

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA**  
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ŘÍZENÍ



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Přijímací a výběrový pohovor,  
struktura a význam**

Vypracovala: Tereza Čermáková  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Daniel Toth

© 2009 ČZU v Praze

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „**Přijímací a výběrový pohovor, struktura a význam**“ jsem vypracovala samostatně, za použití přiložené literatury a po odborných konzultacích s Ing. Danielem Tothem.

V Praze dne 27.4.2009

---

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Danielovi Tothovi za cenné rady a připomínky. Poděkování patří také konzultantkám personálních agentur za poskytnuté informace.

**Přijímací a výběrový pohovor.**

**Struktura a význam.**

**Structure of Interview and Selecting.**

## **Souhrn**

Bakalářská práce se zaměřuje na přijímací pohovor jako na jednu z nejčastěji používaných metod výběrového řízení. V teoretické části popisuje jednotlivé fáze přijímacího pohovoru, způsoby vedení pohovoru a vyhodnocování získaných informací o kandidátovi.

V praktické části je popsán průběh přijímacích pohovorů ve dvou vybraných personálních agenturách. Na základě zjištěných informací je sestaven model přijímacího pohovoru pro fiktivní agenturu.

Z analýzy zjištěných informací vyplývá, že pohovory v agenturách jsou efektivní, ale přesto se zde objevily drobné nedostatky, které by bylo vhodné odstranit.

**Klíčová slova:** výběr zaměstnanců, přijímací pohovor, analýza, struktura pohovoru, profil kandidáta, popis pracovního místa

## **Summary**

The Bachelor work is based on selecting interview like the one of the most frequent used methods of selection procedure. There are described individual phases of interview, the way of leading interview and evaluation of information on in the theory part.

In practical part there are described process of interview of two personnel agencies. On the basis of realized informations there is assembled model of selecting interview for fictive agency.

From available informations follows, that interviews in agencies are effective, but there are small defects, which should be despatch.

**Key words:** selecting of employees, selection interview, analysis, structure of interview, candidates profile, description of working station

## Obsah:

1	Úvod do problému .....	5
2	Cíl práce a metodika.....	6
2.1	Cíl práce .....	6
2.2	Metodika.....	6
2.3	Deskriptivní metoda .....	7
2.3.1	O Adecco, spol. s r.o. ....	7
2.3.2	Přijímací pohovor v agentuře Adecco, spol. s.r.o. ....	7
2.3.3	O Index Nosluš, s.r.o. ....	9
2.3.4	Přijímací pohovor v agentuře Index Nosluš, s.r.o. ....	9
2.4	Analýza zjištěných informací .....	10
2.4.1	Model přijímacího pohovoru pro agenturu „X“ .....	11
3	Literární řešerše.....	14
3.1	Legislativa .....	14
3.1.1	Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.....	14
3.2	Příprava na výběrový proces .....	16
3.2.1	Způsoby nábory.....	17
3.2.2	Popis pracovního místa .....	17
3.2.3	Profil ideálního kandidáta .....	18
3.2.4	Požadované dokumenty .....	18
3.2.5	Analýza vlivů .....	19
3.2.6	Způsoby vedení výběrového pohovoru.....	20
3.2.6.1	Behaviorální přístup.....	20
3.2.6.2	Modelové situace a zkoušky dovedností .....	20
3.2.6.3	Koučující přístup při vedení pohovoru .....	21
3.2.6.4	Stresový rozhovor .....	22
3.2.6.5	Metoda assessment centre.....	22
3.3	Vlastní výběrový pohovor .....	24
3.3.1	Osnova a fáze přípravy.....	24
3.3.1.1	Osnova pohovoru .....	24
3.3.1.2	Fáze přípravy na pohovor .....	24
3.3.2	Struktura rozhovoru .....	25
3.3.3	Vhodné otázky při přijímacím pohovoru .....	25
3.3.4	Efektivní zapisování poznámek .....	26
3.4	Problematické situace při přijímacím pohovoru.....	26
3.4.1	Problematické typy.....	26
3.4.1.1	Narcistní typ.....	26

3.4.1.2	Úzkostný typ .....	27
3.4.1.3	Agresivní typ.....	27
3.4.1.4	Introvertní typ .....	27
3.4.1.5	Extrovertní typ .....	27
3.4.2	Problematické situace.....	28
4	Závěr .....	29
5	Použitá literatura a zdroje.....	30
6	Přílohy .....	32
6.1	Vzorek popisu pracovního místa.....	32
6.2	Profil ideálního kandidáta.....	33
6.3	Osobní dotazník uchazeče o trvalý pracovní poměr.....	34

## **1 Úvod do problému**

Je známo, že přijímací pohovor je velmi často využívanou metodou při přijímání nových zaměstnanců. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které nemohou přinést jiné metody výběru. Cílem pohovoru by mělo být získání dostatečných informací o uchazeči a jeho pracovních cílech. Dále by zaměstnavatel měl prostřednictvím pohovoru poskytnout uchazeči informace o podniku, aby se mohl rozhodnout, jestli bude chtít v podniku nastoupit.

Jak posoudit a vybrat nového pracovníka je zodpovědná a nelehká práce. Jaký typ pohovoru a jaká kritéria zvolit, jak získat potřebné informace o uchazeči, jak formulovat otázky, aby byly co nejefektivnější, to jsou jen některé příklady úkolů, které musí personalista řešit.

Proto se v této práci pokusím zjistit průběh přijímacích pohovorů u dvou konkrétních institucí (příprava, struktura, otázky) a následně je porovnáám mezi sebou. Dále se pokusím o vytyčení kladů a záporů a o vypracování vlastního modelu výběrového pohovoru pro fiktivní podnik.



## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je popsat a zhodnotit strukturu a význam různých druhů přijímacích pohovorů, od přípravy pohovoru, přes všechny jeho fáze, až po jeho zhodnocení z pohledu toho, kdo pohovor vede, zařadit pohovor do správné části výběrového řízení, poukázat na časté chyby, vytyčit, co by měl pohovor splňovat a čemu se při jeho přípravě vyhnout. Dále chci uvést příklady otázek charakteristických pro jednotlivé druhy rozhovorů a celkově přiblížit metody při výběrových pohovorech, které se v současnosti používají.

### **2.2 Metodika**

Jako první jsem použila deskriptivní metodu průběhu přijímacího pohovoru na pozici personálního konzultanta ve dvou personálních agenturách sídlících v městě Kolín. Navštívila jsem pobočku agentury Adecco, spol. s.r.o., sídlící v ulici Havelcova 70, 280 02 Kolín III a druhé šetření jsem si vyjednala na pobočce agentury Index Nosluš, s.r.o., sídlící v ulici Okružní 608, 280 02 Kolín V. Informace jsem získala na základě osobního pohovoru s vedoucími poboček.

