

**Univerzita Jana Amose Komenského Praha**

Bakalářské prezenční studium

2009-2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Kateřina Kellerová

Přijímací a výběrové řízení

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Mgr. Naděžda Šulcová

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Full-Time Studies

2009-2012

**BACHELOR THESIS**

Kateřina Kellerov

Admission and selection process

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**

Mgr. Naděřda řulcov

## **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 použité literatury.

Kralupy nad Vltavou, 19. 3. 2012

Kateřina Kellerová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí své bakalářské práci paní Mgr. Naděždě Šulcové za poskytnuté konzultace, odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Poděkování patří i personálním odborníkům, kteří mi poskytli rozhovory. A také mé rodině za podporu.

## **ANOTACE**

Tématem bakalářské práce je „Přijímací a výběrové řízení“, které se zabývá personálními věcmi v podobě přijímání zaměstnanců a vhodného výběru zaměstnance na dané pracovní místo. V teoretické části se autorka snaží vysvětlit termíny přijímacího a výběrového řízení. Praktická část je zaměřená na porovnání výběru metod zaměstnanců na manažerské a řadové pozice, vyžadování životopisů a motivačních dopisů a časová náročnost výběru.

**Klíčové pojmy:** metody výběru zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, motivační dopis, personální práce, přijímací řízení, výběrové řízení, životopis.

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis is “admission and selection process” which is focused on HR domain like hiring new employees and setting the right people to the right job. Theoretical part is trying to describe and explain phrases which could appear during this admission and selection process. Practical part is aimed on comparison of different methods for selection of new employees according to their future job, requesting CVs, motivation letters and time requirements for selection.

**Keywords:** methods of recruitment, hiring methods, motivation letter, HR, admission process, selection process, CV.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	8
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. Personální práce a přijímací řízení</b> .....	10
1.1 Personální práce .....	10
1.2 Přijímací řízení.....	11
1.3 Přijímací pohovor z pohledu uchazeče – jak se na něj připravit.....	12
<b>2. Výběrové řízení</b> .....	22
2.1 Výběrové řízení z pohledu zaměstnavatele.....	24
2.2 Vnitřní zdroje .....	25
2.3 Vnější zdroje .....	27
2.4 Metody získávání zaměstnanců .....	28
2.5 Metody výběru zaměstnance.....	31
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>3. Průzkum</b> .....	44
3.1 Cíl průzkumu a stanovení hypotézy.....	44
3.2 Metody a techniky průzkumu .....	45
3.3 Harmonogram postupů.....	46
3.4 Zkoumaný vzorek .....	46
3.5 Odpovědi na zadané otázky u manažerských pozic.....	48
3.6 Odpovědi na zadané otázky u řadových pozic.....	61
3.7 Zkoumání hypotézy.....	72
<b>ZÁVĚR</b> .....	74
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ</b> .....	75
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	77
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	78

## ÚVOD

Práce od nepaměti vždy k životu patřila. Už v ranných dobách lidé pracovali, aby si zajistili obživu. Dnes tomu není jinak.

Dnešní doba je hodně uspěchaná a lidé, hledající si práci, například po skončení studia, to nemají opravdu jednoduché. Žádá se po nich, aby byli flexibilní, zkušená a o ničem moc nepřemýšleli, zkrátka netknutí názory a nerozlišovali moc, co je dobré a co je špatné. Je to jednoduché, nikdo se nikoho na jeho vlastní názor neptá, a když ano, stejně jej ani nezajímá. Každý za svůj život změní několikrát práci, či dokonce profesi, a tak není divu, že aktuálním tématem dnešní společnosti se stává pracovní pohovor a s ním spojené další věci.

Tématem bakalářské práce je „Přijímací a výběrové řízení“. Autorka si vybrala toto téma, protože se o personalistiku zajímá již od střední školy, kdy začala absolvovat praxe a brigády na personálním oddělení.

Teoretická část se zaměřuje na pojmy související s personální prací, přijímacím a výběrovým řízením. V každé kapitole a podkapitole se rozebírají záležitosti, které patří k personalistice. V první kapitole se autorka snaží popsat personální práci a přijímací řízení. Větší důraz dává na přípravu přijímacího pohovoru z pohledu uchazeče. Jak by měla vypadat profesní, psychologická a dokumentární příprava na přijímací pohovor. Do dokumentární přípravy spadá správné sepsání životopisu, co by měl obsahovat za důležité náležitosti a informace. Dále k tomu patří motivační dopis, který slouží jako průvodce k osobě, která ho píše.

V druhé kapitole se autorka snaží popsat výběrové řízení, jak funguje a k čemu slouží. Jeho další podkapitoly, jako je výběrové řízení, z pohledu zaměstnavatele. Do této podkapitoly patří činnosti, které zaměstnavatel musí vykonat, než začne přijímat nové zaměstnance. Dále jsou tu podkapitoly vnitřní a vnější zdroje, které jsou bezpodmínečně nutné v každé organizaci. Slouží k volbě výběru zaměstnanců, zda zaměstnavatel bude vybírat z vnitřních čili svých zdrojů, kterými jsou zaměstnanci organizace, či zvolí vnější zdroje, tedy externí. Na to navazují podkapitoly metody získávání zaměstnanců a metody výběru zaměstnanců. V těchto podkapitolách jsou stručně popsány nejčastěji používané metody, jak k získávání zaměstnanců, tak k výběru zaměstnanců.



V praktické části se autorka pokouší o rozbor rozhovorů, které provedla s personálními experty. Jejím cílem je zjistit, jakou metodu výběru zaměstnance používají a jak dlouho trvá komplexní výběr zaměstnance v různých organizacích, a to z pohledu výběrového řízení na manažerské pozice a řadové pozice.

Ke své práci použila autorka kvalitativní postup, neboť jej hodnotila jako nejlepší možnou variantu, která vyhovovala nejvíce spolu s expertními rozhovory.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Personální práce a přijímací řízení

### 1.1 Personální práce

Personální práce nebo také personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení a též řízení lidských zdrojů, jsou názvy, které mají stejný význam pro jednu a stejnou věc. V dnešní době se spíše autoři pojí k termínu „řízení lidských zdrojů“, který se spíše najde v příručkách, odborné literatuře a i v praxi.

Podle Armstronga zní definice takto: „*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>1</sup> Milkovich a Boudreau tvrdí, že: „*Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.*“<sup>2</sup>

Koubkova definice označuje vše potřebné: „*Personální práce, jak už samotný název napovídá, se zaměřuje na otázky, související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem, pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb.*“<sup>3</sup>

Autorka se přiklání k definici p. Koubka, protože je stručná a jasně vysvětlitelná. Lidé si pod ní dokáží představit konkrétní věc.

Mezi nejdůležitějším a hlavním úkolem každé organizace je, aby dokázala splnit veškeré své cíle, které si sama stanoví. Mohou to být cíle jako např.: splnění kapacity a efektivity organizace, být na trhu konkurenceschopní a úspěšní, dosažení určitého zisku, mít určité postavení na trhu a zlepšování kvalit. K těmto bodům

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008. s. 27.

<sup>2</sup> MILKOVICH T. G., BOUDREAU W. J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. s. 38.

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. s. 14.

přispívá i personální práce tím, že např. hledá příhodné spojení mezi člověkem a pracovními úkoly, které se snaží stále vyladovat. Její snahou je najít optimální využívání pracovníků, kde jde především o využívání fondu pracovní doby. Dále formuluje pracovní skupiny a usiluje o lepší a efektivnější způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků, který je velmi důležitý, neboť firma obvykle klade velký důraz i na potřeby svých pracovníků, čímž mohou být jejich zájmy, životní i pracovní cíle. A v neposlední řadě dodržuje všechny zákony, které se týkají oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.<sup>4</sup>

K vyhotovení úkolů personální práce je nutno provádět personální činnosti, které jsou nezbytnou součástí. Úkoly personální činnosti mohou být tyto např.: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, zařazování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, poradenství pro zaměstnance, řešení nadbytečnosti personálu, vyjednávání.

## 1.2 Přijímací řízení

Valná většina lidí, která se uchází o práci, má o pracovním pohovoru zkrácenou představu. Představují si jej jako výslech, na který jsou předvoláni policií a sami sebe si představují jako zločince, který něco provedl. Toto je ovšem mylná představa. Uchazeči, kteří se jdou ucházet o pracovní místo, se mají vidět jako klíčoví a perspektivní kandidáti, bojující o perspektivní místo.<sup>5</sup>

Ještě před nedávnou dobou kariéra lidí vypadala tak, že rovnou po škole, či univerzitě nastoupili na pracovní pozici, kde pomalu, ale jistě postupovali povyšování až do důchodového věku a byli velmi spokojeni. Našli se i výjimky v podobě ctižádostivých lidí, kteří si šli tvrdě za svým cílem.

V dnešní době už je tomu ale jinak. Během produktivního věku mnoho lidí několikrát změni práci a někteří dokonce rovnou profesi, tzv. hledají sami sebe. Je to nejspíše dáno dobou, ve které žijeme.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007.

<sup>5</sup> FRY, R. *101 chytrých otázek které vám pomohou u přijímacího pohovoru. Jak získat vysněné zaměstnání*. Brno: Computer Press, 2010.

<sup>6</sup> WILLIAMS, L. *Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení*. Brno: Computer Press, 2003.

### 1.3 Příjímací pohovor z pohledu uchazeče – jak se na něj připravit

Než jde uchazeč na pohovor, tak by se měl zamyslet nad některými důležitými a zásadními otázkami jako jsou např.:

- Co hledám za práci?
- Co můžu potenciálnímu zaměstnavateli nabídnout?
- V jaké oblasti chci pracovat? (V průmyslové oblasti, finanční oblasti, zdravotnické oblasti atd.)
- V jakém městě chci pracovat?
- Jsem ochotný/á dojíždět za prací? Popřípadě, jak daleko jsem schopný/á dojíždět?
- S jakými lidmi chci pracovat a spolupracovat?
- Proč by měli vybrat právě mou osobu?

Tyto otázky jsou nejdůležitější a uchazeč si na ně musí sám najít odpověď.

#### Profesní příprava

U profesní přípravy je nejdůležitější zjistit si veškeré informace o zaměstnavateli, kam se uchazeč chystá jít na pohovor. Čím víc informací uchazeč o dané organizaci ví, tím je to pro něj lepší, protože zaměstnavatel uvidí snahu. Při zjišťování informací je dobré se zaměřit a vyhledat slabiny ve firmě a u pohovoru sdělit zaměstnavateli, že by uchazeč dokázal odstranit zmiňovanou slabinu. Zkrátka být nápomocen.

Mezi důležité informace, které by si měl uchazeč zjistit o organizaci např. patří:

- Kudy se dostat do kanceláře, kde je domluven pohovor – není vhodné přijít na pohovor pozdě, např. kvůli dopravní zácpě. Proto je lepší si projet trasu předem a zjistit tyto informace, aby člověk předešel těmto nepříjemnostem.
- Představa o domácích a mezinárodních pobočkách a historie firmy – tyto informace jsou důležité a na pohovorech se na ně ptají, aby zjistili, zda máte nějakou představu o jejich firmě.

- Specializace firmy – zjistit si, co daná firma např. produkuje, vyrábí či nabízí za služby.
- Jména, tituly a popřípadě i profilové údaje o vrcholovém managementu – jména je vždy lepší znát, aby si potenciální zaměstnavatel o vás mohl udělat „obrázek“. <sup>7</sup>

### **Psychologická příprava**

Nedílnou součástí přijímacího pohovoru je psychologická příprava. Ta má ovšem více možností a je na každém člověku, jak se k ní postaví.

U přijímacího pohovoru je velice důležité to, jak na otázky reagujeme, ale také i to, jak na otázky odpovídáme. Správná reakce na otázku je ovšem lepší, než odpověď. Člověk, který s námi pohovor dělá, pokládá otázky, které jsou vesměs stejné, ale jinak podané a snaží se nás tzv. „nachytat“ na banálních věcech, a vyvést z míry, jen aby zjistil, jak umíme reagovat. Tato schopnost je pro ně velice důležitá, aby dokázali odhadnout, zda se pro dané pracovní místo uchazeč hodí, či nikoliv.

Pohovor je sám o sobě velice stresovou záležitostí, a tak se jeho příprava nesmí podcenit, pokud chce uchazeč zaujmout zaměstnavatele. Stresu se dá předejít několika způsoby. Jedním ze způsobů jsou jednoznačně vlastní zkušenosti z předešlých pohovorů, na kterých se dá „stavět“, protože člověk už ví, jak to na pohovorech „chodí“. Každý pohovor je skoro stejný, jen záleží na lidech, kteří ho provádějí, jak se k němu postaví. Je možné, že člověk u pohovoru může narazit na personalistu, který se snaží si sám sobě dokazovat moc a na uchazeče není moc milý a snaží se ho svými otázkami znemožnit a vystresovat. Ovšem toto není podmínkou. Jak už bylo řečeno, záleží na lidech. Proto není na škodu předejít těmto nepříjemnostem např. přihlášením se na kurz, kde se vyučuje a školí, jak zvládat stres a předejít stresovým situacím, popřípadě, jak reagovat na stres a stresové situace.

U pohovoru je též nesmírně důležité nenechat se vyvést z míry a hlavně nepůsobit „sešňorovaně“. Pokud má personalista otázky, kterými se nás snaží

---

<sup>7</sup> FRY, R. *101 chytrých otázek které vám pomohou u přijímacího pohovoru. Jak získat vysněné zaměstnání*. Brno: Computer Press, 2010.

nachytat, je lepší se uvolnit a patřičné poznámky si tolik nebrat. Zkrátka působit klidně, odvázně, sebevědomě a přátelsky.

Dále se doporučuje jít na některé pohovory, jak se říká, „jen tak“, aby člověk zjistil, jak má reagovat a jaké otázky ho u pohovoru čekají, tzv. „otřískat se“. Člověk by měl ovšem zvolit druh pohovoru, který odpovídá jeho možnostem, čili zúčastnit se pohovoru o pracovní pozici, na kterou má předpoklady, patřičné zkušenosti a znalosti.

Je zde i další možnost, jak se psychicky na pohovor připravit a to, jít do dané organizace, kam byl člověk pozván na pohovor, na tzv. „průzkum“. Zkusit si párkrát přijít do organizace, aby si zjistil, jak to tam vypadá a nešel do neznámého prostředí.

