

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

**2012–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Veronika Maleňáková**

**Vybrané metody výběrového řízení**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Naděžda Šulcová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2012-2015

**BACHELOR THESIS**

**Veronika Maleňáková**

**Selected methods of a selection process**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Naděžda Šulcová

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Jméno autorky* .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Mgr. Naděždě Šulcové za cenné rady, připomínky, ochotu, vstřícný přístup a trpělivost při vedení bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce pojednává o vybraných metodách výběrového řízení jako jedné z činností personální práce a o souvislostech, které je ovlivňují. V úvodu se zabývá mezilidskou komunikací jako jedním ze základních kritérií výběru zaměstnanců a dále trhem práce jako činitelem ovlivňujícím výběrové řízení. Výběrové řízení dále zasazuje do kontextu řízení lidských zdrojů a jednotlivé metody výběrového řízení popisuje a následně porovnává jejich využití na základě praktických zkušeností.

## **Klíčová slova**

Assessment centre, komunikace, metody výběrového řízení, trh práce, výběrové řízení, výběrové testy, výběrový pohovor

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with selected methods of selection process as one of the activities of human resources management and the issues that influence it. In the introduction it describes firstly interpersonal communication as one of the basic criterion of selection process and secondly labour market as a factor influencing selection process. The thesis puts selection process into context of human resources management, depicts the selection methods and further compares their use on the basis of practical experience.

## **Key words**

Assessment centre, communication, selection methods, labour market, selection process, selection tests, selection interview

## OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	9
<b>1 DŮLEŽITÉ ASPEKTY MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE.....</b>	<b>9</b>
1.1 Význam sociální komunikace .....	10
1.2 Komunikační dovednosti při výběrovém řízení .....	11
<b>2 TRH PRÁCE A JAK NA NĚM USPĚT .....</b>	<b>13</b>
2.1 Trh práce .....	13
2.2 Situace na trhu práce posledních let.....	14
2.3 Jak uspět na trhu práce.....	15
<b>3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>20</b>
3.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	21
3.2 Personální činnosti .....	22
3.3 Získávání a výběr zaměstnanců .....	24
<b>4 METODY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>27</b>
4.1 Výběrový pohovor .....	27
4.1.1 Typy a formy pohovorů.....	28
4.1.2 Výhody a nevýhody výběrového pohovoru .....	29
4.2 Assessment centre.....	30
4.2.1 Techniky užívané v assessment centrech .....	31
4.2.2 Výhody a nevýhody assessment centre .....	33
4.3 Výběrový test.....	34
4.3.1 Testy inteligence .....	35
4.3.2 Testy osobnosti .....	36
4.3.3 Testy schopností .....	37
4.3.4 Výhody a nevýhody výběrových testů.....	38
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>5 PRŮZKUM.....</b>	<b>39</b>
5.1 Cíle průzkumu .....	39
5.2 Průzkumné otázky a hypotézy .....	39
5.3 Průzkumná metodika a časové vymezení .....	40
5.4 Průzkumný vzorek.....	40
5.5 Výsledky průzkumu .....	41
5.6 Interpretace a diskuze výsledků.....	53
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>55</b>
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	57
SEZNAM GRAFŮ a TABULEK .....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60
PŘÍLOHY .....	I

## ÚVOD

Znát způsob, jakým probíhají výběrová řízení, je důležité jak pro zaměstnavatele, tak pro uchazeče o zaměstnání. V době ekonomické krize je pohyb zaměstnanců na trhu práce větší, než byl dříve. Na uchazeče jsou kladeny vyšší nároky a často podstupují při hledání práce až několik desítek výběrových řízení. Z tohoto důvodu se autorka domnívá, že dané téma je velice aktuální a tato práce tak může být přínosem pro široké publikum.

Cílem bakalářské práce je popsat metody výběrového řízení a následně porovnat jejich využití na základě praktických zkušeností. Autorka se však rozhodla toto téma pojmout v širších souvislostech, jelikož jejich znalost je potřebná pro pochopení užití jednotlivých metod výběrového řízení a jejich úspěšné provedení i absolvování. Snahou bylo poskytnout potřebné informace o výběrovém řízení určené především uchazečům o zaměstnání. Práce však nahlíží na výběrové řízení jak z pohledu uchazeče, tak z pohledu zaměstnavatele, protože se domnívá, že znalost druhé strany je důležitá pro pochopení celého procesu výběru zaměstnanců.

První kapitola pojednává o mezilidské komunikaci, jelikož správná komunikace je důležitým kritériem hodnocení uchazečů o zaměstnání při většině metod výběrových řízení a také předpokladem úspěchu. Dá se říci, že výběrové řízení je vlastně pokusem uchazeče o začlenění na trh práce, ve druhé kapitole je tedy krátce charakterizován trh práce a způsob, jakým je možné na něm uspět. Třetí kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů jako nejnovější podobou personální práce. Výběrové řízení je její součástí a jak již bylo uvedeno, pro pochopení jeho průběhu a uvědomění si zájmu zaměstnavatele je nezbytné znát alespoň základy této činnosti. Poslední kapitola se již věnuje samotným metodám výběrového řízení, které autorka pro svou práci vybrala a domnívá se, že patří mezi ty nejužívanější. Tyto metody popisuje a charakterizuje jejich výhody a nevýhody jak pro uchazeče, tak pro zaměstnavatele.

Pro praktickou část vytvořila autorka dotazník, v němž pokládala respondentům otázky na jejich zkušenosti s výběrovými řízeními, kterými prošli. Tak se snažila zjistit, se kterými metodami se setkali nejčastěji, jaký mají na tyto metody názor, a tím odpovědět na výzkumné otázky stanovené v úvodu praktické části.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 DŮLEŽITÉ ASPEKTY MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE

Slovo „komunikace“ je cizího původu. Pochází z latinského slova „*communicare*“, což znamená sdělit, svěřovat.<sup>1</sup>

V mnoha z početných knížek o komunikaci je v úvodních pasážích uvedeno, že jedna jediná, všeobecně akceptovaná a vše podstatné obsahující definice, neexistuje a zřejmě ani není možná. Jednotlivé vědní obory chápou pojem komunikace různě podle svého zaměření.

Josef Musil uvádí pro komunikaci tuto krátkou a výstižnou definici: „*Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.*“<sup>2</sup> Sociální komunikace je podle něj jen způsobem nazírání na komunikaci. Termín sociální komunikace se používá, jde-li o účel a výsledek komunikace.

Ivo Plaňava uvádí šest obecných parametrů vyplývajících podle B. J. Wahlstrom z nejrůznějších definic a pojetí. „*Komunikace je:*

- *efektivní sebevyjádření,*
- *výměna sdělení mluvením, psaním, obrazy,*
- *sdílení informací nebo poskytování zábavy prostřednictvím slov, mluvením nebo jinými metodami,*
- *transfer od jedné osoby ke druhé,*
- *výměna významů mezi jedinci při použití společného systému symbolů,*
- *proces, jímž jedna osoba předává sdělení jiné osobě prostřednictvím nějakého kanálu s určitým efektem.*“<sup>3</sup>

Podle Jara Křivohlavého, českého klasika sociální psychologie, komunikovat dnes znamená něco si navzájem sdělovat, v nejhlubším smyslu slova pak otevírat nitro

---

<sup>1</sup> KÁBRT, J. *Latinsko-český slovník*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1991, s. 89. ISBN 80-04-26000-4

<sup>2</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-001-0

<sup>3</sup> WAHLSTROM, B. J. In: PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 17. ISBN 80-247-0858-2

jeden druhému tak, jako tomu je například při sdělování tajemství, z něčeho se společně radovat, druhému něco darovat, navzájem se sdílet.<sup>4</sup>

## 1.1 Význam sociální komunikace

Lidé spolu komunikují od nepaměti. Je to jejich přirozeností a pro psychické zdraví také nutností. Komunikace je nevyhnutelná a mnohdy k ní dochází i tehdy, když si člověk komunikovat nepřeje. Pokud jsou dva lidé v situaci, kdy mohou reagovat jeden na druhého a chování jednoho musí druhý vnímat, i vědomé ignorování sdělení druhého je signálem, kterým komunikujeme.

Většinou však komunikujeme s nějakým záměrem, vede nás k tomu motivace. Ačkoli odlišné kultury kladou důraz na odlišné motivy a záměry, Joseph A. DeVito uvádí pět hlavních cílů, které se zdají být relativně společné pro většinu forem komunikace:

- spojovat,
- učit se,
- ovlivňovat,
- pomáhat,
- hrát si.<sup>5</sup>

S pomocí interpersonální komunikace na sebe s druhými vzájemně působíme, poznáváme je i sami sebe a poskytujeme jim možnost, aby mohli poznat nás. Umožňuje nám založit, udržovat, někdy pokazit, napravit nebo ukončit naše osobní vztahy. S pomocí intrapersonální komunikace pak hovoříme sami se sebou, posuzujeme a poznáváme sami sebe.

Vývoj lidské civilizace je spojen s objevováním stále nových způsobů komunikace. Jak uvádí Josef Musil, tato historie bývá dělena do pěti epoch a to na epochu signálů, epochu mluvení a jazyka, epochu psaní, epochu tisku a epochu elektronické komunikace. Žádná z forem komunikace nebyla opuštěna, i když význam jednotlivých forem a rozsah jejich užívání se mění.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988, s. 20

<sup>5</sup> DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 33. ISBN 80-7169-988-8

<sup>6</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 29,30. ISBN 978-80-7452-002-0

V současné době se tedy nacházíme v epoše elektronické komunikace. Technologický pokrok posledních desetiletí výrazně změnil způsob naší komunikace a umožnil nám komunikovat rychleji, výkonněji a účinněji. Tento technologický rozvoj s sebou však přinesl také úpadek umění kvalitní komunikace. Mnoho lidí dnes stráví více času elektronickou, především písemnou, komunikací než komunikací osobní. Často volíme raději e-mail nebo SMS zprávu v situacích, kdy by bylo daleko lepší minimálně zvednout telefon nebo informaci sdělit osobně. Není tedy divu, že klesá naše schopnost kvalitní konverzace.

Komunikační dovednosti jsou však v dnešní době velmi důležité nejen kvůli osobním, ale i pracovním vztahům. Zaměstnavatelé si dobře uvědomují, že mezi schopností dobře komunikovat a úspěšností firmy je přímá spojitost. Ve většině inzerátů na volná pracovní místa je tak schopnost dobře komunikovat požadována od uchazeče jako podstatný osobnostní rys. Proto hrají komunikační dovednosti při ucházení se o pracovní místo významnou roli a tím se budeme zabývat dále.

## 1.2 Komunikační dovednosti při výběrovém řízení

Již od chvíle, kdy se narodíme, všichni komunikujeme se svým okolím. To však neznamená, že naše komunikační dovednosti nemůžeme zlepšit. Komunikaci se dá učit a donekonečna se v ní zlepšovat. Jak jsme si již řekli, schopnost dobře komunikovat hraje velkou roli při výběrovém řízení. Ať už jde o manažerskou nebo řadovou pozici, naše schopnost dobře sdělit to, co chceme, může znamenat rozdíl mezi úspěchem či neúspěchem, a to jak na straně uchazeče, tak na straně zaměstnavatele.

Jan Vymětal přibližuje důležitost komunikačních dovedností v číslech: *„Pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60% to, jaké lidi známe, z 30% jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10% to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85% osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15% na znalostech.“*<sup>7</sup>

Podle Františka Hroníka zejména prezentační dovednosti patří mezi nejdůležitější, které potřebujeme pro svůj úspěch u výběrového řízení. Prezentační dovednosti mají podtrhnout naši osobnost, představit ji co nejúplněji a pomoci nám využít našich kvalit.

---

<sup>7</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 27. ISBN 978-80-247-2614-4

Cílem je, abychom působili nastrojeně a co nejvíce přirozeně. Zároveň by však druhé straně mělo být jasné, že to je výsledkem naší práce na sobě samém.<sup>8</sup>

Komunikujeme i tehdy, když mlčíme. Například tím, jak jsme přišli upraveni, nebo způsobem podání ruky. V otázce oblékání platí: o co vyšší pozici se ucházíme, tím slušněji a kvalitněji bychom měli být oblečení.

Vhodný způsob komunikace je další nezbytností. Dobře nepůsobí ani příliš zakřivený projev, ani projev hlasitý nebo přehnané upozorňování na svou osobu. Máme-li zdůraznit své schopnosti a zkušenosti, nesmíme v žádném případě působit nejistým dojmem. Myšlenky bychom měli formulovat jasně, stručně, věcně a slušně. Nejen umění dobře mluvit a argumentovat, ale i umění naslouchat jsou jedním z klíčů k úspěchu.

Na první jednání s potenciálním zaměstnavatelem se musíme připravit tak, abychom zvládli trému, nervozitu a další emoce, které jsou pro tuto situaci typické. Je dobré přijít s pocitem jistoty, sebedůvěry a klidu. Jak jsme si již řekli, člověk mluví, i když mlčí, protože komunikační signály vysílá jeho tělo. Pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu se sdělením verbálním, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu sdělení daleko vyšší. Proto je důležité si osvojit základy neverbální komunikace, abychom působili důvěryhodně, přesvědčivě a sebevědomě. Dále abychom dosáhli dobrého dojmu, zapůsobili co nejlépe a dopustili se co nejméně zbytečných chyb, je výhodné seznámit se s pravidly společenského vystupování.

---

<sup>8</sup> HRONÍK, F. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2009, s. 97. ISBN 978-80-904-333-7

## 2 TRH PRÁCE A JAK NA NĚM USPĚT

Situace na trhu práce se v průběhu let mění a tím se také mění naše šance na získání zaměstnání, které bude adekvátní našemu vzdělání a schopnostem. Znalost trhu práce, aktuální situace, struktury nabídky a poptávky nám může pomoci při uplatnění na trhu práce. Pomůže nám při volbě vzdělání, se kterým bude snadnější na trhu práce uspět, a také poznat naši konkurenci a získat tak výhodu při hledání zaměstnání. Firmám hledajícím zaměstnance zase pomůže zjistit strukturu nabídky práce a to, jaké nároky můžou na uchazeče klást a jaké mají šance pracovní pozice obsadit. Trhem práce, současnou situací na trhu práce a tím, jak získat zaměstnání, se zabývá následující kapitola.