V druhé části jsem zvolila analýzu zjištěných informací, vytyčení dobrých a špatných stránek pohovorů v agenturách a následné vytvoření modelu pro fiktivní agenturu „X“.

## 2.3 Deskriptivní metoda

### 2.3.1 O Adecco, spol. s r.o.

Adecco, spol. s.r.o. je držitelem certifikátu ISO 9001 od roku 1997 a zakládajícím členem Asociace poskytovatelů personálních služeb, která byla založena v prosinci 2002.

Na trhu v České republice působí již od roku 1992. V r. 2008 má 24 poboček a on-site pracovišť u klientů v ČR a na Slovensku, kde má organizační složku. Přítomnost agentury Adecco, spol. s.r.o. v jednotlivých regionech umožňuje detailně poznat lokální specifika trhu práce. Při poskytování svých služeb spojuje Adecco, spol. s.r.o. zájmy obou skupin svých zákazníků, uchazečů i zaměstnavatelů. Řeší potřeby svých klientů v oblasti řízení lidských zdrojů a zároveň dává svým dočasným zaměstnancům šanci rozvoje profesního i mimoprofesionálního. Dnes koordinuje téměř 3.000 flexibilních spolupracovníků týdně, ročně umístí až 1.000 uchazečů do trvalého pracovního poměru a denně pomůže 250 svým klientům.<sup>1</sup>

### 2.3.2 Příjímání pohovor v agentuře Adecco, spol. s.r.o.

Před zahájením přijímacího řízení ve firmě Adecco, spol. s.r.o. vytvoří ředitel pobočky profil pracovního místa, které má v plánu obsadit. Na základě profilu pracovního místa potom vytvoří inzerát, který zveřejní na stránkách firmy a v tisku. Jedním z požadavků je zaslání životopisu uchazeče. Po tom, co se shromáždí dostatek životopisů, vybere ředitel uchazeče, které pozve k přijímacímu pohovoru.

---

<sup>1</sup> Adecco [online]. 2007 [cit. 2009-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.adecco.cz>>.

Přijímací pohovor na pozici personální specialista probíhá ve firmě Adecco, spol. s.r.o. ve dvou kolech před tzv. panelem posuzovatelů<sup>2</sup>, který zde tvoří regionální manažer, jednatel a ředitelka pobočky.

Pro první kolo má komise předem připravenou osnovu, které se bude držet, a také životopis uchazeče. Na začátku pohovoru proběhne seznámení s uchazečem a představení jednotlivých členů komise.

V první části rozhovoru se dotazující věnuje procházení životopisu. Nejdříve projde s uchazečem jednotlivé části životopisu. A pokud si myslí, že jsou některé body neúplné, požádá uchazeče o jejich doplnění nebo upřesnění, např.: chce po uchazeči, aby mu vyprávěl o náplni jeho práce, jestli byla spíše administrativní povahy nebo byl více v osobním kontaktu s klienty. U části životopisu, která se týká dovedností práce na počítači, se většinou konzultanti dotazují podrobněji. Nejčastěji se ptají, jaké PC programy uchazeč ovládá a co v nich umí udělat. Velmi často se stává, že uchazeč v této části tvrdí, že ovládá např. MS Excel velmi dobře, posuzovatel tedy vyzve uchazeče, aby mu popsal pět funkcí MS Excel. A pokud má k dispozici notebook, požádá uchazeče o to, aby komisi nějakou funkci předvedl.

Po tom co společně projdou celý životopis, přijde řada na praktickou část pohovoru, v níž dotazující požádají uchazeče, aby například předvedl telefonní rozhovor s klientem nebo aby se jim pokusil nabídnout nějaké pracovní místo.

V další části pohovoru komise velmi stručně popíše uchazeči, co nabízí a obnáší nabízená pozice. Popřípadě se zeptají, za jakých platových podmínek by byl ochotný nastoupit. Potom je vymezen čas na otázky uchazeče, pokud ho něco zajímá. A na závěr informace o tom, že bude vedoucí uchazeče o výsledcích pohovoru kontaktovat telefonicky, případně ho pozve na druhé kolo.

V průběhu rozhovoru si komise dělá poznámky do životopisu uchazeče, aby si usnadnila pozdější rozhodování.

Po tom, co projdou prvním kolem výběrových pohovorů všichni pozvaní uchazeči, vybere komise několik z nich, které pozve na kolo druhé. Aby splnili všechny části

---

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada publishing, 2003. s. 106.

výběrového řízení, musí absolvovat psychotesty. Potom, co projdou psychotestem, se uchazeči dozvědí podrobnosti o nabízeném místě, a také o platových podmínkách.

### 2.3.3 O Index Nosluš, s.r.o.

Je česko-slovenská pracovně personální společnost. Patří mezi nejstarší personálně-poradenské společnosti na území bývalého Československa. Je zakládajícím členem Asociace poskytovatelů personálních služeb ČR a Asociace personálních agentur SR.

Na slovenský trh vstoupila v roce 1991 a v současnosti jejích služeb využívá více jak 5.000 společností v Čechách a více jak 1.600 společností na Slovensku. Z důvodu neustálého zkvalitňování nabízených služeb, uspokojování potřeb zákazníků rozšířila firma Index Nosluš, s.r.o. od roku 2000 nabízené služby o vyhledávání a výběr pracovníků do trvalých pracovních poměrů a personální leasing. Dnes poskytuje komplexní personální služby v 21 českých městech na 25 pobočkách a 14 slovenských městech na 17 pobočkách.<sup>3</sup>

### 2.3.4 Přijímací pohovor v agentuře Index Nosluš, s.r.o.

Prvním krokem výběrového řízení v pracovně-personální agentuře Index Nosluš, s.r.o., je vytvoření specifikace pracovního místa, z níž se potom vychází při psaní inzerátu na požadovanou pozici. Pro pozici personální konzultant požaduje agentura minimálně 2 roky praxe v oboru. Inzerát se zveřejňuje přímo na stránkách agentury, na pracovních portálech a v tisku. Po tom co odpoví na inzerát dostatečný počet uchazečů, vybere ředitelka pobočky podle životopisů soubor vhodných uchazečů, které pozve k přijímacímu pohovoru, který je v agentuře jednokolový. Komisi při přijímacím pohovoru v pracovně-personální agentuře Index Nosluš, s.r.o. tvoří oblastní manažer a ředitelka pobočky. Pohovor většinou trvá okolo 30 minut.