Zde je pár příkladových otázek, na které se personalisté nejčastěji ptají:

- Proč máme zaměstnat právě Vás?
- Co byste do organizace přinesli nového?
- Proč chcete pracovat právě u nás?
- Co víte o společnosti?
- Jaké máte dobré a špatné vlastnosti?
- Řekněte mi něco o sobě?
- Jakou činnost byste chtěl/a v naší společnosti vykonávat?
- Proč jste odešel/a z minulé práce?
- Jakou představu máte o mzdě?

### **Dokumentační příprava – životopis, motivační dopis**

Do dokumentační přípravy na pohovor patří správné sepsání životopisu a motivačního dopisu.

#### **Životopis**

Životopis nebo-li curriculum vitae (CV), je dokument, který obsahuje přehled veškerého vzdělání, pracovních zkušeností, různých dovedností a znalostí. Má jasný cíl, a to prezentování uchazeče v co nejlepším světle spolu s využitím životopisných a dovednostních faktorů. Obvykle bývá první komunikací mezi uchazečem a potencionálním zaměstnavatelem. Právě proto informace obsažené v životopise

bývají rozhodující pro úspěšnou pozvánku uchazeče na pracovní pohovor. Text životopisu by měl být krátký, výstižný a čitelný. V dnešní době se dává přednost spíše přehlednému tzv. strukturovanému životopisu, který se nazývá také profesní, či profesionální životopis. Neměl by přesáhnout 2 – 3 stránky formátu A4.

*„Informace by měly být sestaveny v logických celcích. Nejvhodnější je jejich heslovitý obsah. Nemí v zájmu ani jedné strany číst dlouhá, složitá a nepřehledná souvětí.“*<sup>8</sup>

Siegel popisuje další typ životopisu tzv. životopis psaný kompozičně nebo-li slohově. Tento způsob se příliš nedoporučuje, neboť je nepřehledný, protože obsahuje mnoho vět a odstavců, které na sebe logicky a většinou chronologicky navazují. Tím se člověk dočte až v závěru životopisu podstatné informace. Mnohdy se potenciální zaměstnavatel až na konec životopisu nedostane, protože je velmi únavné číst jej od začátku až do konce slovo od slova.<sup>9</sup>

Než se začne životopis psát, měl by se člověk zamyslet nad tím, co by mohlo potenciálního zaměstnavatele zajímat a uvažovat o tom, kdo jej bude číst. Aby zaměstnavatel zatoužil mít daného uchazeče v týmu, je nutné zaujmout již životopisem a motivačním dopisem.

*„Tvorba vlastního životopisu je završena jeho předáním potenciálnímu zaměstnavateli, jenž s ním podnikne první kroky v rámci tzv. administrativního kola personálního výběru, které bývá také často označováno jako kolo předvýběrové.“*<sup>10</sup>

Správně sepsaný životopis by měl obsahovat tyto body:

- Osobní údaje
- Vzdělání
- Další vzdělávání
- Pracovní zkušenosti
- Jazykové znalosti
- Počítačové znalosti
- Další znalosti

---

<sup>8</sup> MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu.* Praha: Grada, 2002, s. 39.

<sup>9</sup> SIEGEL, Z. *Sestavte si atraktivní životopis.* Praha: Grada, 2008.

<sup>10</sup> MATĚJKA M., VIDLAŘ P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu.* Praha: Grada, 2002, s. 44.

- Zájmy
- Reference
- Místo, datum, podpis

Pokusíme se přiblížit jednotlivé body životopisu.

### **Osobní údaje**

V tomto bodě se uvádí jméno a příjmení, popřípadě titul. Celá adresa bydliště, kam může být zaslána písemná odpověď. Telefon, e-mailová adresa. *„Datum narození je obecně považováno za samozřejmou a naprosto standardní informaci. Tento údaj nezastává v životopise negativní roli, neboť budeme uvádět i jiné časové údaje v jiných bodech a věková kategorie uchazeče tak či tak vyjde najevo.“*<sup>11</sup> Dále se uvádí rodinný a zdravotní stav. Mohou se zde uvést i věci jako např. sexuální orientace, omezená pohyblivost, těhotenství, vztah k víře, rodinné zázemí a majetkové poměry. Osobní údaje by neměly překročit rozsah informací uvedených v bodu „Pracovní zkušenosti“.

### **Vzdělání**

Tyto údaje se vždy uvádějí od nejnovějších k nejstarším (vysoká škola, střední škola). Časové údaje se vždy uvádějí – odkdy dokdy se na škole studovalo. Dále se píše přesný název a sídlo školy, kde se studovalo, jaký obor se studoval a způsob ukončení studia (státní zkouška, maturitní zkouška, atd.) Pokud studium dále pokračuje, může se to v životopise uvést. *„U vyšších škol můžeme také uvádět téma závěrečné nebo diplomové práce, nejlépe je-li v přímé souvislosti s pozicí, o kterou se ucházíme, s výrobním zaměřením společnosti, kterou oslovujeme, a podobně.“*<sup>12</sup> Základní škola se neuvádí, její absolvování je povinné, a tudíž se považuje za samozřejmost. Ovšem v případě, pokud je základní vzdělání tím nejvyšším vzděláním, které člověk absolvoval, se uvádí.

*„Do oblasti vzdělání spadá také studium na jazykových školách a studijní pobyty v zahraničí (au-pair apod). Nejprve uvedeme název jazykové školy nebo země,*

<sup>11</sup> SIEGEL, Z. *Sestavte si atraktivní životopis*. Praha: Grada, 2008, s. 41.

<sup>12</sup> SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*. Praha: Grada, 2003, s. 28.



*kde jsme absolvovali studijní pobyt. Dále uvedeme jazyk, který jsme studovali, a případně způsob ukončení studia (certifikace, státní jazyková zkouška apod.)“<sup>13</sup>*

### **Další vzdělávání**

Zde se uvádějí absolvované kurzy, rekvalifikace, různá školení, které se dají prokázat dokladem o absolvování, certifikátem, osvědčením. Uvádějí se časové údaje, odkdy dokdy probíhaly, přesný název kurzu, rekvalifikace či školení, název vzdělávací instituce a místo školení.

### **Pracovní zkušenosti**

*„Ty jsou současně nejdůležitějším bodem celého životopisu. Právě v tomto bodě můžeme nejlépe poukázat na naše schopnosti, zkušenosti a tím na celkovou vhodnost zastávat pozici, o kterou se ucházíme.“<sup>14</sup>* Začíná se od posledního zaměstnání. Opět se píše odkdy dokdy zaměstnání trvalo, místo a název pozice, která byla vykonávána. Stručný popis náplně práce, aby si potenciální zaměstnavatel uměl představit, co jste dělali. Jestliže se pracovalo v jedné firmě na několika pracovních pozicích, tak se nejprve uvádí firma a pod ní chronologicky seřazené pracovní pozice od nejnovější k nejstarší pozici. Zde se také uvádí i mateřská dovolená. Pokud byl člověk evidován na úřadu práce, je třeba to také uvést, jinak by v návaznosti jednotlivých let mohlo vzniknout v životopise tzv. „bílé místo.“

### **Jazykové znalosti**

V současné době je cizí jazyková schopnost nutností. Proto téměř každý zaměstnavatel vyžaduje znalost cizího jazyka. Uvádí se jaký jazyk ovládáte a na jaké úrovni.

Podle Siegela se úrovně rozdělují na :

- Aktivně – Běžné komunikaci, kde se člověk dovede domluvit bez výraznějších problémů.

---

<sup>13</sup> SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*. Praha: Grada, 2003, s. 28.

<sup>14</sup> tamtéž, s. 31.

- Slovem i písmem v rámci x-letého studia – Tato možnost se uvádí, pokud si člověk není jistý, zda by při běžné komunikaci obstál. Buď v tomto ohledu nemá žádné zkušenosti nebo ví, že v takových situacích občas mívá problémy s komunikací. V těchto případech většina uchazečů neví, jak správně definovat svou znalost, proto se volí tento způsob, kdy zaměstnavatel má mnohem větší možnost posoudit dané znalosti.
- Komunikativně – Tento způsob se uvádí v případě, pokud člověk absoluuje některé kurzy, samostudium nebo pobyt v zahraničí, kde je výuka zaměřena převážně na komunikaci. V tomto případě se uchazeči domluví, ale neovládají gramatiku, proto je lepší uvádět tuto úroveň.<sup>15</sup>

### **Počítačové znalosti**

Píší se zde programy, ve kterých umíme pracovat a na jaké úrovni. Stupně úrovní jsou: základní znalost, uživatelská znalost, administrátorská úroveň. Příklad programů: Microsoft Word, Excel, Power Point. Nebo programy, které jsme používali v minulém zaměstnání jako je např. SAP, program IFS atd.

### **Další znalosti**

V tomto bodu se uvádějí znalosti jako je řidičský průkaz a jeho skupina, znalost strojopisu či další znalosti.

### **Zájmy**

Tento bod nemusí být nutně zahrnut v životopise, je nezávazný. Zde se píše zájmy ve volném čase, dobrovolnické činnosti či členství v různých klubech atd.

### **Reference**

Jsou důležité a užitečné. Je výhodné, když se může uvést kontakt na osoby, které mohou dát reference o dané osobě. Podmínkou ovšem je, domluvit se s kontaktní osobou, aby o tom věděla, že jí může popřípadě potencionální nový zaměstnavatel kontaktovat a ptát se na reference.

---

<sup>15</sup> SIEGEL, Z. *Sestavte si atraktivní životopis*. Praha: Grada, 2008, s. 53.

*„Odkaz na reference mohou využít také čerství absolventi škol. Mohou je směřovat na studium, kde reference podá např. třídní učitel, nebo na praxi při studiu, kde reference podá kompetentní pracovník. Postup zůstává stejný.“<sup>16</sup>*

### **Místo, datum, podpis**

Datum v životopisu musí být vždy aktuální. Podpisem se prohlašuje veškerá pravdivost údajů napsaných v životopise. Jestliže se životopis posílá v elektronické podobě, podpisuje se svým jménem napsaným na klávesnici. Pokud se životopis posílá poštou, měl by obsahovat i vlastnoruční podpis.

*„Vždy bychom si však měli ponechat alespoň jednu kopii pro naši budoucí potřebu. Od doby předání do případného pohovoru může uběhnout i delší doba a je velmi nepříjemné, když přesně nevíme, co jsme na sebe prozradili.“<sup>17</sup>*

Po zpracování životopisu obvykle následuje správné sepsání motivačního dopisu, který organizace vyžadují, pokud se uchazeč hlásí na vyšší pozici jako jsou manažerské pozici apod.

### **Motivační dopis**

Motivační dopis nebo také průvodní dopis je vhodný k odlišení od ostatních uchazečů o zaměstnání. Je velmi důležitou součástí v „boji“ o práci. Pro personalisty je motivační dopis stejně důležitý jako životopis, proto se jeho psaní nesmí podcenit a musí se dbát na to, co se do něj píše. Měl by být přehledný, zajímavý a vyniknout mezi ostatními, aby u personalisty vzbudil pozitivní pocit. Ovšem nic se nesmí přehánět.

Jeho hlavní úlohou je informovat personalistu, o jakou profesi se člověk uchází, vysvětlit důvody zájmu a stručně nastínit předpoklady k výkonu práce. Neměl by přesáhnout délku jedné strany. Měl by být napsaný na počítači a bez gramatických chyb. Musí být uvedena adresa, jak potenciálního zaměstnavatele, tak i adresa uchazeče o zaměstnání. V dopise by měla být vidět prokazatelná alespoň

---

<sup>16</sup> SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*. Praha: Grada, 2003, s. 36.

<sup>17</sup> MATĚJKA M., VIDLAŘ P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002, s. 54.

základní znalost organizace a také i pracovní zařazení, o které uchazeč usiluje. Oslovení, pozdrav a ruční podpis je samozřejmostí.

Motivační dopis se obvykle posílá e-mailem spolu s příloženým životopisem. V takovémto případě se vyplňuje pouze předmět zprávy a neuvádějí se poštovní adresy. Nesmí se ovšem zapomenout na oslovení nebo pozdrav. Pokud není přesně určeno, komu se píše, stačí napsat pouze „Dobrý den“ a při rozloučení použít „S pozdravem“ a podpis.

Vždy se musejí uvádět pravdivé informace, může se odkazovat i na příložený životopis. Nikdy se nemá upozorňovat na nedostatky, které člověk může mít.

V první řadě by se mělo v motivačním dopise uvést, kde se dotyčný člověk dozvěděl o nabídce, o jakou pozici se uchází, proč by zrovna daná osoba měla být přijata, upozornit na kladné stránky, uvést nejdůležitější dosavadní zkušenosti, vyjádření přání k osobnímu setkání s kontaktní osobou.

Uchazeč by si měl dát záležet na zdůvodnění, co ho láká na nové práci a snažit se adresáta přesvědčit o tom, že právě on je tím nejlepším kandidátem pro novou pozici.

### **Všeobecné rady**

Dále by si měl uchazeč připravit otázky, které ho zajímají ohledně pracovního místa a smlouvy. Např.: za co bude zodpovídat, zda bude mít nějaké podřízené, kdo bude jeho nadřízený. Nebát se zeptat na platové podmínky, ovšem nesmí být tato otázka položená jako první, vzbuzuje to v člověku negativní pocit.

A další zaměstnanecké výhody, které mohou být: mobilní telefon, počítač, či notebook, služební auto. Ovšem tyto zaměstnanecké výhody záleží na tom, o jakou pracovní pozici se člověk uchází.

Nedílnou přípravou na přijímací pohovor je také vhodně zvolené oblečení. Může ale nastat problém, že člověk neví, co znamená vhodně zvolené oblečení. Podle Jaye je nejlepší se zeptat přímo ve firmě: „*Když telefonujete s firmou –*

*s tazateli, jejich asistentkami nebo sekretářkami – zeptejte se na firemní styl oblékání. Nebude jim to vadit, naopak na ně zapůsobí vaše iniciativa.“<sup>18</sup>*

Na přijímací pohovor by si uchazeč měl s sebou vzít životopis, motivační dopis a veškerá osvědčení, certifikáty a doklady o absolvování kurzů, aby je případně mohl předložit potencionálnímu zaměstnavateli.

