. V případě propuštěného nového pracovníka se jednalo o komunikativní osobu, která odváděla dobrou práci,

avšak nechodila načas a také se stalo, že do práce nepřišla vůbec, aniž by k tomu měla přesvědčivé důvodů. S výběrem pracovníků je F&B manažer spokojen. Zkušenosti s jinými metodami nemá. Na otázku, zda si myslí, že by v rámci výběru byla užitečná ukázka práce, manažer odpověděl, že si to nemyslí, protože odbornými otázkami dokáže odhadnout, zda uchazeč pracoval jako číšník a hlavní je, jak vystupuje během pohovoru. V případě, že by se vyskytl problém s tím, jak nosí jídlo, mohl by být propuštěn ve zkušební době, ale zatím takovou událost manažer nezaznamenal ve spojitosti s výkonem nebo kvalitou práce. S předvýběrem, počtem a kvalitou kandidátů od manažerky lidských zdrojů je všeobecně spokojen, stejně jako s druhým kolem pohovoru. V druhém kole pohovoru se stalo, že se hodnocení uchazeče manažera s HR manažerkou neshodly, ale F&B manažer během rozhovoru spíše vystihoval nápomocnost manažerky lidských zdroj. Zmínil se například, že mu manažerka volala, aby upozornila na nějaký detail ohledně kandidáta, aby se ujistila, jestli na to náhodou nezapomněl nebo to během prvního pohovoru nepřehlédl. Jediné, co by si přál změnit na výběrovém procesu vzhledem k zmíněným specifikám daného typu uchazečů je rychlost, a myslí si, že to platí jak ze strany jeho, tak ze strany oddělení lidských zdrojů. K této změně se manažer nevyjádřil nijak kriticky, jen uvedl, že se občas stává, že buď „*nestihá*“ on, nebo manažerka lidských zdrojů, ale myslí si, že je to „*normální*“. Zavedení jiných metod výběru nepovažuje za potřebné a na výběrovém procesu by nic neměnil.

Provozní oddělení – provozní manažer

První kolo pohovoru na provozním oddělení provádí provozní manažer. Za zkoumané období vybíral jednoho pracovníka na pozici technika. Hotelový technik je osoba, která je odpovědná za technický chod hotelu a za odstraňování jakýchkoliv technických závad. Kontroluje fungování různých technických zařízení v budově, takže musí dbát hlavně na bezpečné fungování daných technických zařízení. Na bezpečnost se v hotelu ABC klade hlavní důraz. První část pohovoru na tomto oddělení probíhá ve dvou fázích. První fáze je klasický pohovor v kanceláři, kdy se provozní manažer ptá uchazeče na jeho dovednosti a zkušenosti v minulých zaměstnáních a během druhé fáze pohovoru s ním prochází hotel a ukazuje mu jednotlivá zařízení, o které se bude starat a ptá se na jeho konkrétní zkušenosti s daným zařízením. Podle těchto informací je schopen manažer odhadnout reálné zkušenosti uchazeče. Mezi požadavky na uchazeče se řadí potřebná odborná kvalifikace a zkušenost se správou hotelu nebo větší budovou. Technicky by měl být kandidát zručný a opět by měl být orientovaný na zákazníka a mít alespoň základní znalost angličtiny, protože občas přijde do kontaktu s hosty. Na pohovor se manažer připravuje procházením životopisu před pohovorem. Pokud v něm zjistí něco neobvyklého, podtrhne si to nebo si udělá poznámku, aby se na to nezapomněl zeptat. Otázky předem připravené nemá. Odchod pracovníka z oddělení ve zkušební době ani propuštění ve zkušební době za dané období si nepamatuje a s procesem výběru pracovníků je spokojen. Zkušenosti s jinými metodami výběru nemá. S předvýběrem a s druhým kolem pohovoru je také spokojen a na procesu výběru pracovníků by nic neměnil.

Front office – front office manažerka

První kolo výběrového pohovoru na oddělení front office provádí front office manažerka. Za zkoumané období vybírala 5 pracovníků na pozici recepčního a jednoho pracovníka na pozici guest relations manažera. Hlavním úkolem guest relations manažera je aktivní oslovování klientů na hotelu, udržování přímého kontaktu s nimi a řešení jejich potřeb. Požadavky na uchazeče záleží na dané pozici a jsou popsány v popisu pracovní pozice. Recepční může být i bez praxe. Začínající recepční by však měl být buď studentem cestovního ruchu nebo mít jiné zkušenosti z oblasti pohostinství nebo hoteliérství, případně zkušenost ze zahraničí. U supervizora se předpokládá dlouhodobější zkušenost z recepcie a znalost rezervačního systému. Všeobecně na oddělení front office hledají lidi, kteří mají zkušenost z pohostinství (hospitanty) a kteří mají nadšení pro práci s lidmi v hotelu. Pracovníci na tomto oddělení musí být milí, empatičtí, orientovaní na zákazníka a s perfektní znalostí angličtiny. Znalost dalších světových jazyků se považuje za velké plus. Podle pozice případně musí mít další odborné znalosti a manažerské dovednosti. Na výběrový pohovor se manažerka připravuje procházením životopisu před pohovorem. Má několik vlastních otázek, které jsou předem připravené, a další připravuje v rámci přípravy na pohovor podle životopisu uchazeče. Nejdříve si prověřuje znalosti anglického jazyka, proto první část pohovoru vede v anglickém jazyce. Otázky se týkají vzdělání, zkušeností, zájmů atd. Manažerka také zjišťuje důvody, proč chce daný člověk pracovat v hotelu ABC. Následně se uchazeče ptá na nějakou krizovou situaci, kterou daná osoba měla v minulosti, a jakým způsobem ji vyřešila. Další obvyklou žádostí je, aby kandidát vyjmenoval tři silné a tři slabé stránky. Tak manažerka zjistí sebehodnocení uchazeče. Kromě otázek manažerka uchazečům vysvětlí podmínky, které jim hotel nabízí. Během pohovoru si manažerka front office pořizuje poznámky. Odchod nového pracovníka ve zkušební době si na svém oddělení za dané období pamatuje, ale také zmínila, že nemají problém, že by uchazeči ve zkušební době odcházeli ve velkém počtu. Podle manažerky se to občas stane a asi se tomu nedá úplně vyhnout. Nemyslí si, resp. není schopna odhadnout, jestli to mohlo souviset s nesprávným výběrem pracovníka. Důvody pro takový odchod jsou různé, nejčastěji však lepší nabídka od jiného zaměstnavatele. Propuštění nového zaměstnance ve zkušební době si za dané období nepamatuje. S metodami a procesem výběru pracovníků v hotelu je spokojena, uvítala by však větší rychlost a flexibilitu od oddělení lidských zdrojů. Občas by potřebovali posoudit uchazeče ještě v daný den, nebo nejpozději druhý den, a ne vždy to je možné. Na druhou stranu manažerka chápe, že oddělení lidských zdrojů pracuje i pro jiná oddělení a jejich vztah označila za výborný. Kromě metody pohovoru má manažerka front office přímou zkušenost s metodou assessment centre, která byla v hotelu organizována interně ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů. Důvodem pro tuto metodu byl fakt, že hledali více nových pracovníků najednou. Tuto metodu však z důvodů časové náročnosti a obvyklému zaplňování pouze jedné pozice, nepoužívají. Zavedení assessment centre v současné situaci nepovažuje za potřebné. S předvýběrem a s počtem životopisů je spokojená, ale opět by uvítala rychlejší proces ze strany oddělení lidských zdrojů. S druhým kolem pohovoru je všeobecně spokojena. Neshoda názorů na daného uchazeče s manažerkou lidských zdrojů se již v minulosti vyskytla. Nakonec hledaly další uchazeče, dokud se s manažerkou lidských zdrojů na vhodnosti uchazeče neshodly. Na procesu výběru pracovníků by front office manažerka nic nezměnila, ale

jak již bylo zmíněno, uvítala by větší flexibilitu a rychlost ze strany oddělení lidských zdrojů.

Obchodní oddělení – obchodní ředitel

První kolo výběrového pohovoru na obchodním oddělení provádí obchodní ředitel. Za zkoumané období vybíral jednoho pracovníka na pozici banquet coordinatora. Jedná se o pracovníka, který organizuje akce (eventy) a konference pro skupiny. Odpovídá na poptávku klientů, komunikuje s nimi, udržuje a navazuje s nimi obchodní vztahy. Tato pozice se zaplnila před rokem, přičemž to byla nová pozice a ne náhrada za odcházejícího pracovníka. Konkrétní kritéria na pracovníka se nacházejí v popisech pracovních pozic. Mezi všeobecná kritéria na sales oddělení obchodní ředitel zařadil komunikativnost a výborný ústní projev, schopnost přesvědčit jiné, což souvisí s asertivní komunikací, dále umění hospodařit se svým časem a vlastní iniciativa. Konkrétní kritéria na sales pozici jsou praxe na obdobné pozici, znalost pražského hotelového trhu a vlastní kontakty. Angličtina na obchodním oddělení je opět základní podmínkou. Obchodní ředitel se připravuje na pohovor prozkoumáním životopisu a připravením si poznámek, aby zajistil, že na nic nezapomene. Při pohovoru své otázky zaměřuje na to, kde uchazeč pracoval, na jeho náplň práce a dosažené úspěchy. Následně ředitel během pohovoru uchazeče požádá o reference, které si ověřuje sám. Ředitel se vyjádřil tak, že obchod (sales) je hodně o kontaktech a je dost možné, že pokud uchazeč pracoval v Praze, bude danou osobu, pod kterou kandidát pracoval, znát osobně. Během pohovoru také testuje úroveň anglického jazyka uchazeče. Poznámky si během pohovoru píše. Případ, kdy pracovník odešel, nebo byl propuštěn ze zaměstnání z jeho oddělení ve zkušební době, si za dané období nepamatuje. S metodami výběru je spokojen. S dalšími metodami má zkušenost jenom jako uchazeč, ale nemyslí si, že by bylo zapotřebí používat jiné metody výběru, než které se používají v současnosti. S počtem i kvalitou uchazečů po předvýběru je spokojen, stejně jako s rozhodováním manažerky lidských zdrojů v druhém pohovorovém kole. Na procesu výběru pracovníků by nic neměnil.

3.3.3 Shrnutí výběru pracovníků na jednotlivých odděleních

V předchozím textu byla popsána charakteristika výběru pracovníků na jednotlivých odděleních a také zvyky, postoje a názory vedoucích pracovníků během výběru. Tato podkapitola obsahuje **vyhodnocení rozhovorů** s jednotlivými pracovníky, informace jsou vyhodnoceny podle zkoumaných oblastí výběru pracovníků.

Metody výběru pracovníků

Metodou, která se používá na každém oddělení u každého uchazeče, je **výběrový pohovor**. Výběrové pohovory na jednotlivých odděleních jsou zaměřeny hlavně na zkoumání a ověřování životopisných údajů (biodata) uchazečů, jejich vzdělání, praxi a zkušenosti. Jak již bylo zmíněno, v rámci celého procesu musí každý uchazeč projít dvěma pohovory. Na začátku podkapitoly byly vymezeny fáze procesu výběrového řízení v hotelu ABC podle manažerky lidských zdrojů, přičemž první výběrový pohovor je součástí druhé fáze, která následuje po předvýběru. Kromě metody pohovoru je na oddělení kuchyně používána další metoda pro výběr pracovníků na pozici kuchaře.

Jedná se o praktickou zkoušku, na kterou jsou zvaní uchazeči, kteří úspěšně absolvují první kolo pohovoru. Konkrétně jde o test vaření, kdy je uchazeč na několik hodin zapojen do procesu přípravy pokrmů v kuchyni.

Pohovor na pozici technika se poněkud odlišuje od pohovorů na ostatních odděleních, protože se skládá ze dvou částí. První část se odehrává v zasedací místnosti a zkoumá životopisní údaje uchazeče. Během druhé části pohovoru tazatel ukazuje uchazeči jednotlivá technická zařízení v hotelu a zároveň se ho ptá na konkrétní zkušenosti uchazeče se stejným nebo podobným zařízením.

Kritéria výběru a jejich soustavné používání

Všichni vedoucí pracovníci používají kritéria výběru, která se nachází v popisech pracovních pozic. Tyto popisy přímo (v tištěné podobě během výběrového řízení) nepoužívá ani jeden z vedoucích pracovníků, jelikož znají kritéria na jednotlivé pozice z paměti. Kritéria, která jsou specifická na vybrané pozice na jednotlivých odděleních, byla popsána v předchozím textu u popisu druhé fáze výběrového řízení v hotelu ABC. Souhrnně lze zkonstatovat, že znalost anglického jazyka je kromě kuchyně a technického oddělení nezbytným kritériem. Na technickém oddělení na pozici technika je základní angličtina také vítána, protože technik během odstraňování závad přichází do kontaktu s hosty. Praxe na stejné pozici je vyžadována na všech vybraných pozicích kromě začínajícího recepčního (ne supervizora). Začínající recepční by však měl být buď studentem cestovního ruchu nebo mít jiné zkušenosti z oblasti pohostinství nebo hoteliérství, případně zkušenost ze zahraničí. **Všeobecná kritéria** pro pracovníka v hotelu ABC jsou ve většině pozic **orientace na zákazníka**, zájem o práci v hotelu, zájem poskytovat služby zákazníkům a komunikativní znalost anglického jazyka.

Příprava vedoucích pracovníků na pohovor

Čtyři ze sedmi vedoucích pracovníků se vyjádřili tak, že se na pohovor připravují procházením životopisu uchazeče před pohovorem a připravením si poznámek, aby se případně nezapomněli na něco důležitého zeptat. Dva vedoucí pracovníci se na pohovor nepřipravují nijak. Jedná se o šéfkuchaře a o F&B manažera. Nutno dodat, že i na těchto odděleních probíhá výběrový proces stejným způsobem, to znamená, že životopisy uchazečů oba manažeři před pohovorem už viděli a rozhodli se pozvat uchazeče na pohovor. Pouze jedna vedoucí pracovníce, front office manažerka, se na pohovor kromě prozkoumání životopisu připravuje i konkrétními otázkami. Má několik vlastních, předem připravených otázek, které pokládá každému uchazeči a další otázky si přizpůsobí podle životopisu uchazeče.