### 2.1 Trh práce

Petr Mareš vysvětluje trh práce takto: „*Pracovní trh je spojen s tržní ekonomikou, v které je, stejně jako služby a výrobky, prodávána a kupována i práce.*“<sup>9</sup>

Podobných definic trhu práce existuje několik, všechny však různými způsoby říkají to stejné, a sice že trh práce je místo, kde se setkává poptávka po práci ze strany potenciálních zaměstnavatelů a nabídka práce, již představují lidé ucházející se o zaměstnání. Předmětem koupě a prodeje je tedy lidská pracovní síla.

Petr Mareš také uvádí, že pracovní trh není homogenní. O homogenitě pracovního trhu by se dalo hovořit, pokud by byl v rovnováze, tedy nabídka práce by se rovnala poptávce po ní. Rovnováha pracovního trhu je však abstraktní pojem stejně jako jeho homogenita. Pracovní trh není homogenní, ale je vlastně tolik trhů, kolik existuje geografických oblastí, odvětví a profesí. Nejznámější ze segmentačních teorií je teorie duálního trhu, která rozlišuje primární a sekundární trh práce.<sup>10</sup>

#### Primární trh práce

Primární trh práce je charakterizován lepšími a výhodnějšími pracovními příležitostmi s vyšší prestiží, s poměrně dobrými možnostmi profesního růstu a zpravidla ohodnocené vyšší mzdou. Tato pracovní místa poskytují relativní bezpečí před ztrátou

---

<sup>9</sup> MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 3. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002, s. 54. ISBN 80-86429-08-3

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 59

zaměstnání. Pro pracovníky bývá snazší zvýšit si kvalifikaci a tím dále podpořit stabilitu svého zaměstnání, popřípadě zvýšit tak své šance udržení se na tomto trhu práce i po případném propuštění.

### **Sekundární trh práce**

Na sekundárním trhu práce jsou soustředována pracovní místa s nízkou atraktivitou a s nižším finančním ohodnocením. Je to trh méně stabilních pracovních příležitostí s minimálními pracovními jistotami a pracovní kariéra lidí na tomto trhu bývá periodicky přerušována obdobími kratší či delší nezaměstnanosti. Na druhé straně je zde snazší si najít nové zaměstnání, avšak téměř nulová možnost zvýšení kvalifikace. Na sekundárním trhu práce se koncentrují zejména ženy a hodně mladí nebo naopak staří lidé, osoby tělesně handicapované, málo vzdělané nebo nekvalifikované a příslušníci etnických minorit.

## **2.2 Situace na trhu práce posledních let**

Trh práce je silně ovlivňován celkovou hospodářskou situací dané země, ale také hospodářskou situací ve světě. České země prošly již řadou změn, které trh práce výrazně proměnily. Tou nejvýznamnější od 80. let minulého století byla Sametová revoluce a pád komunistického režimu, v důsledku čehož vzniklo tržní prostředí typické pro vyspělé země. Další významnou událostí byl vstup do Evropské unie roku 2004 a dále pak ekonomická krize, která Českou republiku zasáhla v roce 2008.

Tato ekonomická krize byla, nebo stále je, světového měřítká a v České republice měla, co se týká trhu práce, za důsledek propouštění zaměstnanců především v odvětví zaměřených na export, dále úbytek volných pracovních míst a zvýšení nezaměstnanosti.

K opětovnému růstu zaměstnanosti došlo o dva roky později, v roce 2010. Vzrostl počet pracovních míst a tím se snížil počet uchazečů na jedno volné pracovní místo. Byl však zaznamenán značný nesoulad mezi strukturou nabídky a poptávkou především v jednotlivých regionech. Pokles nezaměstnanosti ale dále pak zpomaloval.

Trh práce je stále poznamenán slabým výkonem ekonomiky v důsledku již zmíněné ekonomické krize. Zaměstnavatelé nevytvářejí dostatečný počet pracovních míst.<sup>11</sup>

Jak je možné vidět, nabídka práce stále převyšuje její poptávku. To je dáno mimo jiné také nesouladem mezi strukturou nabídky a poptávkou práce. Na trh práce přibývají každoročně tisíce absolventů vysokých škol a ubývá podíl absolventů se středním odborným vzděláním nebo výučním listem. Podle průzkumu společnosti Manpower Group jsou na žebříčku nejnáročněji obsazovaných pozic pro rok 2014 nejvýše pozice jako řemeslník, inženýr, účetní nebo dělník. Jako důvod pro obtížné obsazování pracovních pozic uvádí zaměstnavatelé nedostatek technických dovedností a nedostatek specifické kvalifikace.<sup>12</sup>

Podle demografického vývoje se dá předpokládat pokles přílivu absolventů na trh práce. Trh tak nezíská dostatečnou náhradu za pracovníky odcházející do důchodu. Faktorem změn na trhu práce jsou také preference zájemců o studium a studentů. V médiích se pomalu usazuje termín „Generace Y“, který je používán pro lidi narozené po roce 1976. Tato generace se vyznačuje ekonomickou aktivitou, touhou po vyšší životní úrovni a kladením důrazu na osobní uplatnění. Přibližně od roku 2025 bude tato generace představovat většinu populace v produktivním věku, dá se tedy předpokládat proměna nabídky práce tímto směrem.<sup>13</sup>

Vzhledem k současné situaci na trhu práce, kde je silná konkurence, je zvláště důležitá vlastní iniciativa uchazeče o zaměstnání a jeho snaha o získání pracovního místa.

### 2.3 Jak uspět na trhu práce

Jak jsme si ukázali, trh práce je velmi proměnlivé prostředí, kde je na straně nabídky v důsledku ekonomické situace značná konkurence. Neexistuje žádný univerzální způsob, jak získat zaměstnání, lze však hovořit o určitých obecných pravidlech a postupech, které nám mohou proces hledání nového pracovního místa usnadnit a

---

<sup>11</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2010*. [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, únor 2011, poslední aktualizace 10. 11. 2011 [cit. 2014-11-9]. ISBN 978-80-7421-034-1. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro/rocenka\\_2010\\_portal.pdf](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro/rocenka_2010_portal.pdf)

<sup>12</sup> MANPOWERGROUP. *Top 10 nejhůře obsazovaných pozic 2014*. [online]. © 2014 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/top-10-nejhure-obsazovanych-pozic-2014>

<sup>13</sup> MANPOWERGROUP. *Generace Y – seznamte se!*. [online]. © 2014 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/generace-y-seznamte-se>

mnohdy také zkrátit. Nelze se již spoléhat pouze na dosaženou kvalifikaci. O tom, jak podpořit svůj úspěch na trhu práce, pojednává následující kapitola.

Zbyněk Siegel uvádí, jak důležitá je příprava na hledání práce a znalost pracovního trhu. *„Uchazeči o zaměstnání tuto skutečnost velmi často podceňují. Vstupují na trh práce ve snaze uspět, aniž by tento trh alespoň do určité míry znali. Přitom právě neznalost trhu práce je nejčastějším důvodem dlouhodobého neúspěchu a následně dlouhodobé nezaměstnanosti, která je provázena pasivitou.“*<sup>14</sup>

### **Správný směr kariéry**

První, co by měl člověk udělat, je správně nasměrovat svou kariéru. Správný směr kariéry je dán především třemi faktory:

- vším tím, co známe a umíme;
- vším tím, co chceme;
- našimi postoji a způsobilostí, které můžeme označit jako klíčové kompetence.<sup>15</sup>

### **Zdroje kontaktů potenciálních zaměstnavatelů**

Pokud jsme se rozhodli, jaké zaměstnání je pro nás vhodné, je potřeba nalézt organizace, které by mohly být naším potenciálním zaměstnavatelem. Pokud budeme postupovat systematicky, umožní nám to oslovit více firem a tím také zvýšíme naše šance na úspěch. Mezi zdroje informací patří inzerce, úřady práce, personální agentury a naše aktivní vyhledávání. Optimální je zkoordinovat naši činnost tak, abychom využívali všechny zdroje najednou.

Na úřadech práce se objevují nabídky, které nenalezneme v novinách nebo u personálních agentur. Hledání práce pomocí inzerce je výhodné zejména přes internet. Jde o rychlý a jednoduchý způsob, který nám umožní okamžitě reagovat na nejaktuálnější nabídky, aniž bychom museli fyzicky někam docházet. Mezi největší pracovní portály, které mimo nabídek práce poskytují lidem také například pracovní poradnu nebo on-line rozhovory s personalisty, jsou jobs.cz a prace.cz.

*„Personální agentury jsou instituce, kde se soustřeďují uchazeči o zaměstnání i požadavky zaměstnavatelů.“*<sup>16</sup> Cílem jejich činnosti je obsazovat volná pracovní místa

---

<sup>14</sup> SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 14. ISBN 978-80-247-2048-7

<sup>15</sup> HRONÍK, F. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2009, s. 9, 10. ISBN 978-80-904-333-7



na základě potřeb zaměstnavatelů. Personální agentury oslovujeme za účelem zařazení do jejich databáze uchazečů o zaměstnání nebo za účelem ucházet se o volná pracovní místa, která zveřejňují. Tyto agentury se prezentují především tím, jaké uchazeče zaměstnavatelům představí, je tedy důležité zaujmout pracovníka personální agentury.

Kromě sledování inzerce, nabídek na úřadu práce a registrace u personálních agentur je třeba vyhledávat také potenciální zaměstnavatele, kteří právě v této chvíli neinzerují, ale mohou nyní nebo v blízké budoucnosti potřebovat nové pracovníky. Dáme tak najevo náš zájem o práci v této konkrétní firmě a pravděpodobně nás také osloví, pokud budou nové zaměstnance potřebovat. O těchto firmách se můžeme dovědět např. od svých známých, z reklamy apod.

### **Motivační dopis a životopis**

Životopis a motivační dopis by se dal označit jako první kolo výběrového řízení. Pokud se o volné pracovní místo chceme ucházet, firma nás o jejich zaslání téměř vždy požádá. Na jejich základě firma vybere vhodné uchazeče, které pozve k dalšímu kolu výběrového řízení. Naším cílem při hledání zaměstnání je zaujmout potenciálního zaměstnavatele a dostat se mezi ty lidi, jež do druhého kola pozvou. Pokud chceme být úspěšní, nesmíme vyhotovení životopisu a motivačního dopisu podcenit.

Co se týká životopisu, je nutné si uvědomit, že člověk, který bude životopis číst, nás nezná a dozví se jen to, co v životopisu uvedeme. Při jeho vyhotovení musíme znát nebo alespoň předpokládat pracovní náplň pozice, na kterou se hlásíme. Soustředíme se tedy na ty informace, jež přímo souvisejí s pracovním místem. Je vhodné životopisů vyhotovit několik podle povahy nabídky práce. Životopis by měl být strukturovaný a obsahovat osobní údaje, vzdělání a další kvalifikace, pracovní zkušenosti, jazykové znalosti, další znalosti jako např. zacházení s počítačem a řidičský průkaz. Můžeme napsat také naše kladné vlastnosti a zájmy. Vhodné je také nabídnout reference od předchozích zaměstnavatelů.

Motivační dopis bychom měli vyhotovit pro každou nabídku práce zvlášť. Musíme si prostudovat požadavky zaměstnavatele a zjistit, co obnáší pracovní pozice, o kterou se ucházíme. Pak můžeme lépe prodat naše zkušenosti, schopnosti a dovednosti a uvést, čím bychom byli pro firmu přínosem. V motivačním dopise se také očekává, že

---

<sup>16</sup> HRONÍK, F. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2009, s. 20. ISBN 978-80-904-333-7

uchazeč uvede důvod svého zájmu o pracovní místo a spolupráci s firmou, že sdělí, proč reaguje právě na tuto nabídku práce.

### **Příprava na osobní setkání**

Na různé druhy testů ani např. do assessment centra se připravit příliš důkladně nelze. Součástí výběrového řízení ale bývá téměř vždy také osobní pohovor, jenž bychom neměli podceňovat. V první kapitole jsme si již uvedli, že velmi důležité jsou při pohovoru naše komunikační a především prezentační dovednosti.

Dále je přinejmenším vhodné osvojit si základní znalosti společenského vystupování a neverbální komunikace. Můžeme alespoň předpokládat, jaké otázky by nám mohly být pokládány a připravit si na ně vhodné odpovědi. Měli bychom si zjistit informace o činnosti firmy, ve které se o pracovní místo ucházíme, jistě budeme mít možnost je při pohovoru využít a dát tak najevo náš zájem o spolupráci.

Den před pohovorem je vhodné již mít připraveny všechny potřebné písemné dokumenty. Pozornost musíme věnovat také výběru oblečení, aby bylo adekvátní k pozici, o kterou se ucházíme. Na místo konání pohovoru přijdeme vždy s krátkou časovou rezervou a po absolvování pohovoru je užitečné ho vyhodnotit, abychom se mohli příště vyvarovat svých chyb.

### **Jak se vyrovnat s případným neúspěchem**

Jestliže vykonáváme nějakou činnost, která nám nepřináší požadovaný výsledek, postupně ztrácíme motivaci v této činnosti pokrčovat. Samotný neúspěch při předchozích pokusech o získání zaměstnání může být důvodem dalšího neúspěchu. Ten je však přirozenou součástí hledání zaměstnání a jako takový je nutné jej chápat. František Hroník uvádí, že velmi dobrý by byl již výsledek úspěšnosti kolem 3-5 %, tedy zúčastnit se třiceti pohovorů, kde budeme pozváni k osobnímu kontaktu a uspět alespoň u jednoho z nich.<sup>17</sup>

Absolvovat výběrové řízení je náročné především psychicky. Neúspěch s sebou může přinést nežádoucí důsledky a těmi jsou ztráta motivace, snížení sebedůvěry a postupný přechod k pasivitě. Musíme se však snažit nezdůvodňovat naše neúspěchy obecně jako např. věkem, délkou praxe, neznalostí cizích jazyků apod. Toto jsou

---

<sup>17</sup> HRONÍK, F. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2009, s. 83. ISBN 978-80-904-333-7

skutečnosti, které není možné v krátké době změnit. S každým osobním jednáním získáváme další zkušenosti a zvyšujeme své šance na úspěch při příštím pohovoru.

