

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **NÁBOR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ**

### **Bakalářská práce**

**Michal MAŇÁK**

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Michal Maňák**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Nábor nových pracovníků**

Cíl: Tato závěrečná práce popisuje různé metody nábory pracovníků a jak se změnili v průběhu let. Zaměřuje se na to, co zaměstnavatelé požadují od absolventů, ale i aplikantů obecně a jaké chyby oni i organizace dělají při nábory. Cílem této práce je identifikovat ty nejdůležitější kvality, které firmy požadují nebo očekávají od pracovníků pro pozice na různých úrovních a navrhnout neefektivnější metodu přípravy pro přijímací řízení.

Rámcový obsah:

1. Obecné představení problematiky nábory pracovníků
2. Popis jednotlivých náborových technik a praktická část se zaměřením na přijímací pohovor
3. Shrnutí a závěr neaktuálnějších metod

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. MATĚJKA, M. – VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu.* Praha: Grada, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
2. ROS, J. *Přijímací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct.* Praha: Grada, 2007. 138 s. ISBN 978-80-247-1944-3.
3. STREET, R. – SMART, G. *Who: The A Method for Hiring.* New York: Random House, 2008. 188 s. ISBN 978-03-455-0419-7.
4. HEADWORTH, A. *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media Into Recruitment Strategy.* London: Kogan Page, 2015. 209 s. ISBN 978-07-494-7370-9.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

**Michal Maňák**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

**Mgr. Emil Velinov, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Hradci Králové dne 2.5.2021

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Mgr. Emilu Velinovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a připomínek včetně konzultací.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Představení problematiky nábory pracovníků .....	8
2 Náborové techniky .....	10
2.1.1 Interní nábor .....	10
2.1.2 Trh práce .....	10
2.1.3 Spolupráce se školami.....	11
2.1.4 Inzerce .....	11
2.1.5 Headhunting .....	12
2.1.6 Personální agentury.....	13
2.2 Moderní způsob nábory - 360° recruitment .....	13
2.3 Pohled zaměstnavatele.....	14
2.3.1 Firemní kultura.....	14
2.3.2 Inzerce .....	15
2.3.3 Formulace pracovní nabídky .....	17
2.3.4 Délka přijímacího řízení .....	17
2.3.5 Interpersonální dovednosti .....	18
2.4 Pohled uchazeče .....	19
2.4.1 Životopis .....	19
2.4.2 Online přítomnost .....	22
2.5 Přijímací pohovor .....	22
3 Praktická část .....	25
3.1 Rozhovor s personalistkou.....	25
3.2 Průzkum formou dotazníku .....	27
3.3 Před pohovorem .....	29
3.3.1 O organizaci.....	29
3.3.2 O sobě .....	30
3.3.3 Silné/slabe stránky, úspěchy/neúspěchy .....	31
3.3.4 O pozici.....	32
3.3.5 Otázky ze strany uchazeče.....	32
3.3.6 Online pohovor .....	33
3.4 Během pohovoru.....	33
3.4.1 Vystupování/komunikace.....	33
3.4.2 Vzhled.....	34
3.4.3 Ukončení.....	35

3.5 Po pohovoru.....	36
3.5.1 Poděkování.....	36
Závěr .....	37
Seznam literatury .....	38
Seznam obrázků a tabulek.....	41
Seznam příloh .....	42

## Úvod

Nábor nových pracovníků je pravděpodobně jednou z prvních činností, která se člověku vybaví v souvislosti s řízením lidských zdrojů, a skutečně je jednou z hlavních otázek personalistiky. Teoretická část této závěrečné práce nejdříve obecně popisuje problematiku náboru pracovníků a následně se zaměřuje na různé techniky náboru a jak se mění nebo přizpůsobují v průběhu let. Konec teoretické části této práce je zaměřen na pohled zaměstnavatele i uchazeče, co se týče náboru a přijímacího řízení. Informace vychází z českých i zahraničních zdrojů, které se zabývají personalistikou obecně nebo přímo nábořem a jeho konkrétními částmi.

Toto téma jsem si zvolil, jelikož se jedná o něco, co využije každý absolvent vysoké školy, ale i normální člověk. O práci se během svého života musí ucházet většina z nás a vědět, jak k tomuto procesu přistupovat je velice užitečné pro jeho úspěšné absolvování.

Praktická část je zaměřena na přijímací pohovor ze strany uchazeče. Je rozdělena do tří částí – před, během a po pohovoru. Cílem této práce je navrhnout oblasti v rámci jednotlivých fází, na které by se měl zaměřit člověk ucházející se o práci.



## 1 Představení problematiky náboru pracovníků

Cílem náboru pracovníků je obsadit volnou pracovní pozici uchazečem, který bude vyhovovat požadavkům dané pracovní role tzn. bude mít určitý stupeň vzdělání, znalostí, dovedností, pracovní zkušenosti, povahové rysy, přizpůsobivost a potenciál pro rozvoj. Po určitém pracovním i sociálním začlenění do společnosti bude následně vykonávat své pracovní povinnosti dle požadavků a bude efektivně fungovat s ostatními zaměstnanci. Získávání a nábor pracovníků jsou často zmiňovány ve stejném významu, ovšem některé zdroje rozlišují nábor jako použití vnějších zdrojů a získávání jako hledání externě i v řádách stávajících zaměstnanců.

Každá firma bude pro získávání pracovníků využívat různé metody. Jestliže má společnost 20 zaměstnanců nebo 2000 bude mít odlišné možnosti i procesy pro výběr uchazečů. Na základě velikosti organizace může personální oddělení představovat jeden člověk nebo nemusí ani existovat. Roli personalisty může zastávat manažer nebo přímo majitel. Naopak ve větší organizaci bude personální oddělení zpravidla početnější a skládat se i z několika desítek zaměstnanců. Ti budou ovšem zároveň zajišťovat i pravidelná školení a vzdělávací programy nebo odměňování apod. Záleží také v jakém oboru tato organizace podniká a jakou má například fluktuaci zaměstnanců. Zahraniční korporace a české společnosti budou také využívat různé metody. Nábor nebo získávání pracovníků neznamena pouze výběr uchazečů na základě obdržných životopisů, pohovory a následný výběr nejvhodnějšího kandidáta.

Proces náboru pracovníků podle Němce, Bucmana a Šikýře (2007) obsahuje:

1. Identifikaci potřeby obsadit určitou pracovní pozici
2. Popis a specifikaci obsazované pracovní pozice
3. Identifikaci zdrojů pracovních sil
4. Volbu metody náboru
5. Stanovení dokumentů požadovaných od uchazečů

6. Tvorbu a zveřejnění pracovní nabídky
7. Preselekcii uchazečů
8. Sestavení seznamu vhodných uchazečů

Prvním krokem je tedy zjištění potřeby tvorby nebo obsazení již existujícího pracovního místa. Následně je třeba specifikovat požadavky na uchazeče, což může být určitý stupeň vzdělání, zkušenost z oboru a přesně dané dovednosti, které musí kandidát mít. Armstrong (2015) uvádí, že v praxi je důležité požadavky nepřehánět. Je podle něj normální žádat to nejlepší od uchazeče, ale může to vyvolat problémy se zájmem o pozici a nespokojenost. Následně je nutné zvolit správnou metodu náboru. V případě volby využití externích zdrojů existuje množství technik, které jsou více rozebrány v další části této práce. Po uskutečněných pohovorech a jednáních musí dojít k vyhodnocení uchazečů a výběru zaměstnance. Pokud nabídku přijme, může být výběrové řízení uzavřeno. Zároveň musí být nábor nových pracovníků úzce propojen s ostatními personálními činnostmi jako plánování, vzdělávání nebo hodnocení zaměstnanců.

## **2 Náborové techniky**

Existuje více odlišných metod pro získání vhodného pracovníka. Pro úspěšný výsledek výběrového řízení je zásadní, který druh nebo druhy organizace využije. Při volbě mezi jednotlivými metodami je třeba zvážit několik faktorů. Armstrong (2015) uvádí tři kritéria. Prvním je pravděpodobnost, že daná technika přiláká slibné uchazeče. Jako druhé zmiňuje rychlost získávání uchazečů při použití dané metody. Třetím jsou náklady, které bude muset společnost vynaložit.

### **2.1.1 Interní nábor**

Jednou z prvních a nejjednodušších možností obsazení nové pozice je hledat v řadách vlastních zaměstnanců. Takové obsazení je možné v rámci kariérního postupu, přemístěním z jiného úseku, oddělení nebo pobočky i otevřeným výběrovým řízením. Tento způsob má množství výhod. Nejen že tento kandidát zná firemní kulturu a interní procesy, ale zároveň je to jedna z finančně příznivějších možností, jelikož se eliminuje potřeba inzerce či dalších externích zdrojů. Koubek (2015) uvádí jako hlavní výhody, že organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, zvyšuje morálku a motivovanost pracovníků (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa) a má lepší návratnost investic, které vložila do pracovníků, jelikož využijí zkušenost nabyté v organizaci. Nevýhodami naopak podle něj může být, že soutěžení o povýšení negativně ovlivní vztahy mezi zaměstnanci, pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde nezvládnou úspěšně plnit své úkoly. Zároveň se zamezí přístupu nových myšlenek z vnějšku.

### **2.1.2 Trh práce**

Jednou z možností hledání uchazečů mimo organizaci je spolupráce s úřadem práce. Používá se převážně při obsazování méně náročných pracovních míst s nižší požadovanou úrovní kvalifikace a horším finančním ohodnocením. Tímto způsobem může společnost oslovit absolventy škol, nezaměstnané, ženy v domácnosti nebo na mateřské dovolené i již pracující uchazeče hledající uplatnění v jiné firmě. Koubek (2015) ke spolupráci s úřady práce uvádí jako výhodu, že se jedná o velice levný způsob získávání zaměstnanců vzhledem k tomu, že úřady práce fungují jako naprosto bezplatný zprostředkovatel. Úřady dále mohou poskytnout předběžný

výběr uchazečů, jelikož od nich samy zajistí potřebné informace. Zároveň může zaměstnavatel v určitých případech získat i příspěvky na zaměstnance, pokud se jedná například o postiženého jedince. Nevýhodou zajišťování pracovníků pomocí úřadu práce je zpravidla jejich nižší kvalifikovanost a úroveň vzdělání.

### **2.1.3 Spolupráce se školami**

Spolupracovat se vzdělávacími institucemi může být pro firmy velice výhodné, jelikož mohou tímto způsobem 'vychovat' nové zaměstnance. Již během studia mohou navštěvovat danou firmu v rámci stáží a povinných praxí, kde se seznámí s firemní kulturou, poznají potenciální kolegy a získají zkušenosti. Při takové užší spolupráci má organizace již určitý profil studenta a podle něj může oslovit slibné kandidáty. Další možností může být, že škola dané společnosti udělá předvýběr slibných absolventů, o kterých bude potenciální zaměstnavatel vědět jejich přibližné znalosti a dovednosti. Firmy ovšem mohou uchazeče získat i skrz kariérní veletrhy nebo prezentace na středních i vysokých školách. Tato spolupráce se vzdělávacími institucemi se převážně týká dělnických nebo technických povolání, ale je možná i co se týče ekonomických oborů. Jako nevýhody uvádí Němec, Bucman a Šikýř (2007) problémy se zaměstnáváním studentů a sezónnost jejich nástupu.

### **2.1.4 Inzerce**

Velice důležitým nástrojem pro oslovení velkého množství uchazečů je inzerce. Ta může probíhat skrze noviny nebo časopisy, ovšem v dnešní době je nejdůležitějším prostředkem internet. Inzerce musí být pečlivě promyšlená a naplánovaná. Musí být jednoznačné, koho a kde chceme oslovit. Na základě přesně daných požadavků může firma rozhodnout, jakou formu inzerce využít.

Například pokud společnost shání pracovníky na pozice jako skladník, prodavač/ka apod., které nevyžadují zkušenosti v oboru a vysokou míru vzdělání, může firma použít reklamy v televizi nebo na sociálních sítích a billboardy. Osloví tímto způsobem velké množství lidí a dostatek uchazečů, ze kterých může následně vybírat. Pokud se jedná o pozici, kde jsou potřeba předchozí zkušenosti v oboru a například vysokoškolské vzdělání, musí být forma inzerce specifitější a cílit na lidi v této skupině. Může se jednat o pozice ve středním managementu, specialisty na marketing nebo nákup apod. Pro tyto typy povolání je vhodné použít pracovní

portály jako LinkedIn, kde mezi uživatele patří zpravidla odborníci z IT, financí, strojírenství nebo obchodu. Armstrong (2015) uvádí, že průzkum Forum for In-House Recruitment Managers odhaduje podíl zaměstnavatelů používajících LinkedIn pro komunikaci s uchazeči na 94 %, a že zbylých 6 % to plánuje. Dá se tedy předpokládat, že v roce 2021 je tedy toto číslo blíže 100 %. V dnešní době je na internetu také možné umístit reklamu do specifického časového horizontu, aby byla co nejefektivnější. S tím také souvisí cílené reklamy na uživatele sociálních sítí na základě jejich zájmů. Pokud společnost umí s těmito moderními metodami zacházet a efektivně jich využít, může díky nim získat ty nejslibnější kandidáty a velice tím usnadnit proces náboru.

### **2.1.5 Headhunting**

Jedná se o specializovanou službu získávání nových zaměstnanců, za kterou společnosti ve většině případů platí externí konzultační firmě. Tímto způsobem se vybírají vysoce kvalifikovaní uchazeči zpravidla na pozice ve vyšším managementu jako výkonný nebo finanční ředitel, víceprezident apod., ale zároveň se může týkat i IT specialistů, programátorů nebo analytiků. Termín headhunting je rozšířený a více používaný, ovšem oficiální název této činnosti je executive search. Některé zdroje tyto dva názvy rozlišují, ale ve většině případů jsou používány jako synonyma.

Při této metodě náboru najatá konzultační firma nebo i jednotlivec hledá vhodné kandidáty na konkrétní pozici pracující pro konkurenci nebo podobnou společnost. Po sestavení užšího výběru, který vyhovuje požadavkům klienta, tato konzultační firma funguje jako prostředník a osloví kandidáty s tím, zda by měli zájem přestoupit k novému zaměstnavateli. V tabulce 1 jsou uvedeny hlavní rozdíly headhuntingu oproti inzerci.

**Tabulka 1 Rozdíly mezi inzercí a headhuntingem**

Inzerce	Headhunting/executive search
aktivní uchazeči o zaměstnání	žádní uchazeči o zaměstnání
pro zaměstnavatele neexistují motivační problémy (uchazeči se hlásí sami)	je třeba u uchazečů vytvořit motivaci
nepřehledné množství kandidátů	zřetelná představa o kandidátech
velké výkyvy v profilu kandidátů	známý okruh profilů kandidátů
test trhu v daném čase	přesně definované tržní pole a situace
vysoká publicita	nulová publicita
značná míra nejistoty výběru	relativně vysoká míra jistoty výběru

*Zdroj: Stýblo, 1993, str. 248*

### **2.1.6 Personální agentury**

Zajištění poptávky po zaměstnancích si mohou organizace nechat zprostředkovat skrze personální agentury. V dnešní době na českém trhu práce operuje velké množství těchto agentur. Jejich výhodou je, že vzhledem k jejich úzké specializaci vědí, jaká je aktuální situace na trhu práce a mají databáze uchazečů, které mohou velice usnadnit předvýběr kandidátů. Jako další výhody použití zprostředkovatelů Koubek (2015) uvádí zpravidla větší zkušenosti ve vyhledávání uchazečů a s formulováním nabídek zaměstnání a inzerce obecně. Mohou nadále poskytovat služby specialistů jako např. psycholog nebo odborník na testování zaměstnanců (osobnostní, znalostní, jazykové apod.). Hlavní nevýhodou jsou vysoké náklady, a ne vždy musí poskytované služby odpovídat těmto vysokým cenám. Chyby nebo nespokojenost mohou nastat i když personální agentuře organizace neposkytne dostatečné množství informací o svých požadavcích na uchazeče a ti tak nemusí splňovat jejich představy.