Otázky během pohovoru, styl pohovoru

Stylem pohovoru se opět vedoucí pracovníci hotelu ABC víceméně shodují. Během pohovoru se všichni pohovoruující ptají uchazeče na jeho praxi, zkušenosti a dovednosti podle životopisu. Na oddělení front office se manažerka vyjádřila, že kromě životopisních údajů ještě požádá pracovníky, aby si vzpomněli na nějakou krizovou situaci a její řešení a dále, aby vyjmenovali tři silné a tři slabé stránky, protože z toho je poznat sebehodnocení uchazeče. Další specifické otázky se vyskytují na provozním oddělení, kde, jak již bylo v textu popsáno, se manažer ptá uchazeče na konkrétní

zkušenosti s daným zařízením. Na pozicích, kde je potřebná znalost anglického jazyka, si osoby provádějící pohovory také ověřují úroveň angličtiny uchazeče během pohovoru formou krátkého rozhovoru v anglickém jazyce. Front office manažerka se vyjádřila, že celou první část pohovoru vede v anglickém jazyce.

Administrace pohovoru – poznámky

Poznámky během pohovoru se pořizuje pět ze sedmi vedoucích pracovníků. Dva vedoucí pracovníci, F&B manažer a šéfkuchař si poznámky nepořizují a nepovažují to za potřebné. Podle vyjádření F&B manažera je na pozici číšníka rozhodnutí po pohovoru víceméně okamžité, proto není důležité si pořizovat poznámky a podle vyjádření šéfkuchaře je nejdůležitější výsledek praktické zkoušky, čili poznámky také nepovažuje za důležité. Naopak, finanční ředitel považuje pořizování poznámek za velmi důležité, protože poznámky pomáhají při posuzování více kandidátů, kteří absolvovali pohovor. Manažerka rezervačního oddělení se vyjádřila, že se snaží napsat cokoli, co může být pro rozhodování o uchazeči důležité, tedy kromě odpovědí uchazeče i to, jak zareagoval při některých otázkách nebo v některých situacích. Front office manažerka považuje také za důležité, aby měla poznámky z výběrového pohovoru a dodala, že často konzultuje uchazeče s manažerkou lidských zdrojů, při čem jí poznámky pomáhají.

Zkušenosti vedoucích pracovníků s jinými metodami a doporučení jiných metod

Dva vedoucí pracovníci řekli, že kromě používaných metod výběru mají zkušenost ze strany hodnotitelů s metodou assessment centre. Tato metoda byla využita jednou i v hotelu ABC. Assessment centre byl organizován interně pracovníky hotelu a byl určen pro výběr tří pracovníků naráz na oddělení front office. Zavedení nebo průběžné používání této metody manažerka front office ani vedoucí finančního oddělení, který má také vlastní zkušenost s metodou, za současných podmínek nedoporučuje. Jedná se o všeobecně náročnou metodou, která za současných podmínek podle zmíněných pracovníků pro hotel potřebná není.

Hodnocení práce oddělení lidských zdrojů vedoucími pracovníky v oblasti výběru

Názory vedoucích pracovníků na předvýběr, přesněji na počet a kvalitu životopisů dostávaných od manažerky lidských zdrojů, byl opět jednotný. Všichni vedoucí pracovníci se vyjádřili tak, že daný systém funguje dobře, a že jsou spokojeni. Front office manažerka navzdory tomu, že je všeobecně spokojena, by uvítala větší flexibilitu a rychlost ze strany oddělení lidských zdrojů. Zároveň dodala, že chápe, že oddělení lidských zdrojů provádí práci i pro jiná oddělení a tím pádem může být vytíženo. F&B manažer se také zmínil, že by byl rád, kdyby proces probíhal rychleji. Zdůraznil však také, že to není vždy o manažerce lidských zdrojů, protože někdy nestíhá manažerka, někdy on sám. Uvítal by však občas rychlejší průběh výběrového procesu. Co se týká druhého kola pohovoru s manažerkou lidských zdrojů, výsledky jsou podobné, vedoucí pracovníci jsou spokojeni. O případech, kdy se názory vedoucího pracovníka na daného uchazeče neshodovaly s názorem manažerky lidských zdrojů po druhém kole pohovoru, které provádí manažerka lidských zdrojů, se zmínili vedoucí pracovníci stejných oddělení, front office a oddělení F&B. V těchto případech se hledá dál, dokud se nenajde uchazeč, který je považován za vhodného z obou stran.

Ani jeden z vedoucích pracovníků se však nezmiňoval o práci manažerky lidských zdrojů v druhém pohovorovém kole kriticky. F&B manažer zároveň dodal, že se několikrát stalo, že mu manažerka lidských zdrojů volala ohledně některých detailů, kterých si nemusel všimnout nebo je mohl u daného uchazeče přehlédnout.

Odchody a propuštění ve zkušební době z jednotlivých oddělení

Odchody nebo propuštění ve zkušebním období se autor bakalářské práce rozhodl zkoumat na základě toho, že podle Hroníka (2007, s. 22) je odchod pracovníka do 3 měsíců od nástupu, čili v obvyklé zkušební době, nejčastěji spojen s nevhodným výběrem pracovníka. Manažerka lidských zdrojů se vyjádřila, že statistiky o fluktuaci nezohledňují, jestli daný pracovník odešel ve zkušební době nebo ne. Autor se proto rozhodl zeptat vedoucích pracovníků, jestli si za zkoumané období pamatují odchod nebo propuštění zaměstnance ve zkušební době. Výsledkem bylo, že kromě dvou oddělení, oddělení F&B – pozice číšníka a oddělení front office, pozice recepčního, za zkoumané období pracovník neodešel ani nebyl propuštěn ve zkušebním období. Na oddělení **F&B** jsou podle vedoucího oddělení odchody spojeny s charakterem práce číšníků, protože v tomto odvětví je časté, že pracovník dostane nabídku na pozici s lepším finančním ohodnocením a za lepší nabídkou okamžitě odejde. Propustit za dané období museli jednoho zaměstnance, který nechodil do práce načas, případně do práce nepřišel vůbec, aniž by měl přesvědčivé důvody a omluvy. Jednalo se o pracovníka, který byl jinak milý a odváděl kvalitní práci. Na oddělení **front office** podle manažerky nemuseli propustit ve zkušební době za dané období nikoho a odchody ve zkušební době také nejsou časté. Lze tedy zkonstatovat, že na dvou odděleních, na front office a na F&B jsou nejčastější odchody a to jak ve zkušební době, tak všeobecně, což potvrzují čísla v tabulce 1. Vedoucí pracovníci těchto oddělení však danou situaci nepovažují za zvlášť nepříznivou, protože podle jejich vyjádření se jedná o charakter práce a pracovní síly, na těchto odděleních je obvyklá větší fluktuace. Na otázku, jestli odchody pracovníků ve zkušební době mohly souviset s nevhodným výběrem pracovníků F&B manažer odpověděl, že si to nemyslí. Front office manažerka řekla, že to nedokáže posoudit, jelikož důvody odchodů jsou různé. Za nejčastější důvod odchodů z obou oddělení ve zkušební době označili oba vedoucí odchod za lepší nabídkou.

3.3.4 Druhé kolo pracovního pohovoru

Druhé kolo pohovoru provádí manažerka lidských zdrojů. Tímto druhým pohovorem se získá pohled dalšího, nezávislého posuzovatele na daného uchazeče. Druhý pohovor funguje jako důležitý kontrolní bod v posouzení vhodnosti rozhodnutí o přijetí uchazeče vedoucím pracovníkem. Účelem tohoto kola je podle vyjádření manažerky lidských zdrojů to, aby se ujistila, že jsou přijati správní lidé. Znamená to hlavně, že jsou správně motivovaní a že zapadnou do organizační kultury hotelu ABC. To, zda uchazeči vyhovují specifickým požadavkům pracovního místa, manažerka během druhého pohovoru mapuje jen okrajově, to je účelem prvního pohovoru. Pokud jsou nějaké nejasnosti ohledně daného uchazeče po prvním kole pohovoru, nebo v případě, že během prvního kola se vedoucí pracovník zapomněl na něco zeptat, informuje o tom manažerku a ta chybějící informace doplní během druhého kola pohovoru. Manažerka lidských zdrojů se na každý pohovor připravuje předem. Prozkoumá životopis daného

uchazeče a napíše si poznámky. Dále má své vlastní připravené otázky, které každému uchazeči klade. Tyto otázky se zaměřují na **motivaci pracovníka** pracovat pro hotel ABC a v případě pozic, kde je pracovník přímo ve styku se zákazníky, **také nadšení zákazníkům poskytovat služby na vysoké úrovni**, starat se o ně a snažit se jim dát vždy něco navíc. S tím, aby měli nadšení pracovat pro hotel ABC, souvisí podle manažerky příprava uchazečů na pracovní pohovor ve smyslu základních znalostí o hotelu ABC. Pokud kandidát neprojevuje zájem, respektive pokus se předem nepodíval ani na webové stránky hotelu a nemá ani základní informace o hotelu, je to důvod pro odmítnutí. Stejný přístup uplatňuje při odpovědích uchazečů na otázku, proč chtějí pracovat v hotelu na dané úrovni. Pokud uchazeč na otázku odpoví stylem, kdy neprojeví nadšení pro poskytování hotelových služeb na úrovni, je to pro manažerku prediktor, že daný člověk v hotelu dlouho nevydrží, případně nebude odvádět kvalitní práci. Jako příklad manažerka uvedla recepčního, který na recepci jenom stojí a nebaví ho to, versus osobu, která když vidí nachlazeného hosta, pošle mu ovoce spolu s přáním brzkého uzdravení. Tyto dva přístupy jsou neporovnatelné a hotel ABC má zájem o ten druhý typ lidí. Manažerka popisuje, že jednoduše potřebují motivované lidi. Manažerka lidských zdrojů během druhého pohovoru uchazečům ještě jednou **objasňuje pracovní podmínky dané pozice** včetně negativ, které občas i schválně zvětšuje. Na pozicích, kde je pracovník v přímém kontaktu se zákazníky, jim vysvětluje, jak jsou občas takoví zákazníci nepřijemní, a přesto je potřeba s nimi jednat maximálně na úrovni a snažit se jim pomoci. Další nevýhodou na vybraných pozicích, kterou manažerka zdůrazňuje během druhého pohovoru, je potřeba časové flexibility pracovníka. Může se stát, že je třeba o víkendu nahradit nemocného kolegu atd. Manažerka uvedla, že během tohoto druhého pohovoru se snaží uchazeče takovým způsobem „*spíš vystrašit*“. Koho to neodradí, pozici získá. Tímto způsobem lze podle manažerky předejít vyšší fluktuaci.

Hodnocení výběru pracovníků vedoucími pracovníky z pohledu manažerky lidských zdrojů

Manažerka je všeobecně spokojena se spoluprací v oblastech výběru pracovníků s vedoucími pracovníky. Vyjádřila se však, že se občas stává, že se někteří vedoucí pracovníci během pohovoru „*nechají unést*“, hlavně pokud je kandidát přesvědčivý a mluví hezky. Nedostanou se pak k některým tématům, které by bylo potřeba prodiskutovat. Na otázku, zda si myslí, že by se tomu mělo vyhnout důkladnější přípravou hodnotitelů na pohovor přípravou otázek nebo okruhů, kterým se chtějí během pohovoru věnovat, manažerka odpověděla, že ano. Občas se také stává, že angličtina uchazeče není na dostatečné úrovni. Angličtinu manažerka lidských zdrojů v průběhu druhého kola pohovoru automaticky netestuje. Ověřuje ji jenom v případě, že daný člověk nemá zkušenosti ze zahraničí ani s mezinárodní společností. Nedostatečná znalost anglického jazyka je důvod k nepřijetí uchazeče.

3.3.5 Čtvrtá fáze výběrového řízení

Čtvrtou fází výběrového procesu v hotelu ABC je podle manažerky lidských zdrojů zkoumání referencí, lékařská prohlídka a následné prozkoumání dokumentů o vzdělání a jiné kvalifikaci, zápočtového listu z předchozího zaměstnání, výpisu z rejstříku trestu a v případě vybraných pozic zdravotního průkazu.

Zkoumání referencí

Zkoumání referencí v hotelu ABC je krokem, který se v procesu výběru pracovníků provádí u všech uchazečů, kteří jsou vybráni na pracovní pozici po druhém kole pohovoru. Tento proces má opět na starosti manažerka lidských zdrojů, která uchazeče žádá o nějaký kontakt během druhého kola pohovoru a také o jejich povolení ke kontaktování dané osoby, která má poskytnout referenci. Výjimkou v procesu je obchodní oddělení, kde si reference u úspěšných uchazečů ověřuje sám obchodní ředitel hned po prvním kole pohovoru. Uchazeče požádají jen o jméno, funkci a o název společnosti. Zavolají si do dané společnosti, čímž si ověří, že daná osoba opravdu v dané společnosti na dané pozici pracuje. Následně požádají kontaktní osobu o informace ohledně uchazeče. Takovým přístupem se mohou vyhnout případným falešným referencím, kdy uchazeč poskytne jen jméno, pozici a třeba číslo na mobilní telefon osoby poskytující referenci.

Finální rozhodnutí a nabídka pracovního místa

Po ověření referencí prodiskutuje manažerka lidských zdrojů každého kandidáta s vedoucím daného oddělení a má pravomoc posledního rozhodnutí o daném uchazeči. V případě, že se s vedoucím oddělení shodne na přijetí uchazeče, zavolá mu manažerka lidských zdrojů s konkrétní nabídkou pracovního místa. Na rozhodnutí má uchazeč zpravidla 3 dny. Neúspěšné kandidáty informuje manažerka formou emailové zprávy. Poté, co se uchazeč rozhodne pracovní nabídku přijmout, je pozván na lékařskou prohlídku a následně na podpis smlouvy.

Lékařská prohlídka

Vstupní lékařskou prohlídku musí absolvovat všichni vybraní zaměstnanci před nástupem do zaměstnání. Hotel ABC má smluvního závodního lékaře, takže každý uchazeč absolvuje vstupní lékařskou prohlídku u stejného lékaře. Manažerka lidských zdrojů za své působení nezaznamenala případ, kdy by výsledky lékařské prohlídky zabránily zaměstnanci v nástupu do práce.