### 3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Výběrové řízení je předmětem řízení lidských zdrojů. Pro úspěch při výběrovém řízení jak ze strany uchazeče, tak ze strany zaměstnavatele je mimo znalosti trhu práce výhodou také znalost personální práce. Dá se říci, že pro úspěch firmy je to nutnost. Zpravidla to je právě personalista nebo manažer, kdo výběrové řízení vede a kdo nové zaměstnance přijímá. Uchazeč tak může lépe předvídat, co se od něj čeká, jaké jsou zájmy firmy, a zjistit, jak může být pro firmu užitečný. Tato kapitola se zabývá vysvětlením pojmu řízení lidských zdrojů a základy personální práce.

Michael Armstrong uvádí pro řízení lidských zdrojů tuto definici: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“<sup>18</sup>

Josef Koubek klade důraz na odlišení pojmů řízení lidských zdrojů a personální řízení. Řízení lidských zdrojů je novou, vývojově mladší podobou personálního řízení. Podle něj je úkolem řízení lidských zdrojů „*sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.*“<sup>19</sup> „*Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.*“<sup>20</sup>

M. Hook a C. Foot jsou však toho názoru, že řízení lidských zdrojů a personální řízení od sebe nelze oddělit a existuje mezi nimi úzké spojení a plynulý přechod. Vypracování definice pojmu řízení lidských zdrojů se jim jeví jako problematické.<sup>21</sup>

Autorka se přiklání k první definici Michaela Armstronga, protože dobře vystihuje důležitost lidské síly pro úspěšnost firmy.

Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především strategický aspekt personální práce, což znamená, že věnuje pozornost perspektivě a formuluje dlouhodobé, obecné cíle

<sup>18</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 17. ISBN 80-7261-033-3

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 16

<sup>21</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. Vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 11. ISBN 80-7226-515-6

personální práce vzájemně provázené s ostatními cíli firmy. Obecným cílem personální práce tedy je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

To potvrzuje i Jan Barták. *„Zavádění strategií řízení lidských zdrojů v poslední čtvrtině minulého století bylo výsledkem pochopení strategického významu angažovaných, motivovaných a všestranně způsobilých zaměstnanců jako významného zdroje konkurenční výhody organizace, tudíž i k pochopení významu personálního managementu.“*<sup>22</sup>

Každý, kdo řídí práci alespoň jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Tyto činnosti nejsou záležitostí jen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace. Pokud se tedy ucházíme o pracovní místo, kde bychom vedli alespoň jednoho pracovníka, tyto znalosti mohou být velmi užitečné a výhodné také při výběrovém řízení.

### **3.1 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Jak již bylo řečeno, hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. K plnění tohoto hlavního úkolu je však potřeba věnovat pozornost dílčím úkolům, které vedou k dosažení požadovaného cíle. Tyto úkoly by se daly charakterizovat takto:

- vytvoření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a pracovními místy tak, aby odpovídaly pracovním schopnostem pracovníků;
- optimální využití pracovních sil v organizaci, a to především optimálním využitím fondu pracovní doby, pracovních schopností a kvalifikace pracovníků;
- formování týmů, zdravých mezilidských vztahů v organizaci a efektivního vedení pracovníků;
- zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků, tedy rozvoje jejich osobnosti, pracovních schopností, pracovní kariéry pro vnitřní uspokojení z vykonávané práce;

---

<sup>22</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 150. ISBN 978-80-7452-020-4

- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.<sup>23</sup>

### **3.2 Personální činnosti**

K plnění úkolů a cílů personální práce ve společnosti je nutné provádět řadu aktivit. Výkonnou část personální práce představují personální činnosti. Ty by se daly rozdělit do následujících celků:

#### **Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na daném pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl dané místo obsadit. Zde můžeme zařadit definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti ve spojení s pracovními místy, dále zpracování popisu pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace těchto materiálů.

#### **Personální plánování**

Personální plánování rozpoznává a předpovídá potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil. Smyslem personálního plánování je zajistit plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů. Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace a v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě.

#### **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

Zde řadíme činnosti, jejichž účelem je dosadit na volná pracovní místa nové pracovníky s nejlepšími předpoklady pro vykonávání této práce. Těmito činnostmi jsou např. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, volba dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích, vyhotovení

---

<sup>23</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 17, 18. ISBN 80-7261-033-3

profilu „ideálního kandidáta“, organizace výběrových řízení, rozhodování o výběru atd. Podrobněji o této činnosti pojednává další podkapitola.

### **Hodnocení pracovníků**

Činnosti zjišťující, jak jednotliví zaměstnanci vykonávají svou práci, a jejich hodnocení na základě pracovního výkonu. Smyslem hodnocení je motivování, kontrolování a korigování způsobu práce, pracovního chování pracovníka a také jeho vztahy se spolupracovníky a se zákazníky. Získané informace poskytují zpětnou vazbu jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli. Patří zde např. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení atd.

### **Odměňování**

Tato činnost má výrazný vliv na pracovní výkon a motivaci pracovníků. Odměňování může mít peněžitou formu nebo může jít také o zaměstnanecké benefity jako poukazy na stravování, pracovní vůz, telefon, zaplacení jazykového kurz apod. Nejlepší systém odměňování je ten, který vyhovuje potřebám a zájmům podniku i zaměstnance. Stejná práce musí mít stejný systém odměňování a každý pracovník by měl být informovaný o způsobu odměňování na svém pracovním místě.

### **Vzdělávání pracovníků**

Jde o identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení účinnosti vzdělávacích programů. Vzdělávání pomáhá zaměstnancům a organizaci zvyšovat pracovní výkony a produktivitu práce a tím zvyšovat celkový zisk organizace. Cílem vzdělávání je zajištění kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí potřebných k uspokojení potřeb organizace. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může mít také vliv na jejich motivaci a spokojenost v organizaci.

### **Pracovní vztahy**

Úkolem této personální činnosti je organizovat jednání mezi vedením firmy a odbory a pořizovat a uchovávat zápisy z těchto jednání. Předmětem této činnosti jsou také mezilidské vztahy, komunikace v organizaci, sledování agendy stížností apod. Udržování dobrých vztahů na pracovišti je také konkurenční výhodou. Zajišťuje větší loajalitu pracovníků a vytváří pozitivní image firmy.

## **Péče o pracovníky**

Zahrnuje aktivity týkající se péče o pracovní prostředí, o bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu práce. Řeší otázky stanovení pracovní doby a pracovního režimu, poskytování sociálních služeb pro zaměstnance jako např. stravování, aktivity volného času, životní podmínky zaměstnanců atd. Povinná péče o zaměstnance je dána ze zákona.

## **Personální informační systém**

To jsou činnosti spojené se zajišťováním, uchováváním, zpracováváním a analýzou dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci, poskytování potřebných informací příslušným příjemcům (pracovníkům organizace, popř. orgánům mimo organizaci) apod.

### **3.3 Získávání a výběr zaměstnanců**

Michael Armstrong uvádí, že *„obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“*<sup>24</sup>

Josef Koubek uvádí tuto rozsáhlou definici: *„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“*<sup>25</sup>

Tato definice je dlouhá, avšak při důkladném přečtení dobře srozumitelná a výstižná. Při absolvování výběrového řízení jsou brány v úvahu nejen uchazečovy odborné znalosti a zkušenosti, ale také osobnostní charakteristiky, jeho potenciál a flexibilita. Je

---

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>25</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 156. ISBN 80-7261-033-3



posuzována míra vhodnosti každého uchazeče pro obsazované pracovní místo. Porovnává se přitom povaha pracovního místa a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými charakteristikami uchazeče.

Podle Jana Bartáka se personální management stále více orientuje na postoje kandidátů, a to proto, že nedostatky v určitých konkrétních znalostech a dovednostech se odstraňují snadněji než negativní postoje. To tedy znamená, *„že nestačí, aby kandidát byl odborníkem v dané oblasti, ale musí prokázat i schopnost spolupráce s druhými, budování pozitivních vztahů, důvěryhodnost, férovost, loyaltitu k zaměstnavateli, aspirační úroveň atd.“*<sup>26</sup>

Získávání a výběr pracovníků mají zpravidla tři fáze, kterými jsou:

- definování požadavků na pracovní místo,
- přilákání uchazečů,
- vybírání uchazečů.

Specifikace pracovního místa definuje vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti požadované od daného pracovníka. Nebezpečím pro zaměstnavatele i pro uchazeče může být nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti těch, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich schopnosti a talent nevyužívají. Někdy jsou rozlišeny požadavky, které jsou nutné a které žádoucí.

Pro nalákání uchazečů mohou být uplatněny zkušenosti z marketingu, při němž se preference potenciálních zákazníků porovnávají s vlastnostmi výrobků tak, aby byly zdůrazněny ty vlastnosti, které nejvíce přitahují zákazníka.

Při přilákání uchazečů jde v první řadě o rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Pokud nejsou vhodní lidé na obsazení pracovního místa v organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů bývají inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

Jedním z nejdiskutovanějších problémů personální práce je problém validity (platnost, přiměřenost) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného

---

<sup>26</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 57. ISBN 978-80-7452-020-4

výkonu práce. U všech metod výběru pracovníků existuje určité riziko vybrání nevhodného uchazeče o zaměstnání. Způsobnost člověka k určité práci je kvalitativní charakteristika, která se špatně měří a v mnoha případech se rozhoduje na základě nepřesných informací, ať už je jejich zdrojem sám uchazeč nebo jiná osoba.

Riziko nepřesných informací je pochopitelně vyšší v případě výběru uchazečů získaných z vnějších zdrojů. Ke snížení tohoto rizika se užívají různé kombinace metod výběru pracovníků. Ještě před samotným výběrovým řízením, kterého se uchazeč fyzicky účastní, bývá také často požadováno vyplnění dotazníku, předložení určitých dokumentů pro ověření, referencí od předchozích zaměstnavatelů apod. Na základě těchto informací se uskutečňuje jakýsi „předvýběr“, který předchází samotnému výběru pracovníků.

## 4 METODY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Tato kapitola se již zabývá jednotlivými metodami výběrového řízení. Existuje mnoho různých metod výběru nových zaměstnanců a oblast řízení lidských zdrojů se neustále vyvíjí, lze tedy předpokládat, že jich bude nadále přibývat. Zde budou popsány tři nejčastěji užívané metody výběrového řízení, které lze při ucházení se o zaměstnání očekávat. Těmito metodami jsou výběrový pohovor, assessment centre a výběrový test.

### 4.1 Výběrový pohovor

Podle Michaela Armstronga *„účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.“*<sup>27</sup>

Margaret Dale však uvádí, že *„z výzkumů víme, že pohovor má slabou vypovídací hodnotu, co se týče budoucího úspěchu uchazeče v práci. Spolehlivost pohovoru lze zvýšit zlepšením jeho struktury a zapojením několika proškolených tazatelů.“*<sup>28</sup> Důvodem, proč se však většina organizací spoléhá při konečném rozhodování především na přijímací pohovor, je jeho výjimečná příležitost sociální interakce.

Josef Koubek výběrový pohovor také označuje za *„nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby však byl nejlepší metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven.“*<sup>29</sup>

Při pohovoru se snaží organizace především získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, posoudit jeho osobnost a poskytnout mu informace o organizaci a o tom, co daná pracovní pozice obnáší. Stejně jako v assessment centru má uchazeč možnost zjistit, jaká je firemní kultura dané organizace a jestli bude odpovídat jeho osobním hodnotám. A naopak personalista nebo jiný pověřený pracovník vedoucí pohovor zjistí, do jaké míry uchazeč odpovídá profilu „ideálního pracovníka“ a jestli případný budoucí pracovní vztah bude kvalitní.

---

<sup>27</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 369. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>28</sup> DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 72. ISBN 978-80-251-1522-0

<sup>29</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 168, ISBN 80-7261-033-3

#### **4.1.1 Typy a formy pohovorů**

Podle množství a struktury účastníků se rozlišují tyto typy pohovoru:

##### **Individuální pohovor (1+1)**

Individuální pohovor vede s uchazečem jeden představitel organizace. Tazatel se může více seznámit s uchazečem, ale posuzování jedním člověkem může být značně subjektivní. Tento typ pohovoru se používá spíše při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.

##### **Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)**

Panel bývá tvořen alespoň dvěma osobami dobře seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Výběrová komise je obvykle větším panelem svolaným a pověřeným orgánem podniku. Tento typ pohovoru umožňuje objektivnější a všestrannější posouzení uchazeče, což je výhodné i pro uchazeče samotného. Obvykle ho však doprovází větší stres než pohovor individuální. Používá se především při obsazování náročnějších pracovních míst.

##### **Skupinový pohovor**

Při skupinovém pohovoru je na jedné straně skupina uchazečů a na druhé straně jeden či více posuzovatelů. Používá se především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Umožňuje lépe posoudit osobnost uchazečů a šetří čas. Na druhé straně ale nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich.

Podle obsahu a průběhu se rozlišují tyto typy pohovoru:

##### **Strukturovaný pohovor**

Při strukturovaném pohovoru jsou předem stanovené otázky a modelové odpovědi, pořadí těchto otázek a čas, který jim bude věnován. Pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům. K posuzování se používají již zmíněné modelové odpovědi. Je považován za efektivnější, přesnější a spolehlivější. Snižuje rozdíly v hodnocení různými posuzovateli. Možnost subjektivního přístupu je tedy redukována.