---

<sup>3</sup> *Index Nosluš - Pracovně-personální společnost* [online]. 2006-2009 [cit. 2009-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.indexnoslus.cz>>

Při výběrovém pohovoru vyplňuje uchazeč po seznámení s dotazujícími dotazník uchazeče o trvalý pracovní poměr<sup>4</sup>. Tento dotazník a životopis využívají při rozhovoru oba posuzovatelé.

V úvodu pohovoru ředitelka pobočky poskytne uchazeči stručné informace o agentuře a o pracovním místě a jeho požadavcích. Po té přejde k části, kdy všichni společně procházejí životopis uchazeče. Pokud dotazujícího zaujme některá část, vyzve uchazeče, aby mu povyprávěl víc. A pokud se zdají být některé části neúplné, požádá o jejich doplnění.

V další části pohovoru dostane uchazeč anonymní výplatní pásku, na které má vysvětlit jednotlivé položky, např.: kde je super hrubá mzda, kde je sleva na dani, jak se počítá čistá mzda. Další otázky, na které uchazeč odpovídá: Jak moc znáte zákoník práce? Víte, co je to fond pracovní doby? Jak se počítá fond pracovní doby? Víte, jaký je rozdíl mezi dohodou o provedení práce a dohodou o pracovní činnosti?

Aby dotazující zjistili, jak dobře umí uchazeč komunikovat s klienty, chtějí, aby si představil, že obsazuje nějakou pozici a předvedl například telefonní rozhovor na toto téma. V poslední části pohovoru se komise věnuje Dotazníku uchazeče o trvalý pracovní poměr. Část otázek se týká mzdových podmínek, např.: Jaká je Vaše očekávaná mzda? Jaká je Vaše očekávaná mzda po zapracování? Pokud jsou uchazečovy odpovědi přehnané, snaží se ho komise usměrnit. Před koncem pohovoru je vyhrazen čas na otázky uchazeče.

Pokud se komise shodne na uchazeči hned na poprvé, sdělí mu ředitelka pobočky závěr telefonicky a také mu pošle písemné potvrzení.

## **2.4 Analýza zjištěných informací**

Z deskripce přijímacích pohovorů u výše zmíněných agentur vyplývá, že se v obou případech používá strukturovaný přijímací pohovor, a že si jsou vzájemně velmi podobné. V agentuře Adecco, spol. s.r.o. je výhodou, že pohovor probíhá před panelem tří posuzovatelů, což přispívá k tomu, že posouzení uchazeče je mnohostrannější.

---

<sup>4</sup> 6.3. Dotazník uchazeče o trvalý pracovní poměr

Naopak nevýhodou je, že firma vyžaduje od uchazečů pouze životopis a dotazující nemají k ruce už žádné jiné informace o uchazeči. Předností praktické části je to, že je uchazeč prozkoušen z práce na PC přímo na místě, i když je tato metoda stresující, jedině tak mohou posuzovatelé zjistit, jestli se uchazeč ve svém životopise nepřeceňoval. Velkým nedostatkem pohovoru ve firmě Adecco, spol. s.r.o. je to, že se uchazeči mohou dozvědět o mzdových podmínkách a podrobné informace o práci teprve až potom, co projdou psychotestem.

V agentuře Index Nosluš, s.r.o. probíhá pohovor před dvěma dotazujícími, což je na jednu stranu pro uchazeče lepší, protože není pod takovým tlakem, ale na druhou stranu hrozí, že hodnocení bude subjektivní. Posuzovatelé mají při ruce kromě životopisu ještě Dotazník uchazeče o TPP. Jelikož cílem pohovoru je získat o uchazeči dostatek informací, je toto pro ně velkou výhodou. V praktické části je velmi efektivní volbou prozkoušení uchazeče z anonymní výplatní pásky a předvedení rozhovoru s fiktivním klientem, což také může odhalit nedostatky uchazeče. Nevýhodou pohovorů v agentuře Index Nosluš, s.r.o. je, že probíhají pouze jednokolově. Kdyby se sešlo více dobrých uchazečů najednou, bylo by vhodnější je pozvat ještě na druhé kolo, a teprve potom vybrat toho nejvhodnějšího.

#### 2.4.1 Model přijímacího pohovoru pro agenturu „X“

Po tom, co uchazeči odpoví na inzerát a zašlou požadované dokumenty (životopis a vyplněný dotazník uchazeče) emailem, bychom měli provést selekci kandidátů. Vybranému souboru uchazečů je nutné zaslat pozvání na přijímací pohovor, ve kterém bude uvedeno datum a čas, kdy se mají dostavit a také dokumenty, které si mají přinést (doklady o vzdělání a reference z předchozího zaměstnání<sup>5</sup>) s sebou.

Dotazující by měli předem připravit osnovu pohovoru, které se budou držet, včetně otázek, které budou uchazečovi pokládat. Před samotným pohovorem by si měli připravit životopis a dotazník uchazeče<sup>6</sup>. Kandidáta by měl do místnosti pozvat člen

---

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada publishing, 2003 s. 92.

<sup>6</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 57.

komise, který se ho bude nejvíce ptát. Po jeho uvítání by se měla postupně představit celá komise.

Pohovor by se měl zahájit stručnými informacemi o podniku a o nabízeném pracovním místě. V další části je na řadě procházení uchazečova životopisu a dotazníku, otázky by se měly týkat předchozích zaměstnání, aby komise zjistila co nejvíce o dovednostech a zkušenostech uchazeče. Je také vhodné zeptat se na to, co kandidát očekává od práce v agentuře, co může nabídnout a jaké jsou jeho cíle v kariéře. Dále by se dotazující měli zeptat na jeho zájmy. Když se dozví, jak tráví uchazeč svůj volný čas, pomůže to dokreslit jeho osobnost<sup>7</sup>.

Třetí částí je prozkoušení dovedností a znalostí formou testů a modelových situací<sup>8</sup>. To je pro uchazeče nejvíce stresová část pohovoru, ale na druhou stranu může prokazatelně odhalit jeho nedostatky nebo naopak přednosti. Jelikož pro práci personálního konzultanta je nutná práce s počítačem, je vhodné použít test ověřující znalosti práce na PC (používání programů MS Office, práce s internetem). Další zkouškou je nastínění modelové situace, kdy dotazující předstírá zástupce firmy, který potřebuje obsadit pozici asistentky a uchazeč musí předvést, jak by s klientem komunikoval a předvedl mu nabídku pracovníků. Jelikož jsou někteří pracovníci zaměstnání přímo u agentury a ta je firmám pouze pronajímá, musí personální konzultant znát velmi dobře zákoník práce a umět spočítat mzdy. Proto je dobré se uchazeče zeptat na to, jestli a s jakým mzdovým programem pracoval. A také mu položit několik otázek týkajících se zákoníku práce, které by měly být předem připraveny.