### **2.2 Moderní způsob nábory - 360° recruitment**

Ohledně vývoje fungování nábory se v posledních letech více řeší technika takzvaného 360° recruitmentu. Jedná se o systematický a velice komplexní proces nábory, který poskytuje spolehlivou strukturu výběru uchazečů pro organizaci jakékoli velikosti. Začíná stanovením správných kritérií pro výběr a nabízí 360°

pohled na kandidáta pomocí posudků, pohovorů a kontroly referencí. Vincent (2019) uvádí, že množství společností nemá efektivní a spolehlivý náborový proces, který by jim umožňoval najít ten nejlepší talent, který by byl kompatibilní s danou organizací. 360° recruitment je technika, která umožňuje posoudit uchazeče ze všech úhlů a zároveň snižuje nejistotu a předsudky, které jsou často spojené s náborovým procesem.

Tato technika se zabývá stranou kandidáta i klienta v přijímacím procesu, zatímco při 180° recruitmentu jsou jednotlivé odpovědnosti rozděleny mezi více lidí. Personalisté zaměřeni na 360° recruitment spravují celý náborový proces za účelem dodání bezproblémových a komplexních služeb od začátku do konce. Znamená to, že znají síť klientů i kandidátů do nejmenšího detailu a rozvíjí s oběma stranami dlouhodobé vztahy, což jim umožňuje perfektně pochopit požadavky klienta i kandidáta. Gasparjan (2018) uvádí, že personalisté, kteří pracují tímto způsobem, musí být velice organizovaní, umět prioritizovat a rozvrhnout si svůj čas. Takový náborář vyhledává kandidáty i volná místa. Může se dozvědět o volném pracovním místě, které se otevřelo ve společnosti, nebo zjistí, že pracovník chce opustit svou roli, čímž se uvolní jeho pozice. Následně se obrátí na klienta, s tím že pro něj místo zaplní. Zjistí rozpětí finančního ohodnocení a požadavky dané role. Pomocí své sítě a řady dalších metod vybere nejlepší kandidáty na tuto roli, které předloží klientovi. Úspěšné kandidáty provede procesem výběrového řízení. To zahrnuje přípravu na pohovor a zpětnou vazbu, jednání s klientem i doručení nabídky. Konzultant zároveň musí zajistit spokojenost klienta a rozvíjet úzké partnerství. Jelikož proces řídí jen on, nese veškerou odpovědnost a může rychle pracovat. Funguje jako druh makléře, jehož úkolem je najít to nejlepší řešení pro společnost a uchazeče. Může například navrhnout kandidáta i na místo, které dosud neexistuje, protože rozumí potřebám svých klientů a ví, co se v oboru děje.

## **2.3 Pohled zaměstnavatele**

### **2.3.1 Firemní kultura**

Atraktivní zaměstnavatel znamená pro každého něco jiného. Někdo bude pro práci v určité organizaci motivován díky finančnímu ohodnocení, jiný člověk pro náplň práce. Ovšem jsou aspekty náboru, nad kterými nemusí každý zaměstnavatel

přemýšlet, ale jsou důležité pro rozhodování uchazečů. První a jedna z nejdůležitějších věcí, na kterou by se měla organizace zaměřit je tvorba pozitivní firemní kultury. Pokud firma vytvoří atraktivní pracovní prostředí, sama firemní kultura se může stát největší reklamou a uchazeči vyhledají a osloví společnost s nabídkou své pracovní síly. I když obecně není firemní kultura považována za techniku nábora, hraje významnou roli v rámci tohoto procesu. Jedná se především o hodnoty dané organizace a jak se prolínají s těmi osobními daného kandidáta. Tyto organizační hodnoty rozdělují Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) do tří směrů:

- ekonomicko-pragmatické – týkají se výkonnosti, kvality nebo bezpečnosti práce a vyjádřeny mohou být skrz kvalitu služeb nebo produktů, používání nových technologií nebo spolehlivost
- eticko-sociální – zabývají se chováním lidí a jejich jednáním, jedná se o transparentnost, integritu, odpovědnost nebo etické jednání
- rozvoj organizace a lidí – tyto hodnoty se mohou týkat schopnosti adaptovat se, inovací, rozvoje a motivace zaměstnanců nebo odstraňování stereotypů

Míra identifikace uchazeče s organizačními hodnotami je velice důležitá pro dlouhodobou a produktivní spolupráci. Oblášt' mileniálové (v současnosti největší skupina na trhu práce) a mladší generace berou firemní kulturu jako jeden z hlavních motivačních faktorů při rozhodování o práci pro určitou společnost.

### **2.3.2 Inzerce**

Zaujmout lidi, kteří pasivně hledají práci, je další důležitou součástí nábora. Velká skupina již zaměstnaných pracovníků by vyměnila práci, kdyby narazili na lákavou nabídku. Podle průzkumu portálu LinkedIn z roku 2015, kterého se účastnilo přes 20 000 profesionálů, více než 86 % dotazovaných uvedlo, že se jejich společnost při nábore zaměřuje na pasivní kandidáty. Cappelli (2019) uvádí, že u pasivních kandidátů je hlavním faktorem pro změnu lepší finanční ohodnocení a u aktivních kandidátů je to lepší práce a kariérní postup. Pokud firma inzeruje jen na pracovních portálech, může tím přijít o možnost oslovit tyto lidi. Například použití sociálních sítí je dobrý způsob, jak oslovit pasivní potenciální uchazeče a například studenty středních a vysokých škol. Pomocí například nejvíce relevantních hashtagů a označení uživatelských profilů, které může použít v jejich příspěvcích, lze zacílit na



celé skupiny uživatelů a rozšířit tak její dosah k lidem, kteří ještě nesledují její účty na sociálních sítích. Dále může povzbudit stávající zaměstnance, aby společnost ohodnotili na pracovních portálech a podělili se o své příběhy a zkušenosti, které by marketingový tým mohl sdílet na sociálních sítích, použít na webových stránkách nebo ve propagačních videích a zlepšit tak image společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. Armstrong (2015) k sociálním médiím zmiňuje, aby organizace pobízely své manažery k aktualizaci jejich profilů. Dále uvádí, aby vytvářely svou značku pomocí zveřejňování aktuálních informací a vyjádřily tak efektivně vlastní hodnoty.

Nové pozice mohou společnosti prezentovat jen na svých webových stránkách, ovšem velké množství uchazečů používá Google k vyhledávání pracovních nabídek. U generace Y (mileniálů) nebo Z je takový způsob hledání práce běžný. Proto může být užitečné zajistit, aby se nová pracovní místa zobrazovala při vyhledávání na Googlu, a tím firma získala větší množství prospektivních kandidátů. Existují dva způsoby, jak se nabídky zobrazí:

- Pozice nabízené na pracovních portálech jako LinkedIn, Glassdoor nebo Indeed se automaticky zobrazují na Googlu.
- Druhou možností je použít strukturovaná data ke zvýraznění pracovních nabídek z webových stránek společnosti na Googlu. Tuto možnost bude třeba řešit skrze vývojáře webu a je složitější než použití pracovního portálu, ale je zdarma.

Co se týče sociálních sítí, organizace je již používají k interakci se zaměstnanci i uchazeči a ke zveřejňování firemních postojů i vyjadřování k tématům ve společnosti. V posledních letech bylo možné tento přístup vidět například ve spojitosti s hnutími Black Lives Matter nebo Time's Up. I tyto postoje a vyjádření hodnot organizace mohou potenciálního kandidáta výrazně ovlivnit. Na sociálních sítích dále vytvářejí konverzace a debaty s uživateli a každý tak může být v přímém kontaktu s potenciálním zaměstnavatelem. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) uvádějí, že pokud chtějí organizace oslovit mladší generace, musejí využít technologií. Jako konkrétní příklady uvádějí právě sociální sítě, ale také

videodotazníky, business hry na internetu nebo možnost elektronického podání přihlášky.

### **2.3.3 Formulace pracovní nabídky**

V případě zveřejnění konkrétní pracovní nabídky je také důležité, jak je formulována. Většina nabídek se řídí tradičním formátem, kdy na začátku je název nabízené pozice s popisem společnosti, po kterém následují odrážky s odpovědnostmi, požadavky na kandidáta jako vzdělání nebo praxe, a nakonec co je nabízeno uchazeči (ohodnocení, benefity apod.). Tento přístup je velice formální a je těžké si na základě takovéto nabídky představit například firemní kulturu a proč by měl člověk chtít pracovat pro danou společnost. Takový popis pozice by mohl být použit u jakékoliv společnosti, která chce zaplnit pracovní místo a nijak nevyčnívá mezi ostatními a například mladší uchazeče pravděpodobně tolik nezaujme. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) ke generaci Y uvádějí, že těmto uchazečům velice záleží na pracovním prostředí se zábavními/společenskými prostory, dobré dostupnosti služeb v okolí, rovnováze mezi pracovním a soukromým životem a společenským hodnotám (udržitelnost, diverzita apod.). Alternativní způsob představení pracovní nabídky je popis, který bude osobnější a soustředí se na to jaký typ člověka firma hledá a do jakého kolektivu. Tímto stylem je poutavější. Důležité je zároveň, aby nabídka stále obsahovala všechny základní informace, které uchazeče zajímají jako mzdové ohodnocení, benefity, hodnocení zaměstnanců nebo lokace. Nesmí být ovšem moc dlouhá. Podle LinkedIn (2021) na nabídky o délce 150 slov a méně kandidáti reagovali v průměru o 17,8 % častěji než na ty se 450 až 600 slovy. Dále je důležité, aby pracovní nabídka nebyla naopak příliš neformální. Uchazeč by za ní měl vidět člověka, ale stále musí působit profesionálně. V dnešním prostředí by se personální oddělení mohlo inspirovat například u oddělení prodeje a marketingu tím, jak získávají nové zákazníky a vymýšlet kreativní způsoby k přesvědčení uchazečů, že právě jejich firma je perfektní místo pro práci.

### **2.3.4 Délka přijímacího řízení**

Proces nábory zahrnující pohovor až finální nabídku práce zpravidla zabere pár týdnů, v ojedinělých případech i měsíců. Pokud je doba delší, kandidát může ztratit zájem o pozici nebo začít hledat jinde. Z tohoto důvodu by měl být přijímací proces

efektivní, ale zároveň co nejkratší. Pro zkrácení tohoto procesu může zaměstnavatel zvážit tyto možnosti:

- Naplánovat pohovory před tím, než je nabídka práce zveřejněna, čímž se může zamezit případným zpožděním z důvodu nedostatku času člověka, jenž má pohovory provádět.
- Stanovit pevné termíny pro přijímací proces. Pokud se nabídka zveřejní 1. dne v měsíci, 14. se uzavře možnost posílat životopisy, následně bude vyhrazen týden na pohovory a poslední den v měsíci bude zveřejněno finální rozhodnutí.
- Možnost použít systémy pro sledování a porovnávání aplikantů. Analýza dat ze životopisů přiřadí skóre pro každého uchazeče na základě jeho vzdělání a kvalifikace, což může velice urychlit počáteční výběr.

Pokud není možné přijímací proces zkrátit, je důležité, aby firma jasně deklarovala, jak dlouho bude trvat a kdy mohou uchazeči očekávat finální rozhodnutí. Pokud člověk dlouho neobdrží žádné informace od zaměstnavatele, může si myslet, že práci nezískal a začne hledat jinde. Koubek (2015) uvádí jako jedno z pravidel při získávání pracovníků, aby se organizace postarala o to, že každý uchazeč bude průběžně informován o tom, jaká je jeho situace a šance na získání pracovního místa a v jakém stádiu se proces nachází.

### **2.3.5 Interpersonální dovednosti**

V posledních letech se ze strany zaměstnavatelů klade důraz na takzvané soft skills, tedy jisté kompetence, co se týče chování pracovníků, někdy také označovány jako interpersonální dovednosti. Van Nuys (2019) uvádí, že podle průzkumu LinkedIn pro rok 2020 vychází jako pět hlavních kreativita, schopnost přesvědčení, spolupráce, adaptabilita a emoční inteligence. K tvorbě tohoto seznamu byla použita data ze sítě s více než 660 miliony odborníků a 20 miliony pracovních míst. Byly sledovány dovednosti, které jsou v nejvyšší poptávce ve srovnání s nabídkou lidí, kteří mají tyto dovednosti. Jedná se o globální žebříček, který zahrnoval města se 100 000 uživateli LinkedIn nebo více.

Kreativita je ceněná. Vytváření originálních a užitečných řešení je velice důležitou dovedností pro každého zaměstnavatele bez ohledu na to, v jakém odvětví nebo zemi se nachází. Jako další je uvedené přesvědčení. Je to jedna z nejsilnějších komunikačních dovedností. Pracovník musí být schopen komunikovat se svým okolím, vyjádřit své názory a přesvědčit ostatní o svých dobrých nápadech. Musí jednat efektivně a srozumitelně s čímž souvisí i to, že musí být schopen naslouchat. Ze špatné komunikace může vzejít spousta problémů a nejasností. Uchazeč s dobrými komunikačními schopnostmi je v dnešní době schopen mluvit osobně, ale i online v rámci videokonferencí a dále se vyjádřit písemně například pomocí emailů. S komunikací souvisí i další z potřebných schopností, kterou je spolupráce. I pozice s převážně samostatnou náplní práce budou vyžadovat spolupráci s ostatními, a i během přijímacích pohovorů se velice často personalisté ptají na to, jak uchazeč pracuje v týmu. Schopnost adaptovat se různým situacím, organizovanost a časový management jsou dalšími ceněnými kvalitami. Dodržování termínů a schopnost zorganizovat si svůj čas jsou velice důležité a znamená to, že vedoucí pracovníci stále nemusejí kontrolovat své podřízené, ale mohou efektivně řídit své úseky.

Poslední, v průzkumu uvedenou schopností, je emoční inteligence. Tedy schopnost vnímat, hodnotit a reagovat na své emoce i emoce ostatních. Emoční inteligence podtrhuje důležitost vzájemné interakce zaměstnanců. Mezi další požadavky nebo očekávání zaměstnavatelů patří také kritické myšlení. Umožňuje objektivně zanalyzovat informace a určit nejlepší způsob, jak postupovat, a je klíčovou součástí řešení problémů. Zaměstnavatel se potřebuje spolehnout na zaměstnance, že je schopen jednat a najít kreativní řešení problémů, kterým čelí. Zároveň není schopen jen řešit nastalé problémy, ale pomůže přijít s novými nápady. Iniciativa a ambice jsou také oceňovány. Dobrý pracovník je proaktivní a při práci se chopí iniciativy. Nečeká jen na to, až mu budou přiděleny úkoly jeho nadřízeným.

## **2.4 Pohled uchazeče**

### **2.4.1 Životopis**

Pokud chce uchazeč zaujmout organizaci a dostat se alespoň k přijímacímu pohovoru, musí správně sestavit svůj životopis a zaměstnavatel nesmí objevit informace, které by mohly stát v cestě k oslovení uchazeče. Životopis neboli

Curriculum Vitae by měl být přehledně strukturovaný a zahrnovat vzdělání, pracovní zkušenosti, dovednosti a zkušenosti. Tyto údaje by měly být relevantní pro konkrétní pozici, o kterou se člověk uchází. Matějka (2007) dále uvádí, že základní podmínkou jeho tvorby musí být pravdivost uváděných informací. Na začátku se uvádí kontaktní údaje, tedy jméno a příjmení, telefon a emailová adresa. Adresa bydliště je také vhodná. Není ovšem podle některých zdrojů v dnešní době nutná, některé ji naopak stále uvádějí. V této první části je také někdy umístěna fotografie. Není povinnou součástí a některé zdroje ji naopak nedoporučují a tvrdí, že do profesionálního životopisu nepatří. V poslední době je ovšem častěji používána a může mít pozitivní efekt, pokud by mohl i vzhled být brán jako faktor pro určitou pozici. Je třeba zvážit konkrétní situaci a vhodnost. V každém případě by se mělo jednat o portrétovou fotografii profesního charakteru. Následně je dobré napsat krátké představení. Může se jednat o uvedení nejzajímavějších informací, předpokladů nebo profesní cíl. Maximálně by se mělo jednat přibližně o tři věty. V další části se uvádí vzdělání, zpravidla jen to nejvyšší dosažené. Absolventi univerzity i středních škol by v žádném případě neměli uvádět svou základní školu, ale například specializovaná střední škola nebo zahraniční stáž může být uvedena.