## **Nestrukturovaný pohovor**

Při nestrukturovaném pohovoru nejsou obsah, postup a časový rozvrh předem stanoveny, ale utvářejí se v průběhu pohovoru. Cíle pohovoru buď nejsou stanoveny vůbec, nebo jen rámcově. Otázky bývají zpravidla kladeny podle reakcí uchazeče. Tato forma však nezaručuje srovnatelnost předpokladů uchazečů a umožňuje subjektivní přístup k jejich hodnocení. Umožňuje sice lépe posoudit uchazečovu osobnost, nebývá však považován za spolehlivou metodu výběru pracovníků.

## **Polostrukturovaný pohovor**

Polostrukturovaný pohovor je kombinace předchozích dvou forem pohovorů, která se snaží spojit jejich výhody a eliminovat nevýhody. Pověřený pracovník má předem stanovené otázky, na které se ptá v daném pořadí, a zkoumá jimi především odborné znalosti uchazeče. Po zodpovězení těchto otázek přejde k neřízenému rozhovoru, ve kterém se snaží poznat osobnost, motivaci a očekávání uchazeče. Tato forma pohovoru je náročná na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení.

### **4.1.2 Výhody a nevýhody výběrového pohovoru**

Mezi výhody využití výběrového pohovoru pro zaměstnavatele můžeme zařadit příležitost pokládat do hloubky jdoucí otázky, možnost charakterizovat pracovní místo a organizaci detailněji, možnost lépe posoudit, do jaké míry bude asi uchazeč pro organizaci vhodný, a také naznačit některé podmínky spolupráce.

Mezi nevýhody pro zaměstnavatele patří nedostatečná přesnost, pokud jde o předvídání pracovního výkonu a měření stejných parametrů u různých uchazečů. Tato metoda spoléhá na dovednosti osoby vedoucí pohovor, musí tedy být dostatečně proškolená. Může také dojít k chybnému a subjektivnímu posuzování uchazeče. Margaret Dále uvádí, že tazatelé si první dojem o uchazečích vytvoří během prvních třiceti vteřin osobního setkání. Po úvodních dvou minutách si již vytvoří silný a trvalý názor, který je založen:

- na informacích, které již o uchazečích mají;
- na způsobu, jakým uchazeč vstoupí do místnosti;

- na způsobu, jak mluví, včetně přízvuku nebo nářečí, tónu řeči, jak dlouho mluví a která slova používá.<sup>30</sup>

Pro uchazeče může mít výběrový pohovor také několik výhod a nevýhod. Poskytuje jim příležitost zeptat se na podrobnosti ohledně dané organizace, pracovního místa, perspektivy kariéry atd. Stejně jako posuzovatel může uchazeč zjistit, do jaké míry bude pro něj organizace vhodná a jestli zapadne mezi ostatní pracovníky. Dává mu možnost využít svých komunikačních dovedností, udělat dobrý dojem.

To však může být zároveň nevýhodou výběrového pohovoru. Je nutné počítat s jistou mírou subjektivity, jelikož jsme posuzováni člověkem. První dojem zpravidla hraje významnou roli. Na výběrový pohovor je nutné se dobře připravit, abychom tak podpořili naši šanci na získání pracovního místa. (O této přípravě pojednává kapitola 2.3 Jak uspět na trhu práce.)

## 4.2 Assessment centre

Margaret Dale uvádí, že assessment centre je „metoda pro výběr nových zaměstnanců, která využívá soubor úkolů a testů sestavených tak, aby ověřily kritéria uvedená v profilu pracovníka.“<sup>31</sup>

Josef Koubek definuje assessment centre jako „komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.“<sup>32</sup>

Podle Petra Montaga je však používaný termín „diagnosticko-výcvikový“ poměrně nepřesný, protože směřuje ke několika možným zaměřením assessment centra.<sup>33</sup>

Michael Armstrong dodává, že assessment centra poskytují příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace, a zároveň uchazečům dávají možnost se vcítit do organizace a jejích hodnot. Na základě toho se pak mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv. Dobře prováděné

<sup>30</sup> DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 72, 73. ISBN 978-80-251-1522-0

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 57

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 166. ISBN 80-7261-033-3

<sup>33</sup> MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002, s. 30. ISBN 80-7310-004-5

assessment centra umožňují lépe odhadnout budoucí pracovní výkon pracovníka než posuzování uchazeče od školených personalistů či liniových manažerů.<sup>34</sup>

Z výše uvedených definic tedy vyplývá, že assessment centre je postup, při kterém se kombinuje několik metod výběrového řízení vhodných k posouzení uchazečových předpokladů pro vykonávání určité pracovní pozice. Účastníci absolvují přiměřeně sestavenou řadu skupinových i individuálních úkolů a jsou při tom posuzováni.

Využití assessment centra je však širší. Neužívá se pouze k výběru nových pracovníků, ale také pro výcvik stávajících zaměstnanců nebo pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Vzhledem k povaze této práce se však dále zabýváme jeho využitím při výběru nových zaměstnanců.

#### **4.2.1 Techniky užívané v assessment centrech**

Skupina uchazečů současně procházející tímto programem bývá spíše malá, protože s růstem velikosti skupiny posuzovatelé ztrácejí přehled a klesá tak přesnost posouzení. Během dvou až čtyř dnů pak uchazeči zpravidla absolvují různé úkoly. Podle Petra Montaga bývají nejčastěji v assessment centrech používány tyto metody:

##### **Skupinová diskuze**

Při skupinové diskuzi lze obvykle zjišťovat takové charakteristiky osobnosti jako je dominance – submitivita, aktivita - pasivita, schopnost naslouchat, prosadit se, komunikační dovednosti, ochota přebírat zodpovědnost atd. Skupinová diskuze bývá v závislosti na zjišťovaných parametrech:

- řízená – neřízená,
- s předchozí přípravou – bez přípravy,
- s hraním rolí – bez hraní rolí.

##### **Individuální prezentace**

Bývají používány různé typy této techniky. Je možné prezentovat buď pouze před hodnotiteli, nebo i před účastníky, a to buď s aktivní, nebo s pasivní rolí hodnotitelů. Pro zachování objektivity je důležité, aby neměli účastníci možnost si sdělit své

---

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 362. ISBN 978-80-247-1407-3

zkušenosti. Prezentace bývá časově limitována, a to zpravidla okolo 15 min. Individuální prezentace může být zaměřená na to, jak je účastník schopen vysvětlit případně obhájit svůj názor nebo jak je schopen sdělit informace. Zjišťují se však i jiné charakteristiky jako např. odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování.

### **Individuální či skupinové řešení problému**

Dá se říci, že tato technika se prolíná se dvěma předchozími. Lze při ní však navíc pozorovat chování účastníků při řešení problému v situaci, která se podobá konkrétním podmínkám na možném budoucím pracovišti. Při této technice se může navíc zjišťovat schopnost řešit krizové stavy, obhájit navržené řešení, popřípadě i schopnost přebírat zodpovědnost, vůdčí schopnosti atd.

### **Řízení porady**

Jedná se o specifický případ řízené skupinové diskuze s hraním rolí, kdy roli moderátora zastává jeden z hodnocených uchazečů. Tato technika se používá především tehdy, pokud je řízení porady obvyklou činností pro danou pozici.

### **„Třídění došlé pošty“**

Tato technika bývá používána především pro určité pozice, a to převážně manažerské. Každý účastník dostane větší množství dokumentů, které musí roztřídit a vyřídit pod časovým tlakem. Mezi dokumenty bývají dopisy, směrnice nebo i různé události, které během dne nastanou. Po roztřídění pošty by měl hodnocený vysvětlit, proč se rozhodl právě tím svým způsobem. Hodnotí se vhodnost a přiměřenost přijatých rozhodnutí, dále odolnost vůči stresu, schopnost rychlého rozhodování, schopnost stanovit si priority, organizační schopnosti a dovednost v řízení vlastního času.

### **Manažerské hry**

Mezi manažerské hry je možné zařadit řešení případových studií, vyřizování stížností zaměstnanců nebo jiných lidí, tisková konference aj. Na oblibě získávají manažerské hry, které jsou realizovány v podobě řešení modelových situací na počítači. Manažerských her je dnes nepřeberné množství a stále vznikají nové. Obvykle se v nich zjišťuje schopnost rozhodovat se a jednat většinou ve stresujících podmínkách,



schopnost týmové spolupráce, prosazení se, naslouchání názorům druhého, prezentace vlastních názorů atd.

### **Řízený rozhovor s účastníkem**

Řízený rozhovor bývá vedený odborníkem, zpravidla psychologem nebo zkušeným personalistou. Jeho účelem je zjistit a doplnit chybějící informace o účastníkovi, zejména v oblasti jeho postojů, zájmů a motivace aj. Dalším účelem bývá také doplnění i bližší vysvětlení reagování účastníka v různých situacích assessment centra, se kterými se setkal. Dále bývá účastníkovi poskytnuta první zpětná vazba a možnost sdělit svůj názor na průběh výběrového řízení.<sup>35</sup>

Josef Koubek dále uvádí mimo tyto zmíněné metody jako další používané v assessment centrech také testy schopností a testy osobnosti.<sup>36</sup> Ty však mohou být samostatnou metodou výběrového řízení, jak o nich pojednává další podkapitola.

V závěru assessment centra jsou účastníci porovnáváni s „ideálním profilem“ pracovníka, který je předem stanoven, a také navzájem mezi sebou. O každém assessment centru je vypracována závěrečná zpráva s vyhodnocením.

#### **4.2.2 Výhody a nevýhody assessment centre**

Jak již bylo řečeno, tato metoda výběrového řízení umožňuje odhadnout budoucí pracovní výkon uchazeče o zaměstnání lépe než posuzování uchazeče od školených personalistů či liniových manažerů. Také poskytuje příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Jestliže jsou navíc jako hodnotitelé najati externí specializovaní pracovníci, zvyšuje se tak objektivita a přesnost posouzení. Assessment centra také pomáhají usnadnit plánování a administrativu, především pokud rekrutuje firma velké množství kandidátů. Tato metoda je sice pro firmu nákladnější a časově náročná, zaručuje však větší efektivnost výběru nových pracovníků.

Uchazeči jsou v assessment centrech vystaveni velkému stresu, na druhé straně však dostanou celou řadu příležitostí, jak demonstrovat své dovednosti. Tyto dovednosti můžou demonstrovat daleko lépe než například při výběrovém pohovoru. Pomohou jim

---

<sup>35</sup> MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002, s. 34, 40. ISBN 80-7310-004-5

<sup>36</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 167. ISBN 80-7261-033-3

získat představu o tom, co od nich v případě získání pracovního místa bude vyžadováno, co konkrétní pracovní pozice obnáší. Výhodou pro uchazeče také je zpětná vazba, díky které získají informace o svých kvalitách a o tom, v jaké oblasti se ještě mají zlepšit, aby případně příště byli úspěšní.

František Hroník doporučuje v assessment centrech především při modelových situacích říkat všechny myšlenky a nápady, které nás v souvislosti s konkrétní modelovou situací napadnou. Účastníci komise a pozorovatelé sledují naše reakce a chování a jen tak mohou poznat, co v nás je. Především je potřebné nesnažit se být někým jiným. Pokud se člověk stylizuje do role, kterou moc neumí, působí nedůvěryhodným dojmem. Pozorovatelé mají mnoho zkušeností a naši snahu o stylizaci do pro nás nepřírozené role by odhalili. Mnoho uchazečů se také mylně domnívá, že pro úspěšné zvládnutí modelové situace je potřeba být co nejvíce vidět. Většinou to však právě hodně zviditelňujícím se uchazečům neprospívá. Každá pozice vyžaduje odlišný typ člověka. Proto se vyplácí chovat se přirozeně, abychom i my zjistili, jestli je daná pracovní pozice pro nás vhodná.<sup>37</sup>

### 4.3 Výběrový test

*„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru.“<sup>38</sup>*

Někdy se můžeme setkat s nevhodným označením psychologické testy, avšak těmi jsou ve skutečnosti jen některé z testů pracovní způsobilosti. Testy se často používají jako součást výběrového řízení pro zaměstnání, která vyžadují velké množství uchazečů a u kterých není možné se při předpovídání budoucího pracovního výkonu zcela spolehnout na výsledky jiných zkoumání.

Testy pracovní způsobilosti bývají používány společně s jinými metodami výběrového řízení, nikdy však samostatně. Častěji se uplatňují při obsazování míst vysoce kvalifikovaných specialistů, manažerů, vedoucích pracovníků, prodejců apod.

---

<sup>37</sup> HRONÍK, F. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2009, s. 77-79. ISBN 978-80-904-333-7

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 387. ISBN 978-80-247-1407-3

Jak důležitý je výběrový test ve vztahu k celému výběrovému řízení, můžeme zjistit podle toho, v jaké fázi přijímacího řízení je po nás vyplnění testu požadováno. Čím dříve, tím bývá zpravidla pro výběr důležitější.

Josef Koubek dělí ve své publikaci testy pracovní způsobilosti takto:

- testy inteligence,
- testy schopností,
- testy znalostí a dovedností,
- testy osobnosti,
- skupinové metody výběru pracovníků.<sup>39</sup>

Michael Armstrong za základní dělení považuje dělení na testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností.<sup>40</sup> K tomuto dělení se přiklání také autorka a dále tyto druhy testů rozvádí.

#### 4.3.1 Testy inteligence

*„Tento typ testů posuzuje kognitivní a intelektové schopnosti uchazečů hodnocením jejich výkonu například při řešení problému, logickém myšlení, učebních schopnostech či analytických dovednostech.“<sup>41</sup>* Výsledky testů inteligence slouží jako souhrnný ukazatel stupně duševních schopností včetně inteligence rozumové a emoční.

Testy inteligence však mají jeden problém, o kterém píše Michael Armstrong: *„Potíž s testy inteligence spočívá v tom, že musejí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci, a poté musejí odvodit řadu verbálních a neverbálních nástrojů měření různých faktorů nebo složek inteligence.“<sup>42</sup>* Inteligence je tedy velmi složitý pojem a množství teorií inteligence komplikuje výběr testu inteligence.