V závěru pohovoru je nutné dát uchazeči prostor na jeho otázky a také ho informovat o tom, jak bude přijímací řízení dále pokračovat. Členové komise by se měli s uchazečem rozloučit poděkovat za to, že přišel k pohovoru.

Zásadou by mělo být, že se komise bude ptát všech uchazečů na stejné otázky, což jednak dává všem uchazečům stejné šance a jednak to usnadňuje práci komise, protože tak může snadněji porovnat odpovědi uchazečů. Další zásadou je, že by si dotazující

---

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada publishing, 2003 s. 110-111.

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde, 2000. s. 474.

měli dělat poznámky ke každému uchazeči do jeho životopisu, což jim později také velmi usnadní rozhodování.

Komise by měla vybrat dva až tři nejlepší uchazeče, které pozve na druhé kolo. V druhém kole by se tito vybraní měli dozvědět podrobnosti o platových podmínkách a pracovní pozici. A pokud budou uchazeči s těmito podmínkami souhlasit, měli by podstoupit psychotesty.

Na základě získaných informací a výsledků psychotestů by se měla komise rozhodnout pro toho nejlepšího kandidáta.



### 3 Literární řešerše

#### 3.1 Legislativa

Personalisté často pokládají uchazečům o zaměstnání dotazy, které jsou na hranici diskriminace – nepřipustné je ptát se na sexuální orientaci, politické názory nebo národnost. Častěji se ale objevují dotazy týkající se stavu uchazeče (svobodná/vdaná) nebo počtu dětí. Není trestné zeptat se, zda má uchazeč děti, protože zaměstnavatel potřebuje mít jistotu, že uchazeč dokáže skloubit mateřské povinnosti s prací. Otázky dotazujícího by tedy měly být vždy souladu s Listinou základních práv a svobod, Zákoníkem práce a Zákonem o zaměstnanosti.

##### 3.1.1 Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

###### § 4

(2) Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

(3) Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení z důvodu uvedeného v odstavci 2, pokud z povahy zaměstnání nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon zaměstnání, které má fyzická osoba

vykonávat, a který je pro výkon tohoto zaměstnání nezbytný; cíl sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený.

(5) Přímoou diskriminací se rozumí jednání, kdy je, bylo nebo by bylo na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů s fyzickou osobou zacházeno méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci.

(6) Nepřímoou diskriminací se rozumí jednání, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup znevýhodňuje či zvýhodňuje fyzickou osobu vůči jiné na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů; nepřímoou diskriminací z důvodu zdravotního stavu je i odmítnutí nebo opomenutí přijmout opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby fyzická osoba se zdravotním postižením měla přístup k zaměstnání. Za nepřímoou diskriminaci se nepovažuje, pokud zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup jsou objektivně odůvodněny cílem a prostředky k dosažení uvedeného cíle jsou přiměřené a nezbytné, nebo pokud u osob se zdravotním postižením je právnická nebo fyzická osoba povinna učinit vhodná opatření k odstranění nevýhod vyplývajících z takového rozhodnutí, rozlišování nebo postupu<sup>9</sup>.

## § 12

(1) Účastníkům právních vztahů vznikajících podle tohoto zákona je zakázáno činit nabídky zaměstnání, které

- a) mají diskriminační charakter,
- b) nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy, nebo
- c) odporují dobrým mravům.

(2) Zaměstnavatel nesmí při výběru zaměstnanců vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace, není-li jejich vyžadování v souladu s § 4 odst. 3 a 4, dále informace, které odporují dobrým mravům, a osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele

---

<sup>9</sup> *Zákon o zaměstnanosti - Hlava II: Základní ustanovení* [online]. 2007-2009 [cit. 2009-04-21]. Dostupný z WWW: <[www.podnikatel.cz/zakony](http://www.podnikatel.cz/zakony)>.

stanovených zvláštním právním předpisem. Na žádost uchazeče o zaměstnání je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaného osobního údaje. Hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání. Ustanovení § 4 odst. 3 platí i zde<sup>10</sup>.

### 3.2 Příprava na výběrový proces

Pečlivá příprava rozhovoru má velký význam<sup>11</sup>. Nejvíce chyb se dělá právě v přípravě na výběrový proces (pokud vůbec nějaká proběhne). Personalista by si tedy měl promyslet následující otázky.

Je třeba pracovní místo vůbec obsazovat novým zaměstnancem?  
Jak se bude dané pracovní místo měnit v čase?  
Jaký je účel a cíl pracovního místa, na které vybíráme zaměstnance?  
Jaké je jeho zařazení v organizaci?  
Mohou být některé úkoly převedeny na jiná místa?  
Mohou být některé práce vykonávány jiným způsobem (počítač)?  
HPP nebo částečný úvazek?  
Jaké činnosti budou na daném pracovním místě realizovány?  
Jaké bude procentuální zastoupení činností (administrativa, služební cesty)?  
Jaké budou pravomoci a odpovědnosti pracovníka na tomto místě?  
Jak bude daná pozice ohodnocena (plat, odměny, provize, benefity)?  
Jaké má mít ideální kandidát dovednosti a vlastnosti?  
Jaké způsobilosti budeme zjišťovat především a jak?  
Co vše bude součástí výběrového procesu (dotazníky, modelové situace)?<sup>12</sup>

<sup>10</sup> *Zákon o zaměstnanosti - Hlava VI: Právo na zaměstnání* [online]. 2007-2009 [cit. 2009-04-21]. Dostupný z WWW: <[www.podnikatel.cz/zakony](http://www.podnikatel.cz/zakony)>.

<sup>11</sup> AMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 372.

<sup>12</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 9-10.

Po tom, co se rozhodne, že je potřeba obsadit pracovní místo, musí se zvážit, jestli je třeba obsadit zcela novou pozici (popsanou v podnikovém plánu) nebo pozici uvolněnou (důchod, propuštění). Po zvážení všech okolností může personalista zahájit výběrový proces.

### 3.2.1 Způsoby náboru

Proces náboru a proces výběru jsou těsně spjaty. Cílem obou činností je získat zásobu vhodných kandidátů. Informace získané v náboru slouží jako podklad pro výběrový proces. Nábor dělíme do dvou základních směrů: interní a externí.

Mezi výhody interního náboru patří: kandidáti jsou orientováni do organizace a znají ji, firma má spolehlivé informace o kandidátech, cena výběru je menší, je oceněna dobrá práce stávajících zaměstnanců a je umožněna mobilita zaměstnanců po pracovních místech. Oproti tomu jsou zde i nevýhody jako to, že: interní kandidáti přinášejí méně nových nápadů, je narušena kandidátova současná práce nebo, že výběr je ovlivněn politikou společnosti.