Zkoumání dokumentů uchazeče po druhém pohovoru

Od všech uchazečů je vyžádán výpis z rejstříku trestu a zápočtový list z předchozího zaměstnání. Tyto dokumenty se vyžadují **až při nástupu pracovníka do zaměstnání**. Další dokumenty, které vyžaduje hotel ABC od svých uchazečů, se liší v závislosti na pozici. U některých pozic je vyžadován doklad o nejvyšším vzdělání. V případě pozic, kde pracovník přichází do styku s jídlem, je vyžadován zdravotní průkaz. Na technické pozice jsou vyžádány veškeré zkoušky a osvědčení. Tyto **dokumenty jsou vyžadovány po přijetí pracovní nabídky uchazečem**. Manažerka lidských zdrojů nezaznamenala případ, kdy by v této fázi procesu musel hotel ABC uchazeče odmítnout, kvůli nějakému údaji v dokumentech. Teoreticky by takový případ mohl nastat, kdyby se zjistilo, že pracovník nemá platné certifikáty nebo zdravotní průkaz, kdyby se v zápočtovém listu objevilo, že uchazeč v předchozím zaměstnání hrubě porušil pracovní kázeň a byl proto okamžitě propuštěn, případně kdyby měl záznam v rejstříku trestů. Ovšem to je nepravděpodobné i proto, že sám pracovník by neměl důvod účastnit se celého výběrového řízení, kdyby věděl, že nemá certifikát, který je nutný

k vykonávání dané pozice. Na konci výběrového řízení, před nástupem do zaměstnání, by takový zaměstnanec ve finále musel být odmítnut.

Spokojenost manažerky lidských zdrojů s výběrem pracovníků v hotelu XY

Manažerka lidských zdrojů, stejně jako vedoucí pracovníci, je všeobecně spokojena s výběrovým procesem i se spoluprací s manažery jednotlivých oddělení. Na otázku, zda by něco změnila v přístupu vedoucích pracovníků, odpověděla, že vedoucí pracovníci na jistých odděleních, které nechtěla jmenovat, občas zapomenou na některé okruhy otázek. Jedná se hlavně o situace, kdy se vedoucí pracovník nechá unést stylem přesvědčivého a výřečného uchazeče. Přípravou otázek předem by se takovým situacím mohlo předejít. Občas se také stává, že vedoucí pracovník zapomene otestovat znalost anglického jazyka uchazeče. To je problematické zřejmě z časového hlediska, kdy uchazeč podmínky nesplňuje (například nemá dostatečnou angličtinu), a proto by měl být vyřazen po prvním kole pohovoru. Současné metody a systém výběru pracovníků je podle manažerky lidských zdrojů postačující. Manažerka souhlasila s tím, že by se situace dala zlepšit důkladnější přípravou vedoucích pracovníků na pohovor.

3.4 Hodnocení a doporučení

Proces výběru pracovníků a používané metody

Proces výběru pracovníků v hotelu ABC rozdělila manažerka lidských zdrojů na **čtyři hlavní fáze**. První fází je fáze předvýběru, kterou provádí manažerka lidských zdrojů. Druhou fází je první výběrový pohovor s uchazečem na jednotlivých odděleních a případná další metoda výběru na daném oddělení. Třetí fází výběrového procesu je podle manažerky druhý pohovor, který provádí manažerka lidských zdrojů. Slouží jako kontrolní bod, aby se ujistilo, že rozhodnutí o přijetí uchazeče bylo vhodné. Čtvrtá fáze výběrového procesu zahrnuje podle manažerky lidských zdrojů zkoumání referencí, lékařskou prohlídku a ověření vybraných dokumentů. Během výběrového procesu se používají metody zkoumání životopisu, dva výběrové pohovory typu 1+1, dále lékařské vyšetření, ověřování referencí a prozkoumání dokumentů uchazeče.

Kladně lze hodnotit skutečnost, že výběrový proces v hotelu ABC se skládá z několika po sobě jdoucích kroků a že je rozdělen mezi různé hodnotitele, tedy mezi manažerku lidských zdrojů a jednotlivé vedoucí pracovníky. To zajišťuje pohled dvou různých hodnotitelů na uchazeče. Každý uchazeč, který uspěje v prvním kole pohovoru s vedoucím daného oddělení, absolvuje druhý pohovor s manažerkou lidských zdrojů. Jedná se tedy o postupný pohovor, který byl popsán v teoretické části práce od Koubka (2007, s. 178) neboli o sérii pohovorů 1+1, kterou Bělohlávek (2009, s. 31) přímo doporučuje, protože uchazeč může reagovat různě na různé typy tazatelů. Je to výhodné i z ekonomických důvodů, protože podle autora stráví dotazující manažeři s uchazečem stejnou, nebo kratší dobu, než kdyby seděli v komisi. Další výhoda tohoto rozdělení procesu spočívá v „nezávislosti“ manažerky lidských zdrojů, na rozdíl od různých oddělení. Druhý pohovor funguje jako kontrolní bod, že uchazeč je vhodný pro organizaci a je vhodně motivovaný. V případech, kdy vedoucí jednotlivých oddělení potřebují pracovníka urgentně, by se mohlo stát, že by přijali uchazeče, který vyhovuje podmínkám jenom částečně. Manažerka lidských zdrojů zabraňuje vzniku takovým situacím odmítnutím ne úplně vhodného uchazeče v druhém kole pohovoru. Rovněž

pozitivně lze hodnotit i používání kombinace různých metod, podle poznatků z literatury (Kocianová, 2010, s. 98; Dvořáková, 2007, s. 142) totiž žádná z metod nemůže zaručit stoprocentní úspěšnost pracovníka, a proto se v praxi doporučuje použít kombinaci několika různých metod.

První fáze procesu - předvýběr

Předvýběr provádí manažerka lidských zdrojů. Během předvýběru je používána metoda prozkoumání životopisu a v případě vybraných pracovních pozic také krátký telefonický rozhovor. Během předvýběru manažerka vybírá životopisy vhodných kandidátů a u pozic recepčního/front office, prodeje a rezervace, zkoumá i vyžádaný motivační dopis a provádí krátký telefonický rozhovor s uchazeči. Během telefonického rozhovoru manažerka zjišťuje případné nejasnosti v životopise a také finanční požadavky uchazeče. Kritéria předvýběru v písemné podobě nemá. Během rozhovoru popsala několik základních kritérií, podle kterých si vybírá během předvýběru. Vedoucí pracovníci jsou spokojeni s předvýběrem. Manažerka lidských zdrojů se však vyjádřila, že je pracovně spíše zaneprázdněna, nicméně dva z vedoucích pracovníků by uvítali větší rychlost ze strany manažerky lidských zdrojů během výběrového procesu. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, podle Hroníka (1999, s. 141) může být předvýběr realizován s minimálními nároky na kvalifikaci hodnotitele. Je však podle autora potřebné, aby hodnotitel absolvoval výcvik ve vyhodnocování během administrativního kola. K takové změně je potřeba podle stejného autora delegování pravomoci na osobu, která bude administrativní kolo provádět, stanovení způsobu kontaktu s uchazeči, stanovení postupů a termínů administrativního kola, stanovení kritérií výběru a také způsob dokumentace.

Na základě popsaných informací lze hodnotit předvýběr za vhodně prováděný, avšak nesprávnou osobou. Ke zlepšení celkové situace autor navrhuje, aby manažerka lidských zdrojů nejdříve vypracovala podrobný dokument kritérií, která během předvýběru sleduje na jednotlivých pozicích. Tabulka č. 2 v této bakalářské práci je výsledkem manažerkou zmíněných kritérií v rámci rozhovoru, tedy může posloužit nanejvýš jako základ. Následně by manažerka lidských zdrojů měla postupně zaučit a předávat celý proces předvýběru své asistentce včetně komunikace s uchazeči. Na začátku tohoto procesu by mohly na předvýběru pracovat spolu, dokud nezískají obě strany jistotu v tom, že je asistentka připravená předvýběr provádět úplně sama.

První pohovor, její provádění a administrace vedoucími pracovníky

První výběrové pohovory, které jsou vedeny vedoucími jednotlivých oddělení, se zaměřují hlavně na životopisné údaje uchazečů, na jejich ověření a doplnění potřebných informací ohledně vzdělání a praxe uchazečů. Kritéria výběru na danou pracovní pozici se nacházejí v popisech pracovních pozic, které jsou vypracovány pro každou pracovní pozici. Mezi všeobecná kritéria pro výběr uchazeče v hotelu ABC se řadí orientace na zákazníka a zájem o práci v hotelu, v případě pozic, kde jsou pracovníci v přímém kontaktu se zákazníkem, je vyžadováno také nadšení pro poskytování služeb zákazníkům. Kromě oddělení kuchyně je potřeba plynulá znalost anglického jazyka (na technickém oddělení stačí základní znalost anglického jazyka) a praxe na stejné pozici.

Výjimku tvoří recepce, kde uchazeč nemusí mít praxi přímo na pozici recepčního, ale měl by mít praxi z oblasti služeb, být studentem cestovního ruchu, případně mít pracovní zkušenosti ze zahraničí. Odborné posouzení vhodnosti jednotlivých kritérií a kvality popisů pracovních pozic by bylo nad rámec této bakalářské práce. Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, popis (a specifikace) pracovního místa je výsledkem analýzy pracovního místa (Koubek, 2007, s. 43), kde požadované přesnosti údajů lze (Dvořáková, 2012, s. 143) dosáhnout kombinací různých metod.

Autor bakalářské práce se tedy zaměřil na to, zda kritéria výběru jednotliví hodnotitelé používají soustavně. Odpovědí bylo, že ano, jsou si vědomi všech požadavků na všechna pracovní místa na svých odděleních, avšak nepoužívají je v písemné podobě, protože kritéria výběru, požadavky na pracovníka, znají z paměti.

Takový přístup nelze hodnotit jako plně dostačující z důvodu, že tazatel může na ověření některých potřebných kritérií během pohovoru zapomenout. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, podle Kocianové (2010, s. 103) je potřebné, aby tazatel prostudoval během přípravy na pohovor mimo jiné popis pracovního místa. Přípravou vedoucích pracovníků na pohovor a jednotlivými doporučeními ohledně přípravy se zabývá podrobněji následující text.

Příprava vedoucích pracovníků na pohovor, otázky během pohovoru, druh pohovoru podle obsahu a průběhu

Příprava vedoucích pracovníků na pohovor, otázky během pohovoru a druh pohovoru podle obsahu a průběhu jsou poněkud vzájemně provázané. Podle obsahu a průběhu může být pohovor, jak je to popsáno v teoretické části práce od různých autorů, (Koubek, 2007, s. 180; Kocianová, 2010, s. 102; Hroník, 1999, s. 269) strukturovaný, polostrukturovaný nebo nestrukturovaný. Podstata strukturovaného pohovoru spočívá podle autorů právě v předem připravených otázkách, přičemž u polostrukturovaného pohovoru (Kocianová, 2010, s. 102) jsou tyto předem připravené otázky rozšířeny tazatelem podle potřeby a situace. Logicky ze zmíněného plyne, že pokud tazatelé nemají předem připravené otázky, nemůže se jednat ani o strukturovaný, ani o polostrukturovaný pohovor. V hotelu ABC se čtyři ze sedmi pracovníků na pohovor připravují kromě prozkoumání životopisu formou poznámek nebo vyznačením důležitých informací v životopisu. Dva pracovníci se nepřipravují vůbec a pouze jedna pracovnice má otázky připravené předem. Jak bylo popsáno v teoretické části práce, podstatná výhoda strukturovaného pohovoru vůči nestrukturovanému spočívá podle Dvořákové (2007, s. 141) v tom, že předem připravené otázky umožňují vzájemné porovnání uchazečů mezi sebou podle stejných kritérií. Bělohávek (2009, s. 30) vidí vhodnost přípravy také v tom, že v případě připravených otázek se nestane, aby se osoba vedoucí pohovor na něco zapomněla zeptat. Podle ředitelky lidských zdrojů se v hotelu ABC stává, že se vedoucí pracovník zapomněl v prvním kole pohovoru na něco zeptat, dokonce i že zapomněl zkontrolovat znalost anglického jazyka uchazeče. Zároveň se podle manažerky stává i to, že vedoucí pracovník naopak zapomněl něco důležitého sdělit. Jednou ze základních funkcí pohovoru je také podle Koubka (2007, s. 179) informování uchazeče o pracovních podmínkách. Podle Urbana (2003, s. 45) je závažnou chybou, pokud se osoba vedoucí pohovor zapomene zmínit o pracovním úkolu, kterou pracovní pozice obnáší.

Na základě uvedených informací lze hodnotit přípravu šesti vedoucích pracovníků hotelu ABC za nedostatečnou. Ke zlepšení lze navrhnout vedoucím pracovníkům, aby vypracovali předem připravené otázky, které budou klást všem uchazečům. Podle zmíněných znalostí z literatury by jim to mělo pomoci posoudit kandidáty objektivnějším způsobem (podle stejných – nebo podobnějších měřítek) a také pomoci k tomu, aby během pohovoru nezapomněli na nic důležitého. Otázky by měly být formulovány podle všeobecných kritérií organizace a také s ohledem na specifická kritéria pracovního místa. Tím by se zajistilo soustavné používání požadovaných kritérií. Rovněž se doporučuje předem připravit okruh informací, které je potřeba uchazeči sdělit. Nejjednodušším způsobem provedení je připravení dokumentu s otázkami v MS Word. Ten si mohou vedoucí pracovníci vytisknout na pohovor a podle poznámek z pohovorů mohou tento dokument doplňovat otázkami, poznámkami a informacemi, na které je třeba nezapomenout. Mohlo by to být nápomocné i na odděleních, kde se vybírá relativně málo pracovníků, protože stejný dokument by posloužil i v budoucnosti.

Administrace pohovoru – poznámky

Poznámky během pohovoru si pořizuje pět ze sedmi vedoucích pracovníků. F&B manažer a šéfkuchař si poznámky nepořizují a nepovažují to za potřebné.

Podle poznatků z literatury je pořizování poznámek během pohovoru důležité, podle Urbana (2003, s 45.) nelze při pohovoru spoléhat na paměť. Pořizování poznámek lze tedy v případě pěti pracovníků zhodnotit za pozitivní a dalším dvěma vedoucím pracovníkům pořizování poznámek během pohovoru doporučit. Pokud by to vedoucím pracovníkům vyhovovalo, mohli by poznámky pořizovat do zmíněného dokumentu s otázkami (a informacemi). Výhoda takového stylu by mohla spočívat v tom, že by poznámky byly rovnou tříděny podle otázek, byly by lehce dohledatelné, a jednotliví uchazeči mezi sebou lehce porovnatelní.