Pracovní zkušenosti se uvádějí od nejnovějších k nejstarším. Měl by být uveden název společnosti, název pracovní pozice a období výkonu dané pozice. Není třeba uvádět přesné datumy, jen měsíc a rok. Ke každé pozici je dobré stručně uvést hlavní náplň práce a například větší úspěšné projekty. Na posledním místě se potom vypisují dovednosti a znalosti. Jazykové znalosti mají jasně stanovené a mezinárodně uznávané úrovně, které může uchazeč použít. Je nutné definovat, jestli je začátečník, pokročilý nebo rodilý mluvčí. U jazyků se uvádí i mateřský jazyk. Z počítačových dovedností se uvádí práce s programy Microsoft Office nebo jinými specializovanými softwary jako SAP, Photoshop nebo různé účetní programy. Uvádí se i řidičský průkaz. Schopnosti by se měly opět vztahovat ke konkrétní pozici, ale například i k době, ve které se člověk uchází o práci. Například po koronavirové pandemii bude prioritou většiny společností překonání problémů a přizpůsobení situaci, a budou hledat lidi, kteří k tomu mohou přispět. Uchazeč tedy může zdůraznit, že je schopný pracovat pod tlakem. V poslední části životopisu mohou být uvedeny zájmy a reference. Zájmy nejsou nejdůležitější část a ohledně této kategorie se zdroje opět rozcházejí. Některé tvrdí, že by neměly být součástí,

Jelikož nejsou relevantní k práci. Ovšem mohou personalistovi pomoci utvořit si představu o kandidátovi. Je třeba zvážit, jestli se v konkrétní situaci hodí. Například Toth (2010) zájmy uvádí mezi nejdůležitější údaje. Úplně na konci životopisu se uvádí reference. Lze uvést kontaktní údaje na bývalého zaměstnavatele nebo přiložit doporučující dopis a v tom případě jen zmínit, že i údaje jsou v příloze. K životopisu by měl být také připojen motivační dopis, ve kterém uchazeč krátce popíše, proč se o danou pozici uchází. Pokud kontaktuje zaměstnavatele pomocí emailu, mohou být tyto důvody uvedeny tam.

Po vizuální stránce je nutné, aby byly všechny důležité informace rychle čitelné a dalo se v nich jednoduše orientovat. Přehledná struktura a formátování jsou nutností. Většina informací se uvádí v bodech. Matějka (2007) uvádí, že obsah by měl být heslovitý. Tedy žádná dlouhá a složitá souvětí. Zároveň uvádí, že ozdobné formy životopisů nejsou vhodné. Rozsah se doporučuje na jednu, maximálně dvě strany A4. Vhodným formátem je pdf, nikoli word nebo jpg. Používají se standardní fonty písma jako Times New Roman, Arial apod., ne žádné neobvyklé. Pro celý dokument se doporučuje stejný font. Nesmějí se v něm objevovat žádné gramatické chyby.

Kromě standardního životopisu v písemné formě je jednou z možností používaných v posledních letech také životopis ve formě videa tzv. video CV, ve kterém se kandidát představí. Video CV je krátká nahrávka o délce jedné až tří minut. V současnosti se nejvíce používá v oblastech jako marketing, PR nebo design, kde je očekávána kreativita. Tento formát se nehodí pro každou práci, ale má své výhody. Uchazeč díky němu vynikne mezi ostatními a ukáže konkrétní dovednosti jako komunikace nebo práce s počítačem. Největší výhodou je, že oproti písemnému životopisu, projeví svou osobnost. To může ovšem být i hlavní nevýhoda. Pokud se před kamerou člověk necítí dobře, vyniknou naopak negativní vlastnosti. Další nevýhodou je čas. Personalisté v první fázi výběru zpravidla stráví několik sekund nad každým životopisem, takže dvouminutovým videem se ani nemusí zabírat.

## 2.4.2 Online přítomnost

Každý člověk by měl myslet na to, že co zveřejňuje na internetu může mít důsledky pro jeho profesní život. Portál CareerBuilder (2018) uvádí ve svém průzkumu z roku 2018, že přibližně 70 % zaměstnavatelů používá sociální sítě pro předběžné prověřování uchazečů a 48 % i ke kontrole stávajících zaměstnanců. Tyto kontroly mohou být prováděny z různých důvodů. Zaměstnavatele například zajímá, jak uchazeč používá sociální média k interakci, budování vztahů a vyjadřování svých názorů nebo kreativity. Kontrolují sociální sítě jako Twitter nebo Instagram, aby zjistili, zda kandidát zveřejňuje chytrý, zajímavý nebo kreativní obsah a jestli se bude hodit do firemního kolektivu. Nemusí se jednat jen o vyhledávání negativních věcí a následné vyřazení na jejich základě.

## 2.5 Přijímací pohovor

Jako účel pohovoru pro organizaci Armstrong (2015) uvádí posouzení uchazeče a získání informací, které umožní předpovědět jeho úspěch na dané pracovní pozici a porovnat ho s dalšími kandidáty. Přijímací pohovor je nejčastěji používanou technikou v rámci výběrového řízení. U pozic řadových zaměstnanců stačí zpravidla jeden přijímací pohovor. Může ho vést personalista a manažer. Co se týče pozic na úrovni středního managementu, může být kol více, kdy u prvního bude pouze personalista a teprve v další fázi někdo z managementu. Pro pozice vyššího managementu nebo specializovaných pracovníků, kde jsou kladeny vyšší požadavky na schopnosti a znalosti, mohou být tři i více kol v rámci výběru. Pohovor může být veden jedním člověkem nebo k němu mohou být přizváni i další lidé. V rámci vícekolových výběrových řízení se s postupem dál může jednat o vedoucí oddělení, ředitele pobočky apod. Jeho výhodou je, že umožňuje zaměstnavateli získat jasnější obrázek o uchazeči pomocí dobře promyšlených a do hloubky jdoucích otázek zaměřených na charakter, znalosti nebo dovednosti dotazovaného. Jako problém Armstrong (2105) zmiňuje, že úspěch pohovoru závisí na schopnostech tazatele a dále u něj nastává možnost jeho předpojatosti a subjektivity. Uchazeč nemusí být úspěšný jen na základě rasových nebo genderových předsudků, věku nebo sympatií. Pohovor by zároveň neměl být výsledkem, ale mělo by se jednat o konverzaci. I pro uchazeče slouží k získání podrobnějších informací o zaměstnavateli a případné práci v dané organizaci. Může se jednat o hlubší porozumění firemní kultury, specifikaci kariérních možností nebo

poznání pracovního prostředí. Toth (2010) uvádí, že pohovor je oboustranná výměna informací. Nevybírání si pouze společnost svého ideálního pracovníka, ale i on svého potenciálního zaměstnavatele.

Jedním z přístupů k pohovoru, který uvádí Armstrong (2015) je strukturovaný pohovor, který obsahuje konkrétní otázky a je předem připravený. Tyto otázky jsou následně položeny každému uchazeči, a i čas věnovaný daným otázkám by měl zůstat podobný. Další možností je nestrukturovaný pohovor. Jedná se o diskusi mezi uchazečem a tazatelem. Během ní si tazatel pomocí často nahodilých a nespecifických otázek snaží udělat obrázek o uchazeči. Pokud během pohovoru nelze získat všechny potřebné informace nebo je třeba některé prověřit, je možné přejít k testování.

Může se jednat o osobnostní testy nebo testy specifických schopností a znalostí. Testy osobnosti posuzují charakter uchazeče na základě požadavků pro danou pracovní pozici. Mohou se řídit například pětifaktorovým modelem osobnosti, který představuje pět rozměrů osobnosti. Jedná se o jeden z nejčastěji akceptovaných způsobů. V publikaci od Hřebíčkové (2011) jsou uvedeny jako:

- otevřenost vůči zkušenosti – jedinci s vysokým skóre jsou označeni jako zvědaví, originální, tvořiví nebo inteligentní, naopak nízko skórující uchazeči jako konvenční, nepřizpůsobiví a nevzdělaní
- svědomitost – jedinci s vysokým skóre jsou označeni jako spolehliví, pracovití, zodpovědní a pečliví, naopak nízko skórující uchazeči jako bezcílní, líní a chaotičtí
- extraverte – jedinci s vysokým skóre jsou označeni jako společenší, aktivní a průbojní, naopak nízko skórující uchazeči jako uzavření, samotářští a málomluvní
- přívětivost – jedinci s vysokým skóre jsou označeni jako dobrosrdeční, snášenliví a skromní, naopak nízko skórující uchazeči jako panovační, bezcitní a despotičtí
- neuroticismus – jedinci s vysokým skóre jsou označeni jako napjatí, neklidní nebo labilní, naopak nízko skórující uchazeči jako klidní, uvolnění a vyrovnaní



Testy schopností se mohou zaměřovat na již získané nebo potenciální schopnosti. U potenciálních schopností se může jednat o předpoklady k výkonu dané pozice nebo specifických úkolů. U již získaných o ověření například jazykových znalostí, práce s Excelem nebo jiným počítačovým programem apod.

### 3 Praktická část

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na přijímací pohovor. Praktická část je zpracována na základě rozhovoru (Příloha 1), průzkumu (Příloha 2) a pomocí odborné literatury, specializovaných webů a názorů expertů. Nejdříve je rozebrán rozhovor a porovnán s metodou 360° recruitmentu a následně jsou okomentovány výsledky průzkumu, který byl proveden pomocí dotazníku. Dále je přijímací pohovor rozdělen do tří částí – před, během a po. První popisuje, co si připravit před samotným pohovorem, druhá část se zaměřuje na průběh a poslední na dobu po pohovoru a co je možné udělat pro co nejlepší celkový dojem.

#### 3.1 Rozhovor s personalistkou

Rozhovor obsahuje deset otázek a byl veden s personalistkou pracující v tomto oboru přes dvacet let, z toho na konkrétní pozici Country HR Manažera pro Českou republiku a Maďarsko 9 let. Tuto pozici zastává ve výrobní firmě s více než 60 lokacemi na čtyřech kontinentech, přibližně osmi tisíci zaměstnanci a ročními příjmy kolem 2,7 miliardy dolarů. Dále zastává pozici HR Business Partnera pro servis centrum v Budapešti. Její hlavní náplní práce je organizace celého oddělení lidských zdrojů, tzn. nové projekty, návrhy, procesy a jejich implementace, řešení individuálních záležitostí, problémů na jednotlivých závodech, individuálních problémů se zaměstnanci, hodnocení zaměstnanců nebo řízení talentu. Dále provádí nábor vyššího managementu pro Čechy a Maďarsko, ale v některých případech i pro pobočky v dalších zemích. V tabulce 1 lze vidět analýzu pracovní pozice Country HR manažerky a porovnání s konzultantem pracujícím metodou 360° recruitmentu.

*Tabulka 2 Analýza pracovních pozic*

<b>Konzultant pracující metodou 360° recruitmentu</b>	<b>Country HR Manažerka pro výrobní společnost</b>
Odpovědnost za společnost i uchazeče	Odpovědnost za společnost
Dozví se o volném pracovním místě a doporučí vhodné kandidáty.	Stanoví potřebu obsadit pracovní pozici a začne shánět vhodné kandidáty.

<p>Funguje jako druh makléře, hledá to nejlepší řešení pro společnost i uchazeče.</p> <p>Hledá pracovníky s podobnými dovednostmi. Může soustředit své úsilí na pochopení různých typů kandidátů.</p> <p>Zjistí, co společnost požaduje a nabízí a informuje kandidáta.</p>	<p>Hájí zájmy firmy, hledá nejlepší řešení pro společnost.</p> <p>Hledá pracovníky na pozice s různými požadavky na schopnosti a znalosti. Jedná se o manažery do různých oddělení nebo specialisty a</p> <p>Stanoví požadavky na kandidáta a co mu může společnost nabídnout.</p>
<b>Výběrové řízení</b>	
<p>Pro výběr vhodných kandidátů využívá vlastní síť a představí společnosti nejlepší možnosti.</p> <p>Zná zaměstnavatele i kandidáty do nejmenšího detailu a rozvíjí s oběma stranami dlouhodobé vztahy, což mu umožňuje perfektně pochopit požadavky obou stran.</p> <p>Ví přesně kdo se hodí na konkrétní pozici a nabídne společnosti doporučení.</p> <p>Připravuje uchazeče na pohovor a poskytuje zpětnou vazbu. Jedná se o společnosti a musí zajistit spokojenost uchazeče i společnosti.</p>	<p>Pro výběr vhodných kandidátů využívá svých známostí i kontaktů v odvětví a personálních agentur.</p> <p>Zná požadavky společnosti, neví uchazečovy a před výběrovým řízením neexistuje vztah mezi stranami.</p> <p>Během výběrového řízení selektuje uchazeče a snaží se zjistit, kdo by se na pozici hodil.</p> <p>Vede první kolo pohovorů a musí zajistit, že uchazeč je opravdu nejlepším na konkrétní pozici a hodí se do společnosti.</p>

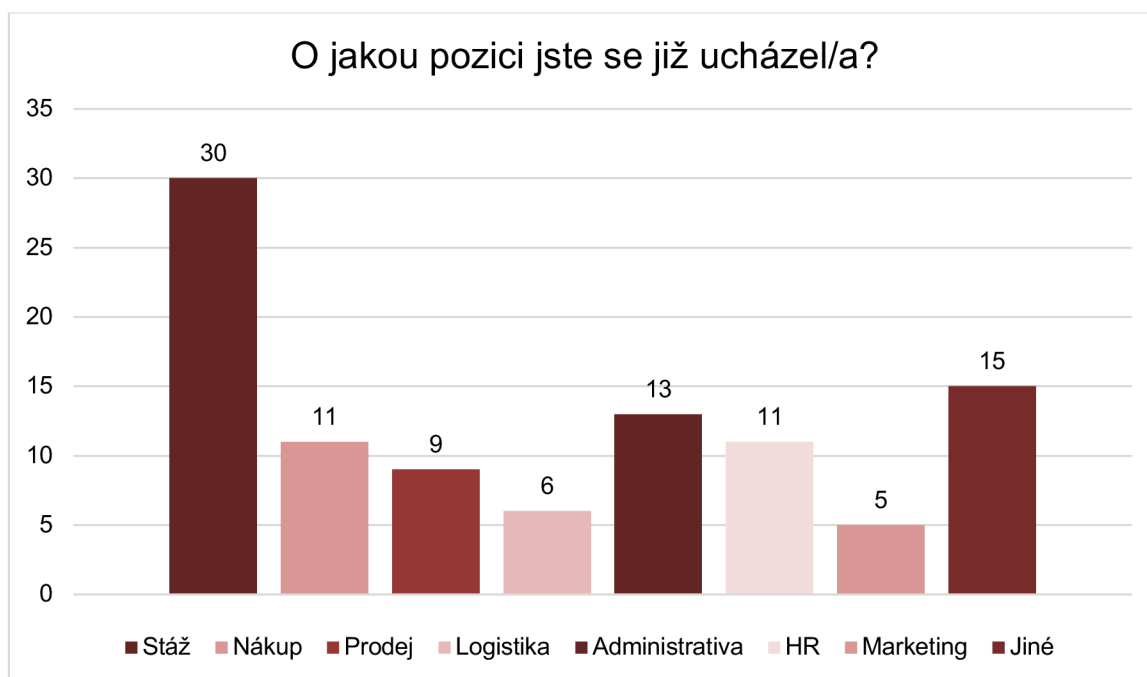
*Zdroje: Gasparjan, 2018; Vincent, 2019; Příloha 1*

Metoda 360° recruitmentu nabízí detailnější znalost trhu a možnost vybírat z většího množství uchazečů. Vyhledání správných kandidátů by mělo být zpravidla rychlejší díky síti kontaktů a znalosti jejich preferencí, požadavků i aktuální situace. Tato efektivnost ovšem vyžaduje velké množství času, které musí konzultant strávit mapováním trhu předem a může se kvůli tomu soustředit jen na uchazeče s podobnými dovednostmi a znalostmi. Zároveň musí uspokojit uchazeče i organizaci. Pozice Country HR Manažerky neumožňuje získávání pracovníků v rámci detailně zmapované sítě uchazečů. Musí se spolehnout na firemní kontakty nebo služby právě konzultantů z personálních agentur. Vzhledem k časové vytíženosti a tomu, že musí obsazovat pozice s velice odlišnými požadavky na

uchazeče, nemůže sama pracovat metodou 360° recruitmentu. Výhodou je, že odpovědnost má hlavně vůči organizaci.