---

<sup>18</sup> JAY, R. *Přijímací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct.* Praha: Grada, 2007, s. 35.

## 2. Výběrové řízení

Získávání pracovníků je taková činnost, která se snaží zajistit, aby volné pracovní pozice, které v organizaci jsou k dispozici, přilákala uspokojující množství odpovídajících potencionální uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Je klíčovou fází při realizaci pracovní síly organizace. Svým způsobem do značné míry rozhoduje o tom, jaké potencionální uchazeče bude mít organizace v plánu.<sup>19</sup>

*„Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Je třeba zvážit, zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci a zvážit způsob informování potencionálních uchazečů o volné pozice. Pro různé typy pozic jsou využívány různé metody. Je třeba rozhodnout, které informace budou uchazečům poskytnuty.“<sup>20</sup>*

Nejde zde jen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také především o získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, kteří mají stejné nebo dokonce totožné zájmy jako organizace. Při získávání pracovníků proti sobě stojí vždy dvě strany. Strana organizace, která má svou potřebu a to potřebu pracovních sil a druhá strana, jimiž jsou potencionální uchazeči o pracovní pozici. Je velmi důležité, aby byl zajištěn mezi oběma stranami takový chod informací, aby potencionální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Odezva na nabídku zaměstnání v organizaci obvykle velmi ovlivňuje sama nabídka zaměstnání, ať už jde o vnitřní podmínky organizace nebo vnější podmínky.

*„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*

---

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.

<sup>20</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 79.

*(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>21</sup>*

Zkrátka řečeno, cílem výběrového řízení je vybrat „nejlepšího z nejlepších“, tzn. nejvhodnějšího uchazeče pro organizaci, který se nejlépe hodí pro danou práci. Toto je ale velmi nesnadný úkol pro ty, kteří provádějí výběr. Jejich úkol je předpovědět výkon potenciálního pracovníka v daném zaměstnání. Nedílnou součástí ovšem také je, zajistit, aby kandidátovi práce vyhovovala a byl v organizaci spokojený.<sup>22</sup>

*„Pod výběrem pracovníků si obvykle představujeme poněkud jednostrannou záležitost, při níž aktivní a rozhodující roli hraje organizace a pasivní roli uchazeč o zaměstnání. Tomu však ve skutečnosti není. Výběr je totiž oboustranná záležitost: organizace, zaměstnavatel si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele.“<sup>23</sup>*

U výběrového řízení je klíčovou fází ověření si profesních, kvalifikačních a osobních předpokladů pracovníka. Tyto fáze se sestavují z různých metod a technik dle závislosti na náročnosti a důležitosti obsazovaného místa. Podklady pro rozhodování o spolehlivosti a vhodnosti uchazeče mohou být i údaje, které se získají v průběhu daného výběrového řízení a na základě vyjádření expertů.<sup>24</sup>

Při výběrovém řízení hraje důležitou roli zaměstnavatel, který má mnoho úkolů, které musí splnit.

---

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, s. 156.

<sup>22</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005.

<sup>23</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, s. 157.

<sup>24</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. H&H Vyšehradská, 2000.

## 2.1 Výběrové řízení z pohledu zaměstnavatele

Nejdůležitějším úkolem u zaměstnavatele je definování požadavků na potencionálního uchazeče, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Požadavky na daná pracovní místa jsou vyjádřeny popisem (profilu role) a specifikace pracovní pozice (role). Tyto údaje poskytují základní informaci, která je potřebná k sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a dále pro hodnocení uchazečů.

Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání, praxí a tím tak vytváří kritéria, podle kterých budou pomocí různých metod uchazeči posuzováni, jako je např. výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti a různé psychotesty.

Specifikace požadavků na uchazeče, podle Armstronga může být sestavena podle následujících bodů:

- Odborné schopnosti – určují, co musí daný uchazeč znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, a to i včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- Požadavky na chování a postoje – chování požadované k úspěšnému výkonu role, které bude odpovídat kultuře organizace. Postoje, které budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon.
- Odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, jsou hodnoty, které by měl uchazeč splňovat.
- Zkušenosti, praxe
- Zvláštní požadavky – jsou požadavky, které jsou kladené na úlohu držitele pracovního místa, kde bude muset uspět v určitých oblastech jako např. nacházet nové trhy, zákazníky atd.
- Vhodnost pro organizaci – schopnost uchazečů přizpůsobit se podnikové kultuře a naučit se v ní pracovat.



- Další požadavky – do této skupiny patří: cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- Možnost splnit očekávání uchazeče – schopnost, ve které může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o rozvoj kariéry, vzdělání či v jistotě zaměstnání atd.<sup>25</sup>

Velmi nebezpečné v této fázi může být nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Je samozřejmostí žádat si to nejlepší, ale stanovit nereálně vysoké požadavky na uchazeče přináší problémy s jejich přilákáním. To pak vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají.

Podhodnocení požadavků může být ovšem stejně nebezpečné jako nadhodnocení. K tomuto případu ale dochází méně často. Nejlepší je rozlišovat mezi požadavky, které jsou skutečně podstatné a mezi požadavky, které jsou žádoucí.

Pro zaměstnavatele je někdy tudíž jednodušší podívat se nejprve do vlastních zdrojů.

## 2.2 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje nebo také jinak řečeno vlastní zdroje, což znamená zdroje ze stávajících zaměstnanců. Podle Příručky personalistiky zní definice takto: *„Podmínkou volby náboru z vlastních zdrojů je, že personální útvar má dokonalý přehled o potenciálu stávajících zaměstnanců. S nabídkou oslovuje jednak zaměstnance, kteří jsou připraveni k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci než jakou dosud vykonávají, jednak zaměstnance, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím místě, ale z různých důvodů mají zájem přejít na uvolněné nebo nově zřizované místo v jiné části firmy.“*<sup>26</sup>

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008.

<sup>26</sup> PATÍK, J. *Příručka personalisty*. Zlín: Trexima, spol. s.r.o. ve spolupráci s odbornými útvary MPSV, s. 149-150.

Při výběrovém řízení z vnitřních zdrojů je velmi důležité brát v potaz i zaměstnance, kteří jsou uvolněni v důsledku racionalizačních, popřípadě organizačních opatření nebo ukončení výroby. Informace, které poukazují na volné pracovní místo lze umístit na vývěsných tabulích uvnitř firmy, kudy procházejí všichni zaměstnanci. Jako například recepce nebo internetové stránky firmy, či posílání informací přes pracovní poštu (email) atd.

Mezi výhody vnitřních zdrojů např. patří:

- Firma (zaměstnavatel) zná zaměstnance, tudíž může lépe posoudit, zda se pro danou pracovní pozici hodí či nikoliv. Dále také ví, co může od zaměstnance očekávat.
- Odpadá zde časová etapa zapracování (adaptace) uchazeče a poznávání chodu firmy a pracovního prostředí.
- Nízké náklady na získávání pracovníků.
- Motivace pro ostatní pracovníky firmy – možnost kariérního růstu i v rámci jiné pozice.
- Rychlejší obsazení volného místa.

Ale má své i nevýhody, jakými mohou např. být: omezený výběr potenciálních uchazečů, náklady na vzdělávání a menší pravděpodobnost přijetí nových a progresivnějších metod řízení.

Pokud nemá organizace možnost najít vhodného kandidáta mezi stávajícími zaměstnanci, zpravidla se obrací na využití vnějších zdrojů.

## 2.3 Vnější zdroje

Podle Synka a Kislingerové zní definice takto: „*Vnější zdroje představují nabídku práce pracovníků především z oblasti regionu (není však podmínkou), zahrnují pracovníky vstupující do výrobního procesu (absolventi škol), uvolněné zaměstnance z jiných organizací nebo zaměstnance projevující zájem o změnu zaměstnání.*“<sup>27</sup>

Vnější zdroje nebo-li též zdroje externí, se snaží získávat zaměstnance mimo organizaci. V tomto případě jde o tzv. metody získávání zaměstnanců. „*Získávání pracovníků z externích zdrojů vyžaduje řadu kontaktů, především s úřady práce, s personálními útvary jiných organizací, spolupráci s vysokými školami, středními školami a s učiteli, vytypování konkrétních odborníků z jiných podniků a získávání je pro vlastní organizaci i za cenu mimořádně výhodných podmínek.*“<sup>28</sup>

K výhodám např. patří:

- Širší možnost výběru potencionálních uchazečů s bohatšími zkušenostmi a větším rozhledem.
- Uchazeči mohou do organizace přinést něco nového. Jako např. názory, poznatky, zkušenosti zvenku, nový náboj.
- Zpravidla bývá snadnější na získání potřebných a vysoce kvalifikovaných pracovníků, než si je možné vychovat a školit v organizaci.

Hodnocení pracovní způsobilosti uchazečů je obtížnější, neboť organizace je závislá na tom, co jim uchazeč o sobě řekne nebo si sama organizace zjistí z referencí od bývalého zaměstnavatele. Také mohou vznikat v organizaci nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci, kteří si doufali na obsazované místo

---

<sup>27</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 229.

<sup>28</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. H&H Vyšehradská, 2000, s. 64.

a nebyli vybráni. Největší nevýhodou je, že potenciální uchazeč nezná organizaci, a tudíž potřebuje více času na „zapracování“.

Vnějších zdrojů nebo též metod získávání zaměstnanců je mnoho a organizace si mohou vybírat různé metody, které si zvolí za ty nejlepší.

## **2.4 Metody získávání zaměstnanců**

Existuje spousta metod získávání zaměstnanců. Každá organizace si zvolí jinou metodu, která jí nejvíce vyhovuje. Obvykle se organizace neomezují jen na jednu metodu, ale používají jich více. Záleží také na tom, kolik má daná organizace k dispozici financí, a o kterou pracovní pozici se jedná. Cílem těchto metod, je informovat potenciální zaměstnance o volném pracovním místě.

Zde je několik nejčastěji používaných metod:

### **Uchazeči se nabízejí sami**

Jedná se o organizace, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou a dobře placenou práci. Uchazeči se jim sami nabízejí tím, že přicházejí nebo do organizace posílají své životopisy se svou nabídkou. Výhodou této metody je fakt, že odstraňují náklady na inzerci, které bývají vysoké. Na druhou stranu má mnoho nevýhod. Jednou z nich je, že lidé mívají často nepřesnou představu o potřebách organizace.<sup>29</sup>

### **Osobní doporučení**

*„Dobré kandidáty lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, profesionálních kolegů, přátel nebo známých. Výhoda této cesty spočívá především v tom, že doporučení získáváme od osoby, jejímuž úsudku můžeme*

---

<sup>29</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.

*věřit; o silných a slabých stránkách kandidátů můžeme od důvěryhodných osob získat podstatně bližší informace než na základě pouhého životopisu.“*<sup>30</sup>

K podpoře této metody se někdy používají určité stimulační nástroje, které spočívají v odměňování zaměstnanců, kteří schopného uchazeče přivedou nebo doporučí.

### **Přímé oslovení vyhládnutého jedince**

U této metody je nutné klást určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje se od nich sledování pracovníků v práci, aby zjistili, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým. V případě volné pracovní pozice jej pak osloví se svou nabídkou. K výhodám patří především znalost odborného i osobního profilu pracovníka. Má i své nevýhody, jelikož může představovat možnost zhoršení vztahů s organizacemi, protože si oslovený pracovník může začít uvědomovat svou cenu a často se dohaduje o pracovních podmínkách.<sup>31</sup>

### **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

*„Zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích, především tiskovinách včetně odborných periodik, ale stále častější je inzerování prostřednictvím rozhlasu či televize.“*<sup>32</sup>

Záběr rozsahu inzerce je různý, záleží především na tom, jak je těžké najít potencionálního kandidáta. Inzerce může být zaměřena např. na region, v němž se organizace nachází nebo na území celého státu, anebo dokonce může mít mezinárodní rozsah. Výhodou inzerátu je, že se rychle dostane k potencionálnímu uchazeči. Druhou výhodou je, že se o volné pracovní pozici dozví i velké množství lidí. Nevýhodou je cena inzerce.

---

<sup>30</sup> ŘEZŇÍČEK, P. *PERSONALISTIKA 2007-2008*, Praha: Meritum, 2007, s. 87.

<sup>31</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, s. 129.

## **Získávání nových zaměstnanců na školách (Spolupráce se vzdělávacími institucemi)**

Tento způsob využívají organizace, které kladou velký důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců. Nákladově je tento způsob velmi efektivní. Organizace si vybírají uchazeče přímo ze škol, často již při jejich studiu, neboť nejsou „poskvrněni“ žádnými pracovními zkušenostmi, a tudíž se lépe zaškolují.<sup>33</sup>

Dále se tato metoda používá pro pokrytí dočasné potřeby práce, např. brigády o prázdninách nebo pro pokrytí částečného úvazku. Tento způsob je vhodný pro vysokoškoláky, kteří si chtějí při studiu vydělat a získat potřebnou praxi.

## **Úřad práce**

*„Vhodná metoda pro malé a střední firmy, zejména při obsazování pracovních míst nevyžadujících příliš vysokou kvalifikaci pracovníka.“*<sup>34</sup> Tato metoda patří k těm levnějším, protože úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně pro uchazeče i pro organizace, jelikož jsou hrazeny ze státních rozpočtů v rámci realizace politiky zaměstnanosti. Velkou výhodou je, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazeči. Mohou též udělat tzv. předběžný výběr a dále mohou poskytnout uchazeči materiály o dané organizaci. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů, kteří jsou registrováni na úřadu práce. Jejich kvalifikace je poněkud nižší. Mezi nevýhodou lze také považovat, že lidé v dnešní době používají jiný způsob hledání zaměstnání.<sup>35</sup>

## **Spolupráce s personálními agenturami**

*„Spolupráce s personální agenturou může vyhledání vhodného zaměstnance, zejména ve složitějších případech, výrazně usnadnit. Platí to však jen za podmínky, že se jedná o agenturu profesionální.“*<sup>36</sup> Velmi důležitý je tedy správný výběr

<sup>33</sup> ŘEZNÍČEK, P. *PERSONALISTIKA 2007-2008*, Praha: Meritum, 2007.

<sup>34</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007, s. 85.

<sup>35</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.