Výhody externího náboru: kandidáti jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek, mohou mít širší zkušenosti, mohou se dobře znát s konkurencí a mohou mít nové dovednosti. Při externím náboru je ale vyšší pravděpodobnost chyby výběru, protože jsou k dispozici méně spolehlivé informace. Externí výběr může být drahý a zdlouhavý. A je potřeba dlouhá doba na zorientování a zapracování nového člověka<sup>13</sup>.

### 3.2.2 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa<sup>14</sup> je základním kamenem náborové činnosti. Je velmi důležitý pro definování profilu ideálního kandidáta. Jestliže by měl soubor pracovních popisů sloužit jako databáze úkolů vykonávaných v organizaci, měla by se stanovit standardní forma pro všechny popisy pracovních míst. Obecně jsou v popisu obsaženy

---

<sup>13</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 16.

<sup>14</sup> 6.1. Popis pracovního místa

následující prvky: údaje o struktuře (název pracovní pozice), počet a kategorie lidí, za které zodpovídá, účel pracovního místa, popis hlavních povinností. Kromě těchto 4 základních prvků mohou být v popisu zahrnuty i další prvky jako například kontakty, pracovní podmínky, mzda atd.<sup>15</sup>.

### 3.2.3 Profil ideálního kandidáta

Při profilování ideálního kandidáta nás zajímá mnoho informací. Jsou to nejen jeho odborné předpoklady, ale mnohdy i ochota cestovat, vzdálenost bydliště od pracoviště atd. Mezi odborné předpoklady nejčastěji řadíme vzdělání, profesionální kvalifikace a vzdělávací kurzy (účetnictví, práce na počítači). Dále nás zajímají osobní charakteristiky uchazeče, kam patří fyzické předpoklady (zvláštní požadavky na zrak, sluch nebo vzhled) a osobnostní rysy (schopnost pracovat v týmu, schopnost pracovat samostatně, iniciativa, komunikace, temperament). Dále nás zajímají informace o dosavadních pracovních zkušenostech jako například typ předchozího zaměstnání, velikost firmy, doba ve funkci, úroveň funkce, specifické znalosti a odbornost. Jako poslední řadíme do profilu uchazeče jeho speciální schopnosti, například jazykové znalosti nebo manuální zručnost<sup>16</sup>. Řada těchto aspektů, které se používají při profilování, je uvedena v přílohách<sup>17</sup>.

### 3.2.4 Požadované dokumenty

Dokumenty, které uchazeč předkládá, jsou při výběrovém pohovoru velmi významným zdrojem informací. Volba dokumentů vyžadovaných od uchazečů o zaměstnání záleží na druhu obsazované pozice. Jiné dokumenty budou vyžadovány od uchazeče o místo dělníka a jiné od uchazeče na pozici manažera.

---

<sup>15</sup> FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha : Computer press, 2002. s. 89.

<sup>16</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada publishing, 2003. s. 79.

<sup>17</sup> 6.2. Profil ideálního kandidáta

Nejčastěji se od uchazečů vyžaduje životopis, jehož forma buď záleží na uchazeči, nebo podnik sám v inzerátu uvede požadavky na jeho formu (volný, strukturovaný) a vyplněný dotazník. Často jsou také požadovány doklady o vzdělání a praxi, reference (hodnocení uchazeče z předchozích zaměstnání) nebo průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč má zájem o nabízené místo<sup>18</sup>.

### 3.2.5 Analýza vlivů

Dlouhodobé plánování lidských zdrojů vychází z analýzy vnějších a vnitřních vlivů.

#### Vnější vlivy

Vládní politika v oblasti zaměstnanosti (např. daňová zvýhodnění při zaměstnávání pracovníků se změněnou pracovní schopností)  
Omezení vyplývající ze Zákoníku práce  
Dlouhodobý trend zaměstnanosti  
Úroveň minimální mzdy, podmínky odstupného  
Stav a úpravy zdravotního a sociálního pojištění  
Stav zaměstnanosti, úroveň mezd a životní podmínky  
Ekonomické, sociální a politické podmínky v daném regionu<sup>19</sup>

#### Vnitřní vlivy

Odchody na mateřskou dovolenou, odchody do důchodů  
Ukončení pracovních smluv  
Výpovědi  
Požadavky jednotlivých úseků  
Strategie firmy (požadavky na počty a dovednosti zaměstnanců)<sup>20</sup>

<sup>18</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada publishing, 2003. s. 88-93.

<sup>19</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 9.

### 3.2.6 Způsoby vedení výběrového pohovoru

#### 3.2.6.1 Behaviorální přístup

Behaviorální přístup vychází z logiky, že pokud máme nějakou zažitou zkušenost z minulého chování, budeme s největší pravděpodobností schopni řešit podobnou záležitost i v budoucnosti. Proto je velmi důležité formou otázek zjišťovat konkrétní zkušenosti související s danou problematikou.

Chceme-li zjistit, jaké jsou zkušenosti personalisty s výběrovými rozhovory, můžeme se ptát takto: *Vedl jste někdy výběrový rozhovor? Řekněte mi několik otázek, které jste v tomto konkrétním případě kladl kandidátovi. Co se vám dařilo, popřípadě co ne? Můžete mi předvést váš způsob vedení rozhovoru<sup>21</sup>?*

Vyhraněnou metodou behaviorálního přístupu je simulování dané situace, čímž se dostáváme k dalšímu přístupu.

#### 3.2.6.2 Modelové situace a zkoušky dovedností

Zkoušení dovedností a znalostí formou testů a modelových situací je jedna z neúčinnějších metod, jak odhalit podvádění ze strany kandidáta. V praxi se hodně používají například testy ověřující znalosti práce na PC (používání programů MS Office).

Obtížnější úlohy jsou v oblasti ověřování soft-skills (měkkých dovedností). Tento termín se většinou nepřekládá ani do češtiny. Jako soft-skills jsou označovány vlastnosti, jejichž důležitost se liší podle konkrétních požadavků podniku. Například

---

<sup>20</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 9.

<sup>21</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 10.

znalosti lidí, komunikativnost, sebekritičnost, schopnost vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl<sup>22</sup>.

Příklad:

Při výběru pracovníka na místo obchodního zástupce zadáme uchazeči úkol, aby připravil prezentaci na dané téma. Z dané presentace se dá vyzorovat následující:

1. Jak dlouho mu trvala příprava – zda to stihl v limitu (pokud jsme limit stanovili).
2. Jak využil technické a jiné prostředky – tabule, flipchart, zpětný projektor
3. Zda měla prezentace logiku, cíl, byla přehledná a čitelná.
4. Jak svůj výstup kandidát začal – suverénně, nejistě, humorem, otázkou.
5. Jaké jsou jeho verbální komunikační dovednosti – postoj, gestikulace, mimika, oční kontakt, pohyb po prostoru.
7. Jakou má schopnost argumentovat, přesvědčit posluchače.
8. Zda je schopný reagovat na otázky a odpovídat na ně.
9. Zda je schopen kreativity v projevu a prezentaci.
10. Celkový dojem<sup>23</sup>.