### 3.2 Průzkum formou dotazníku

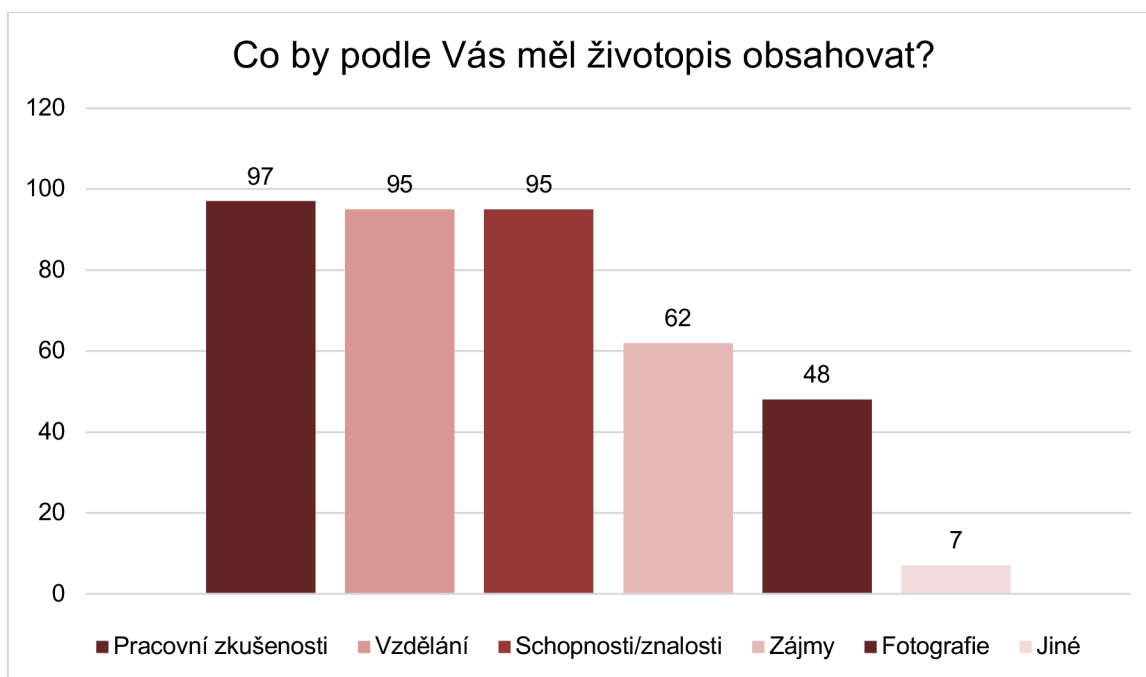
Dále je pro porovnání pohledů zaměstnavatele i uchazečů použit dotazník zaměřený na zkušenosti s pohovory ze strany uchazeče (Příloha 2). Obsahuje patnáct otázek, z toho třináct s možností výběru odpovědi a dvě otevřené. Údaje byly získány od 100 respondentů, kteří byli charakterizováni podle pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Jednalo se o 66 žen a 34 mužů ve věku 18 až 39 let. Nejpočetnější skupinou je věkové rozmezí 21 až 29 let, která zastává 82 % všech dotazovaných. Co se týče vzdělanosti, je 62 % lidí středoškolsky vzdělaných, 30 % s bakalářským titulem a zbylých 8 % má magisterský titul nebo vyšší odbornou školu. Na obrázku 1 lze vidět, že většina dotazovaných se v rámci přijímacího řízení ucházela o pozice v soukromém sektoru v odděleních nákupu, prodeje, HR, marketingu, logistiky a o administrativní a praktikantské pozice.



**Obrázek 1 Složení profesí dotazovaných**

Dále 52 % respondentů uvádí, že alespoň nějakým způsobem byli připravováni na přijímací řízení, zbylých 48 % ovšem uvedlo, že spíše ne nebo vůbec. Co se týče zpracování životopisu a psaní motivačního dopisu, uvedlo 94 % všech dotazovaných, že v určité míře ví, jak je správně napsat. Obrázek 2 zobrazuje

součástí životopisu, které by podle dotazovaných měl obsahovat. Pracovní zkušenosti, vzdělání a schopnosti/znalosti uvedlo více než 95 % dotazovaných a zájmy a fotografie, které jsou podle množství zdrojů sporné, uvedlo 62 % a 48 % respondentů. Výsledek tedy potvrzuje rozdílnost v přístupu pracovních portálů, publikací a expertů k zahrnutí těchto dvou částí do profesionálního životopisu.



**Obrázek 2 Obsah životopisu**

K přípravě před pohovorem uvádí 67 % dotazovaných, že se nepřipravovali na konkrétní otázky, ale byli dostatečně informováni o společnosti, ve které se ucházeli o pozici (94 % dotazovaných). Na průběh výběrového řízení je zaměřeno šest otázek. První z nich se týká množství kol a 56 % respondentů uvedlo, že se účastnili vícekolového řízení. Dále 54 % dotazovaných muselo absolvovat určitý druh testu. V případě 31 lidí se jednalo o dovednostní testy a testy znalostí, 14 lidí muselo projít jazykovými testy a 9 jedinců absolvovalo testy osobnosti. K profesionalitě tázajícího během pohovoru uvedly pouze 3 % dotazovaných, že profesionálně nejednal. Na konci pohovoru nebo v období po něm dostalo 64 % respondentů zpětnou vazbu od organizace, ve které se ucházeli o práci. Jen 7 % bylo negativních. K délce výběrového řízení uvedlo 77 % dotazovaných, že rozhodnutí obdrželi ihned nebo do jednoho týdne od pohovoru. Dalších 13 % čekalo dva týdny a u zbylých 10 % se jednalo o dobu dvou týdnů nebo déle.

### **3.3 Před pohovorem**

Pokud se uchazeč dostane k pohovoru, znamená to, že životopis byl správně formulovaný a strukturovaný, zkušenosti, vzdělání i dovednosti uchazeče jsou na základě preselekce dostačující pro danou pozici a jednoduše zaujal potenciálního zaměstnavatele. Jak již bylo zmíněno, v dotazníku (Příloha 2) můžeme vidět, že většina dotazovaných tvrdí, že ví, jak správně napsat životopis i motivační dopis. Ohledně jeho obsahu také většina většina ví, co jsou nezbytné části, a které nejsou podstatné. Z rozhovoru (Příloha 1) vychází, že ze strany personalisty je nejdůležitější příprava na pohovor důkladné čtení životopisu a na to je třeba myslet. Velice dobře si přečte, kde uchazeč pracoval, v detailu zjistí, jaká byla jeho odpovědnost, jak dlouho tam pracoval, jestli dojížděl, zajímají ho i osobní zájmy atd. Detailně si prostuduje životopis a napíše si poznámky k tomu, co by ho zajímalo. Je tedy důležité, aby byl uchazeč opravdu bez problémů schopen mluvit o čemkoliv, co uvedl v životopise. Kromě samotné části při pohovoru je dobré připravit se i na několik dalších věcí kolem. Alespoň den předem si zjistit trasu, jak se dostat na pohovor včetně potřebného času. Následně si zajistit způsob dopravy a udělat časovou rezervu, myslet přitom i na možné komplikace nebo parkování. Zpoždění spoje nebo dopravní zácpa nejsou omluvy pro to přijít pozdě, pokud se nejedná o opravdu výjimečný případ.

Každý pohovor je specifický, ovšem jsou určité otázky, které se v různých formách objevují skoro při každém. I když je v rozhovoru (Příloha 1) uvedeno, že většina otázek vychází přímo z pohovoru, neznámá to, že by si uchazeč neměl vyzkoušet odpovědi na takové, které s velkou pravděpodobností dostane. Otázky, které vyjdou ze samotného pohovoru jsou ostatně založené na těchto základních a jsou precizně formulované tak, aby nenabízely žádné možnosti a uchazeč se mohl projevit jakýmkoliv způsobem. V dotazníku (Příloha 2) uvedlo 33 % respondentů, že se před pohovorem nepřipravovali pomocí častých otázek. Podle množství významných webů i publikací je tato forma přípravy však doporučována.

#### **3.3.1 O organizaci**

První věcí, na kterou by se měl uchazeč soustředit při přípravě, jsou informace o společnosti, ve které se chce ucházet o práci. V rozhovoru (Příloha 1) je k přípravě na pohovor uvedeno, že co se týče uchazeče, tak velice vadí, pokud přijde

nepřipravený a neví nic o dané společnosti. První otázka je vždy: Co o nás už víte? tzn. pokud řekne nic jsem si nestačil zjistit, dává taková reakce najevo určitou lhostejnost. První, co se od uchazeče očekává je, že už něco ví o firmě, ve které se uchází o práci, a že je to určitý impuls proč se vůbec rozhodl účastnit daného výběrového řízení.

Pro zjištění těchto informací se dají využít její oficiální webové stránky, ovšem na těch ve spoustě případů nejsou všechny informace. Je tedy dobré využít více zdrojů jako sociální sítě (LinkedIn, Twitter, Instagram apod.) nebo tiskové zprávy. Pokud se jedná o zavedenou společnost, jak rostla v průběhu času. Naopak, jestli je to novější společnost, kde má odbyt a jak se jí daří finančně. Je možné přečíst si výroční zprávy a zjistit si ekonomické výsledky v obchodním rejstříku. Ros (2007) doporučuje nedívat se na firmu izolovaně, ale i na dané odvětví jako celek. Informovat se právě o pozici firmy na trhu, o konkurenci nebo současných trendech. Na LinkedIn je možné podívat se i na profily jednotlivých zaměstnanců nebo vedení firmy a udělat si tak detailnější pohled na firmu a dozvědět se i o aktuálních úspěších nebo nových projektech. V dotazníku (Příloha 2) můžeme vidět, že si většina uchazečů uvědomuje důležitost informací o společnosti. Více než 90 % dotazovaných uvedlo „Ano“ nebo „Spíše ano“ k otázce, jestli byli informováni o dané organizaci.

### **3.3.2 O sobě**

Pokud je uchazeč vyzván k tomu, aby řekl něco o sobě, je důležité myslet na několik věcí. Člověk, se kterým uchazeč mluví u pohovoru, už četl jeho životopis a ví o jeho profesní historii. Přeříkat tedy svůj životopis není správný přístup. Zároveň to není chvíle na to mluvit o osobním životě, rodině nebo zájmech. Joel Schwartzberg (2019) zmiňuje dva kroky, které uchazeči pomohou tuto otázku zodpovědět úspěšně. Prvním je identifikovat, co přesně organizace potřebuje a očekává od dané pracovní pozice. Tedy pečlivě si předem načíst popis a soustředit se na fráze jako „je požadováno“, „musí znát“ nebo „je žádoucí“. Také si nastudovat firemní kulturu a hodnoty. Druhým krokem je formulovat odpověď tak, aby uchazeč působil jako ideální člověk pro tuto roli. Například vybrat si konkrétní událost z profesního života, při které právě požadované kvality vyniknou. Na začátku pohovoru bude pravděpodobně součástí i otázka ohledně odchodu ze zaměstnání a jeho důvodu.

Začít mluvit negativně o současné roli, kterou člověk zastává nebo ze které odešel není správný přístup. Je to neprofesionální a zapůsobí to jen negativně.

### **3.3.3 Silné/slabé stránky, úspěchy/neúspěchy**

Personalista se otázkou na slabé stránky uchazeče snaží zjistit, jestli nebudou překážet v úspěšném vykonávání pracovních povinností dané pozice. Silné stránky naopak musí vyhovovat pracovní náplni. Zaměstnavatelé chtějí znát i úspěšné a neúspěšné projekty. Jaké chyby člověk udělal a co si z nich vzal. Není třeba zaměřit se na jeden konkrétní úspěch, ale naopak zmínit několik věcí, které poukazují na uchazečovy hodnoty a pracovní morálku. Může při odpovědi na tuto otázku vybrat několik hlavních schopností jako například dobré vyjadřování a komunikace, schopnost řešit problémy atd. Toto je část pro takzvané soft skills zmiňované již v požadavcích na straně 17 této práce, ale i pro konkrétní technické dovednosti apod. K vlastnostem, na které se v posledních letech klade velký důraz je v rozhovoru (Příloha 1) uvedeno, že oproti době před deseti nebo dvaceti lety se dnes velice personalisté zaměřují na spolupráci kandidáta s ostatními lidmi a jeho styl komunikace. Zaměstnavatelé nechtějí ztrácet kvalitní pracovníky kvůli špatným vztahům s jejich vedoucím, ale i kolegy. Měla by fungovat otevřená a přátelská komunikace. Zmíněné silné i slabé stránky je nutné podpořit příklady z profesního života a vysvětlit proč souvisí s pozicí, o kterou se uchází. U silných stránek je třeba ukázat pokoru i sebedůvěru. U slabých naopak touhu učit se a zlepšovat v daných oblastech a jak se postavit k výzvě. Otázka nemusí být formulována přímo jako: Co je Vaše největší slabina? V rozhovoru (Příloha 1) je uvedeno: *„Neptám se přímo na slabiny, ale zeptám se na to, kdybychom toho kandidáta přijali, kde by od nás chtěl podporu. Tím pádem zjistím, kde se cítí slabý.“* Je dobré přemýšlet nad tím, jaký smysl má každá otázka a adekvátně reagovat.

V rozhovoru (Příloha 1) je uvedeno konkrétně k pozici vedoucího, že důležitý je přístup k podřízeným i ostatním zaměstnancům. Jak se chová k zaměstnancům, kteří neplní své povinnosti nebo když mu nevyhovuje jejich pracovní nasazení. Personalistu zajímá i to, co si podle něj o něm myslí podřízení. Jestli s nimi vůbec vede nějaké rozhovory na toto téma. Ve chvíli, kdy řekne že neví, co si myslí, tak je jasné, že se svými podřízenými dostatečně neparuje. Normální zaměstnanec může dostat stejnou otázku, jen ohledně kolegů.