<sup>36</sup> ŘEZNÍČEK, P. *PERSONALISTIKA 2007-2008*, Praha: Meritum, 2007, s. 88.

personální agentury. V dnešní době to ovšem není nic jednoduchého, protože na trhu je velké množství těchto agentur. K nevýhodám patří „masový“ charakter, kde valná většina agentur hodnotí kandidáty podle jejich životopisů či vyplněných dotazníků.

### **Používání počítačových sítí (internetu)**

V dnešní moderní době plně počítačů se rozrostla tato metoda neuvěřitelným tempem. Internetové adresy, na něž mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání, využívá mnoho lidí hledajících zaměstnání. I oni sem mohou vkládat individuální nabídky. K výhodám této metody patří nízká cena, ale především možnost uvedení detailnějšího popisu práce a požadavcích na pracovníka. Podle Koubka k nevýhodám patří: *„Zatím nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí u nás i to, že okruh uživatelů e-mailů a internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků, popřípadě je nezahrnuje stejnou mírou.“*<sup>37</sup>

Pro získávání zaměstnanců je kladen velký důraz na metody výběru zaměstnance, kterých existuje celá řada.

## **2.5 Metody výběru zaměstnanců**

Metod výběru zaměstnanců je mnoho. V každé publikaci upřednostňuje autor jiné metody. Není ani tomu jinak v organizacích, kde si každá organizace stanovuje své metody. Obvykle používají nebo kombinují několik metod dohromady, pro lepší efekt a správnost výběru zaměstnance.

Armstrong rozděluje metody výběru zaměstnance na:

- Pohovor
- Assessment centre

---

<sup>37</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007, s. 87.

- Testy pracovní způsobilosti<sup>38</sup>

Kdežto podle Koubka patří do metod výběru zaměstnance, kromě pohovoru, assesment centre a testů pracovní způsobilosti ještě:

- Dotazník
- Zkoumání životopisu
- Zkoumání referencí
- Lékařské vyšetření
- Přijetí pracovníka na zkušební dobu<sup>39</sup>

Na každé organizaci je, aby si zvolili tu nejlepší metodu, která jim nejvíce vyhovuje a splňuje jejich požadavky.

Autoři publikací se shodují, že nejefektivnější metodou výběru zaměstnance v současnosti je pohovor.

### **Typy pohovorů**

Pohovor nebo také rozhovor (interview) je nejpoužívanější a podle valné většiny lidí také nejlepší výběrovou metodou. Aby byl pohovor nejlepší metodou musí být vždy dobře a precizně připraven.

Též u typu pohovorů existují různé druhy a podoby. Autoři publikací prosazují několik různých typů, ale nejde s určitostí říct a shodnout se, který je vlastně ten správný či nejefektivnější. Také každá organizace upřednostňuje jiný druh. Jak již bylo zmíněno, záleží na organizaci, který si zvolí.

Armstrong člení typy pohovorů na tři základní druhy:

---

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008.

<sup>39</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.



- Individuální pohovory (pohovory typu 1+1)
- Pohovorové panely
- Výběrová komise <sup>40</sup>

Koubek, ve své knize rozlišuje více typů pohovorů z pohledu několika hledisek a to podle množství a struktury:

- Pohovor 1+1
- Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)
- Postupný pohovor
- Skupinový (hromadný) pohovor

A podle obsahu a průběhu rozděluje:

- Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor
- Strukturovaný (standardizovaný) pohovor
- Polostrukturovaný pohovor <sup>41</sup>

### **Pohovor 1+1**

Pohovor 1+1 nebo také individuální pohovor je jednou z nejběžnějších používanou metodou výběru zaměstnance. Jedná se o diskuzi mezi čtyřma očima, která je vedena představitelem organizace. Zpravidla to bývá vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu, ale také záleží na typu obsazování pracovní pozice.

---

<sup>40</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008.

<sup>41</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.

V tomto případě posuzování uchazeče může být dosti subjektivní, protože zde hrozí nebezpečí chybného rozhodnutí. Na druhou stranu tento typ může navozovat otevřenější atmosféru nebo dokonce navázat úzký kontakt a vztah mezi pracovníkem, který provádí pohovor a uchazečem. Tento způsob pohovoru je spíše vhodný při obsazování pracovního místa s poněkud méně kvalifikovanou prací.

### **Pohovorové panely**

Pohovorové panely, též také pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), je tvořen skupinou dvou nebo více lidí, kteří se sešli, aby provedli pohovor s uchazečem a jsou důvěrně seznámeni s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Tento druh pohovoru bývá formálnější, ale zase je více stresující

### **Postupný pohovor**

Tento druh pohovoru se spíše provádí ve větších organizacích. Jde o řadu pohovorů 1+1 s různými posuzovateli z organizace. „*Je však – zejména pro uchazeče - časově náročnější a únavnější a nezdědka dochází k tomu, že s každým dalším pohovorem v řadě se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče. Je prostě již na otázky lépe připraven a měl možnost si mezi jednotlivými pohovory mnohé promyslet.*“<sup>42</sup>

### **Skupinový (hromadný) pohovor**

Na jedné straně stojí uchazeči na druhé straně posuzovatelé z organizace. Používá se především pro posouzení chování každého jednotlivce ve skupině, kde se pohovor provádí. Jeho výhodou je, že šetří čas a umožňuje lépe posoudit osobnost uchazečů. Ale má i svou velkou nevýhodou, která spočívá v nebezpečí, že každý uchazeč nebude všestranně posouzen a umožňuje některým uchazečům uniknout od pozornosti posuzovatelů. Je dost náročný na přípravu, schopnosti a pozornost

---

<sup>42</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, s. 168.

posuzovatele, který musí pokládat otázky a bedlivě pozorovat uchazeče, jak na ně reagují.<sup>43</sup>

### **Výběrová komise**

Výběrová komise nebo také výběrové řízení, tzv. konkurz bývá oficiálnější. Je to větší výběrový panel, ale liší se od něj tím, že má předem závazně určený postup výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení až po skončení, vyhlášení výsledků. „Výběrová komise bývá oficiálně jmenovaná. Výběrová komise umožňuje stejně jako panel více lidem z organizace (i z různých oblastí) posuzovat uchazeče a porovnat si své poznatky. Nevýhodou komise je tendence pokládat neplánované, nahodilé i opakující se otázky z důvodu nedostatečné přípravy jednotlivých tazatelů nebo jejich nedostatečné koordinace v průběhu výběrového řízení.“<sup>44</sup>

### **Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor**

„Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec nebo jsou stanoveny rámcově. Není to vhodná forma pohovoru zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazeče, nedává jim stejnou šanci a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům.“<sup>45</sup>

U těchto pohovorů je velké riziko, že tazatel může sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy až osobního rázu, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k pracovnímu místu. Je velmi citlivý na první dojem, který uchazeč vyvolá a může ovlivňovat úsudek tazatele. Toto není vhodná a spolehlivá metoda k výběru zaměstnanců a dá se napadnout rozhodnutí, které se touto metodou udělalo. Ale k jeho výhodě patří, že se mnohdy tazatel dozví zajímavé skutečnosti o uchazeči.

---

<sup>43</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005.

<sup>44</sup> KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, s. 101.

<sup>45</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005, s. 169.

## **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor**

Na rozdíl od nestrukturovaného pohovoru, má strukturovaný pohovor připravené otázky, které jsou směřovány k uchazeči. Výhodou je, že tazatel může porovnat veškeré uchazeče podle stejných a rovnocenných kritérií. Na druhou stranu, otázky, které pokládá tazatel, jsou obecně známé a tudíž se uchazeč na ně může předem připravit, aby jeho odpovědi byly správné, až učebnicové. Právě kvůli této obavě, pokládají tazatelé uchazečům otázky, které jsou neočekávané až nezvyklé a vyvedou uchazeče z míry. Tazatel tak může pozorovat uchazečovi reakce.<sup>46</sup>

## **Polostrukturovaný pohovor**

Jeho snahou je spojit výhody a vyloučit nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je dosti náročný na schopnosti posuzovatelů, proto vyžaduje jejich odborné proškolení. Podle Koubka se využívají dvě podoby: „*Používají se dvě podoby této formy pohovoru. V prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. Ve druhém případě jsou předem stanovené cíle pohovoru, posuzovatel však přistupuje k pohovoru pružně, ale nesmí zapomenout na to, že ke konci pohovoru musejí být všechny stanovené cíle splněny.*“<sup>47</sup> Tyto dvě složky se mohou prolínat, ale je jen vymezen celkový čas pohovoru.

Pokud si organizace nevybere metodu pohovoru, je možné vyzkoušet assessment centre.

## **Assessment centre**

Assessment centre v překladu znamená „Diagnosticko-výcvikový program“, tento název se již u nás příliš nepoužívá. Po celém světě se zažil název „Assessment centre“, zkratkovitě „AC“. „*Jde o metodu, která se využívá jak při výběru, tak rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji, a to nejčastěji u manažerů*

---

<sup>46</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.

<sup>47</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, s. 170.

*a specialistů. Znamená standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná.“*<sup>48</sup> Tato metoda se snaží simulovat typické manažerské pracovní činnosti, při kterých se testují pracovní schopnosti nejen uchazečů, ale i stávajících zaměstnanců. Assessment centre se snaží využívat způsoby, které zahrnují skupinové, ale také i individuální úkoly. Účastníci, kteří se zúčastňují assessment centre, procházejí řadou úkolů a jsou při nich zkoušeni prakticky. Obvykle to bývají vedoucí pracovníci z různých úrovní a zaměření z dané organizace a nebo to mohou být zkušení psychologové.<sup>49</sup>

*„Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv.“*<sup>50</sup>

Tato metoda je nákladnější, protože obsahuje mnoho položek, které se musejí financovat jako např. školení hodnotitelů, honoráře externistů, náklady na vybavení programu i ztráty času pracovníků organizace fungující jako hodnotitelé. Ale zaručuje větší efektivnost výběru pracovníků. Na druhou stranu tato metoda nevyklučuje subjektivní faktory, které jsou na straně hodnotitele.<sup>51</sup>

K dalším metodám patří i testy pracovní způsobilosti, které se občas kombinují společně s pohovorem.

## **Testy pracovní způsobilosti**

*„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*

---

<sup>48</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 141.

<sup>49</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.

<sup>50</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008, s. 362.

<sup>51</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.

a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru.“<sup>52</sup> Někdy se používá nevhodné označení a to psychologické testy, přitom skutečně psychologické testy jsou jen některými pod body z testů pracovní způsobilosti. Tyto testy slouží jako pomocný, či doplňkový nástroj k výběru uchazeče, protože mají hodně druhů. Koubek ve své publikaci uvádí ty, které se vyskytují nejčastěji:

- Testy inteligence
- Testy schopností
- Testy znalostí a dovedností
- Testy osobnosti
- Skupinové metody výběru pracovníků<sup>53</sup>

### Testy inteligence

*„Obecně inteligenční testy hodnotí možnosti velkého rozsahu dovedností jako slovní, aritmetické a prostorové myšlení, které tvoří celkové skóre.“<sup>54</sup>*

Armstrong ve svém díle píše, že testy inteligence mají jeden zásadní problém. *„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. Ale inteligence je vysoce složitý pojem a množství teorií inteligence, a tedy i variant existujících testovacích nástrojů nebo baterií, výrazně komplikuje výběr testu inteligence.“<sup>55</sup>*

U tohoto druhu výběru je velmi nutné mít na paměti, že k nejlepším testům patří ten, který se dá uplatnit u skupiny uchazečů, zejména v případě, kdy byl řádně zkontrolován a je možné testové skóre vztahovat k tzv. „normám“ tak, aby se dalo

---

<sup>52</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008, s. 387.

<sup>53</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.

<sup>54</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 113.

<sup>55</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008, s. 389.

ukázat, jak je jednotlivce podstupující test srovnatelný se zbytkem populace, ať už se populace bere obecně nebo jako populace v nějaké specifickém okruhu.<sup>56</sup>

## Testy schopností

Pomáhají hodnotit existující i potenciaální schopnosti uchazeče a jejich rozvoj. Mají velké zaměření od mechanických a motorických schopností, manuální zručnosti přes vlohly až k prostorové orientaci. Mohou se také zaměřovat na duševní schopnosti. „*K tomuto druhu testů patří i testy vzdělanosti, používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti, tedy k posuzování schopností přizpůsobovat se změnám.*“<sup>57</sup>

Armstrong má dělení obšírnější u testů schopností. Rozšiřuje na:

- Testy schopností
- Testy potenciaálních schopností
- Testy získaných schopností<sup>58</sup>

U testů schopností a testů potenciaálních schopností je definice stejná jako je tomu v Koubkově díle. Jedná se o podbody, které spolu souvisí, tudíž Koubek nevidí důvod, proč by se tyto testy schopností, jak on je nazval, měly dělit. Autorka práce se též přiklání k definici pana Koubka a souhlasí s ní.

Armstrongova definice pro testy získaných schopností zní takto: „*Testy získaných schopností (attainment tests) měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláním nebo praxí. Nejtypičtějším příkladem je test psaní na stroji. Lze snadno zjistit, kolik slov za minutu je schopen uchazeč napsat, a pak porovnat jeho výkon s normou požadovanou pracovním místem.*“<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008.

<sup>57</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, s. 165.

<sup>58</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008.

<sup>59</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008, s. 391.

Testy získaných schopností jsou totožné s bodem v Koubkově díle, který se nazývá „Testy znalostí a dovedností“. Jedná se o tutéž a stejnou definici, ale trochu jinak formulovanou: „*Testy znalostí a dovedností mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jímž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Patří sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou (vzorek) práce.*“<sup>60</sup>

## **Testy osobnosti**

Tyto testy jsou velmi odlišné od ostatních testů, neboť na ně neexistují dobré nebo špatné odpovědi. Nejsou nějak časově omezeny. Slouží k určení osobnosti uchazeče, aby organizace dokázala odhadnout, zda by uchazeč mohl zapadnout do organizační kultury a týmu, jehož by se popřípadě stal součástí.<sup>61</sup>

*„Osobnost je všeobšáhly a nepřesný termín, vztahující se k chování jedinců a ke způsobu, jak je uspořádáno a koordinováno, když jedinec a okolí na sebe vzájemně působí. Existuje spousta nejrůznějších teorií osobnosti, a tudíž i spousta nejrůznějších typů testů osobnosti. Jde o dotazníky vyplňované samotným testovaným nebo i o jiné typy dotazníků, které se pokoušejí měřit zájmy, hodnoty nebo pracovní chování.“*<sup>62</sup>

Valná většina osobnostních dotazníků je tzv. sebezpovídajícího typu, při nichž jsou uchazeči zpovídáni, aby popsali sebe samotné v různém rozsahu a rysech charakteristik, které má za úkol dotazník zjistit. Mohou obsahovat otevřené otázky a nebo výběr z několika možností.