Druhé kolo pracovního pohovoru

Druhé kolo pohovoru provádí manažerka lidských zdrojů. Důležitost a účel tohoto pohovoru byl popsán na začátku podkapitoly v rámci popisu celého procesu výběru pracovníků. Manažerka se na druhý pohovor připravuje pečlivě, má předem připravené otázky a další otázky ze životopisu uchazeče. Nejdříve se snaží o vytvoření vlastního názoru a neptá se vedoucího pracovníka na jeho názor na uchazeče, který si vytvořil během prvního pohovoru. Teprve po druhém pohovoru diskutuje uchazeče s manažery. Pokládá i otázky situačního typu, zkoumá jak motivaci uchazeče, tak to, jak zapadne do organizační struktury. Poznámky si během pohovoru pořizuje detailně. Spolupracuje úzce s manažery a je jim nápomocná, ptá se uchazečů na dotazy, na které manažeři případně zapomněli. Zároveň doplňuje uchazečům informace, které je třeba, aby znaly před nástupem do zaměstnání. V případě potřeby testuje znalost anglického jazyka. Dokonce v případě vybraných pozic, na kterých je pracovník v přímém kontaktu se zákazníkem, nebo kde je potřeba velké časové flexibility pracovníka, sděluje manažerka pozitivní i negativní stránky pracovní pozice, čímž může selektovat opravdu

motivované uchazeče od těch méně motivovaných. Druhý pohovor tvoří důležitý kontrolní bod výběru jakéhokoliv pracovníka do hotelu ABC.

Na základě popsaných informací lze provedení a účel druhého pohovoru HR manažerkou ohodnotit za velmi vhodný a absolutně zásadní krok, který se významným způsobem podílí na kvalitě výběru pracovníků v hotelu ABC.

4 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit a navrhnout proces efektivního výběru nových zaměstnanců z vnějších zdrojů v hotelu ABC. K dosažení hlavního cíle byly zformulovány dílčí cíle v podobě shromáždění teoretických poznatků ze současné literatury ohledně problematiky výběru pracovníků, prozkoumání procesu výběru pracovníků v hotelu ABC a identifikace jeho nedostatků. K dosažení dílčího cíle shromáždění teoretických poznatků byla provedena obsahová analýza sekundárních dat, jejímž výsledkem je zpracovaná literární rešerše, která se nachází v teoretické části práce. K dosažení dalšího dílčího cíle, a sice prozkoumání procesu výběru pracovníků, byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů hotelu ABC. Na základě tohoto rozhovoru se identifikovaly jednotlivé kroky a používané metody v rámci výběru pracovníků a pracovníci, kteří se na výběru pracovníků podílejí. K hlubšímu prozkoumání způsobu provedení jednotlivých procesních kroků a tím i používání jednotlivých metod se autor bakalářské práce rozhodl o provedení dalších polostrukturovaných rozhovorů s každým účastníkem procesu. Jednalo se o další rozhovor s manažerkou lidských zdrojů a se sedmi vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení.

Proces výběru pracovníků v hotelu ABC lze podle manažerky lidských zdrojů rozdělit na čtyři hlavní části. První fází je předvýběr, který vykonává manažerka lidských zdrojů. Druhou fází je pohovor s vedoucím pracovníkem daného oddělení. Třetí fází je druhý pohovor s manažerkou lidských zdrojů za účelem ověření vhodnosti uchazeče z pozice nezávislého hodnotitele. Do čtvrté fáze patří ověřování referencí, lékařská prohlídka a prozkoumání vyžadovaných dokumentů uchazeče. Metody, které se v hotelu ABC používají, jsou zkoumání životopisu, dva pohovory typu 1+1, ověřování referencí a zkoumání dokumentů uchazeče. Takové rozdělení procesu autor bakalářské práce hodnotil pozitivně hlavně z toho důvodu, že se jedná o sérii pohovorů, která je podle poznatků z literatury vhodnější než pohovor s dvěma nebo více tazateli najednou. Přináší různé pohledy hodnotících, jelikož uchazeč reaguje různě na různé tazatele a je to vhodné i z časových důvodů. Autor bakalářské práce hodnotil pozitivně rovněž používání kombinace různých metod výběru. Co se týká jednotlivých fází procesu, nejdříve se práce zaměřila na předvýběr. Během předvýběru třídí manažerka uchazeče na vhodné a nevhodné podle několika jednoduchých kritérií v životopisu, které nemá v písemné podobě, zná je z paměti. Na těch odděleních, kde hotel vyžaduje i motivační list, zkoumá manažerka i ten a volá uchazečům pro upřesnění jejich platových požadavků. Jedná se o pozice na odděleních front office, rezervace obchodního oddělení. S procesem předvýběru, množstvím a kvalitou uchazečů jsou vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení spokojeni. Podle poznatků z literatury však předvýběr může vykonávat osoba s minimálními požadavky na kvalifikaci, po upřesnění kritérií a vhodném zaškolení. Manažerka lidských zdrojů je jinak pracovníčně velmi vytížena a

někteří vedoucí pracovníci by během výběrového procesu uvítali z její strany větší rychlost. Z těchto důvodů autor bakalářské práce doporučil, aby manažerka vypracovala přesná kritéria předvýběru v písemné podobě a postupně tento proces předávala své asistentce. Další fází procesu je první pohovor, který vykonávají vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Kritéria výběru mají předem stanovená, specifická kritéria se nacházejí v popisech pracovních pozic. Za nejžádanější všeobecné kritérium označili vedoucí pracovníci orientaci na zákazníka, zájem o práci v hotelu a na pozicích, kde jsou pracovníci v přímém kontaktu se zákazníkem, také nadšení pro poskytování služeb zákazníkům. Kromě oddělení kuchyně je třeba plynulá znalost anglického jazyka. Ohledně provádění pohovoru vedoucími pracovníky a jejich přístupu k němu se zjistily následující skutečnosti. V hotelu ABC se na pohovor připravují, kromě prozkoumání životopisu, formou poznámek čtyři ze sedmi pracovníků. Dva pracovníci se nepřipravují vůbec a pouze jedna pracovnice má otázky připravené předem. Opět v porovnání s poznatky z literatury autor navrhl vedoucím pracovníkům přípravu konkrétních otázek na pohovor a také informací, které chtějí během pohovoru uchazečům sdělit. Konkrétní provedení této změny autor doporučil sepsání otázek a informací ke sdělení v programu MS Word, kde se mohou případně další otázky nebo informace postupně doplňovat podle zkušeností po jednotlivých pohovorech. Taková příprava jim umožní vytvořit stejné nebo alespoň podobné podmínky všem uchazečům (v podobě stejných otázek), jejich následné jednodušší hodnocení a porovnání a dále zajistí to, že nezapomenou sdělit uchazečům potřebné informace. Vhodnost takové změny potvrzuje i fakt, že podle manažerky lidských zdrojů se vedoucí pracovníci občas zapomínají během prvního pohovoru zeptat na některé důležité otázky nebo zapomínají sdělit důležité informace. Poznámky během pohovoru si pořizuje pět ze sedmi vedoucích pracovníků. F&B manažer a šéfkuchař si poznámky nepořizují a nepovažují to za potřebné. Na základě poznatků z literatury autor doporučil všem vedoucím pracovníkům soustavné pořizování poznámek. Pokud vedoucí pracovník uzná za vhodné, poznámky si může pořizovat přímo do vytisknutého dokumentu s otázkami. Druhé kolo pohovoru v hotelu ABC provádí manažerka lidských zdrojů. Tento pohovor funguje jako kontrolní bod, který ověřuje vhodnost uchazeče pro organizaci a jeho motivaci. Hlavní výhoda druhého pohovoru spočívá v tom, že manažerka lidských zdrojů je „nezávislá“ na aktuálních potřebách daného oddělení a zabraňuje situacím, kdy by vedoucí oddělení v časové tísní mohl vybrat uchazeče, který splňuje požadavky jen částečně. Manažerka lidských zdrojů má finální pravomoc rozhodovat o přijetí nebo nepřijetí uchazeče. Úzce spolupracuje s manažery a pomáhá jim, během druhého pohovoru se případně doptává na informace, na které manažeři během prvního kola zapomněli, a dodává uchazečům informace. Informace o pracovních pozicích, které jsou náročné vzhledem k vysokým požadavkům zákazníků nebo potřebné časové flexibility pracovníka, popisuje manažerka uchazečům nejenom realisticky, ale občas zvýrazňuje možné negativní stránky pracovní pozice. Podle manažerky to funguje jako další filtr. Opravdu motivované uchazeče, takové, jaké hotel ABC potřebuje, totiž takový přístup neodradí. Podle manažerky je lepší jednou přijmout opravdově motivovaného uchazeče, než přijmout někoho, koho práce naplňovat nebude, a proto jí nebude vykonávat dobře a následně ze zaměstnání odejde. Podle zmíněných informací lze ohodnotit provedení a účel druhého pohovoru manažerkou lidských zdrojů za velmi vhodný a označit ho jako klíčový bod ve výběrovém procesu v hotelu ABC.

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, [2007]-., sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-72-63-869-7.

DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007, xi, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-722-6161-4.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

LUDLOW, Ron. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 95 s. ISBN 80-716-9252-2.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PALATKOVÁ, Monika a ZICHOVÁ Jitka. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TORRINGTON, Derek. *Fundamentals of human resource management: managing people at work*. 1st ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2009, xxi, 439 p. ISBN 02-737-1306-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

Gastrojobs [online]. *Úvodní stránka* [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.jobspot.cz/>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 1. Kritéria předvýběru pro vybrané pracovní pozice podle manažerky lidských zdrojů

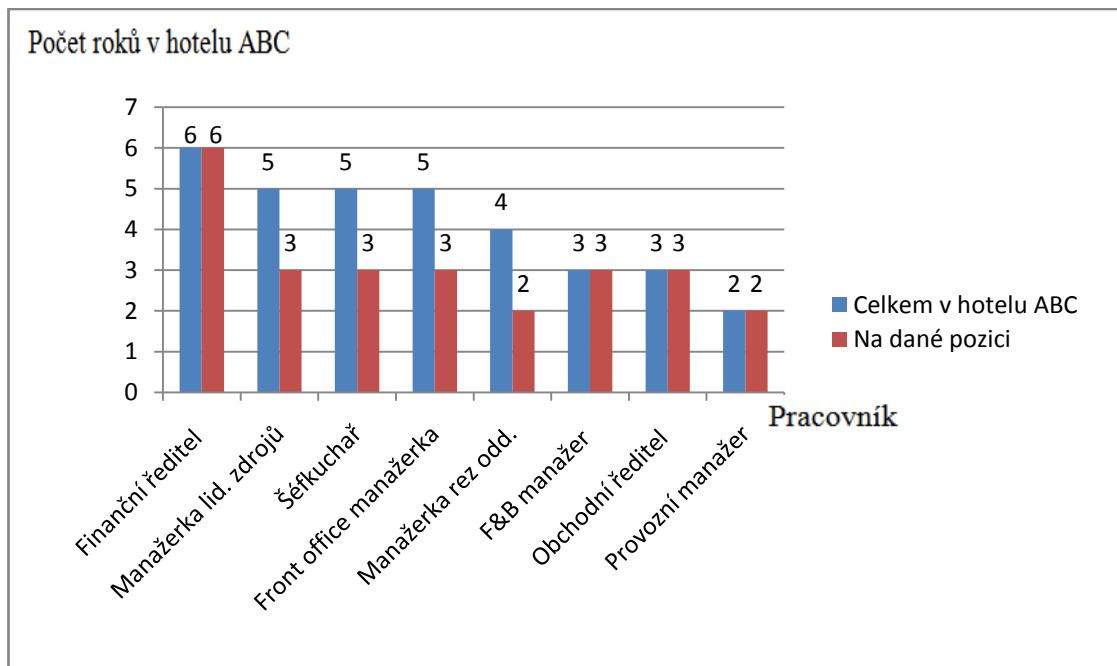
| Recepční | Kuchař | Číšník |
|---|---|---|
| Znalost anglického jazyka (ideálně státnice) nebo prokázaná zkušenost praxe s aktivní angličtinou a jedno z dalších: pracovní zkušenosti v zákaznickém servisu nebo v cestovním ruchu nebo student cestovního ruchu. Pracovní zkušenosti ze zahraničí znamenají velké plus. | Vyučen v oboru, rok praxe na pozici kuchaře v lepší restauraci nebo hotelu. | Vyučen v oboru, praxe na pozici číšníka alespoň rok, znalost anglického jazyka, zkušenosti ze zahraničí vítány. |
| Obchodní pozice | Technik | Účetní |
| Zkušenosti s daným typem hotelového sales minimálně rok, zkušenosti ze zahraničí vítány, znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, a dosažené výsledky v životopisu. | Zkušenosti na pozici technika podobně velkého hotelu nebo velké budovy minimálně 2 roky, certifikáty dle dané pozice, základní znalost anglického jazyka vítána | Rok zkušeností na pozici účetní, ideálně v hotelu, znalost anglického jazyka |

Zdroj: vlastní zpracování podle informací z rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 2 Délka působení vedoucích pracovníků v hotelu ABC a na dané pozici



Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 3 Počet obsazených pozic v hotelu ABC za období 1. 4. 2013 do 1. 4. 2015

| Oddělení | Osoba provádějící první kolo pohovoru | Zaplněná pracovní pozice | Počet zaplněných pozic |
|---------------------|---------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| Finanční oddělení | Finanční ředitel | Účetní | 1 |
| Kuchyně | Šéfkuchař | Kuchař | 2 |
| Rezervační oddělení | Manažerka RO | Pracovník RO | 2 |
| F&B | F&B manažer | Číšník | 7 |
| Provozní oddělení | Provozní manažer | Technik | 1 |
| Front office | Manažerka FO | Recepční | 5 |
| | | Guest relations manager | 1 |
| Obchodní oddělení | Obchodní ředitel | Banquet coordinator | 1 |

20

Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 Přepis prvního rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů

1. Nejdříve bych se Vás chtěl zeptat, jak u vás probíhá získávání pracovníků, kde inzerujete a jakým způsobem?

Získávání pracovníků provádíme výhradně přes internet, inzerujeme na serverech práce.cz, jobs.cz a gastrojobs.cz.