### 3.3.4 O pozici

Otázkou na očekávání od dané pracovní pozice může chtít organizace zjistit více různých věcí. Portál Indeed (2020) uvádí tři úvahy k této otázce. První je, že se chce tazající dozvědět jaká jsou uchazečova očekávání od zaměstnavatele ohledně pracovního prostředí, firemní kultury nebo kariérního růstu. Druhá je, že se ptá na uchazečova očekávání na danou pozici. A jako poslední se může ptát na pracovní předpoklady v uchazečově předchozí roli a jak je plnil nebo překonal. Pokud by chtěl zjistit očekávání ohledně finančního ohodnocení, zeptá se přímo. V tom případě je dobré předem se podívat na průměrné platy pozice v daném oboru a na základě toho říct rozmezí od-do. Nejčastěji se chtějí organizace dozvědět, co uchazeč čeká od pozice a jaká je jeho motivace a odhodlání plnit dané pracovní povinnosti.

### 3.3.5 Otázky ze strany uchazeče

K otázkám uchazeče na konci pohovoru je v rozhovoru (Příloha 1) uvedeno, že správná otázka je buď na danou společnost nebo pozici. Takové otázky znamenají to, že nad prací uchazeč přemýšlí a má o ni zájem. Může mu například ještě něco chybět nebo něco nepochopil. To je ideální. Může se klidně zeptat i na to, jaké jsou jeho šance. Není ovšem vhodné zeptat se na finanční balíček hned při prvním setkání. Vhodnými otázkami mohou být:

- Proč je pozice volná? Kdo ji doposud zastával? Jedná se o novou pozici?
- Co se Vám nejvíce líbí na práci pro tuto společnost? Jaká je firemní kultura?
- Kdo by byl mým přímým nadřízeným? Budu mít příležitost se s ním setkat?
- Jaké jsou možnosti růstu u této pozice?
- Co jsou největší výzvy, kterým organizace v tuto chvíli čelí?
- Jaké jsou další kroky v procesu tohoto výběrového řízení?

Různá znění všech nejčastějších otázek i s možnostmi odpovědí pro různé profese jsou dostupné na internetu nebo v odborných publikacích. Například na pracovních portálech. Indeed (2021) představuje *125 Common Interview Questions and Answers (With Tips)* a LinkedIn (2021) *26 Common Questions*, kde je možné i online trénovat vlastní odpovědi a získat zpětnou vazbu. V češtině pak podobné tipy nabízejí jobs.cz nebo práce.cz.

### **3.3.6 Online pohovor**

Rok 2020 a doba pandemie přinesli velké změny v oblasti personalistiky a způsobu jakým společnosti přistupují k získávání pracovníků. Během tzv. lockdownů, které byly v různých formách nařízeny ve většině států, byl omezen osobní kontakt a cestování, čímž vznikla nutnost přesunout přijímací řízení do online prostředí. Vzhledem k tomu, že velké množství zaměstnanců pracovalo z domova, byla velká šance, že pokud člověk shání práci a dostane se k fázi pohovoru, bude s největší pravděpodobností probíhat online. V tom případě musí člověk myslet na to, že oproti klasickému osobnímu pohovoru je například technologie jednou z věcí navíc, na kterou by měl pamatovat. Ve chvíli, kdy je pohovor potvrzen je dobré zeptat se, která platforma (např. Skype, Zoom, Microsoft Teams apod.) bude pro něj použita a seznámit se s jejím fungováním a funkcemi. Předem vyzkoušet odkaz, jestli funguje a mít záložní způsob, kterým by bylo v případě problémů možné kontaktovat daného pracovníka, který pohovor povede.

### **3.4 Během pohovoru**

Při průběhu pohovoru je třeba myslet hlavně na způsob vystupování a profesionální vzhled. I když bude uchazeč perfektně připraven, mohou se jeho šance na úspěch snížit nebo úplně ztratit jen kvůli špatnému projevu, řeči těla nebo nevhodnému oblečení.

#### **3.4.1 Vystupování/komunikace**

Je důležité myslet na to, že pohovor nezačíná ve chvíli, kdy uchazeč vstoupí do místnosti s pracovníkem, který ho povede. Už vstup do organizace je první částí, kde uchazeč udělá určitý dojem. Způsob, jakým se ohlásí na recepci a pozdraví něco vypovídá, a i to může daný personalista nebo manažer zjistit. Zkušený pracovník také pozná nervozitu již podle řeči těla, takže pro dobrý první dojem je vhodné soustředit se na věci jako vlastní posed nebo postoj, podání ruky, klepání nohou nebo prsty a působit sebevědomě již od začátku. V rozhovoru (Příloha 1) je uvedeno, že když uchazeč skáče do řeči nebo neposlouchá, snižuje svoje šance na úspěch. Právě i když neustále cvaká tužkou nebo klepe kolenem. Některý personalista na to může upozornit a zeptat se, jestli je nervózní. Není to překvapivé nebo ojedinělé a snaží se uvolnit atmosféru. Když člověk projeví nervozitu,

neznamená to konec pohovoru. Ovšem když je kandidát upozorněn na chyby, měl by si je zanalyzovat a soustředit se na to, aby se neopakovaly.

Při pohovoru může mít také uchazeč tendenci souhlasit i s věcmi a domněnkami, se kterými nutně nesouhlasí nebo jsou podle něj mylné. Tento způsob dobře myšlené neupřímnosti může vést k chybnému posudku a problémům v budoucnu. Stejně jako v životopise by měl uchazeč být upřímný a prezentovat se tak, jak ve skutečnosti smýšlí. Nesouhlasit s něčím během pohovoru tak není špatně, ale je třeba nesouhlas správně formulovat a nepřemýšlet o něm jako o konfliktu, ale diskusi nebo řešení problémů. Použít fráze jako „Z mých zkušeností to vídím...“ nebo „S tím, co vím o Vaší společnosti, si myslím, že...“ je lepší než jednoduše říct „Nesouhlasím“. Slušné vystupování je klíčové.

### **3.4.2 Vzhled**

S tím souvisí i profesionální vzhled. Co se týče oblečení, mělo by odpovídat stylu společnosti, do které uchazeč půjde. Ros (2007) doporučuje ke správnému výběru oblečení podívat se na fotografie ve firemních materiálech nebo se přímo zeptat stávajících zaměstnanců. V posledních letech se pravidla oblékání čím dále více uvolňují. V případě, že se člověk uchází o pozici v menší moderní společnosti např. start-up nebo IT, je pro muže pravděpodobně dostačující košile a slušné kalhoty (žadné džíny nebo výrazné vzory) a pro ženy také něco méně formálního jako šaty, sukně, kalhoty a blůza nebo i triko. Ovšem ve většině případů bude pro muže stále jistotou oblek. Ten by měl být v tmavším odstínu modré nebo šedé barvy bez výrazných vzorů. Měl by být vlněný, ne lněný nebo bavlněný. Takové druhy jsou spíše neformální a na pohovor se tolik nehodí. Musí dobře sedět. V tom případě bude nejen pohodlný, ale zároveň může dodat i potřebné sebevědomí. Košile by měla být v odstínu bílé nebo modré barvy, případně s jemným vzorem (pruh, kostka apod.) a pokud se hodí kravata, tak by také neměla mít příliš výraznou barvu. Boty by měly být hlavně čisté a nejvhodnější jsou kožené boty typu oxford nebo derby a mokasíny v hnědé nebo černé barvě. Ženy by měly mít pro formálnější pohovor kostým, pouzdrové šaty a lodičky v tmavých nebo pastelových barvách. Ros (2007) uvádí jako cíl být oblečen o jeden nebo dva stupně lépe než lidé, které člověk potká po cestě na pohovor. Pokud se už nejedná o velice formální prostředí.

I během online pohovorů je třeba myslet na to, jak se uchazeč oblékne. Oblek a kravata mohou působit v domácím prostředí nepřírozně, ovšem košile a svetr nebo nějaké volnočasové sako budou vhodné. Při pohovoru distanční formou se stává, že uchazeči dělají v tomto chyby. K otázce ohledně online pohovorů je v rozhovoru (Příloha 1) uvedeno, že oblečení hraje důležitou roli. S určitým domácím pohodlím u online pohovorů přichází i to, že někteří uchazeči sedí u počítače v triku nebo svetru, což působí negativně. Vzhled a jednání jsou známkami respektu a měli by se projevit. Styl komunikace může být občas také problém, jelikož někdo začne mluvit více domácky. Komunikace a vyjadřování by měli být stejné jako by byl uchazeč v podniku osobně. Dále by měl člověk myslet také na to, že prostředí, ve kterém bude během pohovoru by nemělo být rušivé nebo nereprezentativní. Například by neměl být v pozadí nepořádek nebo filtr pláže.

### **3.4.3 Ukončení**

Ke konci pohovoru se zpravidla mohou krátce probrat zájmy uchazeče pro lepší poznání jeho charakteru. Dobré odpovědi by měly také vypovídat o nějakých kvalitách. Ovšem jako pro zbytek informací sdělovaných během výběrových řízení platí, že by měly být pravdivé. Dále je většinou prostor pro uchazečovi otázky. Kromě těch zmíněných v přípravě na pohovor je dobré požádat tazajícího o zpětnou vazbu. V rozhovoru (Příloha 1) je uvedeno: *„Na konci pohovoru dávám vždy přímý feedback a vysvětlím, jestli tam vidím šance nebo ne. A pokud je nevidím, tak vysvětlím důvody, aby uchazeč mohl upravit moje mínění. V případě, že uvidím nějaké šance, tak vysvětlím ano jste pro nás zajímavým uchazečem, potřebujeme ale dokončit první kolo výběrového řízení. Budeme potřebovat x času, abychom se Vám mohli ozvat.“* Ovšem v dotazníku (Příloha 2) uvedlo 36 % všech respondentů, že po pohovoru nedostali žádnou zpětnou vazbu, ve výjimečných případech ani vyrozumění o neúspěchu. Zjistit ovšem, co se společnosti líbilo nebo naopak ne, může být velice užitečné do budoucna. Ne každý bude ovšem ochotný tyto informace poskytnout. Zároveň k výsledkům výběrového řízení uvedlo 23 % respondentů, že na rozhodnutí čekali dva týdny nebo déle. Je tedy důležité mít trpělivost a nezapomenout se zeptat, kdy mohou uchazeči očekávat výsledky.

### **3.5 Po pohovoru**

Množství uchazečů si myslí, že pohovor končí odchodem z místa jeho konání. Je ovšem možné udělat určité věci navíc, které mohou zlepšit celkový dojem na uchazeče nebo alespoň pomoci jemu samotnému v budoucnosti.

#### **3.5.1 Poděkování**

Poděkovat za pozvání k pohovoru by mělo být samozřejmostí, ale kontaktovat daného personalistu nebo manažera později už není tak běžné. K této možnosti po pohovoru Art Markman (2020) uvádí tři tipy:

- Nejdéle druhý den napište zástupci firmy, který vedl pohovor, a krátce mu poděkujte. Můžete také uvést jednu věc z daného pohovoru nebo například co jste se o firmě dozvěděli.
- Pokud se společnost neozve ve stanoveném termínu, počkejte několik dní a připomeňte se krátkým emailem a zmiňte Vaše nadšení pro danou pozici. Dále můžete napsat něco pozitivního o té společnosti a zeptat se, jestli můžete například doplnit nějaké chybějící informace.
- Jestliže práci nedostanete a zároveň nevíte proč, požádejte o zpětnou vazbu.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala metodami a technikami nábory nových pracovníků, které organizace využívají v jejich personální činnosti. Cílem práce bylo představit části přijímacího pohovoru a navrhnout oblasti, na které by se měl zaměřit člověk ucházející se o práci. K dosažení cíle byla použita odborná literatura a dále potom rozhovor vedený se specialistkou na personální řízení a dotazník s uchazeči o práci. První část práce představuje obecně problematiku nábory pracovníků.

Druhá část je zaměřena na náborové techniky. Pokrývá oblasti jako interní nábor, trh práce nebo personální agentury. Větší prostor je věnován i inzerci, headhuntingu nebo metodě 360° recruitmentu. Dále je tato část práce rozdělena na pohledy zaměstnavatele i uchazeče na nábor. Třetí praktická část nejdříve rozebírá pozici Country HR manažerky a porovnává ji s Konzultantem pracujícím metodou 360° recruitmentu. Následně jsou okomentovány výsledky dotazníku a dále už je práce zaměřena jen na přijímací pohovor. Rozdělena je na části před, během a po. Jednotlivé části obsahují doporučení pro přípravu na pohovor za použití teoretických poznatků a analyzovaného rozhovoru a dotazníku.

K aktivitám personálního řízení i k přípravě na přijímací pohovor existuje množství obsáhlé literatury. Tato práce ovšem bere v potaz i aktuální skutečnosti a změny posledních let. Výsledná doporučení jsou generalizována k použití u množství pozic v různých odvětvích.

## Seznam literatury

MATĚJKA, Marek, Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

ROS, Jay. *Přijímací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN, Martin ŠIKÝŘ. *Personální management.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-27-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

STÝBLO, Jiří. *Personální management.* Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti. Přístupy, diagnostika, uplatnění.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3380-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

TOTH, Daniel. *Personální management.* Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

STREET, Randy, Geoff SMART. *Who: The A Method for Hiring.* New York: Random House, 2008. ISBN 978-03-455-0419-7.

HEADWORTH, Andy. *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media Into Recruitment Strategy.* London: Kogan Page, 2015. ISBN 978-07-494-7370-9.

*LinkedIn* [online]. Sunnyvale: LinkedIn Corporation, 2021 [2021-04-20]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/>.

CAPPELLI, Peter. *Your Approach to Hiring Is All Wrong*. Harvard Business Review [online]. Brighton: Harvard Business Publishing, 2019, Květen 2019 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://hbr.org/2019/05/your-approach-to-hiring-is-all-wrong>

MARKMAN, Art. *4 Ways to Follow up After a Job Interview*. Harvard Business Review [online]. Brighton: Harvard Business Publishing, 2020, Listopad 2020 [cit. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/11/4-ways-to-follow-up-after-a-job-interview>

SCHWARTZBERG, Joel. *How to Respond to “So, Tell Me About Yourself” in a Job Interview*. Harvard Business Review [online]. Brighton: Harvard Business Publishing, 2019, Srpen 2019 [cit. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://hbr.org/2019/08/how-to-respond-to-so-tell-me-about-yourself-in-a-job-interview?registration=success>

GASPARJAN, Tsovik. *The Difference Between 180 and 360 Recruitment Models*. LinkedIn [online]. Sunnyvale: LinkedIn Corporation, 2018, Únor 2018 [2021-04-27]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/difference-between-180-360-recruitment-models-tsovik-gasparjan/>

VINCENT, Vinod. *360 recruitment: A holistic recruitment process*. Strategic HR review [online]. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019, Červen 2019 [2021-04-27]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-02-2019-0006/full/html>

*125 Common Interview Questions and Answers (With Tips)*. Indeed [online]. Austin: Indeed, 2021, Březen 2021 [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/top-interview-questions-and-answers>

*26 Common Questions*. LinkedIn [online]. Sunnyvale: LinkedIn Corporation, 2021, Duben 2021 [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: [https://www.linkedin.com/interview-prep/assessments/urn:li:fs\\_assessment:\(1,a\)/question/urn:li:fs\\_assessmentQuestion:\(10011,aq11\)/](https://www.linkedin.com/interview-prep/assessments/urn:li:fs_assessment:(1,a)/question/urn:li:fs_assessmentQuestion:(10011,aq11)/)

*Potrénujte na pohovor. Tyto otázky na 99 % padnou*. Jobs.cz [online]. Praha: Jobs.cz, 2021, Leden 2020 [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/trenink-na-pohovor-projdete-si-otazky-ktere-na-99-padnou/>



*Interview Question: "What Are Your Job Expectations?"*. Indeed [online]. Austin: Indeed, 2020, Listopad 2020 [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-question-what-are-your-job-expectations>

VAN NUYS, Amanda. *New LinkedIn Research: Upskill Your Employees with the Skills Companies Need Most in 2020*. LinkedIn [online]. Sunnyvale: LinkedIn Corporation, 2019, Prosinec 2019 [2021-05-01]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learning-and-development/most-in-demand-skills-2020>

*More Than Half of Employers Have Found Content on Social Media That Caused Them NOT to Hire a Candidate, According to Recent CareerBuilder Survey*. CareerBuilder [online]. Chicago: CareerBuilder, 2018, Srpen 2018 [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: <http://press.careerbuilder.com/2018-08-09-More-Than-Half-of-Employers-Have-Found-Content-on-Social-Media-That-Caused-Them-NOT-to-Hire-a-Candidate-According-to-Recent-CareerBuilder-Survey>

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Složení profesí dotazovaných.....	27
Obrázek 2 Obsah životopisu .....	28

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Rozdíly mezi inzercí a headhuntingem.....	13
Tabulka 2 Analýza pracovních pozic.....	25

## Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s HR manažerkou .....	43
Příloha 2 Dotazník s uchazeči o práci .....	48

## **Příloha 1 Rozhovor s HR manažerkou**

### **Na jaké pracovní pozice přijímáte lidi?**

Začínám na úrovni managementu závodu a výše. Jedná se o manažery, kteří zodpovídají minimálně řediteli závodu nebo vyšším pozicím v rámci skupiny. Zároveň nabírám lidi, kteří jsou nad řediteli. Naše společnost je rozdělena do několika kategorií nebo tzv. business units, které mají své vlastní manažerské týmy a je podporují také, protože například business unit 'Food', ta má závody po celé Evropě, se rozhodne, že bude shánět do svého managementu pro všechny závody manažera bezpečnosti práce a zdraví a řeknou, že chtějí někoho z Maďarska nebo České republiky, tak to dostanu za úkol já. Je to komplikovaná organizační struktura. Jedná se o ředitele a přímo reportující management.