*„Jeden z důvodů, proč je na osobní 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. Také je znááno, že daná situace může ovlivnit odpovědi, které lidé udávají, a tak nejsou výsledky osobnostního testu vždy spolehlivé.“*<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, s. 165.

<sup>61</sup> JAY, R. *Přijímací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007.

<sup>62</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008, s. 390.

<sup>63</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 114.



## Skupinové metody výběru pracovníků

Tento bod může mít mnoho podob, ale obvykle se jedná o nějaké napodobení řešení praktického problému či hraní nějaké role. Existují dva způsoby. První je, že jednotliví uchazeči předkládají řešení, jak by daný problém vyřešili, argumentují ho a obhajují před ostatními uchazeči a podle toho jsou hodnoceni. Druhým způsobem je, že skupina uchazečů dostane úkol, který musí splnit v časovém rozmezí. Na tomto úkolu se podílejí všichni společně, ale každý člen ve skupině je hodnocen a pozorován jednotlivě, podle toho, jak se do společného úkolu a vyřešení zapojí. Tyto metody jsou především vhodné pro výběr na manažerské pracovní pozice a nebo na pozice vedoucích pracovníků.<sup>64</sup>

Existují i další formy okrajových testů, do nichž patří grafologie, která se více používá jen ve Francii. Dále to je polygraf, který se používá v USA. Ale jeho užívání je velice kritizováno a omezeno, jen na určitý pracovní sektor jako např. policii a ostatní bezpečnostní složky.<sup>65</sup>

Po testech způsobilosti může na řadu přijít i zkoumání referencí. Reference bývají zkoumány z předchozích pracovišť, kde uchazeč dříve pracoval.

## Zkoumání referencí

*„Zkoumání referencí z předchozích pracovišť (tedy pracovních posudků), ze školy nebo od osob, které uchazeče znají, je také poměrně často používanou metodou výběru pracovníků. Populární je tato metoda především v USA, kde jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj informací o uchazeči o zaměstnání.“<sup>66</sup>*

Podle Armstronga je smyslem získávání referencí dostat konkrétní informaci o daném uchazeči, jeho charakteru a zda je vhodný pro dané pracovní místo. Podstatná informace je velmi důležitá např. pro ověření povahy předchozího zaměstnání, jak dlouho byl uchazeč v předchozí organizaci zaměstnán, jaký byl

---

<sup>64</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.

<sup>65</sup> MILKOVICH T. G., BOUDREAU W. J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.

<sup>66</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, s. 172.

důvod odchodu uchazeče z předešlé organizace (pokud je to relevantní), v jaké platové třídě byl zařazen a jeho osobní ohodnocení.<sup>67</sup>

Reference se rozdělují na dvě skupiny a to osobní reference a psané reference. Armstrong osobní a psané reference hodnotí takto: „*Osobní reference jsou však zcela k ničemu. Všechno, co mohou ukázat, je to, že uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátele. Psané reference šetří čas, zejména jsou-li standardizované. Mohou mít formu žádosti o napsání dopisu potvrzujícího dosavadní průběh zaměstnání a komentují všeobecným způsobem uchazečův charakter. Pokud jsou připojeny stručné informace o pracovním místě, které obsahuje (může jít o výtah z inzerátu – neměl by to být nějaký podrobný popis pracovního místa), lze předchozí zaměstnavatele požádat, aby vyjádřili svůj názor na vhodnost daného jedince pro tuto práci. Ale to už žádáme trochu moc.*“<sup>68</sup>

Reference spíše slouží jako doplňková metoda k hodnocení uchazeče. Dají se získat od bývalých pracovních kolegů, nadřízených nebo podřízených, obchodních partnerů apod. U referencí může dojít k nebezpečí a to subjektivity či účelovosti referencí. Proto se doporučuje, aby se reference kombinovaly.<sup>69</sup>

### **Lékařské vyšetření**

Tato metoda výběru uchazečů se používá hlavně tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí, jako je tomu např. v potravinářském průmyslu. „*Řada organizací se však tímto způsobem brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde povaha práce by mohla způsobit další zhoršení zdravotního stavu, a tedy i potíže např. s opětovným obsazováním pracovního místa. Lékařské vyšetření jako metoda výběru je stále více považováno za diskriminační metodu.*“<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008.

<sup>68</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2008, s. 365.

<sup>69</sup> ŘEZNÍČEK, P. *PERSONALISTIKA 2007-2008*, Praha: Meritum, 2007.

<sup>70</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, s. 172.

## **Přijetí pracovníka na zkušební dobu**

Je to jedna z nejefektivnějších metod výběru uchazeče, i přes to, že je pro organizaci nákladná a je organizačně dosti náročná. Tato metoda je lepší, pokud organizace může přijmout na zkušební dobu více uchazečů, kteří předtím úspěšně prošli sítí jiných metod výběru. Pokud organizace může zajistit soustavné monitorování jejich pracovních výsledků a pracovního chování, je tato metoda vřele doporučována.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3. Průzkum

### 3.1 Cíl průzkumu a stanovení hypotézy

Cílem u praktické části této bakalářské práce je zjistit metody výběru zaměstnanců v různých organizacích a to z pohledu uchazeče na manažerskou pozici a z pohledu uchazeče na řadovou pozici. Zda uchazeče při zvaní na pracovní pohovor organizace kontaktují a popřípadě jakou metodou. Jestli je pro ně důležitý životopis a motivační dopis, a jak dlouho jim trvá komplexní výběr zaměstnanců. Zda v minulosti zkoušely používat i jiné metody výběru zaměstnanců, jestli po ukončení výběrového řízení dávají vědět i ostatním uchazečům, kteří se zúčastnili a nebyli vybráni a jakou metodou. A na základě těchto informací se pokusit o analýzu.

Byly zde použity expertní rozhovory, které umožnily hlubší pochopení zkoumaného problému. Tyto rozhovory byly vedeny s vedoucími personálních oddělení, personálními řediteli, HR specialisty a přispěl i jeden nezávislý personální konzultant. Všechny osoby, které svolily k rozhovoru, jsou z různých organizačních odvětví.

K průzkumu byl použit kvalitativní postup a to ze dvou důvodů. Prvním je časová vytíženost personalistů. Proto nebyl zvolen k výzkumu kvantitativní postup, neboť by se nezískalo potřebné množství odpovědí. Druhým důvodem je snaha o hlubší pochopení zkoumaného problému.

### Stanovení hypotézy

**Hypotéza:** Je předpoklad, že organizace kontaktují uchazeče před a po výběrovém řízení formou emailu, či telefonicky, jak na manažerské pozice, tak i řadové pozice.

## **Výzkumné otázky**

Výzkumné otázky pro manažerské a řadové pozice jsou naprosto totožné, aby se daly porovnat mezi sebou.

**Otázka 1:** Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům?

**Otázka 2:** Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy? A proč?

**Otázka 3:** Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?

**Otázka 4:** Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?

**Otázka 5:** Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?

**Otázka 6:** Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?

**Otázka 7:** Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?

**Otázka 8:** Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?

## **3.2 Metody a techniky průzkumu**

### **Kvalitativní průzkum**

Mezi metodologické přístupy patří kvalitativní průzkum, který se provádí na malém vzorku a jeho cílem a snahou je hlubší pochopení zkoumaného problému. Snaží se hledat odpovědi na otázky. Dá se také zvolit, pokud o zkoumané problematice příliš mnoho nevíme a chceme, ale především potřebujeme ji hlouběji pochopit a přiblížit.

Má i své nevýhody a to ty, že jeho závěry vzhledem ke způsobu výběru vzorku a jeho malé velikosti nelze zobecňovat. Zkrátka není zde jistota, že to, co jsme se z kvalitativního vzorku dozvěděli od deseti spolehlivých a profesionálních zástupců organizací, je totéž, co si mohou myslet i ostatní z cílové skupiny.

## **Nestandardizovaný rozhovor**

Není u něj přesně stanovená formulace otázek a pořadí. Činiteli, kteří rozhovor rozvíjeli jsou tazatel i respondent. Dle potřeby je možnost rozebírat jednotlivé otázky do hloubky a nebo naopak. Tento typ rozhovoru se spíše užívá u kvalitativních výzkumů, při výzkumech dosud málo známého, nezmapovaného problému a nebo v případě, kdy dotazované osoby jsou ve zkoumaném problému odborníky a očekává se od nich, že o věci řeknou více. Výsledky tohoto pohovoru se ovšem nedají považovat za hromadné jevy, a proto nejdou zpracovávat statistickými postupy.

## **3.3 Harmonogram postupů**

Harmonogram postupů má tři fáze, které jsou velmi důležité při provádění průzkumů. Tyto fáze musejí být dodržovány. Jedná se o fázi přípravnou, realizační a vyhodnocovací. Tyto tři fáze by se měly stanovovat u každého průzkumu.

### **Přípravná fáze**

Zamyšlení nad samotným problémem a vytyčení otázek pro rozhovor.  
Zvolení správného výzkumného vzorku – seznam osob.

### **Realizační fáze**

Kontaktování osob pro rozhovor a čekání na jejich vyjádření. Po vyjádření uskutečnění rozhovorů a získání odpovědí na požadované otázky.

### **Vyhodnocovací fáze**

Analýza, zkoumání a porovnávání odpovědí na dané otázky.

## **3.4 Zkoumaný vzorek**

Pro způsob výběru zkoumaného vzorku byla použita metoda záměrného, účelového výběru respondentů. U tohoto výběru nerozhoduje náhoda, ale buď úsudek výzkumníka nebo také i úsudek zkoumané osoby.

Autorka práce si vybrala ke své spolupráci odborníky z oblasti personalistiky, a to z různých organizačních odvětvích. Jedná se převážně o personální vedoucí, či personální ředitele. Kontaktováno bylo patnáct personalistů. Na rozhovor přistoupilo deset z nich.

**Ing - Ladislav Haiker** – personální ředitel ve společnostech DEZA, a. s. Valašské Meziříčí, která zpracovává černouhelný dehet a surový benzol, vedlejší produkty z koksování uhlí, ze kterých vyrábí celou řadu produktů s širokým uplatněním.

**Jan Helcl** – vedoucí personálního oddělení v organizaci Glanzstoff Bohemia. Organizace se zabývá výrobou viskózních vláken a zpracování polyesteru, nylonu a aramidu.

**Antonín Krchňáček** – vedoucí útvaru personalistiky a mezd v organizaci Colorlak, která je v současnosti největším českým výrobcem a distributorem nátěrových hmot.

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc** – Ředitel úseku Personálního a Marketingu ve společnosti ČD Telematika a.s., která je silná a stabilní společnost poskytující ICT řešení a služby. Zároveň patří k významným poskytovatelům telekomunikačních služeb. Specializujeme se na sektor železniční dopravy, ale úspěšně spolupracujeme i se zákazníky z mnoha dalších oborů.

**Mgr. Jitka Ivanovová** – HR Specialista v organizaci Momentive Specialty Chemicals, a.s., která se zabývá výrobou základních organických chemických látek.

**PhDr. Richard Vaněk** – personalista na Ministerstvu zemědělství, které je ústředním orgánem státní správy pro zemědělství, vodní hospodářství, potravinářský průmysl a pro správu lesů, myslivosti a rybářství, mimo území národních parků.

**Ing. Pavel Jiřík** – nezávislý personální konzultant.

**Ing. Ludmila Němcová** – vedoucí útvaru lidských zdrojů v organizaci Linde-Gas a.s., která disponuje největší prodejní sítí technických plynů a příslušenství v České republice.

**Mgr. Jiří Fiala** – personalista v organizaci Česká spořitelna a.s.

**PhDr. Jaroslav Sedlák** – personalista v organizaci Gumotex. Organizace je největším tuzemským výrobcem postelových matrací. Dále dodává do automobilů pěnové a další díly do interiéru aut. Dodává gumárenské směsi pro autokoberce a pro další využití. Také vyrábí široký sortiment povrchově upravovaných technických textilů, které jsou základem pro výrobu nafukovacích matrací, výrobků pro sport a volný čas – nafukovací čluny, lodě, rafty.