Získáváte pracovníky i z vnitřních zdrojů?

Ano, k tomu využíváme firemní intranet, tím pádem jsou naše pozice viditelné i pro pracovníky ostatních hotelů patřící do stejné hotelové sítě.

Používá se i povýšení nebo přemístění v rámci řízení kariéry v hotelovém prostředí?

Samozřejmě ano.

2. Jaké typy pozic u vás existují, na jaké typy vybíráte pracovníky?

Pokud to mám rozdělit, tak pozice máme provozní, administrativní a manažerské. Na manažerské pozice je ovšem výběr pracovníků spíše výjimečný.

3. Prosím, popište mi proces výběrového řízení.

Od vedoucího oddělení dostaneme informaci, jakou pozici potřebuje obsadit a moje asistentka zadá inzerát na zmíněných serverech. Na všechny pozice máme samozřejmě text inzerátu připravený. Došlé životopisy kontroluju já a vybírám si ty, které jsou vhodné na to, abych je prezentovala manažerovi daného oddělení. V případě některých pozic také kandidátům volám a telefonicky si ověřuji některé nejasnosti z jejich životopisu, jejich platové požadavky a mezitím samozřejmě zjišťuji, jak komunikují.

O jaké pozice se jedná?

Jedná se o pozice recepčního na front office, na všechny pracovní pozice na obchodním oddělení a na pracovníka rezervačního oddělení. Na těchto pozicích je důležité, aby měli kandidáti i dobrý ústní projev. Kontroluji tedy během tohoto prvního telefonického rozhovoru i finanční požadavky, protože pokud se neshodují s tím, co jim můžeme nabídnout, tak nemá cenu ve výběrovém řízení pokračovat.

Jak kontrolujete finanční požadavky ostatních uchazečů?

Kontrolujeme je až během prvního pohovoru.

Nebylo by lepší rovnou dát do inzerátu alespoň nějaké rozpětí?

Kdysi to bývalo běžné, že v inzerátech bylo nějaké to rozpětí nabízené mzdy, ale dnes, alespoň v hoteliérství to tak nefunguje, spíš se s tím zachází jako s obchodním tajemstvím a do inzerátů to kvůli konkurenci nedáváme.

Abych pokračovala, pokud během předvýběru zhodnotím kandidáta za vhodného, tak jeho životopis a případně motivační dopis hned posílám vedoucímu příslušného oddělení. Následně dostanu odpověď, a pokud vedoucí oddělení má zájem o pohovor s daným kandidátem, tak ho pozvu na pohovor.

4. Mám tu ještě dvě připravené otázky ohledně předvýběru a celého procesu. První otázka, jaké dokumenty vyžadujete kromě životopisu na začátku procesu?

Na začátku potřebujeme jen životopis a v případě některých pozic motivační dopis. Jedná se vlastně o stejné pozice, jak jsem se zmínila, kterým uchazečům volám. V motivačním dopisu vidíte, jak ten člověk je schopen se prezentovat a vyjádřit své cíle písemně.

5. A další připravená otázka, jak probíhá komunikace s uchazečem? Co se stane s uchazeči, které na pohovor zvat nechcete? Informujete je nějakým způsobem?

Okamžitě, jak se k nám přihlásí kandidáti na pracovní pozice, dostanou email, ve kterém jim poděkujeme za zájem a dále je informujeme, že se uchazečům, které chceme pozvat na výběrový pohovor, ozveme nejpozději do 10 dnů. Pokud do 10 dnů od nás nedostanou další komunikaci, znamená to, že nemáme zájem.

Takže po předvýběru a rozhodnutí manažera o tom, že chce uchazeče vidět, ho pozvete na pohovor, jak to probíhá dál?

Následně se uskuteční první pohovor. Ten pohovor provádí vždy vedoucí oddělení sám. Následně nás opět informuje o svém rozhodnutí. Pokud je kandidát vyhovující, tak ho pozvu na druhé kolo pohovoru, který provádím s každým uchazečem já. Pokud ne, tak dostane email, že jsme upřednostnili jiné uchazeče.

Komunikaci s uchazečem máte tedy opět na starosti vy?

Ano, to v rámci celého procesu.

K čemu slouží a jak probíhá druhý pohovor?

Druhý pohovor spočívá v tom, že ověřuji, jestli se daný kandidát hodí do našeho hotelu, jestli je správně motivován. Pokud se na něco zapomnělo v prvním kole pohovoru, tak mě vedoucí pracovník poprosí, ať to dodatečně ověřím. Ptám se, jestli se jim něco třeba nerozleželo v hlavě po prvním pohovoru a také je informuji o tom, co by měli o dané práci vědět, tedy ověřuji si, že dané informace mají. Občas je trošku i vystraším, ať

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

nastoupí jen ti, kteří jsou opravdu motivováni. Do pozic, kde je pracovník v přímém kontaktu se zákazníkem, nemá cenu brát uchazeče, kteří od základu nejsou maximálně motivováni.

Kdo má poslední slovo, vy, manažer nebo spolu?

Já. Ten systém je tak navržen, že druhý pohovor slouží jako kontrolní bod.

Stává se, že se neshodnete?

Ano, to se stává, ale nebereme si to nějak osobně, prostě hledáme dál kandidáta, na kterém se shodneme.

Jak tedy proces pokračuje?

Následně po pohovoru si ověřuji reference a poté si sedneme nebo zavoláme s příslušným manažerem a rozhodneme se.

6. Na to jsem se vás plánoval také zeptat. Jakým způsobem reference vyžadujete a jakým způsobem je ověřujete?

Reference žádám od uchazeče během pohovoru a žádám o povolení je ověřit. Tady tvoří výjimku sales, protože sales director si reference ověřuje sám hned po prvním pohovoru, což samozřejmě oceňuji.

Jak předcházíte falešným referencím? V Anglii je zvykem, co jsem tam viděl, vyžádat si jméno a telefonní číslo, ale to číslo může patřit kamarádovi uchazeče.

Ptám se jen na jméno osoby, pozici a kde pracuje. Firmu si už najdu sama na internetu, zavolám tam a vyžádám si danou osobu k telefonu a poprosím, jestli by mi poskytla informace o uchazeči. Tím pádem mám jistotu, že daná osoba v daném podniku opravdu pracuje.

Takže máte za sebou rozhodnutí, jak to pokračuje a jak probíhá komunikace s uchazečem?

Úspěšným uchazečům volám s konkrétní nabídkou pracovní pozice, která už obsahuje plat, datum nástupu atd. Na rozhodnutí mají 3 dny. Neúspěšným uchazečům posílám email, že jsme si nakonec vybrali jiného uchazeče.

Následně, pokud nabídku přijmou, tak je pošleme na lékařské vyšetření a vyžádáme od nich naskenování dalších dokumentů, například doklad o vzdělání, v případě technika různá osvědčení, v případě pozic, kde přicházejí do styku s jídlem, tak zdravotní průkaz atd., které následně prozkoumám buď já (které znám) a pokud jde o nějakou technickou záležitost, tak to pošlu příslušnému manažerovi. Ale tam už nebývá problém, dokumenty jsou téměř vždy v pořádku.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vyžadujete nějaké další dokumenty?

Tak zápočtový list a výpis z rejstříku trestu, ale ty vyžadujeme i s originály zmíněných dokumentů až při nástupu pracovníka.

Máte smluvního lékaře, posíláte všechny kandidáty ke stejnému lékaři?

Ano, máme svého závodního lékaře.

Ještě bych rád celý proces nějak rozdělil do částí a sumarizoval. Můžeme prosím rozdělit proces výběru podle kroků nebo fází? Máte k tomu nějaký dokument, jak proces má probíhat, třeba process flowchart?

Process flowchart nemáme, ale můžu vám to sesumarizovat. První částí procesu je předvýběr. Dalším krokem je první pohovor s manažerem daného oddělení. Potom následuje druhý pohovor se mnou. Poslední fáze je kontrola referencí a jednotlivých dokumentů.

Děkuji za rozhovor!

Příloha 5 Přepis druhého rozhovor s manažerkou lidských zdrojů

- 1. Nejdříve bych si rád doplnil některé informace z našeho minulého rozhovoru. První dotaz. Říkala jste, že při získávání pracovníků se uchazečům posílá ihned po přihlášení email. Funguje odesílání emailů automaticky, nebo je posíláte ručně? Chtěl bych si jenom ověřit, zda se o to staráte vy osobně.**

V případě serverů LMC (jobs.cz a práce.cz) je možnost nastavení automatické odpovědi. V případě gastrojobs.cz jak aplikace, tak komunikace funguje přes emaily a emaily dostávám já, takže jim následně odpovídám emailem.

- 2. Následně jsem se chtěl zeptat, kdy se ověřuje znalost anglického jazyka?**

Během prvního pohovoru na oddělení. Pokud se na to zapomene, tak občas až během druhého kola. Stává se, že to rovnou ověřuji během předvýběru, pokud je kandidát na hranici a nevidím v životopisu důkaz o tom, že by někde angličtinu aktivně používal nebo by měl jazykovou zkoušku. V drtivé většině však během prvního pohovoru.

- 3. Ještě bych se vás rád zeptal, co se týče předvýběru, podle jakých kritérií vybíráte uchazeče? Co v životopisech sledujete?**

Chcete vědět konkrétní kritéria?

Ano, jak jste mi poslala tabulku o vybraných kandidátech za poslední dva roky, byly tam pozice recepčního, kuchaře, číšníka, banquet coordinators, technika a účetního. Chtěl bych vědět, podle jakých kritérií jste je vybírala ve fázi předvýběru. Máte kritéria v písemné podobě?

V písemné podobě kritéria předvýběru nemám, požadavky znám z paměti. Tak recepční musí umět anglicky plynule, ideální je, pokud má státnice z angličtiny nebo prokázanou znalost anglického jazyka z praxe, že třeba pracoval někde, kde angličtinu aktivně využíval. Následně by měl mít kandidát pracovní zkušenosti v zákaznickém servisu nebo z cestovního ruchu. Případně na recepčního občas bereme i bez zkušeností, ale měl by být kandidát studentem cestovního ruchu. Pokud má zkušenosti ze zahraničí, počítá se to jako velké plus. Jaká byla další pozice?

Kuchař.

Tam je to jednoduché, vyučen v oboru a minimálně rok praxe na pozici kuchaře v lepší restaurace nebo v hotelu. Pak tam byl číšník, také vyučen v oboru a alespoň rok praxe na pozici číšníka, znalost anglického jazyka a opět zkušenosti ze zahraničí jsou vítány.

Potom tam byl banquet coordinator.

Banquet coordinator organizuje různé akce, ale patří do sales týmu a jsou tam kritéria velmi podobná na každého, takže na sales: zkušenosti s uvedeným typem sales minimálně rok (musí to být z hotelového prostředí), opět preferujeme zkušenosti ze

zahraničí, znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni a konkrétní dosažené výsledky.

Technik.

Technik musí mít zkušenosti na pozici technika podobně velkého hotelu nebo budovy alespoň dva roky, certifikáty podle pozice a základní znalost anglického jazyka je tam vítána. Technici při opravách drobných závad přicházejí do styku s hosty, takže je dobré, pokud mají alespoň základní znalosti angličtiny.

Poslední pozice, účetní.

Účetní by měl mít rok zkušeností na pozici účetní ideálně v hotelu a znalost anglického jazyka.

4. Co je účelem druhého kola pohovoru?

Účelem druhého kola pohovoru je, abych se ujistila, že jsou přijati správní lidé. To znamená správně motivovaní a teď potom záleží na dané pozici, aby se hodili na danou pozici. Samozřejmě druhé kolo spočívá v tom, aby se získal další pohled na uchazeče.

Takže ověřujete i či se hodí na danou pozici?

To už vidím podle poznámek, plus tam mám poznámky od pohovorujících, kteří to vedou předtím, ale většinou si nenechávám říct názory, abych si udělala vlastní, a pak to s nimi konzultuju. Nebo když dostanu tři lidi najednou, tak já nechci vědět, který se jim líbil nejvíc/nejmíň. Já si tam udělám vlastní názor, a když už tam něco vidím, tak se jich zeptám, jestli se ptal na konkrétní věc. Pro mě je důležité, aby zapadl do firemní kultury, protože tam nepotřebujeme lidi, kteří, dejme tomu recepční – hledám práci, chci dělat recepčního, protože nic jiného nemám na práci. Nebo hledám práci, ale vůbec nevím, proč chci dělat v hotelu a na recepci. Takže já se jich tam ptám, nebo spíš ze začátku se ujišťuju, jestli vědí něco o naší společnosti. Nebo třeba jim řeknu, to již bylo asi řečeno kolegyní/kolegou, a pokud by to nebylo, tak se jich zeptám, co o nás vědí, abych věděla, jak moc vám mám říkat o naší společnosti. Tím si už vlastně ověřuji, jestli vědí, jaká jsme společnost, že jsme (*počet*) hvězda, jestli mají ponětí nebo jestli jdou jen tak, že si to nenastudovali, co to je za hotel a nepřemýšleli o tom, jestli chtějí pracovat v takovém nebo jiném typu hotelu.

A pokud je jinak komunikativní a schopný člověk, tak kvůli tomu, že třeba o tom nepřemýšlel, byste ho odmítla?