Dříve se často používaly testy IQ, ale jejich užívání už ustupuje do pozadí, protože IQ je jen jedno číslo, které o člověku vypovídá, nakolik je inteligentní. Inteligence je však více strukturovaná. Ukazuje, jak dokážeme abstraktně myslet, jak rozumíme číselným

---

<sup>39</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 164, 165. ISBN 80-7261-033-3

<sup>40</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 389-391. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>41</sup> DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 56. ISBN 978-80-251-1522-0

<sup>42</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 389. ISBN 978-80-247-1407-3

vyjádřením nebo např. jak si poradíme s psaným textem. Každý člověk pak může vynikat v jiné oblasti a ne každý druh inteligence je potřebný pro vykonávání určité práce. Proto se již častěji užívají oddělené testy, které měří oblast potřebnou pro konkrétní pracovní místo.

Firmy se také někdy zajímají o tzv. „emocionální inteligenci“ neboli EQ. Tento ukazatel pomůže potenciálnímu zaměstnavateli zjistit, jak dokážeme fungovat v týmu, zda jsme konfliktní, jaká je naše motivace apod. EQ se na pohovoru hůře rozpozná, proto ji některé firmy zjišťují pomocí dotazníků.

### 4.3.2 Testy osobnosti

Testy osobnosti je možné označit také jako psychologické. Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti a základní rysy jeho povahy jako je extroverze či introverze, emoční stabilita, tolerance vůči změnám, svědomitost atd. Existuje mnoho teorií osobností, a tedy i spousta typů testů osobnosti.

*„Vychází se přitom z empiricky dokázané skutečnosti, že osoby určitého oboru, určitého odborného zaměření mají sklon mít podobné zájmy, podobné charakteristiky osobnosti. Určité zájmy, určité rysy osobnosti, zejména jsou-li shodné se zájmy a rysy osobnosti osob úspěšných v oboru, tedy mohou signalizovat to, zda se testovaná osoba pro příslušnou práci hodí či nehodí.“<sup>43</sup>*

*„Jeden z důvodů, proč je na osobnostní testy někdy pohlíženo s určitou skepsí, je, že při analýze sebe sama se mohou kandidáti pokusit udat odpovědi, o kterých si myslí, že jsou očekávány.“<sup>44</sup>* Odpovědi může ovlivnit také daná situace.

Výsledky kvalitních dotazníků však bývají srovnávány s rozsáhlými normami, které umožní odhalit nepravděpodobné kombinace různých vlastností. Bývá zjišťována snaha testovaného zakrývat běžně se vyskytující nedostatky, tedy vypovídat o sobě nerealisticky pozitivně. Pokud tedy uchazeč odpovídá nepravdivě a stylizuje se do jiné role, výsledky dotazníku pro něj můžou vyjít hůře, než kdyby odpovídal pravdivě, a dal tak najevo svou ochotu přiznat své slabiny.

---

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 165. ISBN 80-7261-033-3

<sup>44</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. Vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 114. ISBN 80-7226-515-6

Testy osobnosti jsou od testů inteligence a testů schopností značně odlišné, protože nejsou založeny na principu správných a špatných odpovědí a testy nebývají obecně časově omezeny. Z tohoto důvodu se také často používá termín osobnostní dotazníky.

Za určitý poddruh testů osobnosti by se daly považovat motivační dotazníky. Jsou však více zaměřeny na to, co nás motivuje. Zjišťují, jaké situace nás motivují více a jaké méně, jak dlouho se vydržíme věnovat určitému problému apod. Tento typ dotazníku však bývá užitečnější spíše pro rozvoj zaměstnanců než pro jejich nábor.

### 4.3.3 Testy schopností

Josef Koubek píše o testech schopností toto: „*Testy schopností se používají k hodnocení existujících i latentních (potenciálních) schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností nebo je jakoby zahrnují.*“<sup>45</sup>

Michael Armstrong dělí testy schopností dále na testy potenciálních schopností a testy získaných schopností. Testy potenciálních schopností mají předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce. Obvykle se na základě analýzy pracovního místa a dovedností stanoví požadované kvality pro určité pracovní místo. Testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které člověk již získal vzděláním nebo praxí.<sup>46</sup> Existuje množství komerčně distribuovaných testů, které mohou být použity při ověřování praktických dovedností uchazečů. Mezi nejznámější patří testování psaní všemi deseti prsty, práce s počítačem nebo manuální zručnosti.

Testy schopností tedy poskytují informace o mentální úrovni hodnocených uchazečů. Životopis a různá osvědčení prokazují dosažení určitých cílů v minulosti, zatímco testy schopností ukáží, jakou duševní kapacitou, potenciálem pro rozvoj schopností se hodnocená osoba vyznačuje a jak tedy může být přínosem.

Při absolvování testu schopností můžeme zjistit, že vypadají poněkud jako zkoušky. Můžeme mít omezený čas na označení odpovědí, které často mohou skrývat více

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 165. ISBN 80-7261-033-3

<sup>46</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 391. ISBN 978-80-247-1407-3

možných řešení. Často se postupně zvyšuje obtížnost a test obsahuje více otázek, než je člověk schopný zvládnout. Část odpovědí, které jsou správné, však bývá důležitější, než jejich celkový počet.

#### **4.3.4 Výhody a nevýhody výběrových testů**

Z pohledu uchazeče je nespornou výhodou, že výběrové testy mu pomohou lépe „prodat“ jeho osobnost i za té podmínky, že nemá příliš dobré komunikační schopnosti a potřebné charisma. Personalista se o uchazeči pomocí testu dozví klíčové informace, které potřebuje vědět. Výsledky testu jsou měřitelné a neprojevuje se u nich subjektivní pohled hodnotícího.

Testy poskytují objektivní měření, výsledky jedince bývají srovnávány s výsledky dosaženými skupinou, na kterou byl úkol standardizován. Objektivní toto měření je však pouze za předpokladu, že je vybrán vhodný druh testu popřípadě testů pro obsazovanou pracovní pozici a testy jsou profesionálně sestaveny a vyhodnoceny.

Při vyplnění testů jsou odpovědi buď správné, nebo špatné. Pokud se jedná o dotazníky, jejich účelem je především zjistit, jací jsme. V tomto případě je nevýhodou odpovídat tak, jak si myslíme, že je žádoucí. Jednak to profesionální hodnotitelé snadno rozpoznají, a pokud toto pracovní místo dostaneme přesto, že jsme o sobě nevyprávěli pravdivě, pravděpodobně pro nás bude vykonávání této práce obtížné, jelikož neodpovídáme požadovaným charakteristikám.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 PRŮZKUM

### 5.1 Cíle průzkumu

Cílem praktické části je porovnat vybrané metody výběrového řízení na základě praktických zkušeností. Pro tento účel autorka vyhotovila dotazník celkem o dvanácti otázkách. Smyslem dotazníku bylo zjistit, s jakou z uvedených metod výběrového řízení se respondenti setkali nejčastěji a jaký na ně mají názor. Většina otázek dotazníku byla koncipována tak, aby respondenti jednotlivé metody výběrového řízení porovnali a vybrali právě tu, která odpovídá charakteristice uvedené v otázce. Potvrzení nebo vyvrácení níže stanovených hypotéz je analyzováno v kapitole Interpretace a diskuze výsledků.

### 5.2 Průzkumné otázky a hypotézy

**Otázka č. 1:** Jaká metoda výběrového řízení, popřípadě její typ, je nejpoužívanější?

**Otázka č. 2:** U které metody výběrového řízení se projevuje největší a u které naopak nejmenší míra subjektivity?

**Otázka č. 3:** Která metoda výběrového řízení je pro uchazeče o zaměstnání nejvíce stresující?

**Hypotéza č. 1:** Nejčastěji používanou metodou výběrového řízení je pohovor, a to pohovor individuální.

**Hypotéza č. 2:** Největší míra subjektivity se projevuje při výběrovém pohovoru, nejmenší naopak při výběrových testech.

**Hypotéza č. 3:** Nejvíce stresující metodou výběrového řízení je pro uchazeče assessment centre.

### **5.3 Průzkumná metodika a časové vymezení**

Pro průzkum byla použita kvantitativní technika dotazníkového šetření. Byl sestaven dotazník se dvanácti uzavřenými otázkami, který byl vyvěšen na internetové stránky určené k vyplňování dotazníků pro získání dostatečného množství respondentů a tím zajištění vyšší validity průzkumu. Na dotazníky respondenti odpovídali v průběhu dvanácti dní měsíce prosince roku 2014, a to od 8. 12. do 19. 12. Po získání dostatečného množství respondentů byly otázky jednotlivě vyhodnoceny a k nim sestaveny tabulky a grafy. Na základě odpovědí pak byly potvrzeny nebo vyvráceny hypotézy stanovené na počátku průzkumu.

### **5.4 Průzkumný vzorek**

Vzhledem ke stanovenému cíli bakalářské práce byl kompletní dotazník podáván k vyplnění respondentům, kteří měli zkušenosti s výběrovými řízeními. To zajišťovala selektivní otázka, po které byl dotazník ukončen, pokud respondent označil odpověď, že má zkušenost s méně než třemi výběrovými řízeními. Na základě toho bylo předčasně ukončeno dvacet čtyři dotazníků. Celý dotazník vyplnilo celkem sto jedna respondentů. Nejčastěji odpovídali lidé ve věku pod třicet let, nejméně pak lidé ve věku více než čtyřicet pět let. Na otázku o nejvyšším dosaženém vzdělání nejčastěji respondenti odpovídali variantou středního vzdělání s maturitou. Dotazník byl anonymní.



## 5.5 Výsledky průzkumu

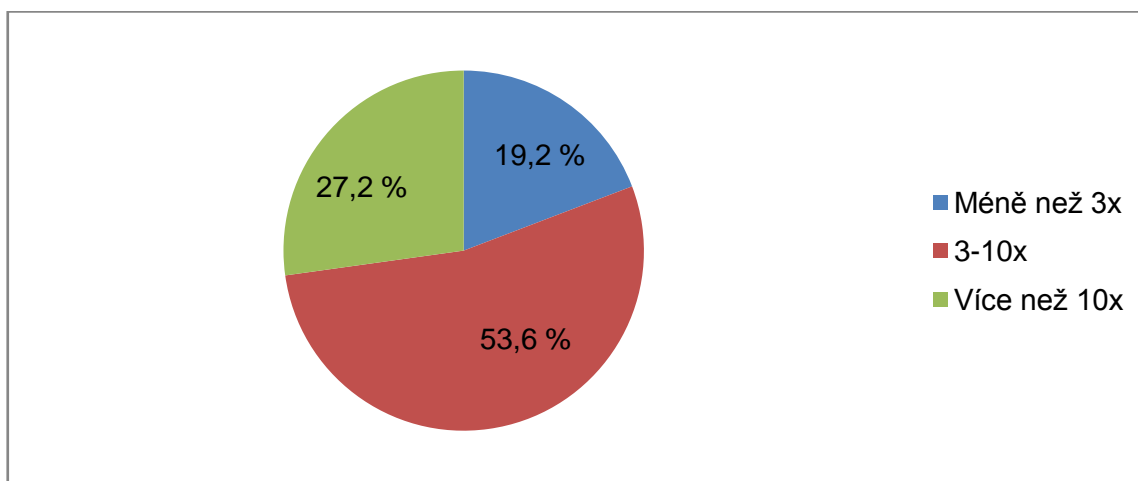
### Otázka č. 1: Kolikrát jste se již ucházeli o zaměstnání?

Tabulka 1: Množství absolvovaných výběrových řízení jednotlivými respondenty

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Méně než 3x	24	19,2 %
3–10x	67	53,6 %
Více než 10x	34	27,2 %
<b>Celkem</b>	<b>125</b>	<b>100 %</b>

Zdroj<sup>47</sup>

Graf 1: Množství absolvovaných výběrových řízení jednotlivými respondenty



Zdroj<sup>48</sup>

První otázka se týkala množství výběrových řízení, které jednotliví respondenti absolvovali. Tato otázka byla selektivní, jelikož dotazník měl být vyplněn na základě vlastních zkušeností. Na tuto otázku bylo získáno sto dvacet pět odpovědí. Pokud respondent odpověděl, že má zkušenost s méně než třemi výběrovými řízeními, dotazník byl ukončen. Takto odpovídalo dvacet čtyři dotazovaných, tedy 19,2 %. Tři až deset výběrových řízení absolvovalo šedesát sedm, tedy 53,6 % z celku. Více než deset výběrových řízení pak absolvovalo třicet čtyři respondentů, což je 27,2%. Dále již dotazník vyplňovalo jen sto jedna respondentů.

<sup>47</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>48</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

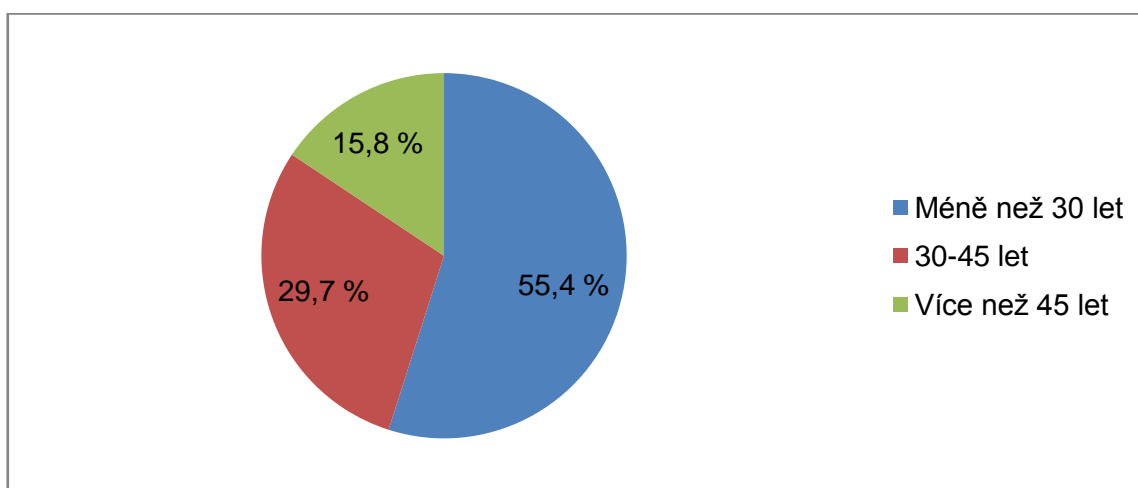
## Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Tabulka 2: Věk respondentů

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Méně než 30 let	56	55,4 %
30–45 let	29	29,7 %
Více než 45 let	16	15,8 %
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Zdroj<sup>49</sup>

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj<sup>50</sup>

Druhá otázka byla zaměřena na věk respondentů, aby bylo možné později charakterizovat průzkumný vzorek. Z celkového počtu sto jedna respondentů bylo padesát šest respondentů, tedy 55,4 % z celkového množství, mladších třiceti let. Ve věku třiceti až čtyřiceti pěti let bylo dvacet devět respondentů, v procentuálním vyjádření 29,7 %. Zbýlých šestnáct respondentů bylo ve věku čtyřiceti pěti let a více, v procentech 15,8 %.