### **3.5 Odpovědi na zadané otázky u manažerských pozic**

Mgr. Jitka Ivanovová neodpovídala na otázky, které se týkaly manažerských pozic, protože v organizaci, kde pracuje, využívají k výběru zaměstnanců na manažerské pozice personální agentury. *„U manažerských pozic používáme Personální agentury, pokud je to nižší manažerská pozice, nábor provádíme stejně jako u řadových pozic.“*

Respondenti odpovídali na zadané otázky k manažerským pozicím takto:

#### **Otázka 1: Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům?**

**Ing - Ladislav Haiker:** *„V současné době téměř výhradně e mailem uvedeným v CV. Pozvánka je na konkrétní termín. V případě potřeby se sjednává telefonicky optimální termín a čas.“*



**Jan Helcl:** *„Telefonicky.“*

**Antonín Krchňáček:** *„Pokud na ně máme telefonický kontakt, tak telefonem. Snažíme se sladit termín pohovoru s možnostmi uchazeče (příjezd do společnosti, možnost uvolnění uchazeče v současném zaměstnání, aktualizace termínů podle vzájemných potřeb).“*

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** *„Telefonicky nebo v kombinaci s mailem.“*

**PhDr. Richard Vaněk:** *„Uchazeče o vedoucí (řídící, resp. manažerské) pracovní pozice zveme k pohovorům písemně. Jako ústřední orgán státní správy je písemná forma nejobvyklejší a zažitou formou komunikace ve vztahu občan - úřad. Dopis poskytuje prokazatelnou formou, že byl uchazeč řádně vyrozuměn (na rozdíl např. od telefonátu). V případě potřeby (např. pokud je potřeba výběrové řízení realizovat v krátkém termínu) také kombinujeme formu oslovení a to jak dopisem, tak e-mailem, event. telefonicky.“*

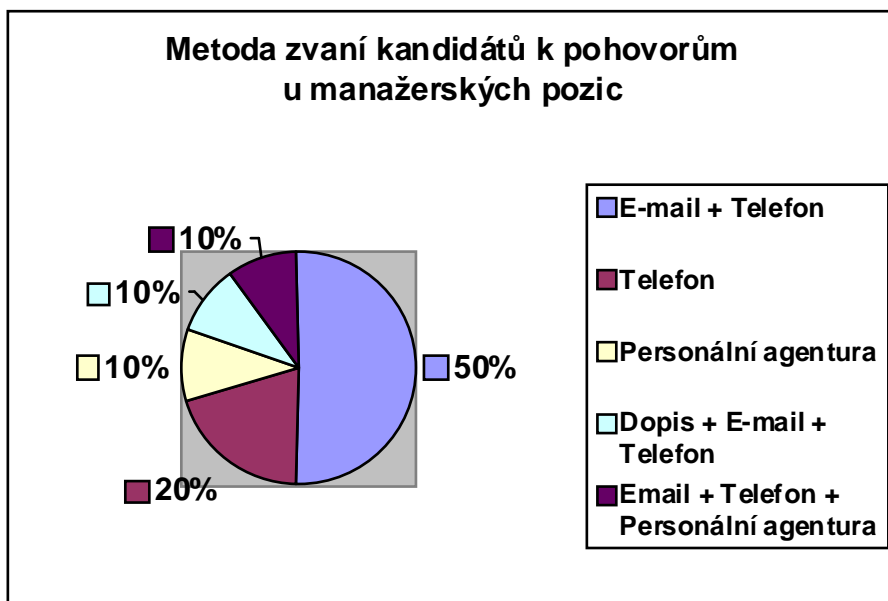
**Ing. Pavel Jiřík:** *„Vždy e-mailem. Každému pozvanému jsem napsal e-mail. Pokud nereagoval, zkoušel jsem telefonicky. V každém případě, pokud jsem se s kandidátem domluvil telefonicky, vždy jsem mu pozvánku zaslal elektronicky.“*

**Ing. Ludmila Němcová:** *„Telefonicky i e-mailem.“*

**Mgr. Jiří Fiala:** *„Kandidáty zveme telefonicky a potvrzení termínu pohovoru společně s pozvánkou zasíláme ještě emailem. Během telefonického rozhovoru máme možnost si s kandidátem upřesnit vhodný termín a případně zodpovědět kandidátovi dotazy k dané pozici. Pokud je kandidát doporučený personální agenturou, tak pozvání i pozvánku zajišťuje personální agentura.“*

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** *„E-mailem, telefonicky, prostřednictvím agentury.“*

**Graf 1** Metoda zvaní kandidátů k pohovorům u manažerských pozic



### Dílčí závěr

Většina respondentů odpověděla, že při zvaní kandidátů k pohovoru u manažerských pozic používají e-mail nebo telefon. Je to dáno tím, že je to nejrychlejší a v dnešní době i nejlevnější metoda. Dalším možnou metodou je použití personální agentury, která si věci ohledně pohovorů zjišťuje sama. Dopis v dnešní době moc organizací nepoužilo, jen státní orgán, kterým je Ministerstvo zemědělství.

### Otázka 2: Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy? A proč?

**Ing - Ladislav Haiker:** „Ano vždy.“

**Jan Helcl:** „Ano.“

**Antonín Krchňáček:** „Ano, vyžadujeme především průběh předchozích zaměstnání a podle možností soukromě ověřujeme jeho chování a pracovní výsledky. Zároveň chceme základní osobní údaje.“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „Ano.“

**PhDr. Richard Vaněk:** „Ano, požadujeme zaslání strukturovaných profesních životopisů od všech uchazečů.“

**Ing. Pavel Jiřík:** „Vždy vyžaduji aktuální životopis. Občas jsem kandidáty zval na základě archivace jejich životopisů, ale pokud životopis byl starší než 6 měsíců, chtěl jsem aktualizaci.“

**Ing. Ludmila Němcová:** „Ano.“

**Mgr. Jiří Fiala:** „Samozřejmě. Bez životopisu nemůžeme posoudit vhodnost kandidáta na danou pozici. Proces náboru v ČS probíhá přes sběr CV, následnou selekci (porovnání CV s popisem a požadavky na danou pozici) a telefonický pohovor s kandidátem. Pokud je kandidát vhodný, je pozván na výběrové řízení (pohovor, nebo assessment centrum). Po výběrovém řízení je kandidátovi sdělen výsledek – nabídka pozice v ČS nebo odmítnutí.“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „Ano.“

**Graf 2** Žádost o životopis u manažerských pozic



## **Dílčí závěr**

Respondenti se u této otázky shodli jednoznačně. Vyžadují vždy životopis u manažerských pozic. Personalisté si tak mohou udělat „obrázek“ o daném uchazeči a dozví se o něm některé věci, které jsou pro dané pracovní místo stěžejní.

### **Otázka 3: Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

**Ing - Ladislav Haiker:** „Není klíčové a rozhodující. Netrváme na něm.“

**Jan Helcl:** „Ano, motivační dopis napoví více o kandidátovi na manažerskou pozici.“

**Antonín Krchňáček:** „Vítáme jej, pokud není, při pohovoru směřujeme otázky i tímto směrem.“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „Ano.“

**PhDr. Richard Vaněk:** „Motivační dopis nám podává další zpřesňující informace o uchazeči. Poskytuje nám - do jisté míry - informaci o vědomé motivaci uchazeče. Motivační dopis posuzujeme také z pohledu obsahové analýzy např. slovní zásoby, schopnosti jasně a srozumitelně formulovat myšlenky, grafické úpravy textu etc. V případě výběrového řízení na vedoucí pracovní pozice také sledujeme vize rozvoje daného odborného útvaru event. další aspirace uchazečů.“

**Ing. Pavel Jiřík:** „Spíš než obsah sleduji volbu slov. Ze své zkušenosti mohu potvrdit, že kvalita motivačního dopisu (ani životopisu) velmi často neodráží „kvalitu“ uchazeče.“

**Ing. Ludmila Němcová:** „Ano.“

**Mgr. Jiří Fiala:** „V případě, že je motivační dopis konkrétní a jsou v něm uvedeny větší detaily než v CV, tak ano. Pokud je ale motivační dopis napsán obecně není pro nás podstatný.“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „Moc ne.“

**Graf 3** Nutnost motivačního dopisu u manažerských pozic



#### **Dílčí závěr**

Motivační dopis je pro respondenty důležitý a kladou na něj důraz. Dodává další potřebné informace o uchazeči, které se z životopisu nevyčtou.

#### **Otázka 4: Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

**Ing. Ladislav Haiker:** „Kombinace. Pohovor, Psychotest v elektronické podobě a reference.“

**Jan Helcl:** „Pohovory.“

**Antonín Krchňáček:** „U manažerských pozic využíváme pohovorů, v mnoha případech využíváme služeb agentur. Někdy jsou uchazeči doporučení i zaměstnanci společnosti. Zde je součástí i dotazník a psychologický test. I když doporučuje kandidáty agentura (u každého provádí rozbor silných a slabých stránek a doporučení pro výkon funkce), pohovoru se vždy zúčastní zástupci vedení společnosti.“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „Pohovory, reference, dotazníky, někdy AC.“

**PhDr. Richard Vaněk:** „Využíváme osobnostní, výkonové i projektivní testy. Dále testy manažerské způsobilosti. Ověřujeme schopnost práce s textem, s čísly a testujeme také fluidní inteligenci. Testujeme znalosti světových jazyků. Používáme dotazníkovou formu.

*Pohovory realizujeme jak strukturované, polostrukturované, tak nestrukturované. Metodu Assessment Centre nevyužíváme - hlavní důvody spočívají v časové a finanční náročnosti realizace.“*

**Ing. Pavel Jiřík:** „Nic nemůže nahradit osobní pohovor. Pokud se personalista i manažer řádně připraví, pak dvoukolový pohovor má největší význam. Testy výjimečně, AC neuznávám jako spolehlivý nástroj pro výběrová řízení.“

**Ing. Ludmila Němcová:** „Vícekolová výběrové řízení za účasti budoucího vedoucího, testování a ověření znalostí potřebných k výkonu práce, u posledních „nejlepších kandidátů“ i psychologické testy, u vrcholových manažerů využíváme i vybraných personálních společností pro předvýběr.“

**Mgr. Jiří Fiala:** „Záleží na typu pozice a počtu kandidátů. Využíváme jak assessment centra, tak strukturované, behaviorální nebo panelové pohovory. Assessment centra i pohovory jsou doplněné diagnostikou – osobnostními dotazníky a výkonovými testy.“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „Testy i znalostní, kompetenční rozhovor, životopis, reference, projekty, praxe.“

### **Dílčí závěr**

U této otázky odpovídali respondenti různě. Většina ve svých odpovědích zmínila kombinaci více metod dohromady, z nichž nejvíce převládá hlavně pohovor, který je pro ně důležitý. Dále používají testy znalostí, reference assessment centra, dotazníky, psychologické testy. Zde je patrné, že záleží na organizaci, kterou metodu si zvolí za tu nejvhodnější. Dle odpovědí je zřejmé, že organizace preferují kombinace více metod dohromady.

**Otázka 5: Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

**Ing. Ladislav Haiker:** „Z praktických zkušeností největší vypovídací schopnost. Veškeré písemné materiály z jejich strany bereme z velkou rezervou. Každý může napsat o sobě co chce a v řadě případů to také tak je.“

**Jan Helcl:** „Cílem osobního pohovoru, je zjistit co nejvíce informací.“

**Antonín Krchňáček:** „Jeví se nám jako nejobjektivnější. Máme shromážděné údaje od odborníků, kteří se výběrem profesně zabývají a pohovorem je charakteristika doplněna o další poznatky, které zajímají členy vedení.“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „Postupujeme dle manažerské pozice, metoda je také ovlivněna mírou znalostí o kandidátovi.“

**PhDr. Richard Vaněk:** „Používáme kombinaci více metod a technik výběru, jak je výše uvedeno, protože tím získáme o uchazečích co možná největší množství validních informací.“

**Ing. Pavel Jiřík:** „Například znaky nonverbální komunikace nenahradí žádný jiný nástroj výběrového řízení. Při každé manažerské pozici vycházím ze svého scénáře volbou dotazů z několika oblastí – osobnost, praxe, školy, zájmy.... Přitom sleduji nonverbální znaky komunikace, volbu slov, hlasovou dikci, změnu tónu hlasu nebo chvění při některých otázkách atd. Pokud jsou odpovědi „rozumné“, pak mi taková kombinace většinou stačí pro odhad, jaký ten kandidát je nebo jak se může projevit. Sice takový pohovor trvá cca 90 minut, ale vyplatí se to.“

**Ing. Ludmila Němcová:** „Osvědčila se jako nejlepší.“

**Mgr. Jiří Fiala:** „Pro zjištění těch důležitých a potřebných informací o kandidátech, jako jsou odbornost, manažerské dovednosti, obchodní dovednosti, strategické a koncepční myšlení apod.“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „Prakticky ověřeno.“

### **Dílčí závěr**

U této otázky odpovídali respondenti různě. V určitých bodech se ale shodli na jednom, že metoda, či metody, které používají v organizacích, se jim osvědčily jako nejlepší a právě proto tyto metody, či metodu používají.

**Otázka 6: Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

**Ing. Ladislav Haiker:** „Ano – přes agenturu. Výsledek katastrofa. Papírově nejlepší kandidát, ale v praxi nepoužitelný.“

**Jan Helcl:** „Ne.“

**Antonín Krchňáček:** „Používali jsme jenom pohovor se členy vedení, ale výše uváděný způsob je rozsáhlejší a objektivnější.“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „V kombinaci používáme téměř všechny metody – otázka č. 5.“

**PhDr. Richard Vaněk:** „Doposud používáme shora uvedené metody výběru zaměstnanců. Stávající formy a metody výběru nám poskytují dostatek prostoru pro celkové posouzení vhodnosti uchazeče na vypisovanou pracovní pozici. Metody a techniky výběru aplikujeme s ohledem na povahu a charakter výběrového řízení. Předmětné metody jsou doporučovány jako velmi vhodné také odbornými společnostmi, jako např. Českou asociací psychologů práce a organizace, Českomoravskou psychologickou společností atd.“

**Ing. Pavel Jiřík:** „Vždy záleží na poptávce managementu, kolik chce investovat do výběru a jaký nástroj může personalista volit a jak hodně se personalistovi věří. Personalisté většinou volí kombinace pohovoru s něčím dalším. Nejsem navíc



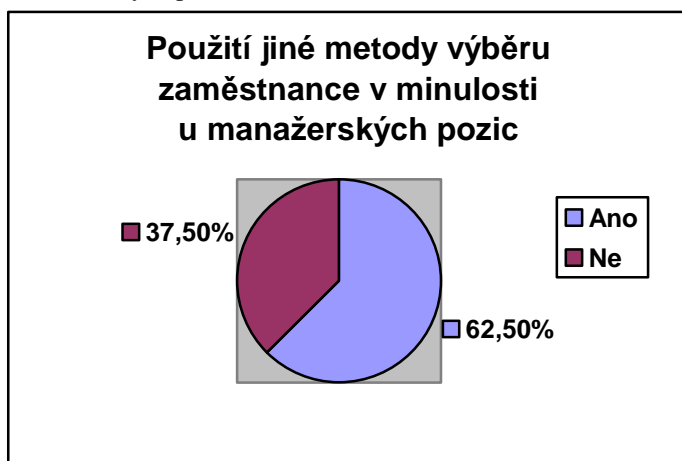
*zastáncem dělat s kandidáty tři druhy výběrového řízení, když to zadavatel (zástupce vedení) nevyžaduje.“*

**Ing. Ludmila Němcová:** Otázka nezodpovězena.

**Mgr. Jiří Fiala:** *„Kombinaci různých metod výběru dle dané pozice využíváme několik let. V současné době jsou velmi častou metodou assessment centra, která jsme v minulosti ( před 10 lety) tolik nevyužívali.“*

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** *„Obměňujeme testy, vyloučili jsme strukturovaný rozhovor.“*

**Graf 4** Použití jiné metody výběru zaměstnance v minulosti u manažerských pozic



### **Dílčí závěr**

Respondenti odpovídali různě. Několik z nich v minulosti vyzkoušelo, či používalo jinou metodu výběru zaměstnance. Toto je hodně individuální a záleží na každé organizaci, kterou metodu výběru zaměstnance si zvolí. Vše je také o zkušenostech, a tak není divu, že v organizacích v minulosti vyzkoušeli i jiné metody, aby zjistili, která jim vyhovuje nejvíce.