Tato modelová situace není příliš složitá, a přesto se toho můžeme o kandidátovi hodně dovědět. Všechny tyto informace musíme vnímat, hodnotit, vztahovat k nabízené pozici a srovnávat s ostatními, abychom mohli vybrat toho nejlepšího pro dané pracovní místo.

### 3.2.6.3 Koučující přístup při vedení pohovoru

Tímto přístupem se má na mysli umění klást při výběrovém rozhovoru vhodné otázky a naslouchat. Při efektivním naslouchání je nutné vnímat obsah sdělení druhého a všimnout si nevyřčeného. Formu otázek volíme převážně otevřenou, dáváme tím

---

<sup>22</sup> *Slovníček pojmů "soft-skills"* [online]. 2000-2009 [cit. 2008-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.lfi.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills>>

<sup>23</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 10.



kandidátovi prostor, aby se rozpovídal o svých zkušenostech, a vedeme ho, ke konkrétním odpovědím<sup>24</sup>.

#### 3.2.6.4 Stresový rozhovor

Stresový rozhovor se většinou používá při výběru kandidáta na pozici, která je velmi zatížena převážně sociálním stresem. Celkový rozhovor se odvíjí většinou na základě sledu rychlých otázek, na které ani nečekáme odpověď (př.: *Můžete mi říci, jakou s tím máte zkušenost? Anebo raději ne, ze životopisu je zřejmé, že ji nemáte.*). Kladené otázky zpochybňují výpověď kandidáta, řada výroků míří i na samotnou podstatu sebevědomí kandidáta (př.: *Vůbec nechápu, proč jste se na toto místo s vaší zkušeností přihlásil. Můžete mi to nějak vysvětlit? A vy si opravdu troufáte tvrdit, že to zvládnete?*). Na konci stresového rozhovoru je třeba podat kandidátovi vysvětlení, že to byla zkouška na reagování ve stresu, a poté s ním vést rozhovor v normálním duchu. Může se stát, že kandidát tento typ pohovoru nepřijme a dále se o místo neuchází. U některých lidí pak mohou negativní pocity, které se u nich na tohoto rozhovoru vytvořily, přetrvávat i po nástupu do zaměstnání do pracovní pozice<sup>25</sup>.

#### 3.2.6.5 Metoda assessment centre

Assessment centre patří mezi nejmodernější metody testování uchazečů o zaměstnání zejména na manažerské pozice. Firma assessment centre (AC) organizuje buď vlastními silami, nebo častěji pomocí externího specialisty. V jeden den pozve větší počet uchazečů o zaměstnání, kteří musí individuálně i společně řešit řadu různých situací, které se víceméně blíží reálným situacím. Během těchto cvičení je pozorují a hodnotí nezávislí interní a externí pozorovatelé (assessoři). Účastníci AC se například vyzvou, aby se dohodli na novém projektu ve společnosti. Assessoři sledují

---

<sup>24</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 11.

<sup>25</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 11.

zaměstnance, jak se dokážou ve skupině prosadit či získat podporu ostatních pro svůj názor. Při řešení úkolů vyjdou najevo i týmové role kandidátů - je jasně vidět, kdo skupinu vede a kdo nechává důležitá rozhodnutí na druhých.

Metoda AC se může využít jako komplexní metoda výběru zaměstnanců nebo jako metoda zjišťování potřeb vzdělávání u zaměstnanců anebo jako metoda výcviku (příprava na budoucí situace či pozice).

Předpokladem pro efektivní výsledek AC jsou: předem definované charakteristiky, které se budou u kandidátů sledovat, použití více druhů metod k odhalení těchto charakteristik a najmutí více vyškolených pozorovatelů. Po celodenním testování probíhá závěrečné hodnocení kandidátů, assessoři každého z uchazečů obodují (využívá se čtyřbodová nebo pětibodová škála) a doplní slovním komentářem (např.: kandidát je schopen dobře komunikovat se zákazníkem). Cílem konečného hodnocení je určit kandidáty, kteří postupují do dalšího kola výběrového řízení. Výhodou je, že assessment centre umožňuje komplexní pohled na kandidáty, reálnost situace, vyšší spolehlivost a platnost a zajímavost pro účastníky, hodnotitele i management. AC je ale metoda velmi náročná na přípravu a má vyšší náklady na realizaci. Externí firmy si za přípravu AC a jeho vyhodnocení mohou počítat až 100.000 korun<sup>26</sup>.

Příklad skupinové diskuse

Jednotliví účastníci jsou rozděleni do dvou skupin a dostanou za úkol se mezi sebou dohodnout na prodloužení termínu dodané zakázky. Každý tým dostane zadání tak, že jeden je realizátor a druhý klient, tudíž každý z nich za vítězství považuje jinou hodnotu.

Mezi další příklady metod assessment centre patří<sup>27</sup>:

Individuální prezentace

Skupinová diskuse

Hraní rolí

---

<sup>26</sup> PIKE, Jana. Assessment centrum: výběrová metoda, která vás bude bavit. *MF DNES* [online]. 2008 [cit. 2008-12-09]. Dostupný z WWW: <<http://podnikani.idnes.cz>>

<sup>27</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 12.

Individuální či skupinové řešení problémů

Řízení porady

Manažerské hry

Řízený rozhovor s účastníkem

Doplňující psychodiagnostické metody

### **3.3 Vlastní výběrový pohovor**

#### 3.3.1 Osnova a fáze přípravy

##### 3.3.1.1 Osnova pohovoru

Základem úspěchu každého rozhovoru je příprava na něj. Mezi nejpodstatnější zásady patří příprava osnovy rozhovoru. Osnova je důležitá, protože udává strukturu interview. Pro všechny účastníky vytváří snazší podmínky. Kromě toho také zvyšuje výkon tazatele a ten může snáze získat více informací od uchazečů.

##### 3.3.1.2 Fáze přípravy na pohovor

V rámci přípravy na pohovor je nutné se soustředit na několik činností. Přípravě před pohovorem bychom měli věnovat alespoň 15 minut. Je důležité seznámit se s kandidátovým vývojem do současnosti a vybrat důležité momenty z jeho životopisu. Při pročitání údajů ze životopisu kandidáta se lze zaměřit: na chybějící či neúplné informace (např. prodlevy v zaměstnání), rozporuplné skutečnosti, oblasti, které mohou naznačovat nestabilní pracovní historii (častou změnu zaměstnání, snižující se odpovědnost v pracovních pozicích), nedostatek zkušeností nebo absolvované kurzy. Dále se můžeme zaměřit na minulé pozice a zkušenosti uchazeče, které mají vztah k nabízené pozici. Také je vhodné stanovit si časový limit pro každou část osnovy pohovoru. Zhotovit si přípravný seznam (checklist). Shromáždit příslušnou

dokumentaci. A v neposlední řadě připravit místnost, občerstvení a zajistit nerušený průběh pohovoru<sup>28</sup>.