### **Jakou si děláte přípravu před každým pohovorem a co by si podle Vás měl připravit uchazeč?**

Z mé strany je to důkladné čtení životopisu. Spolupracuji častokrát s agenturami, pokud to jde přes LinkedIn dobře si přečtu životopis. Pracuji v tomto odvětví léta, tak znám i spoustu lidí a když uvidím firmu, ze které znám někoho, kdo tam pracoval, tak si prověřím tyto reference. Záleží na pozici, pokud se jedná o specialistu, kterého chce skupina najít v České republice, tak je to něco jiného, než když hledám např. toho manažera bezpečnosti práce a zdraví. Dívám se na pozici, kterou potřebuji obsadit a co bude pro ni konkrétně důležité. Pokud se jedná o manažera, dobře si přečtu, kde pracoval, jaká byla jeho odpovědnost v detailu, jak dlouho tam pracoval, jestli dojížděl, zajímají mě i jeho koníčky atd. Detailně si prostuduji životopis a napíšu si poznámky k tomu, co by mě zajímalo. Většina otázek ovšem vychází přímo z pohovoru. Zajímá mě loajalita vůči zaměstnavatelům, tedy jestli na pozici setrvá. Pokud si vyberu několik klíčových uchazečů, tak těm navíc dáváme test. Používáme testy od Thomas International, ale jsou i Hoganovy testy, kde si vyberu takový, na co je chci otestovat. Záleží, jestli se jedná o vedoucího pracovníka nebo specialistu apod. Současně je také požádám o reference, tedy kdo z jeho předchozích zaměstnavatelů by je mohl poskytnout. Případně to žádám od dané agentury. Ta je připravena je zjistit.

Co se týče uchazeče, tak mi velice vadí, pokud přijde nepřipravený a neví nic o naší společnosti. První otázka je vždy: Co o nás už víte? tzn. pokud řekne nic jsem si nestačil zjistit, tak to dává najevo určitý nezájem o tu pozici. Naštěstí se s tím na manažerských pozicích nesetkávám, tito lidé si prostudují i ekonomické výsledky na finančním úřadě. Mají velmi dobře připravený přehled a rovnou se ptají, když něco nepochopili. To prvotní, co očekávám je, že o nás uchazeč už něco ví, a že je to takový impuls proč se vůbec rozhodl účastnit výběrového řízení, že ho něco na naší společnosti zaujalo. Nejenom pozice.

Na konci pohovoru dávám vždy přímý feedback a vysvětlím, jestli tam vidím šance nebo ne. A pokud je nevidím, tak vysvětlím důvody, aby uchazeč mohl upravit moje mínění. V případě, že uvidím nějaké šance, tak vysvětlím ano jste pro nás zajímavým uchazečem, potřebujeme ale dokončit to první kolo výběrového řízení. Budeme potřebovat x času, abychom se Vám mohli ozvat. V první řadě musí zkrátka uchazeč vědět, co je naše firma a měl by se připravit na to koho hledáme, takže by se měl připravit na to, co by ho zajímalo a tím směrem komunikovat své zkušenosti. Mluvit k věci a o zkušenostech/dovednostech, které jsou relevantní k dané pozici, jinak okrádá o čas, a to nikdo nemá rád v dnešní době.

### **Máte konkrétní otázky, které se promítají do všech pohovorů?**

Ptám se na úspěšné i neúspěšné projekty. Jaké chyby udělal. Důležitý je pro mě přístup k podřízeným i ostatním zaměstnancům. Jak se chová, když zaměstnanec neplní povinnosti, když porušuje povinnosti nebo když se mu zdá, že zaměstnanec neplní své úkoly. Otázky jsou precizně formulované tak, aby nenabízely žádné možnosti a on se mohl projevit jakýmkoliv způsobem. Zajímá mě, co si podle něj o něm myslí podřízení. Jestli s nimi vůbec vede nějaké rozhovory na toto téma. Ve chvíli, kdy řekne nevím, co si myslí, tak je jasné, že se svými podřízenými nepracuje. Neptám se přímo na slabiny, ale zeptám se na to, kdybychom toho kandidáta přijali, kde by od nás chtěl podporu. Tím pádem zjistím, kde se on cítí slabý. Nečekám, že se mě v prvním kole zeptá na to, jaký je finanční balíček. Když se mě na tohle zeptá, rozsvítí se mi kontrolka.

## **Co na Vás pozitivně zapůsobí nebo odliší určité uchazeče od ostatních?**

Faktorů je opravdu moc. Ideální kandidát neexistuje, ale snažím se najít někoho, kdo je tomu nejbližší. Když budu vybírat výrobního manažera, bude to něco jiného, než když budu vybírat HR manažera. U HR manažera budu klást důraz na způsob komunikace, jak přistupuje k lidem, kreativitu nebo podporu. Je potřeba brát na zřetel kulturu celého závodu. U výrobního manažera očekávám perfektní strukturalizaci, organizaci práce, zvládnutí stresu a taky komunikaci, ale úplně jinou, než očekávám v HR. Musí být schopný na místě přesně vysvětlit, co očekává. HR manažer musí být empatický, citlivý a musí vnímat jakou záležitost řeší a nedávat najevo svoje pocity. Stres na úrovni výroby je jiný než v personalistice.

## **Jsou určité věci, které může uchazeč i nevědomě udělat nebo říct, které sníží jeho šanci na úspěch?**

Když skáče do řeči, když neposlouchá. Když neustále cvaká tužkou, klepe kolenem. Většinou na to uchazeče upozorním a zeptám se ho, jestli je nervózní. Není to překvapivé a snažím se uvolnit atmosféru. Nejhorší je opravdu když skáče do řeči. Snažím se pracovat s tím člověkem během pohovoru a nečekat na konec, abych mu řekla ne. Když ho upozorním na chyby, on si to zanalyzuje a jednou by měl vstoupit do té společnosti a nedávám mu jen osobní feedback, ale jaká je naše kultura, co očekáváme od našich lidí, jak se my navzájem k sobě chováme a co může očekávat od svého nadřízeného. Když vidím, že je ve stresu, tak na to upozorním, že na této pozici jsou obrovské tlaky, a že se nerozlišuje, jestli je pondělí nebo pátek, osm ráno nebo večer apod. Upozorním na to hned, aby měl šanci si to sám zpracovat a říct si, chci vůbec do této společnosti? Na druhou stranu koukám na to, že vzhledem k tomu, že tu kulturu znám, aby to byl člověk do týmu a tu kulturu nenarušil. Chci, aby vždy uchazeč věděl, na čem je. Zároveň, když pokračuje v tom výběrovém řízení může se zaměřit na ty chyby a zlepšit tak svoje šance. Těch kol je u manažerských pozic několik a postupně to jde nahoru. Měl by padnout do oka všem, které potká, když je u nás ve firmě, protože tito lidé vědí, jak to ve společnosti funguje a koho by chtěli potkávat na té pozici. S kým by rádi jednali.

## **Jak dlouho zpravidla trvá výběrové řízení a kolik mají například kol?**

Je to individuální, ale pohovory trvají minimálně hodinu, maximálně hodinu a půl. Záleží, jak moc do hloubky je třeba jít, co se týče specifických schopností a požadavků. Kola jsou minimálně tři a mohou trvat až několik týdnů. První je se mnou. U druhého záleží, kam půjde. Bude v určitém závodu? Přizvu ředitele závodu. Třetí kolo je se šéfem ředitele toho závodu, protože je to klíčový člověk pro tu danou pobočku a šéf ředitele závodu chce také tyto lidi poznat, protože on s nimi bude také komunikovat. Máme velmi otevřenou komunikaci, nehrajeme si na hierarchii, že něco musí jít jediné přes přímého nadřízeného. Komunikujeme napříč firmou. Pokud se nám něco nezdá, mohou přijít na řadu další testy, a ještě další kolo, ovšem minimálně jsou vždy tři.

**Na co by se podle Vás měl kandidát zeptat na konci pohovoru, pokud k tomu dostane prostor?**

Správná otázka je buď na tu danou společnost nebo pozici. Znamená to, že nad tím přemýšlí a má o to zájem. Že mu například ještě něco chybí nebo něco nepochopil. Jak postupujete, když potřebuji například schválit investici apod. To je ideální. Může se klidně zeptat i na to, jak vidíme jeho šance.

**Pozorujete nějaké významné změny v přístupu k náboru v posledních letech?**

Hodně se přešlo na online, což má své výhody i nevýhody. Je to částečně budoucnost, ale myslím si, že bez osobního setkání nepoznáte charakter člověka. Vidím to sama na online pohovorech. Krásně šetří čas, ale zaměřuji se během nich hlavně na ty odborné znalosti, protože ta osobnostní stránka z toho nejde úplně vyčíst jako při setkání. Ty krátké online pohovory mi pomohou vytipovat, koho si pozvat k dalšímu kolu, které bude opět se mnou, ale více do detailu, kde se zaměřím na charakter. Je to demokrat nebo jednoznačně rozhoduje? Obojí je potřeba, ale ne u všech pozic. Nedokážu si to představit bez osobního setkání. Jednak protože se kandidát může podívat do té společnosti, jak vypadá kancelář, získat určitý první dojem, podívat se do výroby, ale i pro mě je to dobré vidět. Když kladu otázky na tělo, které se týkají povahy, tak potřebuji vidět, jak reaguje. Řeč těla, vyjadřování, jestli se bez problému dokáže ohodnotit nebo musí těžce přemýšlet, aby o sobě

vůbec něco řekl. Všechno jsou významné signály, které online tolik nezískáte. Umím si představit, že nám technologie v budoucnu umožní všechno. Že bude možné se online vidět skoro jako naživo, ale v nejbližší době věřím, že nutnost osobního setkání zůstane. Pro určité pozice bude stačit jen online pohovor, ale pokud se jedná o člověka, který bude muset spolupracovat s ostatními, potřebuji ho vidět. Jako velkou výhodu online pohovorů vidím klid uchazeče, který je v domácím prostředí, nemusí se stresovat cestou, nemusí být v cizím prostředí. Doma je uvolněný.

### **Co se týče online pohovorů, vidíte nějaké chyby, které uchazeči dělají? Jak zapůsobí?**

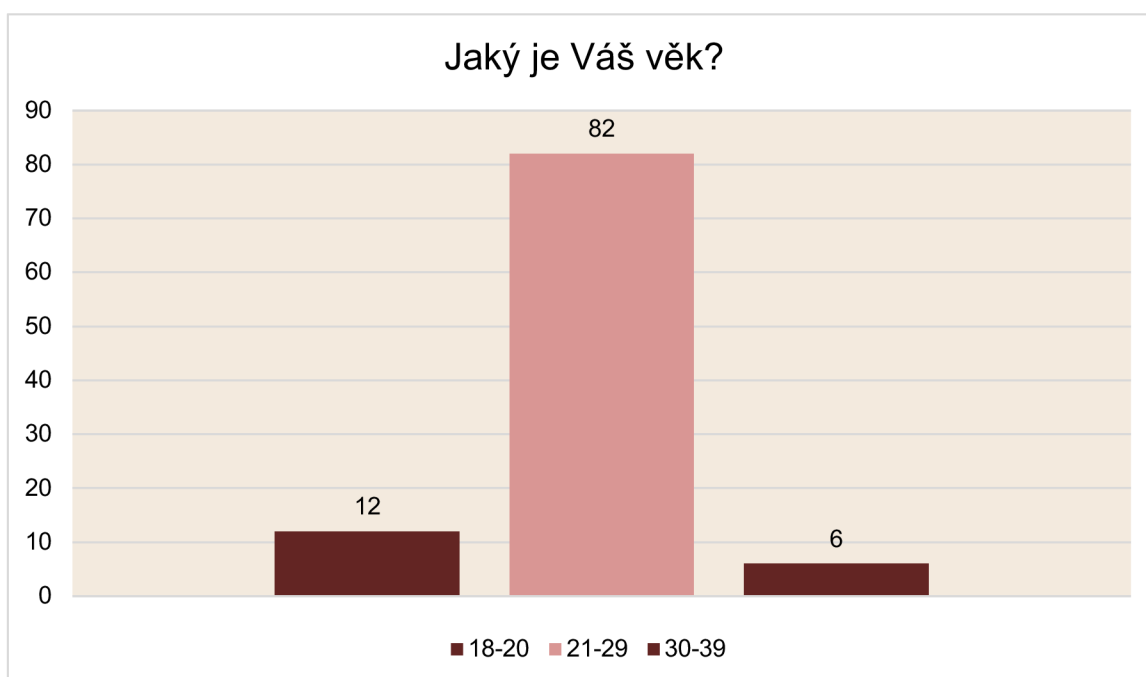
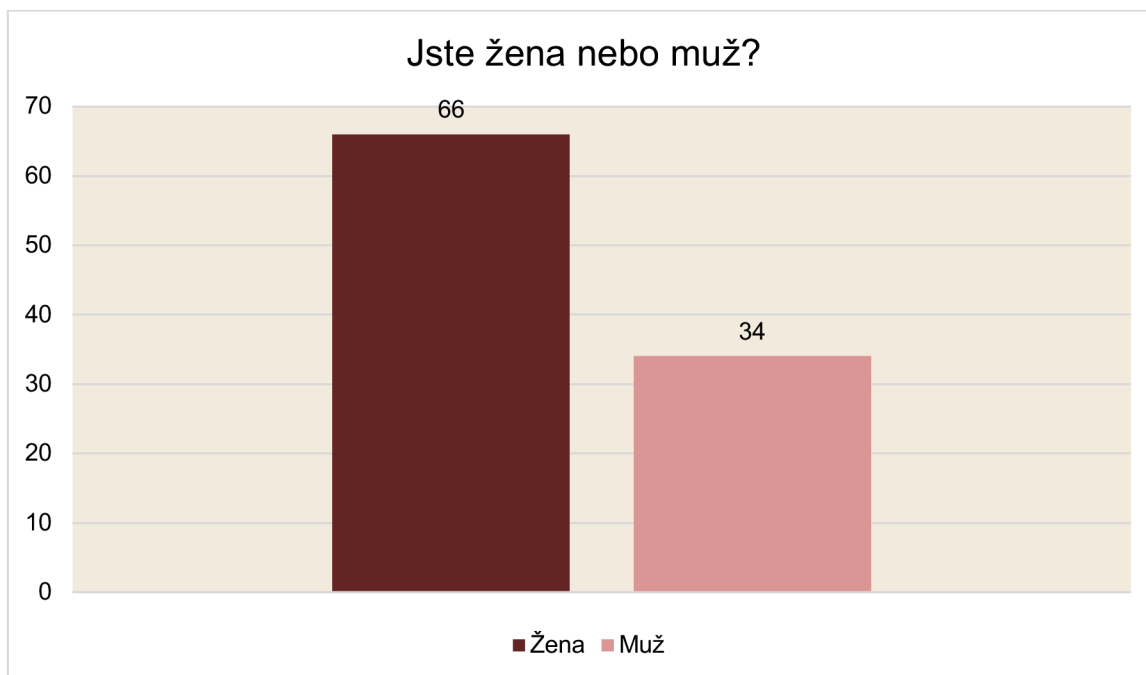
Důležité je oblečení. S určitým domácím pohodlím u online pohovorů přichází i to, že někteří uchazeči sedí u počítače v triku nebo svetru a hraje to velkou roli. Sama to tolik neřeším, ovšem když by měl pokračovat do dalšího kola s vedením firmy, upozorním ho na to. Je to projev úcty a mělo by se to projevit. Styl komunikace je také občas problém, jelikož začnou mluvit více domácky. Měli by komunikovat jako by byli v podniku osobně.