**Otázka 7: Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

**Ing. Ladislav Haiker:** „Podle tytu a náročnosti pozice. U ekonomických profesí 2 měsíce u technických i půl roku.“

**Jan Helcl:** „Na manažerskou pozici trvá delší dobu, cca 3 měsíce.“

**Antonín Krchňáček:** „Na to se těžko odpovídá. Záleží na počtu přihlášených, který se musí předem přečíst a vyřadit naprosto nevhodné uchazeče (z hlediska vzdělání a praxe) a pak probíhá vlastní výběr. Je to otázka několika týdnů.“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „Nepracujeme s tímto údajem.“

**PhDr. Richard Vaněk:** „Výběrové řízení - počítáme-li jeho začátek od záměru výběrové řízení vypsat až po podpis příslušných pracovních právních dokumentů cca šest až osm týdnů.“

**Ing. Pavel Jiřík:** „To nelze takhle říci. Někdy využívám svou databázi a o lidech mám přehled a asi dvakrát jsem měl manažera do týdne od zadání. Jindy to trvá měsíce. Někdy je problém v inzerci, někdy v podmínkách, které se inzerují, ....někdy je problém, že zadavatel (zástupce vedení) nereaguje dostatečně pružně a kandidáti ztrácí zájem.“

**Ing. Ludmila Němcová:** „To je různé – záleží na náročnosti pozice a dostupnosti vhodných uchazečů – měsíc až několik měsíců, v naší společnosti je to o to náročnější, že výběru se musí účastnit i line manažeři ze zahraničí.“

**Mgr. Jiří Fiala:** „Nejkratší varianta nábory a výběru od inzerce pozice po nabídku kandidátovi trvá 4 týdny. Často je ale doba výběru kandidáta na manažerskou, ale i řadovou pozici z důvodu nedostatku vhodných kandidátů delší.“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „Cca dva měsíce.“

## **Dílčí závěr**

U této otázky se odpovědi respondentů liší. Vše záleží na organizaci, jakou lhůtu pro výběr uchazeče si stanoví. V rámci jde o několik měsíců, zhruba od jednoho měsíce až do tří měsíců. Najdou se i výjimky, kde výběrové řízení trvá delší dobu, třeba až půl roku. Je totiž velmi důležité vybrat vhodného uchazeče.

**Otázka 8: Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

**Ing. Ladislav Haiker:** „Ano vždy. Písemnou formou – universální e-mail.“

**Jan Helcl:** „Ano, dopisem nebo e-mailem.“

**Antonín Krchňáček:** „Vždy a všem písemně dopisem doporučeně na firemním papíru. Předem vyřazeným uchazečům toto sdělujeme e-mailem.“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „Ano. Využíváme všechny možné kombinace (telefonicky, dopisem, e-mailem).“

**PhDr. Richard Vaněk:** „Ano, všechny uchazeče písemně (dopisem na adresu uvedenou v přihlášce) informujeme o výsledku výběrového řízení.“

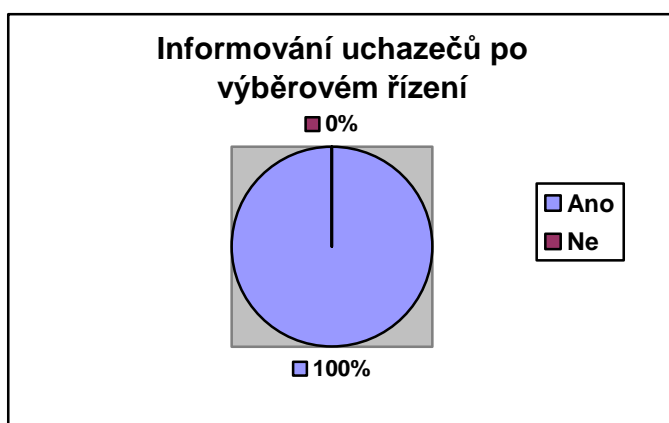
**Ing. Pavel Jiřík:** „Výběrové řízení začíná pro kandidáty zveřejněním inzerce. Všem na e-mail jsem odpověděl, že pokud budou vybráni do dalších kol, budeme je informovat. Pokud jsme je dále nevybrali, již jsme jim nepsali. Ti, co byli následně pozváni do dalšího kola, což byl většinou pohovor se mnou, pak vždy po rozhodnutí manažera o výsledku výběrového řízení byli informováni e-mailem.“

**Ing. Ludmila Němcová:** „V každém případě jsou informováni telefonicky a písemně e-mailem, naše společnost si váží uchazečů, zejména do manažerských pozic.“

**Mgr. Jiří Fiala:** „Ano, všichni kandidáti dostávají vyrozumění e-mailem. Telefonicky výsledek sdělujeme těm kandidátům, které bychom rádi oslovili v budoucnu např. s jiným typem pozice. Pokud je kandidát doporučený personální agenturou, vyrozumění zajišťuje personální agentura.“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „Ano, písemně, e-mailem, telefonicky.“

**Graf 5** Informování uchazečů po výběrovém řízení



### Dílčí závěr

Informování uchazečů po výběrovém řízení je pro respondenty důležité. Všichni dotazovaní odpověděli, že všem uchazečům, co se zúčastnili výběrového řízení informují o výsledku. Používají k tomu různé formy. Nejběžnější formou je e-mail a telefonický kontakt. Dále se používají dopisy a personální agentury, které své svěřence kontaktují o jejich výsledku.

### Shrnutí

Z průzkumu je patrné, že vše záleží na organizaci, co si zvolí za nejlepší a pro danou organizaci nejvhodnější metodu výběru zaměstnance. Respondenti odpovídali více méně shodně. Pohovory pro výběrové řízení jsou pro personalisty nejběžnější metodou, protože dokáží z reakcí uchazečů posoudit, zda se pro danou pracovní pozici hodí, či nikoliv. Ale pohovor není jedinou metodou. Většinou kombinují více

metod dohromady, aby určili předpoklady uchazeče. Po pohovoru je běžná metoda použití testů schopností, reference, dotazník a assessment centra. Dále je na organizaci, jakou formou bude zvat a následně informovat o výběrovém řízení. Nejběžnější formou z odpovědí respondentů je telefonické kontaktování spolu s e-mailem, ve kterém uchazečům sdělí vše potřebné.

Časové rozpětí u výběrového řízení je značné. Opět zde hraje důležitou roli organizace. Záleží na ní, jak dlouho budou vhodného uchazeče vybírat. Proto není možno z odpovědí určit přesné trvání komplexního výběru zaměstnance.

### **3.6 Odpovědi na zadané otázky u řadových pozic**

Mgr. Jiří Fiala neodpověděl na otázky, které se týkaly řadových pozic.

Takto odpovídali respondenti na zadané otázky, které se týkaly řadových pozic:

**Otázka 1: *Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům?***

**Ing. Ladislav Haiker:** „*Operativně. Většinou e mailem nebo telefonicky.*“

**Jan Helcl:** „*Telefonicky.*“

**Antonín Krchňáček:** „*Máme databázi zájemců o zaměstnání, zveme telefonicky.*“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „*Telefonicky, mailem.*“

**Mgr. Jitka Ivanovová:** „*Inzerce na stránkách úřadu práce, job.cz, v tisku.*“

**PhDr. Richard Vaněk:** „*Uchazeče o řadové (referentské) pracovní pozice zveme k pohovorům písemně. Jako ústřední orgán státní správy je písemná forma nejobvyklejší a zažitou formou komunikace ve vztahu občan - úřad. Dopis poskytuje*

*prokazatelnou formou, že byl uchazeč řádně vyrozuměn (na rozdíl např. od telefonátu). V případě potřeby (např. pokud je potřeba výběrové řízení realizovat v krátkém termínu) také kombinujeme formu oslovení a to jak dopisem, tak e-mailem, event. telefonicky.“*

**Ing. Pavel Jiřík:** *„Stejná odpověď jako u manažera, ovšem tady jsme u dělnických profesí často telefonovali a spíše jsme domlouvali schůzky s vedoucími provozů a dalšími.“*

**Ing. Ludmila Němcová:** *„E-mailem, telefonicky.“*

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** *„Technicko-hospodářským zaměstnancům – e-mailem, telefonicky, prostřednictvím agentury. Dělníkům – prostřednictvím agentury.“*

### **Dílčí závěr**

U této otázky je zajímavá odpověď od paní Mgr. Jitky Ivanovové, která jako jediná zmínila, že uchazeče zvou k pohovorům formou inzerce na stránkách úřadu práce, nebo na internetovém pracovním portále s nabídkami práce – job.cz a nebo také pomocí tisku. Tato odpověď byla jako jediná. Ostatní respondenti odpověděli, že používají buď e-mail nebo telefonicky kontaktují uchazeče. Na Ministerstvu zemědělství zvou kandidáty dopisem.

### **Otázka 2: Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy? A proč?**

**Ing. Ladislav Haiker:** *„Krátké vždy – minimálně pro osobní údaje a průběh praxe.“*

**Jan Helcl:** *„Ano.“*

**Antonín Krchňáček:** *„Při osobní návštěvě vyplní krátký informační dotazník. Žádosti dostáváme i poštou a e-mailem, tam již životopis bývá přiložen.“*

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „Ano, dále pak doklady o odborném vzdělání a zkouškách (revize, elektro aj.).“

**Mgr. Jitka Ivanovová:** „Ano.“

**PhDr. Richard Vaněk:** „Ano, požadujeme zaslání strukturovaných profesních životopisů od všech uchazečů.“

**Ing. Pavel Jiřík:** „Vždy se o to snažíme, ale někteří uchazeči nejsou schopni životopis sestavit, zaslat nebo jinak doručit. Někdy to tedy promineme. Ovšem u administrativních pracovníků jsem to vyžadoval u všech.“

**Ing. Ludmila Němcová:** „Ano.“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „Ano.“

**Graf 6** Důležitost životopisu u řadových pozic



### Dílčí závěr

Životopis je stejně důležitý jako u manažerských pozic. Personalisté ho vyžadují, protože jim dává potřebné informace o uchazečích.

**Otázka 3: Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

**Ing - Ladislav Haiker:** „*Ne. Vhodný je pouze v případech, které se vymykají běžným standardům.*“

**Jan Helcl:** „*Ne.*“

**Antonín Krchňáček:** „*Není.*“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „*Ne.*“

**Mgr. Jitka Ivanovová:** „*Není.*“

**PhDr. Richard Vaněk:** „*Motivační dopis nám podává další zpřesňující informace o uchazeči. Poskytuje nám - do jisté míry - informaci o vědomé motivaci uchazeče. Motivační dopis posuzujeme obsahové analýzy také z pohledu např. slovní zásoby, schopnosti jasně a srozumitelně formulovat myšlenky, grafické úpravy textu etc. V případě výběrového řízení na řadové pracovní pozice také sledujeme další pracovní aspirace uchazečů.*“

**Ing. Pavel Jiřík:** „*Ne.*“

**Ing. Ludmila Němcová:** „*Ano.*“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „*Ne.*“



**Graf 7** Důležitost připojení motivačního dopisu u řadových pozic



### Dílčí závěr

Připojení motivačního dopisu k životopisu u řadových pozic podle respondentů není důležité. Pouze dva respondenti ho vyžadují. Nevyžádání motivačního dopisu u řadových pozic je nejspíše dáno tím, že od uchazečů na řadové pozice se nepředpokládají takové pracovní schopnosti, jako je tomu u manažerských pozic.

### Otázka 4: Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?

**Ing. Ladislav Haiker:** „Pouze pohovory s vedoucími, kam jsou vybíráni. Na dělnické pozice je to i bez účasti personalistů. Pohovory se vedou přímo na budoucím pracovišti.“

**Jan Helcl:** „Pohovory.“

**Antonín Krchňáček:** „Osobní pohovor, doporučení zaměstnanců společnosti. Otázky směřujeme i na zdravotní stav (rizikové pracovní prostředí). Při osobním pohovoru nebo podávání zprávy e-mailem sdělujeme uchazečům, že jejich přijetí do pracovního poměru nemusí být realizováno, ať si dále dávají žádosti i do jiných firem a v případě uvolnění pracovní pozice je oslovíme. Sdělujeme taky, že s jejich souhlasem si dokumentaci uschováme po dobu šesti měsíců a pak bude skartována.“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „Nejvíce personální pohovory, dotazníky.“

**Mgr. Jitka Ivanovová:** „Hlavně pohovory.“

**PhDr. Richard Vaněk:** „Využíváme osobnostní, výkonové i projektivní testy. Ověřujeme s ohledem na budoucí pracovní náplň schopnost práce s textem a s čísly. Testujeme jazykové znalosti a event. schopnost práce na PC. Nepoužíváme testy manažerské způsobilosti. Používáme dotazníkovou formu. Pohovory realizujeme jak strukturované, polostrukturované, tak nestrukturované. Metodu Assessment Centre nevyužíváme - hlavní důvody spočívají v časové a finanční náročnosti realizace.“

**Ing. Pavel Jiřík:** „Téměř výhradně pohovor.“

**Ing. Ludmila Němcová:** „Vícekolová výběrové řízení za účasti budoucího vedoucího, testování a ověření znalostí potřebných k výkonu práce, u posledních „nejlepších kandidátů“ i psychologické testy.“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „Technicko-hospodářský zaměstnanec – testy i znalostní, kompetenční rozhovor, životopis, reference, projekty. Dělník - praktická zkouška dovedností a znalostí.“

### **Dílčí závěr**

U řadových pozic jsou metody výběru zaměstnance hodně odlišné. Každá organizace dává přednost jiné. Několik respondentů odpovědělo, že používají pohovory. Je to stejné jako u manažerských pozic. Pohovory umí nejlépe odhadnout uchazeče. Dále se tu používají i praktické zkoušky, reference, psychologické testy aj.