### 3.3.2 Struktura rozhovoru

Záleží na jednotlivých podnicích, jakou strukturu pohovoru si stanoví. Podle obsahu a průběhu můžeme pohovor rozdělit na nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný<sup>29</sup>. Nestrukturovaný pohovor, jehož forma se utváří až v průběhu pohovoru, je málo spolehlivý, nezaručuje srovnatelnost uchazečů a nedává jim stejnou šanci. Přístup k uchazeči je velmi subjektivní, proto zde hrozí riziko sklouznutí k otázkám, které zasahují do soukromí uchazeče. Strukturovaný pohovor je spolehlivější, protože obsah, pořadí otázek i čas jsou předem naplánovány. Tím se snižuje riziko opomenutí posouzení některých důležitých skutečností. Dává všem uchazečům stejné možnosti. Strukturovaný pohovor je velmi náročný na přípravu, musí být podrobně zdokumentován a poté archivován. Polostrukturovaný pohovor spojuje výhody strukturovaného i nestrukturovaného pohovoru. První část pohovoru bývá strukturovaná a druhá je volně plynoucí<sup>30</sup>.

### 3.3.3 Vhodné otázky při přijímacím pohovoru

Kladení vhodných otázek je stěžejní částí výběrového pohovoru. Při vytváření otázek vycházíme z popisu pracovního místa a můžeme se inspirovat i životopisem kandidáta. Je také vhodné připravit si jednu sadu otázek pro všechny uchazeče. Tím, že se všech kandidátů ptáme na stejné otázky, získáme podobné profily uchazečů a ty pak můžeme lépe vzájemně porovnat. Stejně otázky pro všechny kandidáty usnadňují tazatelovi práci. Může se lépe soustředit na odpovědi a nemusí přemýšlet, na co se bude

---

<sup>28</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 57.

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. s. 240.

<sup>30</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada publishing, 2003 s. 107-108.

ptát dál. V sadě si můžeme otázky rozdělit na jednotlivé okruhy (př.: odborné znalosti, pracovní zkušenosti, motivace, zvládnání pracovní zátěže).

#### 3.3.4 Efektivní zapisování poznámek

Pro zachycení průběhu celého rozhovoru je vhodné dělat si při něm krátké poznámky, které po skončení pohovoru dávají jasné výstupy pro zhodnocení uchazeče a redukuje tendenci vytvářet si pouze povšechný dojem. Mohou také pomoci jako věrohodný podklad pro případné spory<sup>31</sup>.

### 3.4 Problematické situace při přijímacím pohovoru

Abychom úspěšně zvládli výběrový rozhovor, je třeba mít znalosti z oblasti psychologie osobnosti a též z psychopatologie. Problémové typy stojí většinou na rozhraní normálních a patologických jedinců. Proto je dobré, pokud je umíme identifikovat, abychom nedoporučili potenciálně konfliktní jedince.

#### 3.4.1 Problematické typy

##### 3.4.1.1 Narcistní typ

Narcistní lidé jsou hodně zaměřeni na sebe, na to, jak vypadají, jak působí na druhé, jak je druzí hodnotí. Špatně zvládají kritiku, s čímž úzce souvisí i vysoká potřeba být obdivován. Narcistní typ potřebuje být neustále ujišťován, že vše dělá dobře, že jeho názory jsou skvělé a že má pravdu. Narcistní jedince poznáme často také z jejich přehnaného sebevědomí, které rádi prezentují.

---

<sup>31</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 58-60.

#### 3.4.1.2 Úzkostný typ

Mezi základní charakteristiky úzkostného typu patří schoulené držení těla, těkavý pohled, ukázněné vystupování, pečlivá úprava zevnějšku, ritualizovaný životní styl. Popuzují ho osoby příliš optimistické, průbojné a výstřední. V nových situacích je podrážděný.

#### 3.4.1.3 Agresivní typ

Agresivní typ může mít nepřátelský postoj vůči obecně přijímaným hodnotám a autoritám. Je pro něj typická robustní postava a nechápavý nebo nepřátelský výraz. Také je často hlučný, mluví nespisovně a může být i vulgární.

#### 3.4.1.4 Introvertní typ

Je uzavřený do sebe, při rozhovoru nevyhledává oční kontakt. Distancuje se od skupiny, nevyhledává druhé. Jeho projev může být někdy až nesrozumitelný, často se vyjadřuje v narážkách, paradoxech, či v metaforách.

#### 3.4.1.5 Extrovertní typ

Pro extroverta jsou typická rychlá gesta a živá mimika. V jeho řeči často převládají emoce nad logikou<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 75-76.

### 3.4.2 Problematické situace

Při výběrovém pohovoru může nastat svízelná situace, například když už vidíme, že kandidát určitě není ten pravý a potřebovali bychom tedy rozhovor taktně ukončit. Dalším problémem může být odpovídání na kandidátovy dotazy, například když se zeptá, jestli u přijímacího rozhovoru uspěl. A také může být nepříjemné ptát se na choulostivé otázky, třeba na plat, který bude uchazeč požadovat a jak odpovídat v případě, že se kandidát zeptá na plat sám? Jak zjistit, že kandidátka – matka dětí bude schopna zvládnout časovou náročnost pracovní pozice? Nebo jak poznáme, že nám kandidát lže<sup>33</sup>?

---

<sup>33</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 77.

## 4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat průběh přijímacích pohovorů při přijímání nových zaměstnanců. Popsat a zhodnotit používané metody z pohledu personalisty, který pohovor připravuje a vede.

V praktické části jsem jako první použila deskriptivní metodu průběhu přijímacího pohovoru na pozici personálního konzultanta ve dvou pracovně-personálních agenturách (Adecco, spol. s.r.o., Index Nosluš s.r.o.). Podrobné informace jsem získala na základě osobního pohovoru s vedoucími poboček.

Jako druhou metodu jsem použila analýzu zjištěných informací. Obě dvě agentury jsem porovnávala mezi sebou. A na základě zjištěných skutečností jsem se pokusila vytyčit klady a zápory používaných metod.