### **Klade se na něco větší důraz v poslední době?**

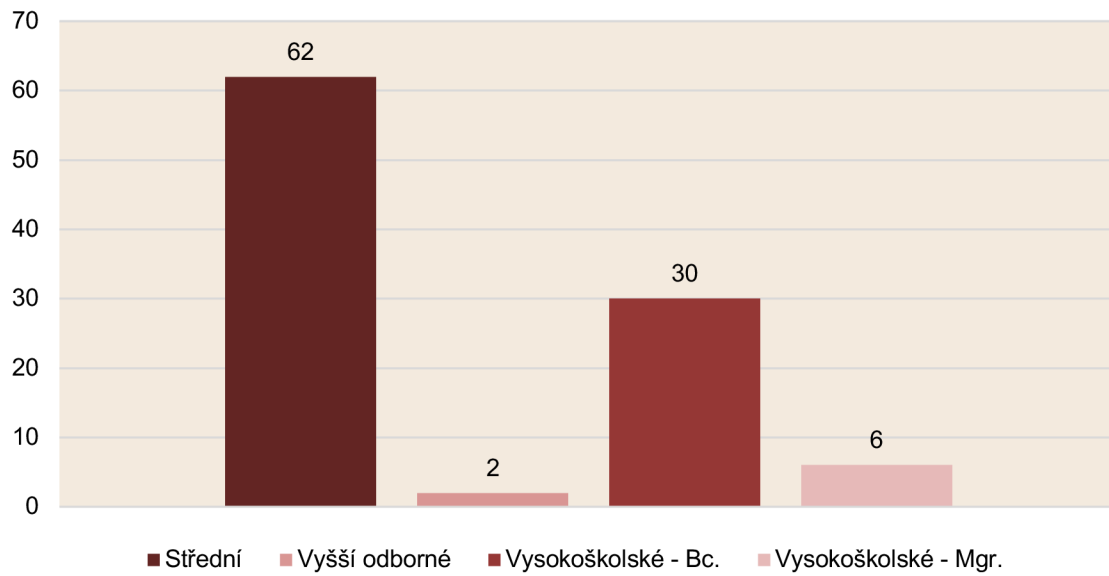
Oproti době před deseti nebo dvaceti lety se teď hodně klade důraz na spolupráci s ostatními lidmi, styl komunikace a způsob vedení lidí. Velký důraz. Začínají se vyzdvihovat znalosti každého člověka a pokud vidíme, že je znechucen prací v daném týmu jen protože na něm šéf sedí nebo že mají konflikty. Nechceme kvůli tomuto ztrácet kvalitní lidi. Měl by podporovat lidi, ne být direktivní. Otevřená přátelská komunikace. Další důležitou věcí jsou samozřejmě výsledky, ale vše se řídí dle specifických KPIs.



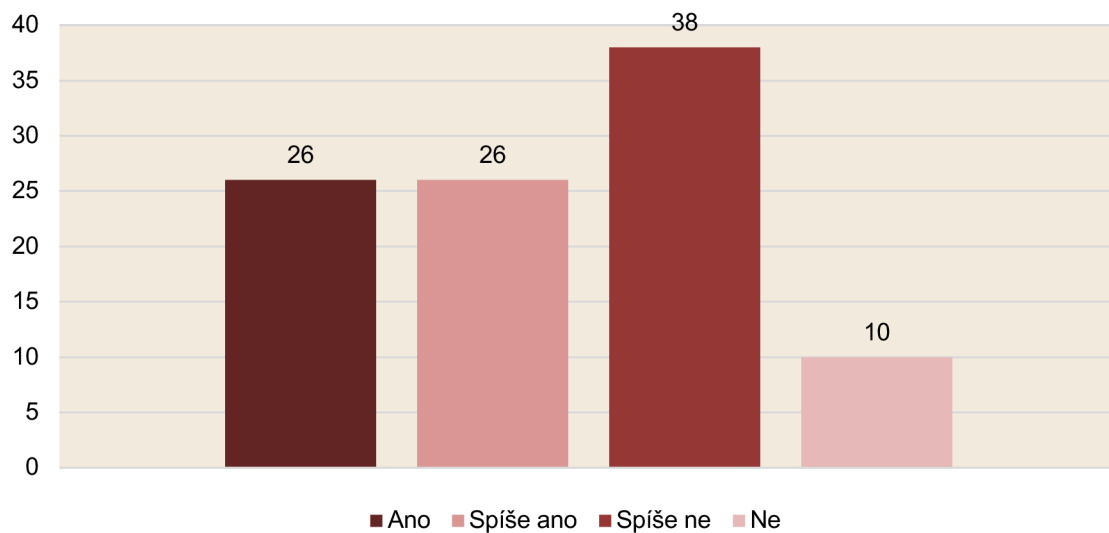
## Příloha 2 Dotazník s uchazeči o práci



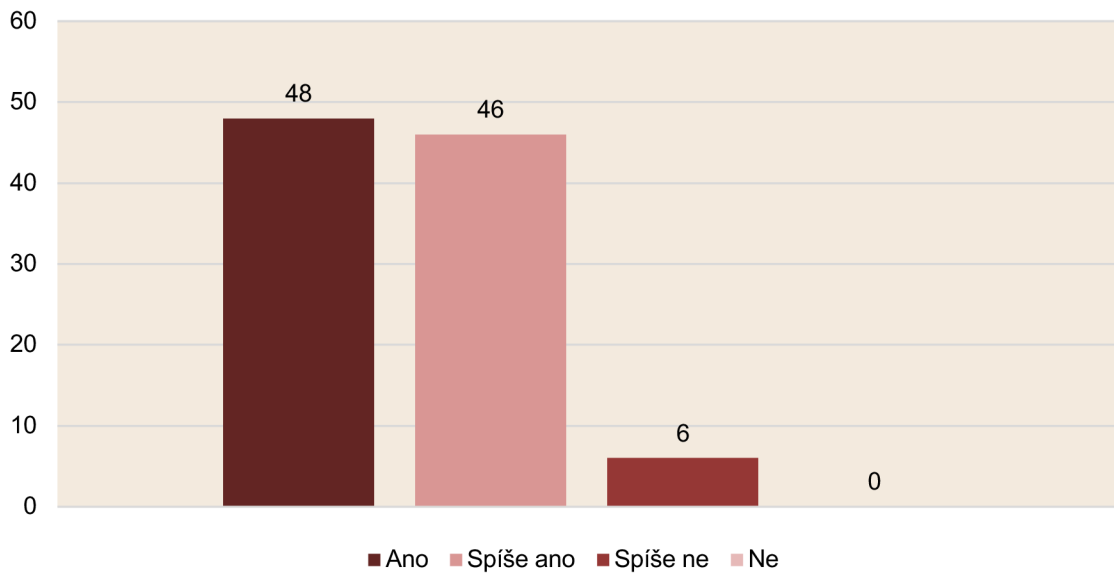
### Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



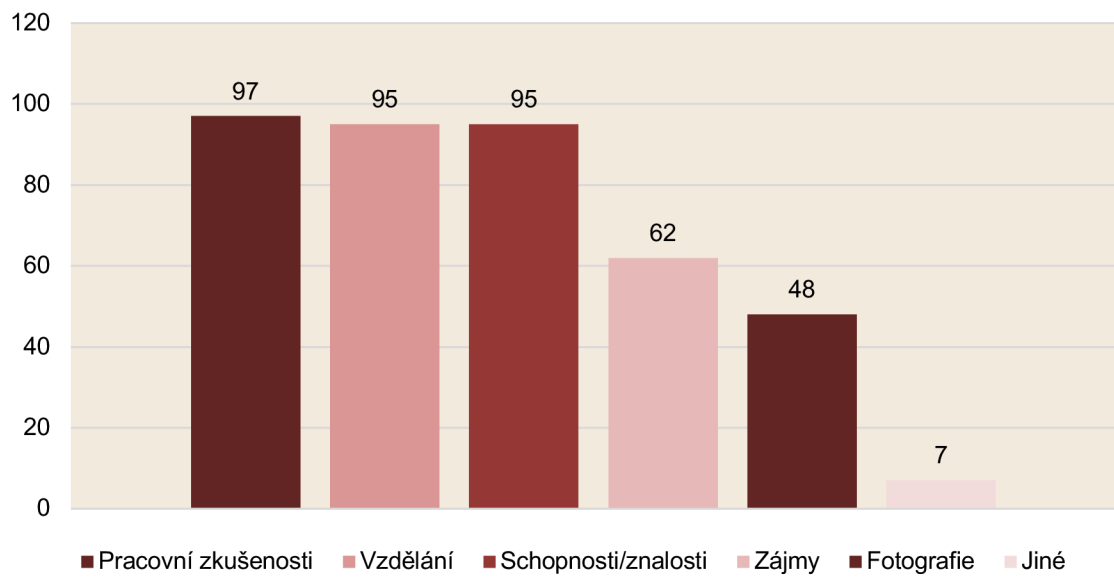
### Byl/a jste ve škole připravován/a nějakou formou na přijímací řízení?

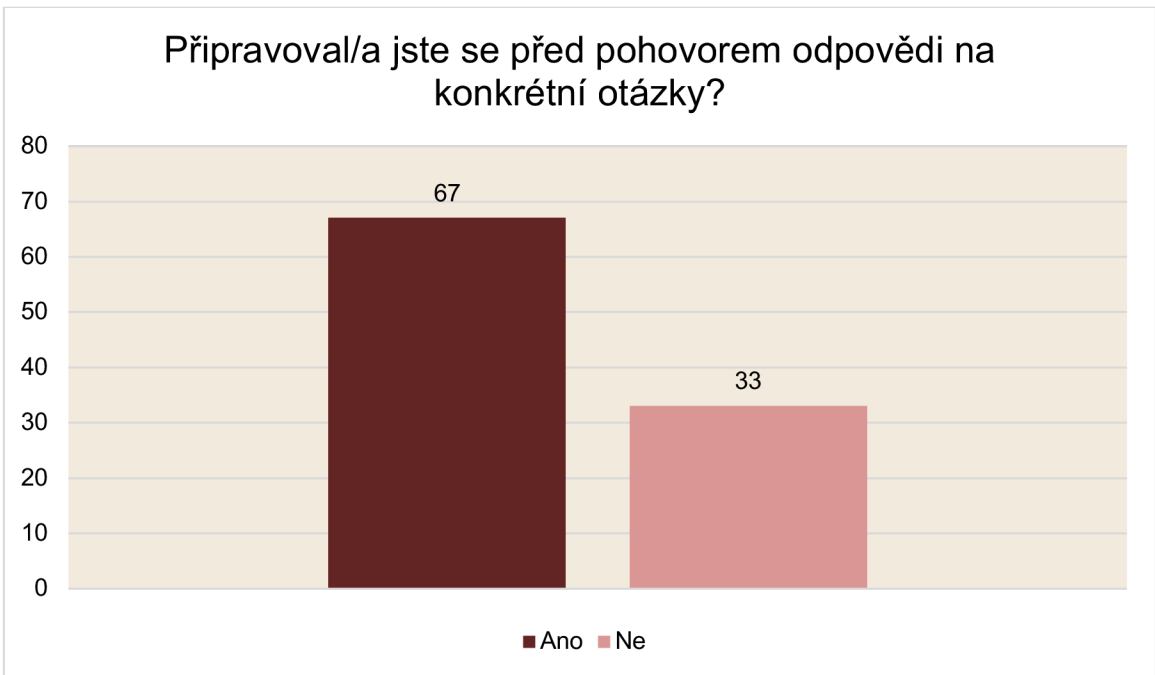
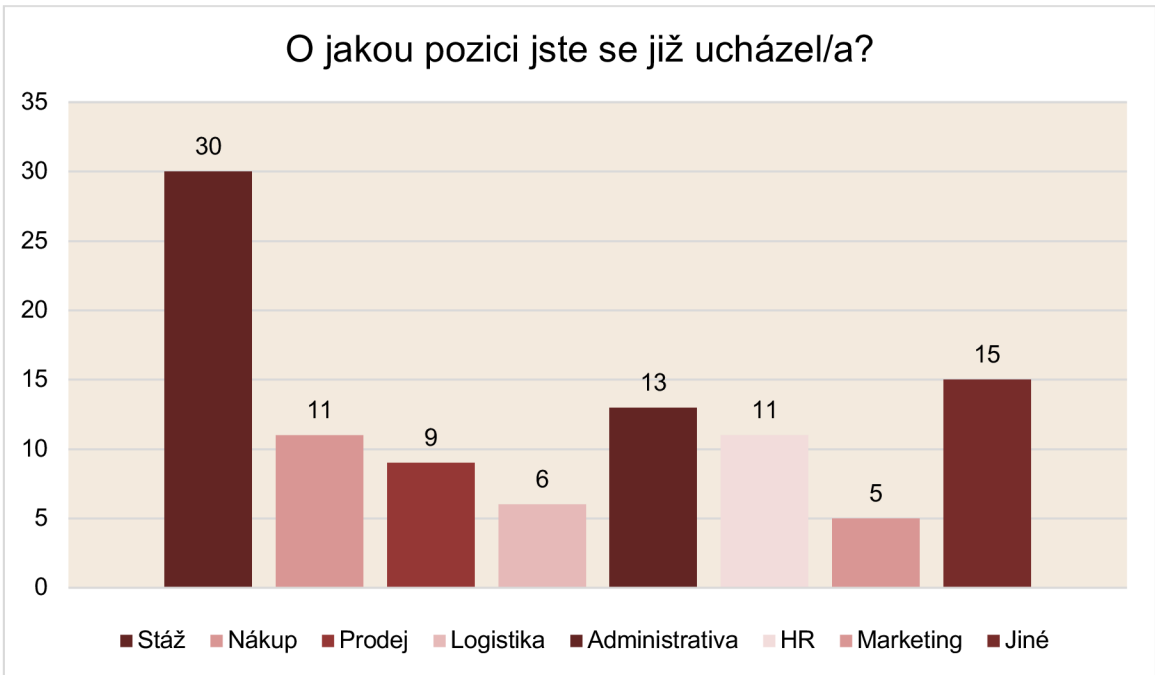