<sup>49</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>50</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

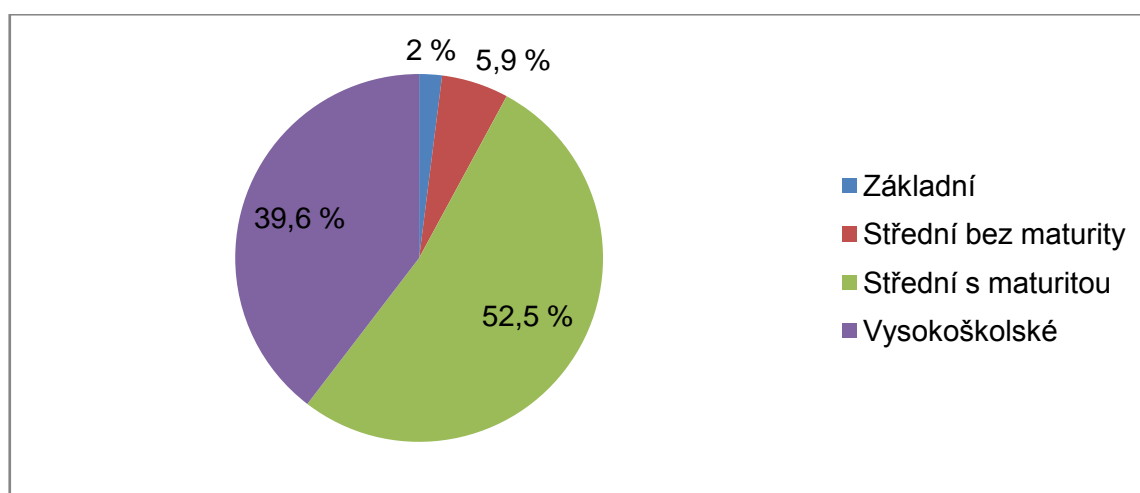
### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Základní	2	2 %
Střední bez maturity	6	5,9 %
Střední s maturitou	53	52,5 %
Vysokoškolské	40	39,6 %
Celkem	101	100 %

Zdroj<sup>51</sup>

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj<sup>52</sup>

Třetí otázka byla zaměřena na vzdělání respondentů opět za účelem charakterizace průzkumného vzorku. Z celkového počtu sto jedna respondentů odpovědělo největší množství variantou střední vzdělání s maturitou. Tuto většinu tvořilo padesát tři respondentů, tedy 52,5 % z celku. Druhou nejčastější odpovědí byla varianta vysokoškolského vzdělání. Takto odpovědělo čtyřicet respondentů, tedy 39,6 %. Jen malé množství respondentů odpovědělo, že má střední vzdělání bez maturity nebo základní. Střední vzdělání bez maturity má šest respondentů, tedy 5,9 %, a základní vzdělání mají dva respondenti, tedy 2 %.

<sup>51</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>52</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

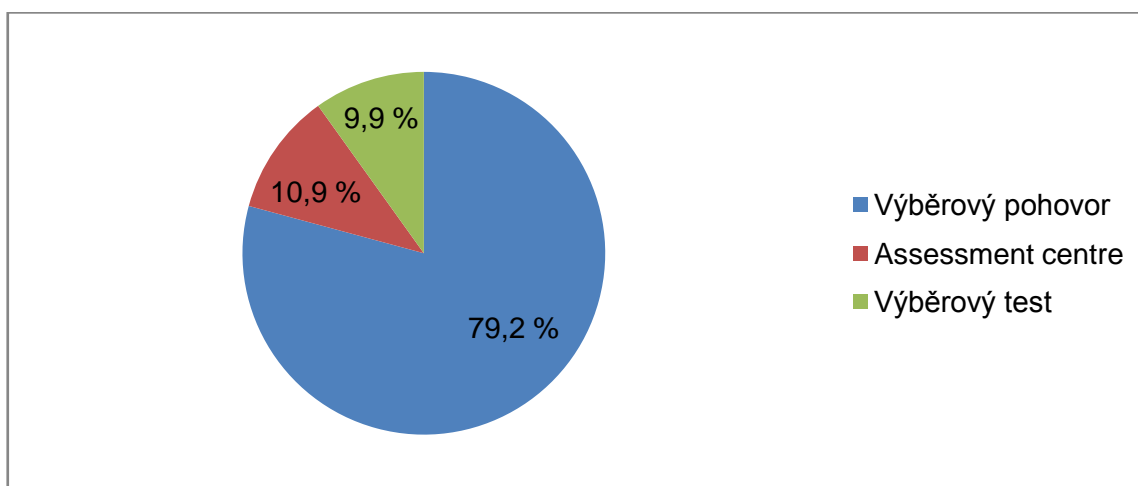
**Otázka č. 4: S jakou metodou výběrového řízení jste se setkali nejčastěji?**

Tabulka 4: Nejčastěji užívaná metoda výběrového řízení

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Výběrový pohovor	80	79,2 %
Assessment centre	11	10,9 %
Výběrový test	10	9,9 %
Celkem	101	100 %

Zdroj<sup>53</sup>

Graf 4: Nejčastěji užívaná metoda výběrového řízení



Zdroj<sup>54</sup>

Účelem čtvrté otázky bylo zjistit, s jakou metodou výběrového řízení se respondenti setkali nejčastěji. Osmdesát respondentů odpovědělo shodně, že nejčastěji se setkali s výběrovým pohovorem. Tato část tvoří 79,2 % celkového množství dotazovaných. Druhou nejčastější odpovědí byla varianta assessment centre. Tímto způsobem odpovědělo jedenáct respondentů, tedy 10,9 %. Zbylých deset respondentů odpovědělo, že se nejčastěji setkalo s výběrovým testem. Tato část tvoří 9,9 % celku.

<sup>53</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>54</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

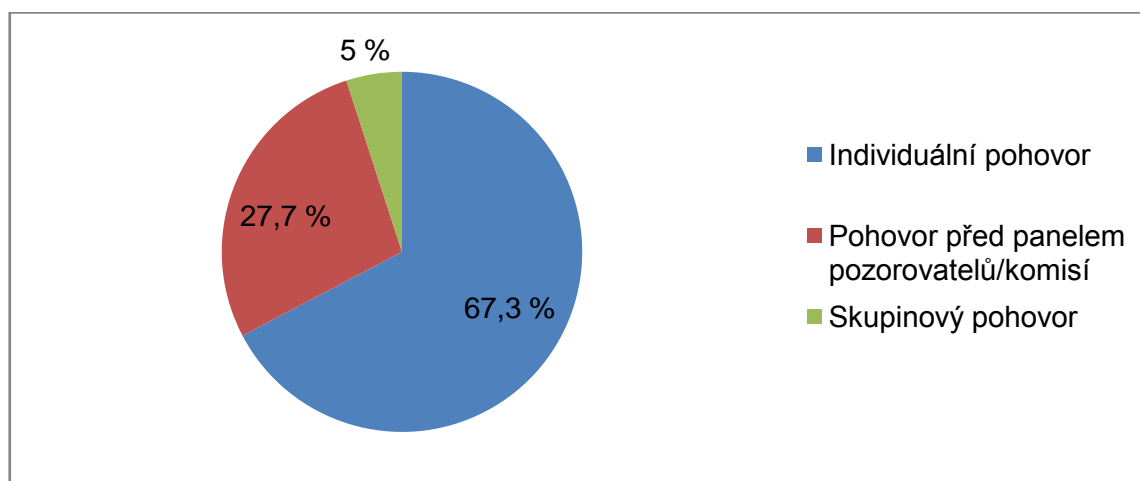
**Otázka č. 5: S jakým typem výběrového pohovoru jste se setkali nejčastěji?**

Tabulka 5: Nejčastěji užívaný typ výběrového pohovoru

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Individuální pohovor	68	67,3 %
Pohovor před panelem pozorovatelů/komisi	28	27,7 %
Skupinový pohovor	5	5 %
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Zdroj<sup>55</sup>

Graf 5: Nejčastěji užívaný typ výběrového pohovoru



Zdroj<sup>56</sup>

Pátá otázka zjišťovala, s jakým typem výběrového pohovoru se respondenti nejčastěji setkali. Největší množství se setkala nejčastěji s individuálním pohovorem, tedy pohovorem s jedním tazatelem a jedním dotazovaným. Tuto část tvoří šedesát osm respondentů, tedy 67,3 %. Druhou nejčastější odpovědí byla varianta pohovoru před panelem pozorovatelů nebo komisí. Takto odpovědělo dvacet osm respondentů, což je 27,7 %. Pět respondentů, tedy 5% z celkového množství, odpovědělo variantou skupinový pohovor, kdy se pohovoru účastní více dotazovaných a jeden nebo více tazatelů.

<sup>55</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>56</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

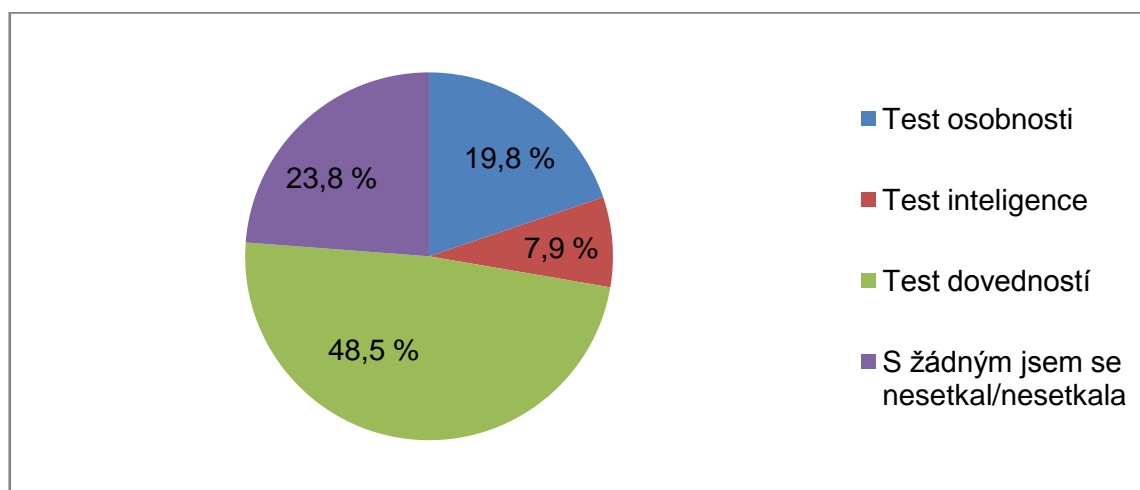
**Otázka č. 6: S jakým typem výběrového testu jste se setkali nejčastěji?**

Tabulka 6: Nejčastěji užívaný typ výběrového testu

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Test osobnosti	20	19,8 %
Test inteligence	8	7,9 %
Test dovedností	49	48,5 %
S žádným jsem se neseťkal	24	23,8 %
Celkem	101	100 %

Zdroj<sup>57</sup>

Graf 6: Nejčastěji užívaný typ výběrového testu



Zdroj<sup>58</sup>

Šestá otázka zjišťovala, s jakým typem výběrového testu se respondenti setkali nejčastěji. Nejvíce jich odpovědělo, že nejčastěji se při výběrovém řízení setkali s testem dovedností. Tuto část tvoří čtyřicet devět respondentů, tedy 48,5 %. Druhou nejčastější odpovědí byl test osobnosti. Tu zvolilo dvacet dotazovaných, v procentuálním vyjádření 19,8 %. Osm respondentů, tedy 7,9 %, zvolilo variantu test inteligence. S žádným výběrovým testem se při výběrovém řízení neseťkalo dvacet čtyři respondentů, což je 23,8 % z celku.

<sup>57</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>58</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

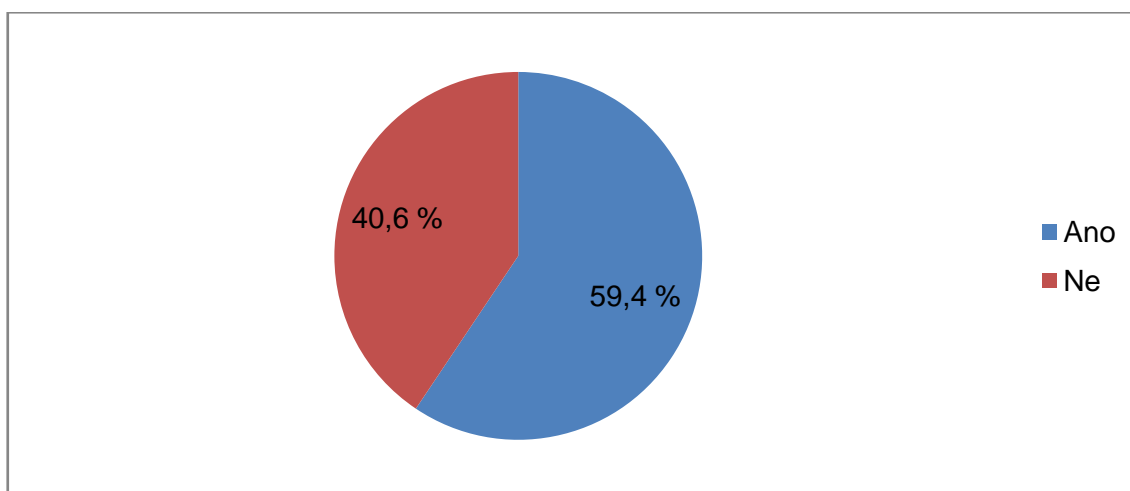
**Otázka č. 7: Setkali jste se již při výběrovém řízení s metodou assessment centre?**

Tabulka 7: Množství respondentů, kteří se setkali s metodou assessment centre

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Ano	60	59,4 %
Ne	41	40,6 %
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Zdroj<sup>59</sup>

Graf 7: Množství respondentů, kteří se setkali s metodou assessment centre



Zdroj<sup>60</sup>

Účelem sedmé otázky bylo zjistit, kolik respondentů se již setkalo při výběrovém řízení s metodou assessment centre. Šedesát respondentů, tedy 59,4 % z celkového množství, odpovědělo, že se již s touto metodou výběrového řízení setkalo. Zbýlých čtyřicet jedna respondentů, tedy 40,6 %, uvedlo, že se s metodou assessment centre ještě při ucházení se o zaměstnání nikdy nesešlo.