Zjistila jsem, že pohovory jsou si vzájemně velmi podobné. Obě dvě agentury dodržují osvědčené postupy při vedení pohovorů a tudíž je výběr jejich nových zaměstnanců velice efektivní. V agentuře Adecco, spol. s.r.o. je výhodou posuzování kandidáta před panelem tří posuzovatelů a prozkoušení z práce na PC přímo na místě. Velkým nedostatkem je, že se kandidáti dozvědí o platových podmínkách až potom, co podstoupí psychotesty. Pro agenturu Index Nosluš, s.r.o. je velkým přínosem, že posuzovatelé používají při rozhovoru kromě životopisu ještě dotazník uchazeče o trvalý pracovní poměr. V praktické části je velmi efektivní metodou prozkoušení uchazeče z anonymní výplatní pásky a předvedení fiktivního rozhovoru s klientem. Nevýhodou pohovorů v agentuře Index Nosluš, s.r.o. je, že výběr probíhá pouze jednokolově.

Shrnutím a zhodnocením informací o přijímacích pohovorech ve zmíněných agenturách jsem, došla k závěru, že pohovory jsou efektivní, ale je možné odstraněním některých nedostatků jejich efektivitu zvýšit. Proto jsem se v poslední části metodiky rozhodla vypracovat model přijímacího pohovoru, při jehož sestavování jsem využila poznatků z teoretické části práce. Tento model je návrhem toho, jak by mohl probíhat přijímací pohovor na pozici personálního konzultanta pro fiktivní agenturu „X“.



## 5 Použitá literatura a zdroje

### *Seznam literatury:*

1. AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-274-1207-3
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
4. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4
5. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
6. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

### *Internet:*

*Adecco - váš partner na trhu pracovních příležitostí* [online]. 2007 [cit. 2009-03-03].

Dostupný z WWW: <<http://www.adecco.cz>>.

*Index Nosluš - Pracovně-personální společnost* [online]. 2006-2009 [cit. 2009-03-04].

Dostupný z WWW: <<http://www.indexnoslus.cz>>.

PIKE, Jana. Assessment centrum: výběrová metoda, která vás bude bavit. *MF DNES* [online]. 2008 [cit. 2008-12-09]. Dostupný z WWW: <<http://podnikani.idnes.cz>>.

*Slovníček pojmů "soft-skills"* [online]. 2000-2009 [cit. 2008-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.lli.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills>>.

*Zákon o zaměstnanosti - Hlava II: Základní ustanovení* [online]. 2007-2009 [cit. 2009-04-21]. Dostupný z WWW: <[www.podnikatel.cz/zakony](http://www.podnikatel.cz/zakony)>.

*Zákon o zaměstnanosti - Hlava VI: Právo na zaměstnání* [online]. 2007-2009 [cit. 2009-04-21]. Dostupný z WWW: <[www.podnikatel.cz/zakony](http://www.podnikatel.cz/zakony)>.

## 6 Přílohy

### 6.1 Vzorek popisu pracovního místa

#### POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Název pracovního místa: .....

Komu je podřízen: .....

Za koho odpovídá: .....

Ředitel pobočky: .....

Platnost od .....

#### PRACOVNÍ NÁPLŇ

1. Zabezpečuje celkový chod pobočky dle záměrů společnosti.
2. Odpovídá za plnění obchodního plánu pobočky.
3. Sestavuje plán pobočky na další rok. Tento plán překládá vedení společnosti. Plán zahrnuje organizační, personální a obchodní záměry pobočky.
4. Navrhuje a zajišťuje prezentaci společnosti v regionu (reklama, společenské akce, sponzoring apod.) po předchozím schválení vedení společnosti.
5. Zajišťuje správnost statistických výstupů či jiných údajů vyžádaných vedením společnosti a odpovídá za ni.
6. Navrhuje mimořádné odměny a odebrání pohyblivých složek.
7. Osobně se účastní jednání s významnými klienty.
8. Vede pravidelné porady pobočky (minimálně každých 14 dní) a odpovídá za zápis z porady a jeho uložení v deskách „Zápisy z porady pobočky“.
9. Navrhuje a schvaluje rozdělení klientů do správy jednotlivých pracovníků.
10. Účastní se porad ředitelů poboček a porad vedení společnosti.
11. Informuje pracovníky pobočky o strategii a dlouhodobých záměrech společnosti.
12. Zodpovídá za úroveň a kvalitu prezentace společnosti.
13. Dodržuje směrnice a jiná nařízení vedení společnosti a dohlíží na jejich dodržování ostatními pracovníky pobočky.

V ..... dne .....

Ředitelka společnosti .....

Zaměstnanec .....

## 6.2 Profil ideálního kandidáta

<b>ODBOBNOST:</b>	<b>Vzdělání</b> školy, zkoušky, studované předměty	<b>Technická, obchodní a profesionální kvalifikace, řídičský průkaz</b>	<b>Speciální kurzy</b> řízení osobního automobilu, účetnictví, právní problematika, prodejní dovednosti, výpočetní technika
<b>OSOBNÍ CHARAKTERISTIKY:</b>	<b>Fyzické předpoklady</b> zvláštní požadavky na zrak, sluch, výšku, sílu, výdrž, image, vzhled	<b>Osobnost</b> dispozice a schopnost pracovat samostatně nebo v týmu, schopnost vyrovnat se s pracovními náporů, iniciativa, pružnost, schopnost propagace firmy	
<b>DOSAVADNÍ PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI:</b>	Specifické znalosti a odbornost Doba ve funkci Úroveň funkce Typ předchozího zaměstnání a velikost firmy		
<b>SPECIÁLNÍ SCHOPNOSTI:</b>	Jazykové znalosti Manuální zručnost Práce s čísly Tvořivost Schopnost čelit problémům a řešit je		

### 6.3 Osobní dotazník uchazeče o trvalý pracovní poměr

OSOBNÍ DOTAZNÍK UCHAZEČE O TRVALÝ PRACOVNÍ POMĚR	
<b>Osobní údaje:</b>	
Příjmení	
Jméno	
Datum narození	
Státní příslušnost	
Bydliště	
Email	
Telefon	
<b>Další údaje:</b>	
Vlastníte živnostenský list?	
Jaká je Vaše současná mzda?	
Jaká je Vaše očekávaná mzda?	
Jaká je Vaše očekávaná mzda po zapracování?	
Jaký je možný termín Vašeho nástupu?	
Jaká je oblast, ve které se chcete uplatnit?	
Jaká je pracovní pozice, o kterou se ucházíte?	
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (druh a název školy)	
Jaké jsou Vaše jazykové znalosti - Aj?(zaškrtněte)	
základní, porozumím textu, dorozumím se, hovořím plynule	
Jaké jsou Vaše jazykové znalosti - Nj?(zaškrtněte)	
základní, porozumím textu, dorozumím se, hovořím plynule	