### Víte, jak správně napsat životopis a motivační dopis?

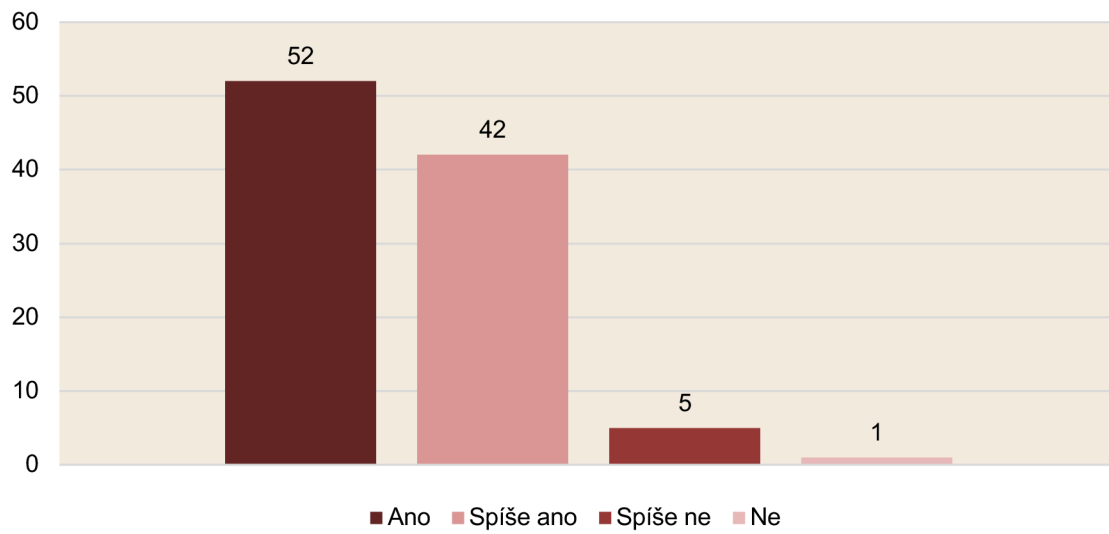


### Co by podle Vás měl životopis obsahovat?

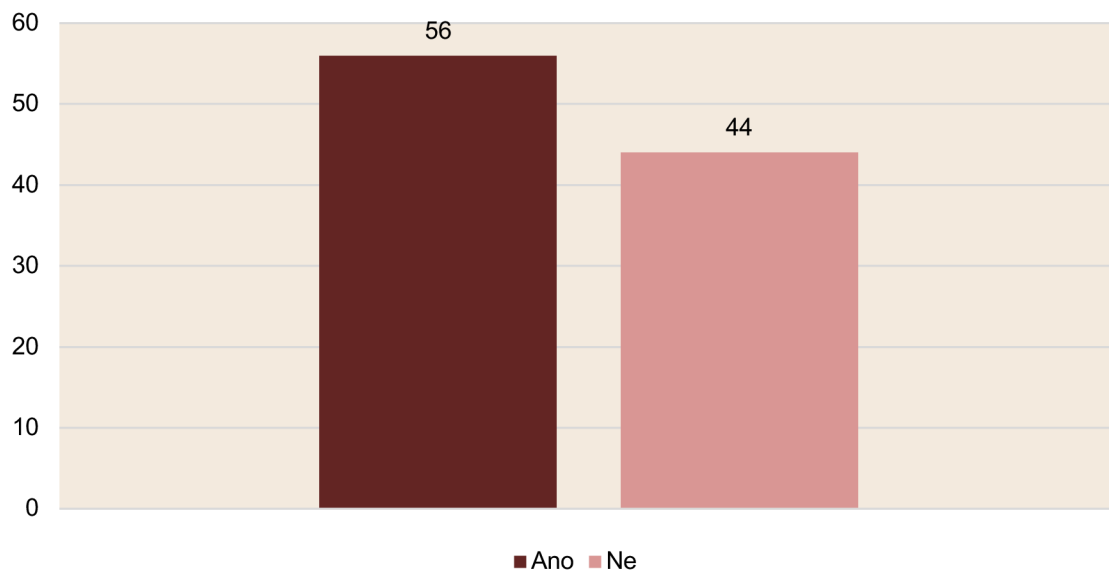




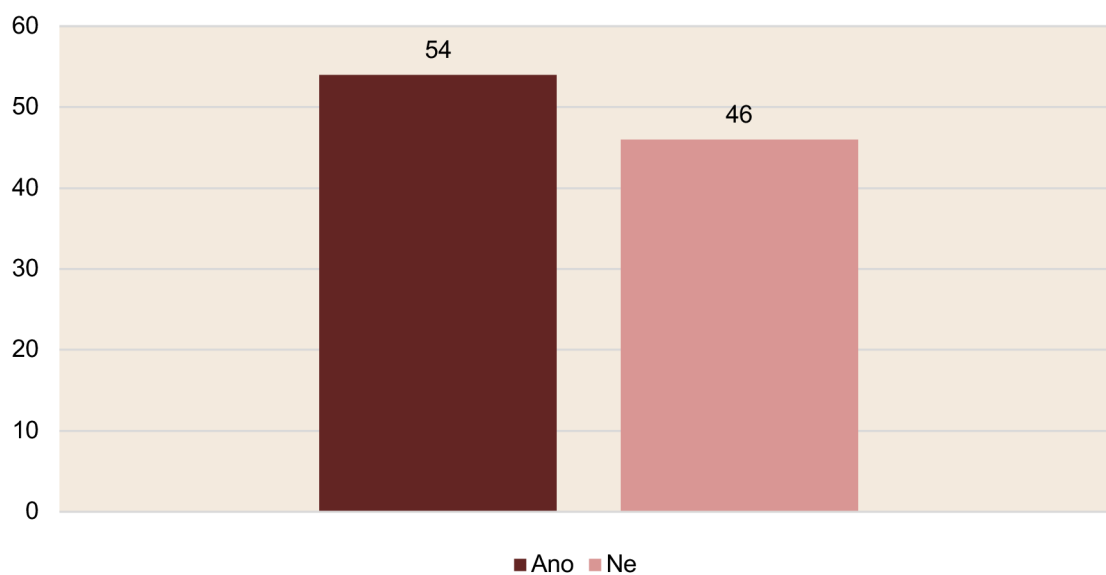
Byl/a jste dostatečně informovaný/á o společnosti, ve které jste se ucházel/a o pozici?



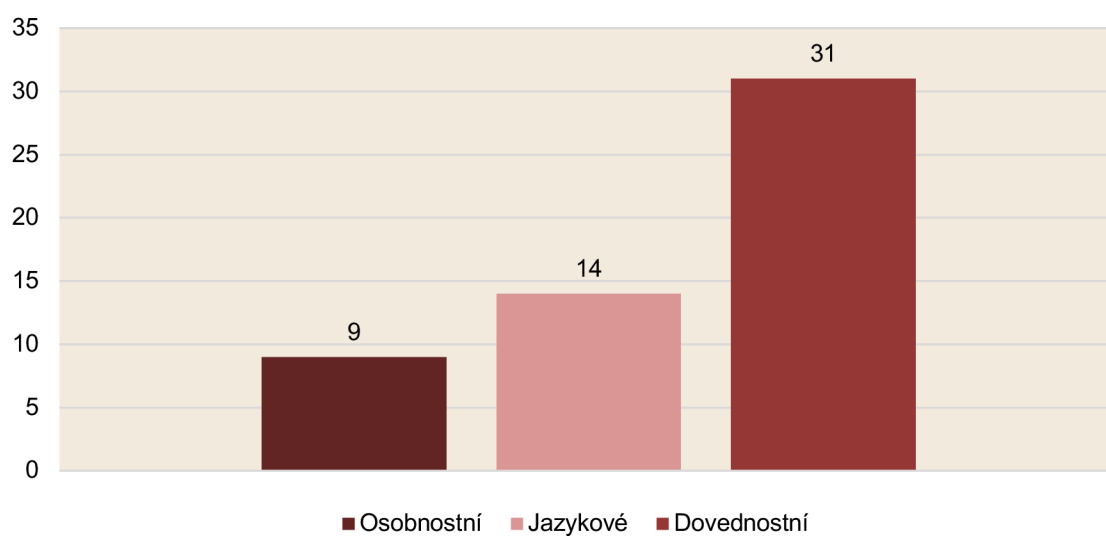
Mělo výběrové řízení více kol?



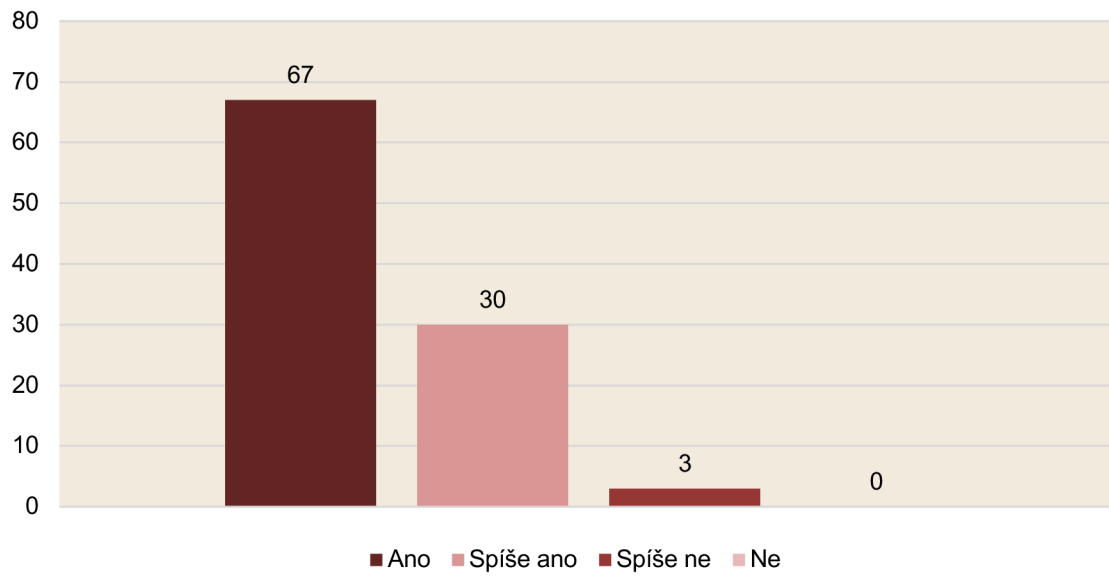
### Dělal/a jste kromě pohovoru nějaký druh testu?



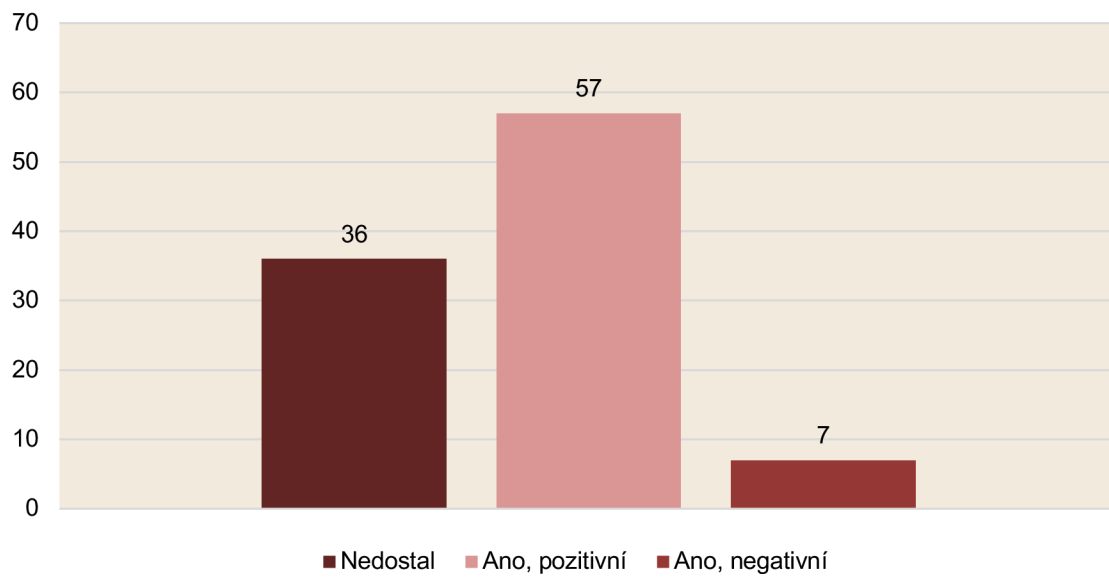
### Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku 'Ano' specifikujte.



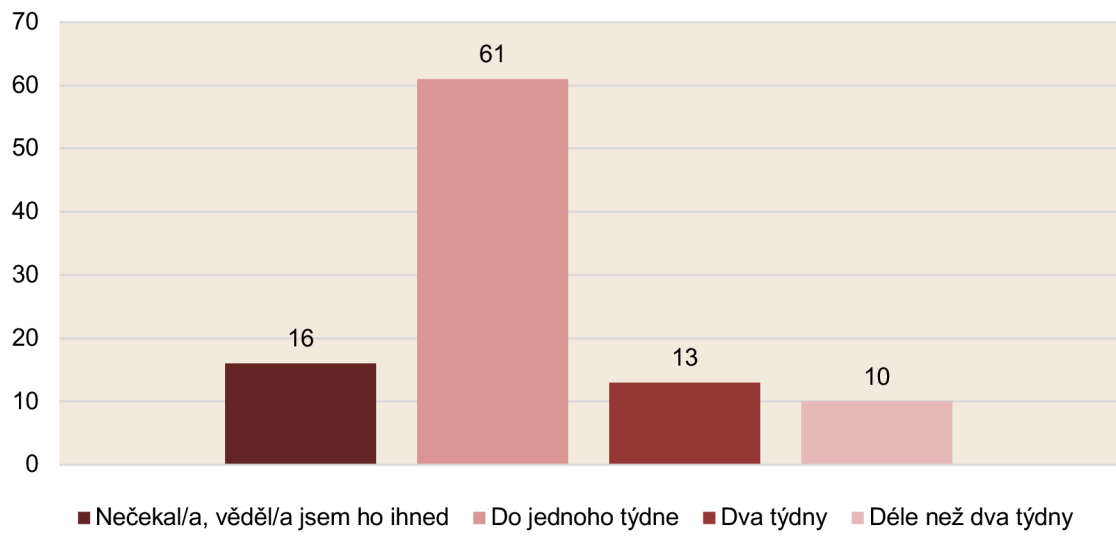
### Jednal zástupce společnosti profesionálně?



### Dostal/a jste po pohovoru zpětnou vazbu? Jakou?



### Jak dlouho jste čecal/a na výsledek výběrového řízení?





## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Michal Maňák		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Nábor nových pracovníků		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	57		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	2		
<b>POČET TABULEK</b>	2		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Teoretická část této závěrečné práce nejdříve obecně popisuje problematiku náboru pracovníků a následně se zaměřuje na různé techniky náboru. Konec teoretické části této práce je zaměřen na pohled zaměstnavatele i uchazeče, co se týče náboru a přijímacího řízení. Informace vychází z českých i zahraničních zdrojů.</p> <p>Praktická část je zaměřena na přijímací pohovor ze strany uchazeče. Je rozdělena do tří částí – před, během a po pohovoru. Cílem této práce je navrhnout oblasti v rámci jednotlivých fází, na které by se měl zaměřit člověk ucházející se o práci.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	získávání pracovníků, uchazeč, popis a specifikace pracovní funkce, metody získávání pracovníků, nabídka zaměstnání, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, životopis, pohovor		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Michal Maňák		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Employee recruitment		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	57		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	2		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	2		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>The theoretical part of this final thesis first describes the issue of recruitment in general and then focuses on various recruitment techniques. The end of the theoretical part is focused on the perspective of the employer and the applicant in terms of recruitment and recruitment procedures. The information is based on Czech and foreign sources of information.</p> <p>The practical part is focused on the job interview from the perspective of an applicant. It is divided into three parts – before, during and after the interview. The aim of this work is to suggest areas within the various phases on which a person applying for a job should focus.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	recruitment, applicant, headhunting, executive search, employee selection, CV, interview, staffing, job offer, responsibilities		