To ne, ale už zase je rozdíl, pokud ten člověk jde na ty stránky a něco si o tom hotelu zase zjistí. A nemusí vědět ani co to je za řetězec, ale když vám už řekne pár bodů, tak vidím, že se o to zajímal. Spousta lidí přijde a neví. Pak je důležité, jaká je motivace, takže se po té, proč chce pracovat u nás, ptám, proč chce pracovat na dané pozici. Ptám se také na jeho pracovní zkušenosti, ptám se na to, co chce v budoucnosti, jaké má plány – a zase, pokud vidím, že ještě se hledá a neví, tak vidím, že o to hotelnictví nemá

zájem. Já tam potřebuju lidi, kteří mají tu vášeň poskytovat ty služby těm lidem, být tam pro ty hosty. Když to nemají, tak například na recepci bude stát za tím pultem a udělá to, co musí. My ale potřebujeme, aby ti lidi udělali věci navíc, aby se snažili udělat skvělý zážitek z toho pobytu. Když jsou nachlazení, tak třeba řeknou pokojský, aby tam donesla pomeranče s nějakou upomínkou, třeba „uzdravte se“, prostě aby lidi měli zájem tady tyhle věci dělat a aby klienti byli maximálně spokojeni. Takže to už vlastně vidíte, když vám vyprávějí o té své práci v minulosti, jestli je to člověk, který o tom mluví s radostí, že ho to baví. Takže tyto věci jsou hodně důležité, protože jinak ta fluktuace je potom vysoká, je tam velký stres, třeba na recepci je i finanční zodpovědnost. Já se jich tedy zeptám, jestli mají něco k prvnímu kolu, jestli chtějí něco ujasnit, jestli se jim třeba něco nerozleželo v hlavě a pokud jsou to lidi, kteří nedělali v hospitality, tak se je spíš trošku snažím vystrašit. Řeknu jim, že máme loajální hosty, kteří budou chtít náročný servis a jsou někdy velmi nepříjemní a my je občas rozmazlujeme až moc a že to budou muset ustát. U provozních oddělení je zase důležitá práce na směny, takže se na to také ptám a jakmile je tam váhání, tak je nebereme.

Opravdu?

Opravdu, neberu, protože pro mě je to znak toho, že ten člověk to nebude chtít dělat. V tomto odvětví se prostě stává, že v jedno období se nám nakupí příjezdy a odjezdy hostů a kdykoliv se může stát, že potřebujeme lidi navíc neplánovaně.

Jak moc dopředu jim to oznamujete?

Dva dny.

Abych pokračovala, když vidíte, že jsou ti lidi milí a že se by se opravdu obětovali pro ty hosty rádi, tak takové lidi my hledáme.

5. Probíráte tedy s uchazeči při druhém pohovoru i specifika daného pracovního místa?

To už úplně ne, spíš je trošku vystrašuju, aby věděli, do čeho jdou. Takže já se je snažím spíš vyděsit a ti, které to nevydělá, tak je to v pořádku a ti, které to vydělá, tak už víte, že ten člověk by vám tam dlouho nevydržel. Spíš se tam doptávám, jestli ještě něco potřebují vědět, protože se stává, že na to vedoucí pracovník třeba zapomene. Zároveň nevíte, jestli Vám to ten člověk dělá, nebo mu to opravdu neřekli.

Stává se to často, že vedoucí pracovníci uchazečům něco neřeknou?

Spíš se stává, že když jsou pod tlakem, tak jim tam něco trošku vyličí, aby toho člověka neodradili, neřeknou jim všechny negativa třeba.

A vy jim je tedy říkáte vždy?

Já ano, přiznám se, že spíš se je snažím odradit, protože výběr nesprávného nebo nemotivovaného člověka je v konečném důsledku větší ztráta, než kdybyste ho nevybral.

6. Jak se připravujete na pohovor?

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Prozkoumám životopis uchazeče, napíšu si poznámky předem. Dále mám připravené své otázky, které dávám každému uchazeči. Abych nezapomněla, tak si připravím samozřejmě i informace pro uchazeče jako je plat a některé podrobnosti o pozici.

7. Jak hodnotíte styl pohovorování vedoucích pracovníků, změnila byste něco, jsou věci, na které zapomínají?

Ano, stává se, ale ne u všech, že se třeba nechají unést. Někdy u některých chybí to tvrdé manažerské, třeba kandidáti mluví hezky a nechají se unést a následně se nedostanou k tomu, co je důležité.

Myslíte si, že by tomu pomohlo, kdyby si dělali poznámky a připravovali se důkladněji na pohovor? To určitě. Jak říkám, není to u všech, já jmenovat nechci, ale stává se to. Nebo se stává, že třeba zjistím, že ta angličtina je úplně šílená. Takže když vidím, že nemají zkušenost ze zahraničí, tak občas tam dám otázku v angličtině.

Znamená to, že zapomenou zkontrolovat angličtinu?

No buď zapomenou, nebo to nehodnotí dost kriticky.

Kolik ten druhý pohovor trvá?

Půlhodinu až hodinu.

8. Změnila byste něco na procesu výběru pracovníků?

Myslím si, že to funguje dobře, možná občas důkladnější přípravu vedoucích, protože bychom tím občas ušetřili hodně času. V budoucnosti bych možná vyžila novou aplikaci LMC, kde si kandidát nahraje vlastní video a personalista se potom podívá, šetří to hodně času, ale je to nákladné, momentálně to zvládáme i bez toho. Všeobecně můžu říct, že jsem s procesem spokojena.

Příloha 6 Přepis rozhovoru s finančním ředitelem

1. Jak dlouho pracujete v hotelu ABC?

V hotelu pracuju od jeho otevření v roce 2009, to znamená 6 let.

2. Jak dlouho zastupujete pozici finančního ředitele?

Na pozici finančního ředitele jsem od samého začátku.

3. Od manažerky lidských zdrojů jsem dostal informaci, že na Vašem oddělení se od 1.4.2013 do 1.4.2015 přijal jeden nový zaměstnanec na pozici účetního. Chtěl bych se zeptat, jestli to souhlasí a jestli jste zmíněného nového zaměstnance vybíral vy?

Ano, obdržel jste správnou informaci a nového člena týmu jsem přijímal já.

4. Stanovujete si kritéria výběru při výběru pracovníků?

Ano, kritéria se odvíjí od nároků na konkrétní pozici. Například na pozici účetního je důležité vzdělání ekonomického směru a uchazeč by dále měl mít ideálně účetní zkušenost z hotelu nebo cestovního ruchu. Podmínkou je rovněž dobrá znalost angličtiny.

5. Další připravenou otázkou bylo, jaká kritéria výběru používáte? Již jste mi částečně odpověděl, ale zeptal bych se, jestli používáte i jiná kritéria?

Tak jak jsem se zmínil v předchozí odpovědi, kritéria se odvíjí od dané pracovní pozice. Na finančním oddělení zaměstnanci běžně nepřichází do styku se zákazníkem, ale chceme kromě odborných znalostí, aby měli vztah i k hoteliérství, ke službám.

6. Máte písemný seznam schopností nebo dovedností, které na danou pozici pracovník potřebuje, případně používáte popis pracovní pozice?

Písemné seznamy požadovaných schopností a dovedností na uchazeče máme v popisech pracovní pozice.

Používáte je aktivně?

To není potřebné, mám přehled o pracovní náplni jednotlivých pozic.

7. Jaké metody výběru pracovníků používáte?

Používáme metodu výběrového pohovoru.

Jakým způsobem se připravujete na výběrový pohovor?

Náš proces je nastaven tak, že nám, vedoucím oddělení, HR manažerka vyselektuje životopisy a následně se rozhodujeme o tom, jestli chceme daného člověka pozvat na pohovor. Pokud se rozhodnu daného člověka pozvat na pohovor, tak se před pohovorem

podívám ještě jednou na jeho životopis a popřemyslím, na jaké otázky se zaměřit podle jeho životopisu.

To byla vlastně další připravená otázka, jaké otázky uchazečům během pohovoru kladete?

Jak říkám, záleží na pracovním místě a na životopisu daného kandidáta. Snažím se zjistit, jestli to, co uvádí v životopisu odpovídá skutečnosti a snažím se najít souvislosti v životopisu a také případné nuance nebo cokoliv co mi přijde zajímavé. Čili otázky, které jim kladu souvisí s jejich životopisem a pracovní pozicí, snažím se najít souvislost a odhadnout schopnosti daného člověka.

Máte otázky předem připravené? (písemně?)

Písemně ne, mám k dispozici životopis a vždy si před pohovorem vyhradím dostatek času na to, abych ho prozkoumal, případně si nějaké údaje v životopisu zvýrazním nebo si napíšu poznámky.

Píšete si poznámky během pohovoru?

To určitě ano, ne vždy má člověk po pohovoru další čas, aby všechno hned vyhodnotil, čili poznámky jsou důležité. V období, kdy zaplňujeme pracovní pozice, pohovorů máme několik denně a mezitím i jiné povinnosti, čili abych se mohl následně adekvátně rozhodnout, je důležité, abych měl vlastní poznámky z pohovoru k dispozici.

8. Pamatujete si případ, kdy nový pracovník odešel ze zaměstnání nebo byl propuštěn ve zkušebním období z Vašeho oddělení, za dané období?

Za dané období, které jste vymezil, si na žádný případ nevzpomínám. Kolega, kterého jsme přijali, u nás pořád pracuje. Za šest let mého působení v hotelu však došlo k oboum případům.

9. Jste spokojen s procesem a metodami výběru pracovníků?

Ano, myslím si, že proces náboru nových zaměstnanců funguje dobře, jsem spokojen.

10. Máte zkušenosti s jinými metodami výběru, které se v hotelu neužívají?

V předchozím zaměstnání jsme používali metodu Assessment Centre, kterou jsme mohli selektovat více kandidátů najednou, avšak v našem hotelu nemáme potřebu využívat tento druh výběru pracovníků. Jednou se tady dělalo nějaké interní AC, pokud si dobře vzpomínám, na pozice recepčních, ale běžně se tato metoda u nás nepoužívá.

11. Jaké jiné metody výběru pracovníků byste uvítal?

Dle mého názoru není potřeba využívat další metody, pohovorem jsme schopni docela dobře pokrýt naše potřeby při obsazování pracovních pozic.

12. Jste spokojen s předvýběrem, počtem a kvalitou kandidátů, které dostáváte od manažerky lidských zdrojů?

Ano.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- 13. Jste spokojen s výsledky druhého kola pohovoru, které také provádí manažerka lidských zdrojů? Stalo se Vám, že se vaše názory na uchazeče neshodovaly?**

Jsem spokojen, u nás se to nestává, většinou se naše názory shodují.

- 14. Změnil byste něco na procesu výběru pracovníků?**

Myslím si, že to funguje dobře, čili bych momentálně nic neměnil.

Děkuji za rozhovor!

Příloha 7 Přepis rozhovoru se šéfkuchařem

1. Jak dlouho pracujete v hotelu ABC?

5 let

2. Jak dlouho zastupujete pozici šéfkuchaře?

3 roky

3. Od manažerky lidských zdrojů jsem dostal informaci, že na Vašem oddělení se od 1.4.2013 do 1.4.2015 přijali dva noví zaměstnanci, oba na pozici kuchaře. Chtěl bych se zeptat, jestli to souhlasí a jestli jste zmíněné nové zaměstnance vybíral vy?

Ano, to bude souhlasit. Výběr do kuchyně dělám za poslední tři roky výhradně já, takže ano, vybíral jsem je já.

4. Stanovujete si kritéria výběru při výběru pracovníků?

Ano. Kuchaři, o které máme zájem, by měli být vyučení v oboru a měli by mít praxi minimálně rok na stejné pozici buď z lepší restaurace, nebo z podobného hotelu.

5. Jaká kritéria výběru používáte? (odpovězeno v předchozí otázce)

6. Máte písemný seznam schopností nebo dovedností, které na danou pozici pracovník potřebuje, případně používáte popis pracovní pozice?

Na pozice kuchaře nepotřebujete žádný písemný seznam.

7. Jaké metody výběru pracovníků používáte?

Metody, tak děláme si s nimi pohovor a následně zkoušky v kuchyni.

Jak taková zkouška v kuchyni vypadá?

Záleží na pozici, jsou jiné požadavky pro kuchaře, který dělá studenou kuchyni a jiné pro teplou, jiné pro cukrárnu. Říká se, že jak člověk chytne nůž, podle toho už víte, co v něm bude a na tom je opravdu veliký kus pravdy. Co se týká praktických zkoušek, tak k praktické zkoušce může jen člověk, který mě během pohovoru přesvědčí, že by to umět mohl. Něco už vidíte v životopisu a následně si to ověřujete během pohovoru. Během praktické zkoušky je tam několik hodin a je zapojen do procesu vaření. Tam se ukáže nejenom to, jak je manuálně zručný a jak umí vařit, ale také to, jak umí pracovat v týmu. Myslím si, že lepší metodu pro výběr kuchařů nelze vymyslet.

Jakým způsobem se připravujete na výběrový pohovor?

Nepřipravuju se, podívám se do životopisu, zeptám se, co vařil, kde vařil a z toho zhruba vím, co můžu očekávat. Následně je však důležitá praktická zkouška, jsou i začínající lidé, kteří jsou hodně šikovní.

Jaké otázky uchazečům během výběrového pohovoru kladete? (odpovězeno v předchozí otázce)

Máte otázky předem připravené? (písemně?)

Ne, není to potřebné.

Píšete si poznámky během pohovoru?

Také to není potřebné, jedná se o pozice, kdy potřebujete být manuálně zručný, rychlý a to uvidíte během zkoušky.

8. Pamatujete si případ, kdy nový pracovník odešel ze zaměstnání nebo byl propuštěn ve zkušebním období z Vašeho oddělení, za dané období?

Ne, většinou si tady řekneme všechno předem. Myslím tím to, že také uchazečům říkám, co od nás mohou očekávat, co ta práce konkrétně obnáší a tím vlastně předcházím toho, aby nový pracovník po měsíci přišel s tím, že odchází, protože si to představoval jinak. Zkouška vaření nám zase ukáže, s jak kvalitní pracovní silou můžeme počítat a naštěstí se nestalo za poslední roky, že bychom se s někým neshodli a museli osobu propustit ve zkušebním období.

9. Jste spokojen s procesem a metodami výběru pracovníků?

Ano, tady není co řešit, jsem spokojen.

10. Máte zkušenosti s jinými metodami, které se v hotelu neužívají?

Nemám.

11. Jaké jiné metody výběru pracovníků byste uvítal?

Žádné.

12. Jste spokojen s předvýběrem, počtem a kvalitou kandidátů, které dostáváte od manažerky lidských zdrojů?

Ano, ona ví, co potřebujeme, a posílá nám dobré životopisy.

13. Jste spokojen s výsledky druhého kola pohovoru, které také provádí manažerka lidských zdrojů? Stalo se vám, že se vaše názory na uchazeče neshodovali?

Jsem spokojen a nestalo se to, ona mi v tomto věří.

14. Změnil byste něco na procesu výběru pracovníků?

Ne.

Děkuji za rozhovor!