<sup>59</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>60</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

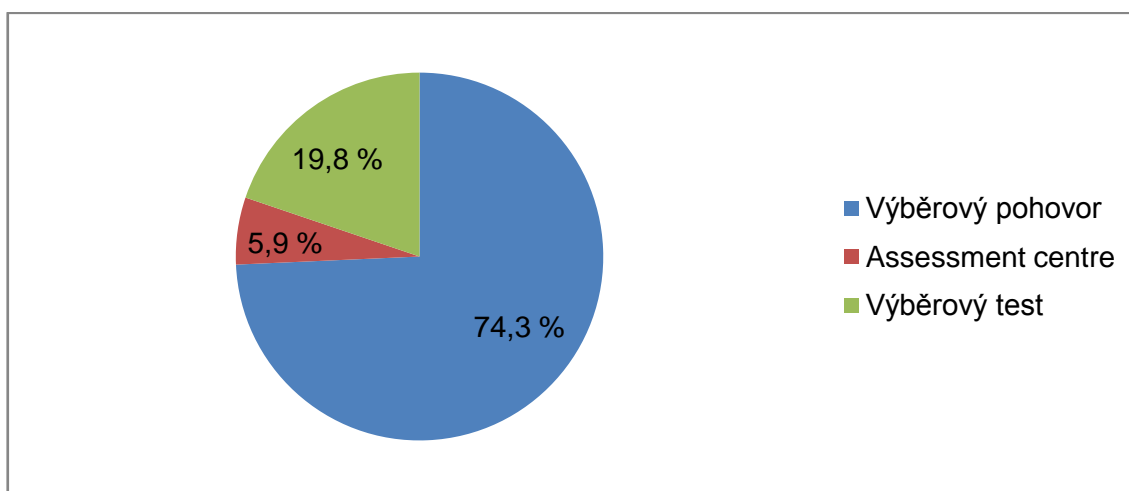
**Otázka č. 8: U které z vybraných metod se na základě Vašich zkušeností projevila největší míra subjektivity ze strany hodnotícího?**

Tabulka 8: Míra subjektivity hodnotícího při metodách výběrového řízení

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Výběrový pohovor	75	74,3 %
Assessment centre	6	5,9 %
Výběrový test	20	19,8 %
Celkem	101	100 %

Zdroj<sup>61</sup>

Graf 8: Míra subjektivity hodnotícího při metodách výběrového řízení



Zdroj<sup>62</sup>

Osmá otázka měla zjistit názor respondentů na subjektivitu hodnocení při výběrovém řízení. Přesně měla zjistit, u které metody výběrového řízení se podle jejich názoru projevila největší míra subjektivity ze strany hodnotícího. Nejčastěji byla zvolena varianta výběrový pohovor. Takto odpovídalo sedmdesát pět respondentů, kteří tvoří 74,3 % celku. Druhou nejčastější odpovědí byl výběrový test. Ten zvolilo dvacet respondentů, tedy 19,8 %. U metody assessment centre se největší míra subjektivity projevila podle šesti respondentů, kteří tvoří 5,9 % z celkového množství.

<sup>61</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>62</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)



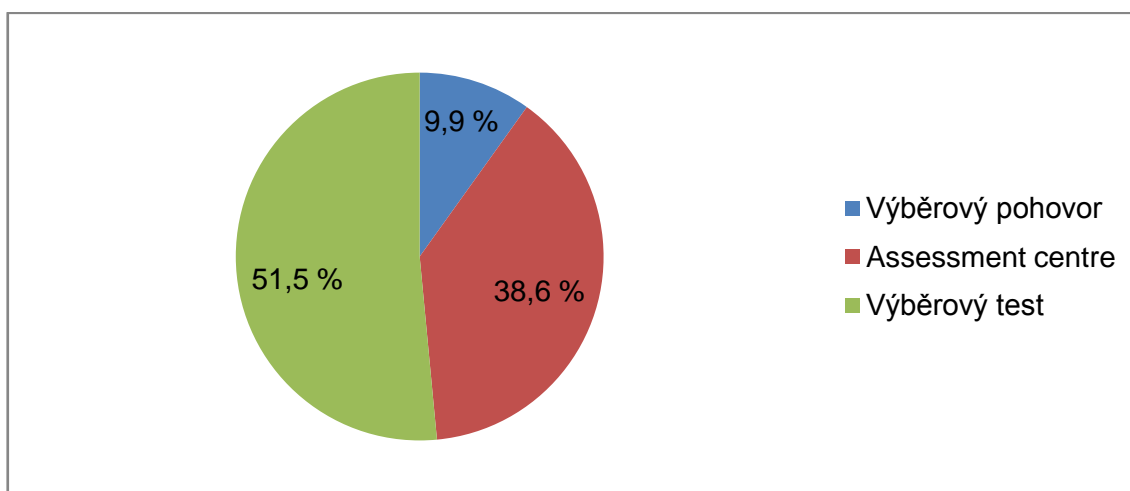
**Otázka č. 9: Která z uvedených metod je podle Vašich zkušeností naopak nejobektivnější?**

Tabulka 9: Míra objektivity hodnotícího při metodách výběrového řízení

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Výběrový pohovor	10	9,9 %
Assessment centre	39	38,6 %
Výběrový test	52	51,5 %
Celkem	101	100 %

Zdroj<sup>63</sup>

Graf 9: Míra objektivity hodnotícího při metodách výběrového řízení



Zdroj<sup>64</sup>

Devátá otázka měla oproti předchozí otázce zjistit, jaká metoda výběrového řízení je podle názoru respondentů naopak nejobektivnější. Z výsledků vyplývá, že nejobektivnější metodou je výběrový test. Takto odpovídalo padesát dva respondentů, což je 51,5 % z celku. Druhá nejčastější odpověď byla assessment centre, kterou označilo třicet devět respondentů, tedy 38,6 %. Pouze deset respondentů, kteří tvoří 9,9 % celkového množství, označilo odpověď výběrový pohovor.

<sup>63</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>64</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

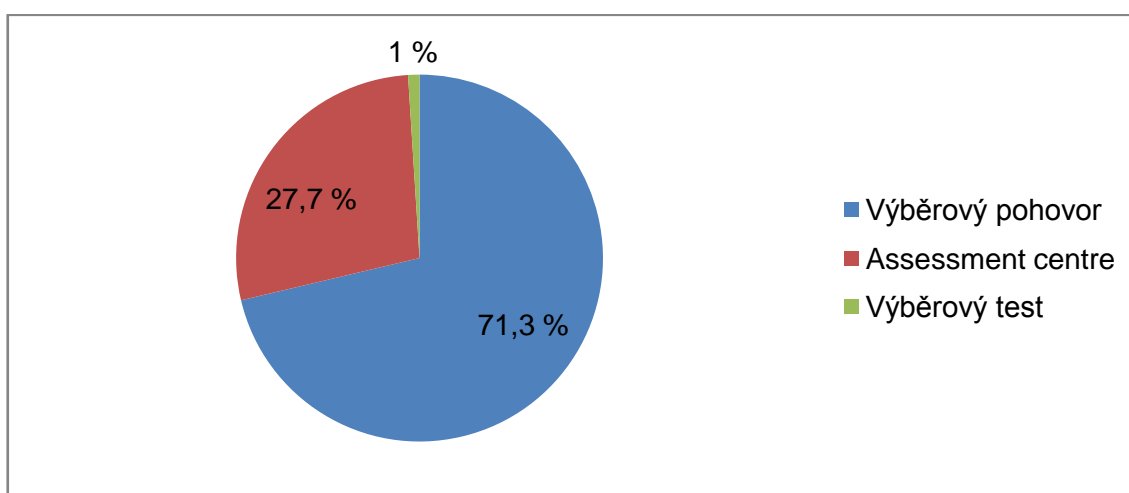
**Otázka č. 10: Při které z uvedených metod mají dle Vašeho názoru největší význam dobré komunikační dovednosti?**

Tabulka 10: Důležitost komunikačních dovedností

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Výběrový pohovor	72	71,3 %
Assessment centre	28	27,7 %
Výběrový test	1	1 %
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Zdroj<sup>65</sup>

Graf 10: Důležitost komunikačních dovedností



Zdroj<sup>66</sup>

Desátá otázka se týkala důležitosti komunikačních dovedností při uvedených metodách výběrového řízení. Respondenti měli označit metodu, u které je podle nich nejdůležitější mít dobré komunikační dovednosti. Nejčastější odpovědí byl výběrový pohovor. Tuto odpověď vybralo sedmdesát dva respondentů, což je 71,3 % z celku. Druhou nejčastější odpovědí byla metoda assessment centre, již zvolilo dvacet osm dotazovaných, tedy 27,7 %. Výběrový test označil jeden člověk, což je 1 % všech respondentů.

<sup>65</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>66</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

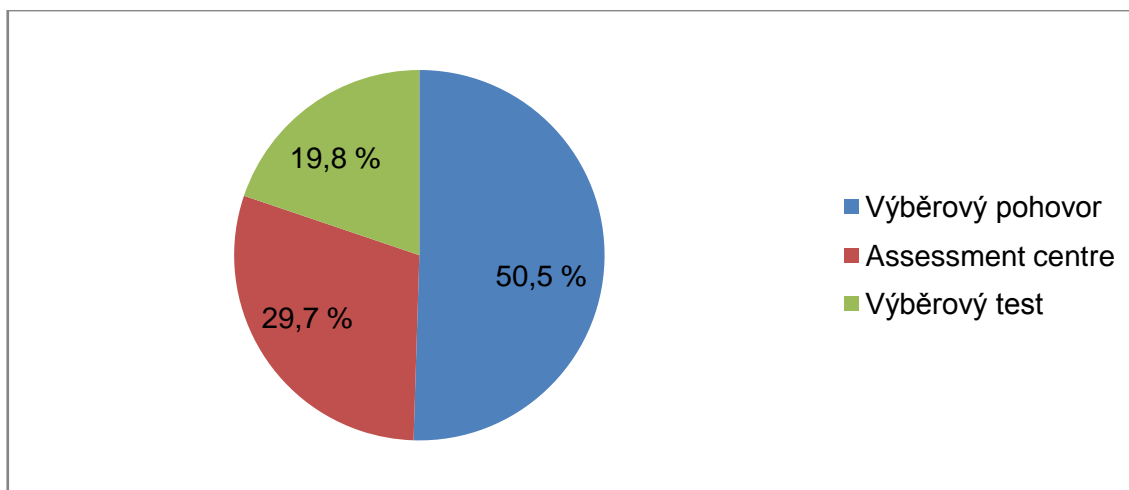
**Otázka č. 11: Která metoda výběrového řízení pro Vás byla nejvíce stresující?**

Tabulka 11: Stres při výběrovém řízení

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Výběrový pohovor	51	50,5 %
Assessment centre	30	29,7 %
Výběrový test	20	19,8 %
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Zdroj<sup>67</sup>

Graf 11: Stres při výběrovém řízení



Zdroj<sup>68</sup>

Tato otázka měla zjistit, u které metody výběrového řízení se cítili uchazeči o zaměstnání pod největším stresem. Zhruba polovina respondentů, padesát jedna, odpověděla, že nejvíce stresující pro ně byl výběrový pohovor. V procentech tato část tvoří 50,5 % všech dotazovaných. Druhou nejčastější odpovědí byla metoda assessment centre, kterou označilo třicet respondentů, tedy 29,7 % z celkového množství. Nejméně označovanou odpovědí byl výběrový test. Ten označilo dvacet dotazovaných, tedy 19,8 %.