Příloha 8 Přepis rozhovoru s manažerkou rezervačního oddělení

1. Jak dlouho pracujete v hotelu ABC?

V hotelu pracuji 4 roky.

2. Jak dlouho zastupujete pozici manažerky rezervačního oddělení?

2 roky

3. Od manažerky lidských zdrojů jsem dostal informaci, že na Vašem oddělení se od 1.4.2013 do 1.4.2015 přijali dva noví zaměstnanci na pozice pracovníka rezervačního oddělení. Chtěl bych se zeptat, jestli to souhlasí a jestli jste zmíněné nové zaměstnance vybírala vy?

Ano, tyto dva lidi se měnili za poslední dva roky a vybírala jsem je já.

4. Stanovujete si kritéria výběru při výběru pracovníků?

Samozřejmě ano. Na rezervačním oddělení preferujeme pracovníky, kteří mají praxi z rezervačního oddělení jeden až dva roky, tzn. že aktivně pracovali a používali rezervační systém, ideálně Operu. Další podmínkou je plynulá znalost anglického a popřípadě i dalšího světového jazyka. Neméně důležitý je také kultivovaný verbální projev s orientací na zákazníka.

5. Jaká kritéria výběru používáte? (odpovězeno v předchozí otázce)

6. Máte písemný seznam schopností nebo dovedností, které na danou pozici pracovník potřebuje, případně používáte popis pracovní pozice?

Ano, v podstatě ten písemný seznam schopností a dovedností se odráží v popisu pracovní pozice, jiný seznam nemám.

7. Jaké metody výběru pracovníků používáte?

Jedinou metodou, kterou používám, je výběrový pohovor.

Jakým způsobem se připravujete na výběrový pohovor?

Procházím si životopisy uchazečů a připravím si otázky, abych na nic nezapomněla.

Jaké otázky uchazečům během výběrového pohovoru kladete?

Nejdříve se představím a snažím se vytvořit uvolněnou atmosféru. Na začátku se ptám na to, proč chtějí pracovat pro naši firmu a následně na jejich zkušenosti a praxi. Hlavně mě zajímají poslední pracovní poměry, a konkrétně se zaměřuji na praxi, tedy kde pracoval a jaké má zkušenosti. Při pohovoru si ověřuji znalost angličtiny.

Máte otázky předem připravené? (písemně?)

Jsou v podobě poznámek, tedy slov, nemám napsanou celou otázku předem – jestli je to to, na co se ptáte.

Měl jsem na mysli, jestli je máte nějakým způsobem písemně předem připravené, takže to, co jste mi řekla, mi stačí, děkuji.

Píšete si poznámky během pohovoru?

Ano, snažím se o to, abych napsala všechno, co může být důležité při rozhodování, takže třeba kromě samotných odpovědí uchazeče i to, jak zareagoval nebo působil u některých otázek nebo témat.

8. Pamatujete si případ, kdy nový pracovník odešel ze zaměstnání nebo byl propuštěn ve zkušebním období z Vašeho oddělení, za dané období?

Myslíte, od té doby, co jsme nabrali zmíněné dva pracovníky? Ne, oba pracovníci se nám „povedli“ hned na první pokus.

9. Jste spokojena s procesem a metodami výběru pracovníků?

Ano, myslím si, že pro naše účely je celý proces včetně metod uspokojující.

10. Máte zkušenosti s jinými metodami, které se v hotelu neužívají?

Jen z pozice uchazeče, z pozice pracovníka, který provádí pohovor, nemám.

11. Jaké jiné metody výběru pracovníků byste uvítala?

Myslím si, že další metody nejsou zapotřebí. Víím, že existují různé psychologické testy a jiné metody, které umožňují lépe předvídat chování pracovníka, ale na našem oddělení to není to, na co bychom se potřebovali prioritně zaměřit. Máme relativně malý turnover a zatím koho jsme vybrali, tak se nám i osvědčil.

12. Jste spokojena s předvýběrem, počtem a kvalitou kandidátů, které dostáváte od manažerky lidských zdrojů?

Určitě ano, ... (jméno manažerky) je velmi milá osoba a vstřícná, snaží se nám moc pomáhat a nejenom, že nám posílá kvalitní uchazeče, ale asistuje námi během celého procesu.

13. Jste spokojena s výsledky druhého kola pohovoru, které také provádí manažerka lidských zdrojů? Stalo se Vám, že se vaše názory na uchazeče neshodovaly?

Tam zatím také nebyl žádný problém, jsme na stejné lodi a naše názory – i na kandidáty, jsou velmi podobné.

14. Změnila byste něco na procesu výběru pracovníků?

Nemyslím si, že by to bylo nutné. Nezměnila.

Děkuji za rozhovor!

Příloha 9 Přepis rozhovoru s F&B manažerem

1. Jak dlouho pracujete v hotelu ABC?

V hotelu pracuju téměř 3 roky.

2. Jak dlouho zastupujete pozici F&B manažera?

3 roky

3. Od manažerky lidských zdrojů jsem dostal informaci, že na Vašem oddělení se od 1.4.2013 do 1.4.2015 přijalo 7 nových zaměstnanců na pozici číšníka. Chtěl bych se zeptat, jestli to souhlasí a jestli jste zmíněné nové zaměstnance vybíral vy?

Musel bych popřemýšlet, jestli to bylo přesně 7 za dané období, ale pokud máte takovou informaci od HR, tak to tak určitě bude. A vybírat jsem je za poslední 3 roky vybíral všechny já, takže za poslední dva roky určitě já, ano.

4. Stanovujete si kritéria výběru při výběru pracovníků?

Ano.

5. Jaká kritéria výběru používáte?

Číšník by měl být vyučen v oboru a měl by mít alespoň roční praxi. Fajn je, když mají uchazeči třeba jen krátkodobou zkušenost ze zahraničí. Komunikativní angličtina je podmínkou. Důležité je vystupování na úrovni a orientace na zákazníka.

6. Máte písemný seznam schopností nebo dovedností, které na danou pozici pracovník potřebuje, případně používáte popis pracovní pozice?

HR to má, ale já to moc nepoužívám, nepovažuju to za potřebné.

7. Jaké metody výběru pracovníků používáte?

Uchazeče vybíráme na základě pohovoru.

Jakým způsobem se připravujete na výběrový pohovor?

Na pohovory se moc nepřipravuji. V našem oboru to funguje trochu jinak než u výběru jiných provozních pozic. Důležitá je rychlost výběrového procesu a rozhodnost, proces se nesmí zdržovat a zbytečně prodlužovat. Stává se, že když kandidáta nepozvete na pohovor ihned, tak on za tři dny už má jinou práci. Samozřejmě je tady poměrně velká fluktuace v porovnání s jinými pozicemi v hotelu.

Jaké otázky uchazečům během výběrového pohovoru kladete?

Víceméně si ověřuju a upřesňuju údaje v životopisu a ověřuju také angličtinu. Zaměstnanec je především ve styku se zahraničními hosty, a proto je důležitá komunikativní znalost jazyka. Je velmi důležité, aby ten uchazeč prokázal zájem o práci

v hotelovém prostředí, které je odlišné od práce číšníka v restauraci nebo hospodě, kde se značně liší úroveň poskytovaného servisu.

Máte otázky předem připravené? (písemně?)

Ne, není to potřebné.

Píšete si poznámky během pohovoru?

Ne, nepíšu. Rozhoduju se okamžitě po pohovoru, podle toho jak to proběhlo, takže to není potřebné. Pokud uchazeč má praxi, jeho angličtina je dostatečná a přesvědčí mě, že má zájem za daných podmínek pracovat, tak ho přijmeme.

8. Pamatujete si případ, kdy nový pracovník odešel ze zaměstnání nebo byl propuštěn ve zkušební období z Vašeho oddělení, za dané období?

Ano, zkušenosti mám s oběma případy. Zaměstnanci nastoupí, ale záhy třeba odcházejí za zajímavější pracovní nabídkou. A ve zkušební době jsem propouštěl jenom jednoho pracovníka.

Pamatujete si důvod, proč jste ho propouštěl?

Ano, zaměstnanec měl časté pozdní příchody a byly dny, kdy nepřišel vůbec a jeho důvody nebyly přesvědčivé. Vzájemná důvěra a odpovědnost vůči týmu je pro nás velmi důležitá.

Myslíte si, že odchody/potřeba propouštění ve zkušební době mohly být způsobeny nevhodným výběrem toho pracovníka?

Myslím si, že spíš ne. Je těžké vyfiltrovat osoby, které se v budoucnu rozhodnou pro něco jiného. Dostanou lepší nabídku a jdou za ní. Konkrétně ten, koho jsme propustili, byl velmi milý, komunikativní a pracoval dobře.

9. Jste spokojen s procesem a metodami výběru pracovníků?

S metodami ano, s procesem v podstatě také, i když pravdou je, že občas nestíháme zareagovat dostatečně rychle kvůli jiným pracovním úkolům. Jediné, co bych změnil, kdybych mohl, je asi rychlost celého procesu, a to jak z naší (své) strany, tak ze strany HR.

10. Máte zkušenosti s jinými metodami, které se v hotelu neužívají?

Osobně zkušenosti s jinými metodami kromě pohovorů nemám.

Myslíte si, že by mohlo třeba být užitečné, aby v rámci výběru číšníci museli absolvovat ukázkou práce?

Ne, pokud mají zkušenosti zapsané v životopisu, tak několika otázkami jsem schopen odhadnout, jestli číšníka opravdu dělali. A vystupování, které se projevuje i u pohovoru, je stejně to nejdůležitější. Kdyby byl problém s tím, jak rychle a jak dobře nosí jídlo,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

pořád se můžeme rozhodnout nového zaměstnance propustit ve zkušebním období. Ale musím říct, že to nebylo za mé působení nikdy potřebné z důvodu nedostatečného výkonu nebo kvality práce.

11. Jaké jiné metody výběru pracovníků byste uvítal?

Myslím si, že s výběrem pracovníků nemáme problém, takže žádné.

12. Jste spokojen s předvýběrem, počtem a kvalitou kandidátů, které dostáváte od manažerky lidských zdrojů?

Ano, manažerka lidských zdrojů nám posílá už vyselektované životopisy, takže určitě ano. Snad si ani nepamatuji případ, kdy jsem nechtěl někoho vidět na pohovor ze životopisů, které přeposlala. Ale u nás jsou kritéria jednoduchá. Jak jsem se zmínil, rychlost by tam mohla být vyšší občas, ale to nejenom z její strany, občas nestíhá ona, občas já, ale to si myslím, že je normální.

13. Jste spokojen s výsledky druhého kola pohovoru, které také provádí manažerka lidských zdrojů? Stalo se Vám, že se vaše názory na uchazeče neshodovaly?

Ano, také se stalo. Všeobecně bych však řekl, že když si někoho vyberu, tak v druhém kole již problém většinou není. Stalo se i třeba, že mi ještě volala, jestli jsem si všiml nějakého detailu a ověřovala si ho se mnou, takže je velmi nápomocná a spokojen určitě jsem.

14. Změnil byste něco na procesu výběru pracovníků?

Nic.

Děkuji za rozhovor!

Příloha 10 Přepis rozhovoru s provozním manažerem

1. Jak dlouho pracujete v hotelu ABC?

V hotelu jsem 2 roky.

2. Jak dlouho zastupujete pozici provozního manažera?

Na pozici jsem od začátku.

3. Od manažerky lidských zdrojů jsem dostal informaci, že na Vašem oddělení se od 1.4.2013 do 1.4.2015 přijal jeden nový zaměstnanec na pozici technika. Chtěl bych se zeptat, jestli to souhlasí a jestli jste zmíněného nového zaměstnance vybíral vy?

Ano, do svého týmu jsem vybíral jednoho pracovníka.

V čem spočívá práce technika v hotelu?

Je to osoba, která je odpovědná za technický chod hotelu a odstraňování jakýchkoliv závad na hotelu. Technik u nás v hotelu nastavuje, kontroluje a případně opravuje fungování různých technických zařízení v budově a také opravuje různé vzniklé poruchy a defekty na pokojích a v dalších částech hotelu. Technici mají na starost kompletní údržbu hotelu a zajištění perfektního stavu budovy. Pravidelné zákonné servisní prohlídky nám ale třeba už zajišťuje externí agentura.

4. Stanovujete si kritéria výběru při výběru pracovníků?

Máte na mysli, jestli si předem stanovujeme, co by ten člověk měl umět?

Ano, jestli si nějaká kritéria stanovujete, podle kterých následně vybíráte lidi.

Ano, kritéria si stanovujeme, máme je zformulované v požadavcích na pracovníka.

5. Jaká kritéria výběru používáte?

Kritériem při výběru je potřebná odborná kvalifikace a zkušenost se správou hotelu nebo větší budovou. Technik by měl být zručný a být orientovaný na zákazníka. Ideální kandidát má alespoň základní znalost angličtiny, protože i technik přijde občas do kontaktu s hostem, když mu na pokoji něco nefunguje nebo když musí hostovi vysvětlit, jak funguje třeba klimatizace nebo topení. Jo a ještě bych zapomněl jednu důležitou věc, technici mají na starost bezpečnost a bezpečné fungování jednotlivých technických zařízení, ale třeba i obsluhu požárního zařízení. Na bezpečnost se u nás klade hlavní důraz.

6. Máte písemný seznam schopností nebo dovedností, které na danou pozici pracovník potřebuje, případně používáte popis pracovní pozice?

Ano, je to uvedené v popisu pracovní pozice.

7. Jaké metody výběru pracovníků používáte?

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Pracovníky vybíráme na základě pohovorů, které mají dvě části. První částí je klasický pohovor v zasedací místnosti a při druhé části procházíme hotel a ukazují uchazeči jednotlivá zařízení, o které se budou starat, a ptám se na jejich konkrétní zkušenosti s daným zařízením.

Jakým způsobem se připravujete na výběrový pohovor?

Na pohovor se nijak zvlášť nepřipravuju, podívám se na životopis uchazeče a promyslím si, na co se ho budu ptát z jeho životopisu.

Jaké otázky uchazečům kladete?

Uchazečů se ptám na technické znalosti a praxi a v druhé části pohovoru, jak jsem se zmínil, již se orientuji na jejich zkušenosti s jednotlivými zařízeními, jako jsou výtahy, kotelna, vzduchotechnika atd.

Máte otázky předem připravené? (písemně?)