<sup>67</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>68</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

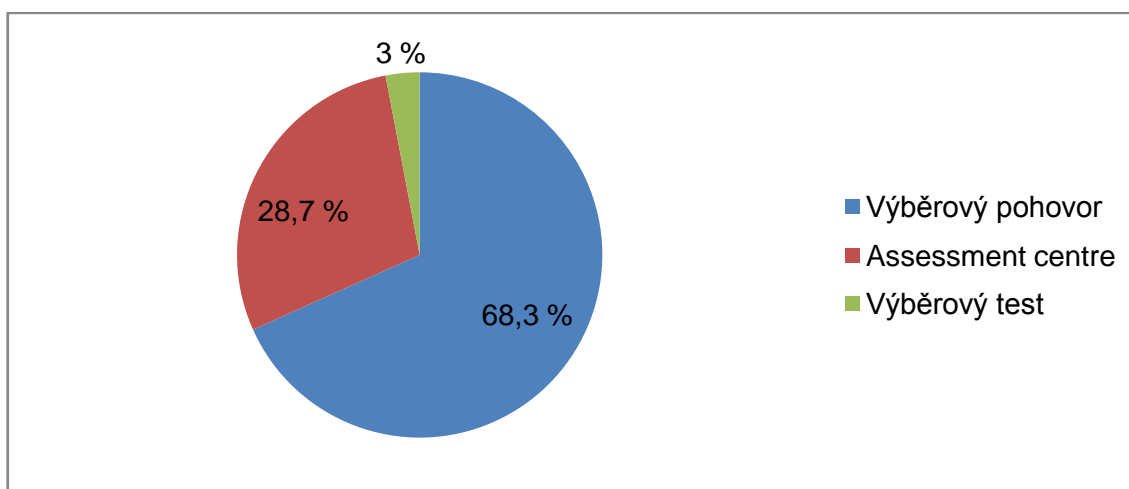
**Otázka č. 12: Která metoda výběrového řízení Vám pomohla nejlépe poznat, co se od Vás bude na pracovním místě očekávat?**

Tabulka 12: Vypovídací hodnota metod výběrového řízení o náplni práce

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Výběrový pohovor	69	68,3 %
Assessment centre	29	28,7 %
Výběrový test	3	3 %
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Zdroj<sup>69</sup>

Graf 12: Vypovídací hodnota metod výběrového řízení o náplni práce



Zdroj<sup>70</sup>

Poslední otázka dotazníku měla zjistit, jaká metoda výběrového řízení má největší vypovídací hodnotu o tom, co se bude od uchazeče očekávat v případě získání pracovního místa. Největší množství respondentů označilo odpověď výběrový pohovor. Celkem takto odpovědělo šedesát devět respondentů, což je 68,3 % z celkového množství dotazovaných. Dvacet devět respondentů, tedy 28,7 %, zvolilo odpověď assessment centre. Nejméně označovaná byla odpověď výběrový test. Tuto variantu označili tři respondenti, kteří tvoří 3 % z celkového počtu dotazovaných.

<sup>69</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

<sup>70</sup> autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## 5.6 Interpretace a diskuze výsledků

Cílem průzkumu bylo porovnat metody výběrového řízení na základě praktických zkušeností. Respondenti odpovídali na dvanáct otázek, z nichž tři se týkaly jejich věku, vzdělání a množství absolvovaných výběrových řízení a zbylých devět se týkalo právě jejich názorů a zkušeností s metodami výběrového řízení. Celý dotazník vyplnilo celkem sto jedna respondentů, nejvíce jich bylo mladších třiceti let. Co se týká vzdělání, nejvíce jich uvedlo, že má střední vzdělání s maturitou. Množství absolvovaných výběrových řízení jedním dotazovaným pak bylo nejčastěji tři až deset.

Na základě čtvrté otázky bylo zjištěno, že nejvíce používanou metodou při výběrovém řízení je výběrový pohovor. Pátá otázka pak společně s otázkou předchozí potvrdila první hypotézu, že nejčastěji užívanou metodou výběrového řízení je výběrový pohovor, a to pohovor individuální.

Šestá otázka se týkala výběrových testů. Z odpovědí vyplývá, že nejčastěji používaným typem výběrového testu je test dovedností. Téměř čtvrtina respondentů se však s výběrovým testem ještě nikdy nesešla.

Na základě sedmé otázky bylo zjištěno, že s metodou assessment centre se již setkala nadpoloviční většina dotazovaných, a to 54,3 %. Podle názoru autorky je to poměrně překvapivé, avšak potvrzuje se tím tvrzení několika autorů publikací o personálním řízení, že metoda assessment centre se stává postupem času oblíbenější a častěji užívanou.

Osmá a devátá otázka se týkala názoru respondentů na objektivitu a subjektivitu při uvedených metodách výběrového řízení. Za neobjektivnější metodu označilo nejvíce dotazovaných výběrový test a za nejsubjektivnější naopak výběrový pohovor. Tím se také potvrdila druhá hypotéza. Metoda assessment centre bývá v odborné literatuře také označovaná jako velmi objektivní, avšak při ní jsou uchazeči hodnoceni skupinou pozorovatelů, proto ji pravděpodobně vnímají jako méně objektivní než výběrový test.

Desátou otázkou bylo zjištěno, že naprostá většina (71,3 %) respondentů považuje komunikační dovednosti za důležité především při výběrovém pohovoru.

Účelem jedenácté otázky bylo zjistit, která z uvedených metod byla pro uchazeče nejvíce stresující. Respondenti nejčastěji označili výběrový pohovor. Tím se vyvrátila třetí hypotéza, podle které měla být pro uchazeče nejvíce stresující metoda

assessment centre. Může to být způsobeno tím, že se uchazeči cítí při pohovoru být ve středu pozornosti, kdežto při metodě assesment centre se tato pozornost většinou rozloží mezi všechny zúčastněné uchazeče a máme také možnost sledovat jejich výkony. Také to může být způsobeno větší potřebou dobrých komunikačních dovedností, kterými ne každý člověk disponuje.

Poslední otázka se týkala vypovídací hodnoty jednotlivých metod výběrového řízení o náplni práce daného pracovního místa. Na základě odpovědí bylo zjištěno, že nejlépe pomohl respondentům zjistit, co se od nich bude při případném přijetí do zaměstnání očekávat, výběrový pohovor. To je pravděpodobně způsobeno možností pokládat otázky na toto téma.

**Hypotéza č. 1:** Nejčastěji používanou metodou výběrového řízení je pohovor, a to pohovor individuální. – Tato hypotéza byla **potvrzena**.

**Hypotéza č. 2:** Největší míra subjektivity se projevuje při výběrovém pohovoru, nejmenší naopak při výběrových testech. – Tato hypotéza byla **potvrzena**.

**Hypotéza č. 3:** Nejvíce stresující metodou výběrového řízení je pro uchazeče assessment centre. – Tato hypotéza **nebyla potvrzena**.

## ZÁVĚR

Autorka se snažila o zasazení tématu metod výběrového řízení do běžné praxe a poskytnutí užitečných poznatků pro úspěšné ucházení se o pracovní místo i výběr pracovníků.

V teoretické části byly popsány souvislosti, které výběrové řízení ovlivňují, a jejich znalost je pro úspěch u výběrového řízení důležitá. Dále pak byly analyzovány tři metody výběrového řízení. Byly uvedeny rady, jak se na výběrové řízení připravit, co je důležité před jeho absolvováním vědět a zjistit, jaký bývá jeho průběh, s čím se můžeme setkat atd.

Praktická část navázala na teoretické poznatky o metodách výběrového řízení a zhodnotila je na základě praktických zkušeností metodou dotazníkového šetření. Ze tří hypotéz, které autorka vyhotovila na základě odborné literatury a svých praktických zkušeností, se dvě potvrdily a jedna byla vyvrácena.

Vybírání zaměstnanců se děje na základě jejich kvalitativních charakteristik, o to složitější celý proces je. Pro správnou volbu metod, jejich úspěšné provedení a také úspěšné absolvování je třeba tento proces a také cíle a zájmy druhé strany pochopit. Autorka se snažila v této bakalářské práci informace potřebné pro toto pochopení shromáždit a zjistit, jak jsou jednotlivé metody výběrového řízení vnímány lidmi, kteří je absolvovali. Výsledky průzkumu poskytly tedy pohled na tyto metody ze strany uchazečů o zaměstnání, který se může lišit od pohledu odborníků.

Autorka studiem pramenů zjistila, že mezi autory odborné literatury existuje značný nesoulad ohledně definice pojmu komunikace. Každý ji definuje jinak podle svého zaměření. Potvrdila také své osobní domněnky, že ubývá na trhu práce absolventů se středním odborným vzděláním nebo výučním listem. Pro lidi s tímto vzděláním pak bude pravděpodobně v budoucnu snazší na trhu práce uspět.

Dále se podle názoru autorů pozornost firem stále více obrací k zaměstnancům, kteří představují jeden ze základních prostředků pro dosažení firemních cílů. Větší pozornost se tedy také věnuje jejich výběru a vzhledem k nepředvídatelné situaci na trhu práce je dobrá příprava na výběrové řízení velmi důležitá.

Co se týká průzkumu, poměrně překvapivé může být, kolik lidí se již setkala při výběrovém řízení s metodou assessment centre. Tato metoda je v České republice považována spíše za méně častou pro svou finanční a časovou náročnost, ale výsledky průzkumu dokázaly, že se četnost jejího užívání pravděpodobně zvyšuje. Stále je však i přes svou vysokou míru subjektivity nejčastěji užíván výběrový pohovor. Jako nejvýhodnější se pro zaměstnavatele i pro uchazeče o zaměstnání jeví kombinace několika metod výběrového řízení, jelikož tak se zvýší šance na výběr nejvhodnějšího kandidáta, který bude pro firmu přínosem. Dále bychom pak jako doporučení pro úspěch obou stran bychom mohli uvést důkladnou přípravu.

Jelikož lidé se na trhu práce stále pohybují, toto téma je a vždy bude aktuální a neustále se rozvíjí, což dokazuje také množství odborné literatury věnované tomuto tématu. Autorka se v této bakalářské práci snažila o trochu jiné pojetí a o zaměření na široké publikum, a to se dle jejího názoru podařilo.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0
- DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6
- HRONÍK, F. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2009. ISBN 978-80-904-333-7
- KÁBRT, J. *Latinsko-český slovník*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1991. ISBN 80-04-26000-4
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988
- MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 3. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. ISBN 80-86429-08-3
- MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5
- MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0
- PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2
- SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2048-7

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

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Kolektiv autorů. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2010* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, únor 2011, poslední aktualizace 10. 11. 2011 [cit. 2014-11-9]. ISBN 978-80-7421-034-1. dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro/rocenka\\_2010\\_portal.pdf](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro/rocenka_2010_portal.pdf)

MANPOWERGROUP. *Top 10 nejhůře obsazovaných pozic 2014* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-10]. dostupné z: <http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/top-10-nejhure-obsazovanych-pozic-2014>

MANPOWERGROUP. *Generace Y – seznamte se!* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-10]. dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/generace-y-seznamte-se>

## SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

### Seznam grafů

Graf 1: Množství absolvovaných výběrových řízení jednotlivými respondenty .....	40
Graf 2: Věk respondentů .....	41
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	42
Graf 4: Nejčastěji užívaná metoda výběrového řízení.....	43
Graf 5: Nejčastěji užívaný typ výběrového pohovoru .....	44
Graf 6: Nejčastěji užívaný typ výběrového testu .....	45
Graf 7: Množství respondentů, kteří se setkali s metodou assessment centre.....	46
Graf 8: Míra subjektivity hodnotícího při metodách výběrového řízení .....	47
Graf 9: Míra objektivity hodnotícího při metodách výběrového řízení.....	48
Graf 10: Důležitost komunikačních dovedností.....	49
Graf 11: Stres při výběrovém řízení .....	50
Graf 12: Vypovídací hodnota metod výběrového řízení o náplni práce .....	51

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Množství absolvovaných výběrových řízení jednotlivými respondenty	40
Tabulka 2: Věk respondentů.....	41
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	42
Tabulka 4: Nejčastěji užívaná metoda výběrového řízení .....	43
Tabulka 5: Nejčastěji užívaný typ výběrového pohovoru .....	44
Tabulka 6: Nejčastěji užívaný typ výběrového testu .....	45
Tabulka 7: Množství respondentů, kteří se setkali s metodou assessment centre	46
Tabulka 8: Míra subjektivity hodnotícího při metodách výběrového řízení .....	47
Tabulka 9: Míra objektivity hodnotícího při metodách výběrového řízení .....	48
Tabulka 10: Důležitost komunikačních dovedností .....	49
Tabulka 11: Stres při výběrovém řízení .....	50
Tabulka 12: Vypovídací hodnota metod výběrového řízení o náplni práce .....	51

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

- 1) Kolikrát jste se již ucházeli o zaměstnání?
  - a. méně než 3x
  - b. 3 – 10x
  - c. více než 10x
- 2) Kolik je Vám let?
  - a. méně než 30
  - b. 30 – 45
  - c. více než 45
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. základní
  - b. střední bez maturity
  - c. střední s maturitou
  - d. vysokoškolské
- 4) S jakou metodou výběrového řízení jste se setkali nejčastěji?
  - a. výběrový pohovor
  - b. assessment centre
  - c. výběrový test
- 5) S jakým typem pohovoru jste se setkali nejčastěji?
  - a. individuální pohovor (jeden tazatel a jeden uchazeč)
  - b. pohovor před panelem posuzovatelů/komisí (více tazatelů a jeden uchazeč)
  - c. skupinový pohovor (více tazatelů a více uchazečů)
- 6) S jakým typem výběrového testu jste se setkali nejčastěji?
  - a. test osobnosti
  - b. test inteligence
  - c. test dovedností (např. test psaní na stroji, test z cizího jazyka...)
  - d. S žádným jsem se nesetkal / nesetkala
- 7) Setkali jste se již při výběrovém řízení s metodou assessment centre?
  - a. ano
  - b. ne

- 8) U které z vybraných metod se na základě Vašich zkušeností projevila největší míra subjektivity ze strany hodnotícího?
- a. výběrový pohovor
  - b. assessment centre
  - c. výběrový test
- 9) Která z uvedených metod je podle Vašich zkušeností naopak nejobektivnější?
- a. výběrový pohovor
  - b. assessment centre
  - c. výběrový test
- 10) Při které z uvedených metod mají dle Vašeho názoru největší význam dobré komunikační dovednosti?
- a. výběrový pohovor
  - b. assessment centre
  - c. výběrový test
- 11) Která metoda výběrového řízení pro Vás byla nejvíce stresující?
- a. výběrový pohovor
  - b. assessment centre
  - c. výběrový test
- 12) Která metoda výběrového řízení Vám pomohla nejlépe poznat, co se od Vás bude na pracovním místě očekávat?
- a. výběrový pohovor
  - b. assessment centre
  - c. výběrový test

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Veronika Maleňáková

**Obor:** sociální a mediální komunikace

**Forma studia:** prezenční

**Název práce:** Vybrané metody výběrového řízení

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 49

**Celkový počet stran příloh:** 2

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 15

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Počet ostatních zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** Mgr. Naděžda Šulcová