Nemám, není to podle mého názoru potřebné. Pokud v životopise uvidím něco neobvyklého, tak si udělám poznámku, abych nezapomněl, na co se zeptat, nebo si to přímo podtrhnu v životopisu.

Píšete si poznámky během pohovoru?

Poznámky si pořizuji, ano.

8. Pamatujete si případ, kdy nový pracovník odešel ze zaměstnání ve zkušebním období z Vašeho oddělení, za dané období?

Ne, ve zkušební době od nás nikdo neodešel.

9. Jste spokojen s procesem a metodami výběru pracovníků?

Ano.

10. Máte zkušenosti s jinými metodami, které se v hotelu neužívají?

Nemám.

11. Jaké jiné metody výběru pracovníků byste uvítal?

Žádné.

12. Jste spokojen s předvýběrem, počtem a kvalitou kandidátů, které dostáváte od manažerky lidských zdrojů?

Ano, u nás se zase tolik lidí nepřijímá a HR manažerka zná naše požadavky a snaží se nám pomáhat, jak jen může.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

13. Jste spokojen s výsledky druhého kola pohovoru, které také provádí manažerka lidských zdrojů? Stalo se Vám, že se vaše názory na uchazeče neshodovaly?

To také a nestalo se.

14. Změnil byste něco na procesu výběru pracovníků?

Nezměnil.

Děkuji za rozhovor!

Příloha 11 Přepis rozhovoru s front office manažerkou

1. Jak dlouho pracujete v hotelu ABC?

5 let

2. Jak dlouho zastupujete pozici front office manažerky?

3 roky

3. Od manažerky lidských zdrojů mám informaci, že na vašem oddělení se od 1.1.2013 se nabralo pět nových zaměstnanců na pozice recepčního a jeden zaměstnanec na pozici guest relations manažera. Chtěl bych se zeptat, jestli to souhlasí, a jestli jste ty pracovníky vybírala vy?

Ano, to by mělo souhlasit, a vybírala jsem je já.

V čem spočívá práce takového guest relations manažera?

Je to osoba, která se aktivně pohybuje v hotelu, ptá se hostů, jestli je všechno v pořádku, jestli něco případně nepotřebují, a snaží se jim ve všem pomoci. Hosté by měli mít pocit, že se o ně staráme individuálně, a že s nimi komunikujeme osobně a proaktivně, a tato osoba vlastně podporuje tuto funkci.

4. Stanovujete si kritéria výběru při výběru pracovníků?

Jak myslíte, kritéria výběru? Jestli víme podle čeho je vybíráme?

Ano, jestli kritéria, podle kterých vybíráte pracovníky, máte předem stanovené.

Určitě máme. To, jaké kritéria vyžadujeme, záleží na dané pozici. Například. Recepční občas nabíráme i bez praxe, měla by to ale být osoba, které umí anglicky a má dobré vystupování. Upřednostňujeme však uchazeče s praxí na jakékoliv pozici kde byl v kontaktu se zákazníky. Samozřejmě upřednostňujeme uchazeče, kteří mají praxi z hotelové recepce a ovládají rezervační systém. Například zmíněný guest relations manažer samozřejmě musí být vysoce komunikativní, proaktivní, milá a empatická osoba, která zároveň umí najít logické řešení problému a vykomunikovat to klientovy. Tam již vyžadujeme v každém případě praxi, minimálně rok, s prokazatelnými zkušenostmi v přímém kontaktu se zákazníky. Prvořadé je také vystupování.

5. Částečně jste mi již odpověděla, ale další připravenou otázkou bylo, jaká kritéria výběru používáte?

Všeobecně je pro nás nejdůležitější, aby ten člověk uměl jednat na úrovni s lidmi, a to i v anglickém jazyce. To si myslím, že je nejdůležitější, a zbytek záleží na dané pozici, kterou obsazujeme.

6. Máte písemný seznam schopností nebo dovedností, které na danou pozici

pracovník potřebuje, případně používáte popis pracovní pozice?

Jedině v popisech pracovních pozic, jiné seznamy nevedeme.

Používáte popisy soustavně při výběru pracovníků?

Není to potřebné, vím co v nich je, a když si vybírám člověka, tak musím zohledňovat i jiné věci, například jestli ta osoba zapadne do týmu, jestli měnila často zaměstnání, atd.

7. Jaké metody výběru pracovníků používáte?

Jakými metodami vybíráme zaměstnance?

Ano.

Prozkoumáme životopis a následně uchazeče pozíváme na pohovor, na základě kterého rozhodneme o přijetí nebo nepřijetí uchazeče. Jednou jsme zkusili assessment centre, byl to případ, kdy jsme potřebovali více nových pracovníků naraz. Hlavní metodou výběru je pohovor.

Čili metodu assessment centre nepoužíváte soustavně? Bylo to interně nebo externě?

Bylo to interně, to jsme pořádali tenkrát s HR, a nepoužíváme, protože většinou obsazujeme jednu volnou pozici, a je to časově nákladné.

Další otázka, kterou jsem si připravil je, jakým způsobem se připravujete na výběrový pohovor?

Před pohovorem si projdu životopis uchazeče, a napíšu si otázky, na které se chci zeptat kromě těch, které mám připravené předem.

Jaké otázky uchazečům během výběrového pohovoru kladete?

Opět záleží na obsazované pozici. Nejdříve si prověřím angličtinu, první část pohovoru vedu často v angličtině. Následně vzdělání, zkušenosti, zájmy, důvody proč chce daný člověk u nás pracovat. Následně se ptám i na nějakou krizovou situaci, kterou daná osoba měla v minulosti, a jakým způsobem jí vyřešila, a na 3 silné a 3 slabé stránky, tím zjistíte nějaké to sebehodnocení toho uchazeče. Kromě otázek jim vysvětlím naše podmínky, ať si může rozhodnout v rámci reálních možností.

Co se týká otázek ohledně konkrétní situace v minulosti, ptáte se jenom na tu jednu otázku, nebo máte více podobných otázek?

Ne, jenom na tu jednu, jakou krizovou situaci zažila ta osoba a jak jí vyřešila.

Máte otázky předem připravené? (písemně?)

Ano, jak jsem již zmínila, mám vlastní otázky na každou pozici, které si doplňuji otázkami ze životopisu uchazeče.

Píšete si poznámky během pohovoru?

Poznámky si píšu, je to dobré pro následné vyhodnocení, jednotlivé uchazeče často konzultuji s HR manažerkou, takže je dobré jednotlivé informace mít na papíru.

8. Pamatujete si případ, kdy nový pracovník odešel ze zaměstnání nebo byl propuštěn ve zkušebním období z vašeho oddělení, za dané období?

Případ, kdy pracovník odešel ve zkušební dobu si pamatuju, propouštět jsem ve zkušebním období naštěstí nemusela.

Myslíte si, odchody ve zkušební době mohly souviset s nevhodným výběrem pracovníka?

To si nemyslím, nebo těžko říct. Občas mladí lidi si hledají práci, našim podmínkám vyhovují a akceptují je, a po nástupu dostanou lépe placenou nabídku a prostě odejdou. Těmto věcem se nedá úplně vyhnout asi. Řekla bych, že nemáme takový problém, že by nám pracovníci ve zkušební době odcházeli ve velkém počtu. Jednou za čas se to stane a důvody jsou různé.

9. Jste spokojena s procesem a metodami výběru pracovníků?

Spokojena jsem, jediné co by tam mohlo být ještě trošku lepší je rychlost. Jsme propojeny s HR oddělením, a občas potřebujeme pohovorovat nebo posoudit člověka ještě v daný den, nebo další den, a ne vždy je to možné. HR zase pracují pro všechny oddělení, takže to plně chápou, a jinak nám moc pomáhají a máme výborný vztah.

10. Další připravená otázka, máte zkušenosti s jinými metodami, které se v hotelu neužívají?

Jedině s AC, jak jsem zmínila, ale není to potřebné za aktuálních podmínek.

11. Jaké jiné metody výběru pracovníků byste uvítala? (odpovězeno v předchozí otázce)

12. Jste spokojena s předvýběrem, počtem a kvalitou kandidátů, které dostáváte od manažerky lidských zdrojů?

S předvýběrem jsem spokojena, i se životopisy, ale jak jsem říkala, občas bych to potřebovala trošku urychlit celé.

13. Jste spokojena s výsledky druhého kola pohovoru, které také provádí manažerka lidských zdrojů? Stalo se vám, že se vaše názory na uchazeče neshodovali?

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Opět můžu říct, že jsem spokojena, ale stalo se, ano, že se naše názory neshodovaly.

Jak jste to vyřešili?

Manažerka lidských zdrojů trvala na tom, abychom kandidáta nebrali, a my jsme ho potřebovali ale ihned. Nakonec jsme ho brát nemohli, ale vyšla nám vstříc s tím, že prakticky okamžitě jsme dostaly další životopisy, a jednoho uchazeče jsme si během několika dnů i vybrali, s kterým souhlasila už i manažerka lidských zdrojů.

14. Změnila byste něco na procesu výběru pracovníků?

Jak jsem říkala, možná bych občas potřebovala víc flexibility a rychlosti ze strany HR, ale sama vím, že to většinou opravdu není možné.

Děkuji za rozhovor!

Příloha 12 Přepis rozhovoru s obchodním ředitelem

1. Jak dlouho pracujete v hotelu ABC?

3 roky.

2. Jak dlouho pracujete na pozici obchodního ředitele?

3 roky, od začátku.

3. Od manažerky lidských zdrojů mám informaci, že na Vašem oddělení se od 1.1.2013 nabral jeden nový zaměstnanec na pozici banquet coordinator. Chtěl bych se zeptat, jestli to souhlasí a jestli jste toho pracovníka vybíral vy?

Ano, to souhlasí a vybíral jsem ho já.

Co ta pozice obnáší?

Je to pracovník, který organizuje eventy a konference jak pro individuální klienty, tak i pro skupiny. Odpovídá na poptávku klientů a komunikuje s nimi ohledně veškerých záležitostí spojených s organizací akce od A do Z, udržuje a navazuje obchodní vztahy s klienty.

Byl to tedy jediný pracovník, kterého jste vybíral na Vaše oddělení?

Ano, a dokonce vám mohu říci, že tehdy se jednalo o novou pozici, bylo to zhruba před rokem. Jinak je náš tým stabilní.

4. Stanovujete si kritéria výběru při výběru pracovníků, nebo případně, stanovil byste je, kdybyste měl vybírat pracovníka znova?

Ano, kritéria máme. Musíme vědět, koho hledáme, abychom našli správnou osobu. Ale jak vidíte, za mou kariéru v tomto hotelu jsem se s náborem pracovníků zabýval jednou a pozici se mi podařilo zaplnit zhruba během týdne.

5. Další otázka, kterou jsem si pro každého z vedoucích pracovníků připravil je, jaká kritéria výběru používáte?

Hotelový sales je svým způsobem specifická záležitost. Kombinuje se v něm prodej s cestovním ruchem a klientským servisem. Od toho se kritéria odvíjí. Na prvním místě je komunikativnost a výborný ústní projev. Vhodný uchazeč musí být maximálně asertivní ve své komunikaci, aby dokázal přesvědčit jiné. Dále potřebuje umět manažovat svůj čas a vlastní iniciativu. Kdybych teď potřeboval někoho do týmu, asi bych hledal osobu, která už pracovala na obdobné pozici, zná pražský trh a má třeba své kontakty. A skoro jsem zapomněl, angličtina je základní podmínkou.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Ověřujete si angličtinu během pohovoru?

Ano, požádám je, aby se mi představili a řekli o sobě něco. Jenom pár vět, to stačí.

6. Máte písemný seznam schopností nebo dovedností, které na danou pozici pracovník potřebuje, případně používáte popis pracovní pozice?

Máme popisy pracovních pozic, některé jsou v angličtině, některé v češtině. V nich je všechno, si myslím, co potřebujeme.

7. Jaké metody výběru pracovníků používáte?

Používáme jenom metodu pohovoru a následně ověřujeme reference.

Jakým způsobem se připravujete na výběrový pohovor?

Procházím životopis uchazeče před pohovorem a napíšu si poznámky, abych na nic zapomenul. Větší přípravu to asi nevyžaduje, během pohovoru rychle zjistíte, jak ten člověk jedná.

Další připravená otázka: jaké otázky uchazečům kladete?

Zaměřuji se na to, kde pracoval konkrétně, co tam dělal a jakých dosáhl úspěchů. Následně požádám o reference, které si ověřuji sám a ověřuji také úroveň angličtiny.

Máte otázky předem připravené? (písemně?)

Ne, jak jsem už řekl, formou poznámek ano, ale konkrétní otázky ne.

Píšete si poznámky během pohovoru?

To určitě, poznámky si píšu na přednáškách (úsměv).

8. Pamatujete si případ, kdy nový pracovník odešel ze zaměstnání nebo byl propuštěn ve zkušebním období z Vašeho oddělení, za dané období?

Ne.

9. Jste spokojen s procesem a metodami výběru pracovníků?

Jsem spokojen. U sales to máte poměrně jednoduché, člověk musí zapůsobit, následně ověříte reference. Sales je hodně o networkingu a je dost možné, že znám člověka, pod kterým kandidát pracoval, pokud tedy pracoval v Praze. Následně ještě provádí další pohovor HR manažerka.

10. Máte zkušenosti s jinými metodami, které se v hotelu neužívají?

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jenom z pozice kandidáta s assessment centre, ale myslím si, že za okolností, které tady máme, není potřeba uvažovat o jiných metodách.

11. Jaké jiné metody výběru pracovníků byste uvítal?

Myslím si, že metody které používáme jsou postačující, takže žádné.

12. Jste spokojen s předvýběrem, počtem a kvalitou kandidátů, které dostáváte od manažerky lidských zdrojů?

Ano. Jak jsem řekl, u nás jsem vybíral jenom jednu pozici, ale tenkrát jsem byl spokojen a věřím, že by to bylo stejné i v jiném případě.

13. Jste spokojen s výsledky druhého kola pohovoru, které také provádí manažerka lidských zdrojů? Stalo se Vám, že se vaše názory na uchazeče neshodovaly?

Ano, stejně jak v předchozí otázce.

14. Změnil byste něco na procesu výběru pracovníků?

Ne. Skutečně není potřeba.

Děkuji za rozhovor!