### **Otázka 5: Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

**Ing - Ladislav Haiker:** „Riziko u dělnických pozic není velké. Ve zkušební době se projeví odborná způsobilost i manuální zručnost. Přijetí je vždy na dobu určitou.“

**Jan Helcl:** *„Cílem osobního pohovoru, je zjistit co nejvíce informací.“*

**Antonín Krchňáček:** *„Osvědčila se, pokud je přijetí na doporučení zaměstnance společnosti, případné problémy konzultujeme i s ním. Zaměstnanci si jsou vědomi, že ztrácí kredit, pokud doporučí špatného zaměstnance.“*

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** *„Toto umožňuje vysoká odbornost a profesionalita zaměstnanců Personálního úseku.“*

**Mgr. Jitka Ivanovová:** *„Osobní kontakt, možnost vzájemných dotazů.“*

**PhDr. Richard Vaněk:** *„Používáme kombinaci více metod a technik výběru, jak je výše uvedeno, protože tím získáme o uchazečích co možná největší množství validních informací. Předmětné metody výběru zaměstnanců jsou doporučovány jak odbornou literaturou, tak odbornými a vědeckými společnostmi a máme s nimi dlouhodobě velmi dobré zkušenosti. Při rozhodování o metodě výběru zaměstnanců při obsazování řadových (referentských) pracovních pozic vycházíme z popisu pracovního místa - budoucí pracovní náplně zaměstnance.“*

**Ing. Pavel Jiřík:** *„U dělníků nemá nic dalšího smysl, pokud nechceme ověřovat konkrétní znalosti nebo dovednosti, kde jsou určité normy (vozíčkář, elektrikář,...).“*

**Ing. Ludmila Němcová:** *„Osvědčila se jako nejlepší.“*

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** *„Zkušenost.“*

### **Dílčí závěr**

Danou metodu výběru zaměstnance používají respondenti, protože se jim osvědčila jako nejlepší u řadových pozic.

**Otázka 6: Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance?  
Proč už jí nepoužíváte?**

**Ing. Ladislav Haiker:** „*Ne. Není praktický důvod.*“

**Jan Helcl:** „*Ne.*“

**Antonín Krchňáček:** „*Ne, pokud je uznán zdravotně způsobilým a plní kvalifikační požadavky pro výkon funkce, případně je i doporučen – přijmeme jej do pracovního poměru se zkušební dobou.*“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „*U této populace zaměstnanců to považujeme za dostatečné.*“

**Mgr. Jitka Ivanovová:** „*Ne.*“

**PhDr. Richard Vaněk:** „*Doposud používáme shora uvedené metody výběru zaměstnanců. Stávající formy a metody výběru nám poskytují dostatek prostoru pro celkové posouzení vhodnosti uchazeče na vypisovanou pracovní pozici. Metody a techniky výběru aplikujeme s ohledem na povahu a charakter výběrového řízení. Předmětné metody jsou doporučovány jako velmi vhodné také odbornými společnostmi, jako např. Českou asociací psychologů práce a organizace, Českomoravskou psychologickou společností atd.*“

**Ing. Pavel Jiřík:** „*Stejně jako u manažérských.*“

**Ing. Ludmila Němcová:** „*Dříve jsme tolik netestovali znalosti.*“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „*Ano, vše je nutno měnit.*“

## **Dílčí závěr**

Někteří respondenti odpověděli, že jinou metodu výběru zaměstnance pro řadovou pozici nevyužili, jiní odpověděli, že vyzkoušeli i jiné metody. Toto je hodně individuální a záleží na každé organizaci.

### **Otázka 7: *Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?***

**Ing. Ladislav Haiker:** „*Ve většině případů stačí 1 měsíc.*“

**Jan Helcl:** „*14 dní.*“

**Antonín Krchňáček:** „*Týden.*“

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** „*Nepracujeme s tímto údajem.*“

**Mgr. Jitka Ivanovová:** „*2-3měsíce (od souhlasu na vytvoření pozice ze zahraničí přes inzeráty až ke konečnému výběru kandidáta).*“

**PhDr. Richard Vaněk:** „*Výběrové řízení - počítáme-li jeho začátek od záměru výběrové řízení vypsát až po podpis příslušných pracovně právních dokumentů cca pět až sedm týdnů.*“

**Ing. Pavel Jiřík:** „*Stejně jako u manažérských.*“

**Ing. Ludmila Němcová:** „*Různě – od 14 dní až po několik měsíců.*“

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „*Technicko-hospodářský zaměstnanec - cca měsíc. Dělník - týden.*“

## **Dílčí závěr**

Komplexní výběrové řízení u řadových pozic trvá podstatně kratší dobu, než u manažerských pozic. U řadových pozic se jedná od jednoho týdne až po cca měsíc a půl v průměru odpovědí respondentů. Řadové pozice totiž nejsou tolik nákladné jako manažerské, co se týče časového výběru.

**Otázka 8:** *Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?*

**Ing. Ladislav Haiker:** *„Ano. Bud' ústně přímo na pohovoru, pokud je výsledek zřejmý nebo následně telefonicky či e-mail.“*

**Jan Helcl:** *„Telefonicky.“*

**Antonín Krchňáček:** *„Pro dělnické kategorie neuplatňujeme výběrové řízení. Pro kategorii THZ je někdy uplatněno a pak dáváme o výsledku zprávu uchazečům. Je to převážně e-mailem nebo telefonicky. Viz též odpověď na otázku č.4.“*

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc:** *„Ano. Využíváme všechny výše uvedené formy.“*

**Mgr. Jitka Ivanovová:** *„Vždy, většinou telefonicky, pokud nejsou k zastížení, tak písemně e-mailem.“*

**PhDr. Richard Vaněk:** *„Ano, všechny uchazeče písemně (dopisem na adresu uvedenou v přihlášce) informujeme o výsledku výběrového řízení.“*

**Ing. Pavel Jiřík:** *„Stejně jako u manažerských.“*

**Ing. Ludmila Němcová:** *„Všichni dostanou informaci e-mailem, případně ještě telefonicky, vážíme si všech zájemců o práci v naší společnosti.“*

**PhDr. Jaroslav Sedlák:** „*Ano, písemně, e-mailem, telefonicky.*“

### **Dílčí závěr**

U těchto odpovědí je to stejné jako u manažerských pozic. Personalisté dávají vědět o výsledku výběrového řízení. Většinou se jedná o telefonické kontaktování, či e-mail.

### **Shrnutí**

U řadových pozic není rozdíl v posílání životopisů. Personalisté ho vyžadují stejně jako u manažerských pozic. Významný rozdíl je u motivačních dopisů, ty personalisté od uchazečů na řadovou pozici nevyžadují. Kontaktování uchazečů a pozvání na pohovor je také stejné jako u manažerských pozic, dává se přednost telefonickému kontaktování nebo e-mailu. Je tu jen malý rozdíl v tom, že uchazeče na řadové pozice mohou personalisté zvat i prostřednictvím úřadu práce a různých internetových pracovních portálů nebo pomocí tisku. Tyto možnosti se u manažerských pozic nevyskytovaly.

Též není velký rozdíl ve volbě metody výběru zaměstnance u manažerských pozic a řadových pozic. Na řadové pozice se také používají pohovory, obvykle stačí pouze jen samotný pohovor. V některých případech se kombinuje již se zmiňovanými testy schopností, referencí a různých psychotestů.

Rozdíl je u časového výběru zaměstnance. U řadových pozic je podstatně kratší doba výběru.

Dle odpovědí je patrné, že výsledek výběrového řízení dávají personalisté vědět stejně jako u manažerských pozic.

### **3.7 Zkoumání hypotézy**

**Je předpoklad, že organizace kontaktují uchazeče, před a po výběrovém řízení formou emailu, či telefonicky, jak na manažerské pozice, tak i řadové pozice.**

#### **Manažerské pozice**

Valná většina respondentů k pozvání na pohovor na manažerské pozice používá telefon nebo e-mail. Není divu, je to nejrychlejší a v dnešní době už i nejlepší forma. U dvou odpovědí je známo, že pokud použijí personální agenturu, tak jde vše přes personální agenturu, která si tyto věci zajišťuje sama. Pouze jeden jediný respondent odpověděl, že k pozvání na pohovor používají dopis – PhDr. Richard Vaněk z Ministerstva zemědělství.

Po výběrovém řízení je tomu už jinak. Více organizací rozesílá uchazečům, kteří se zúčastnili výběrového řízení dopisy. Někteří to komentovali s tím, že si svých uchazečů váží, proto použili formálnější cestu, dopis. Jinak i nadále používají telefon, e-mail, popřípadě opět přes personální agenturu.

#### **Řadové pozice**

Odpovědi u této otázky se z větší části shodují s manažerskými pozicemi. Organizace používají telefon nebo e-mail. Na Ministerstvu zemědělství nemají rozdíl mezi manažerskými a řadovými pozicemi, a též používají k pozvání dopis. Jediný respondent odpověděl, že v organizaci používají k pozvání inzerci na úřadu práce, internetový pracovní portál - Job.cz, a nebo inzerci v tisku. Tato odpověď byla jediným překvapením, protože nikdo z dalších respondentů toto nevyužívá.

Po skončení výběrového řízení organizace používají, buď telefon nebo email. Dopis používá opět jenom Ministerstvo zemědělství.



## **Dílčí závěr**

V této části je menší rozdíl v tom, že po výběrovém řízení na manažerské pozice, personalisté uchazečům odpovídají převážně telefonem, či e-mailem, ale objevily se tu i odpovědi, že personalisté používají i dopisy. Je to dáno tím, že se na manažerské pozice pohlíží lépe, a také jednání s nimi je jiné, než u řadových pozic.

U řadových pozic, tomu tak není. Tam personalisté využívají ke sdělení výsledků uchazečům telefon a e-mail.

Tato hypotéza se po průzkumu naplnila, protože k pozvání a k následnému informování o výsledcích výběrového řízení, personalisté používají telefon, či e-mail a to bez ohledu na to, zda se uchazeč přihlásil na manažerskou pozici nebo řadovou pozici.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala přijímacím a výběrovým řízením.

V teoretické části se autorka práce snažila popsat, co vše obsahuje přijímací a výběrové řízení. Jak by se na pracovní pohovor měl uchazeč správně připravit, a co od pohovoru očekávat. Dále se zabývala výběrovým řízením a především vhodnou metodou výběru zaměstnance. Zde byly nastíněny nejběžnější metody, které organizace nejvíce používají.

V praktické části se autorka pokusila o rozbor expertních rozhovorů, které prováděla s různými odborníky, kteří se zabývají personalistikou a mají bohaté zkušenosti s výběrem zaměstnanců. Vhodně zvolená metoda výběru zaměstnance na manažerskou i řadovou pozici, je důležitá činnost, kterou si organizace, dle názoru autorky, musí stanovit sama. Nejběžnější metodou je, jak podle autorů publikací o personalistice, tak i od samotných personalistů, pohovor. Tato metoda je vhodná, protože řádně školený personalista dokáže pokládat otázky uchazečům tak, aby z jejich reakcí a odpovědí poznal, zda se pro dané pracovní místo hodí, či nikoliv. Ostatní metody se ale také používají. Většinou se kombinují právě s pohovorem, aby sběr informací o uchazečích byl dostatečný. Dále se zde zkoumalo, jakou metodou zvou organizace uchazeče k pohovorům, jak na manažerské pozice, tak i řadové pozice. Překvapivým zjištěním je, že se u těchto pozic nedělají moc velké rozdíly, jak si někteří jedinci mohou myslet. Záleží spíš na organizaci, jak se k dané metodě postaví, a kterou si zvolí za tu nejlepší a pro ně nejefektivnější.

Na základě průzkumu se autorka dozvěděla velice zajímavé informace, které se usilovala přiblížit a specifikovat. Tyto informace jsou velice cenné, neboť přijímací pohovor může čekat úplně každého.

Daný zkoumaný problém je zajímavý a vzhledem k hospodářské situaci nabývá na významu. Proto by se měl i v budoucnu více rozebírat a klást důraz na přípravu uchazečů k pohovorům, aby se předešlo některým chybám, kterých se samotní uchazeči občas dopouštějí.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226-515-6.

FRY, R. *101 chytrých otázek které vám pomohou u přijímacího pohovoru. Jak získat vysněné zaměstnání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2140-5.

JAY, R. *Přijímací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2002, ISBN 80-247-0215-0.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MILKOVICH T. G., BOUDREAU W. J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a. s., 1993. ISBN 80-85623-29-3.

PATÍK, J. *Příručka personalisty*. Zlín: Trexima, spol. s.r.o. ve spolupráci s odbornými útvary MPSV, 1995.

ŘEZNÍČEK, P. *PERSONALISTIKA 2007-2008*, Praha: Meritum, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.

SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0612-1.

SIEGEL, Z. *Sestavte si atraktivní životopis*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, ISBN 978-80-247-2447-8.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., a kol., *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

WILLIAMS, L. *Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-7226-903-8.

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1</b> Metoda zvaní kandidátů k pohovorům u manažerských pozic.....	50
<b>Graf 2</b> Žádost o životopis u manažerských pozic .....	51
<b>Graf 3</b> Nutnost motivačního dopisu u manažerských pozic .....	53
<b>Graf 4</b> Použití jiné metody výběru zaměstnance v minulosti u manažerských pozic.....	57
<b>Graf 5</b> Informování uchazečů po výběrovém řízení .....	60
<b>Graf 6</b> Důležitost životopisu u řadových pozic.....	63
<b>Graf 7</b> Důležitost připojení motivačního dopisu u řadových pozic .....	65

# SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha A

- Rozhovor 1.....I
- Rozhovor 2.....IV
- Rozhovor 3.....VI
- Rozhovor 4.....VIII
- Rozhovor 5.....X
- Rozhovor 6.....XII
- Rozhovor 7.....XV
- Rozhovor 8.....XVIII
- Rozhovor 9.....XXI
- Rozhovor 10.....XXV

## **Příloha A – Rozhovor 1**

**Antonín Krchňáček**

### **Otázky na manažerské pozice:**

#### **Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Pokud na ně máme telefonický kontakt, tak telefonem. Snažíme se sladit termín pohovoru s možnostmi uchazeče (příjezd do společnosti, možnost uvolnění uchazeče v současném zaměstnání, aktualizace termínů podle vzájemných potřeb).

#### **Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano, vyžadujeme především průběh předchozích zaměstnání a podle možností soukromě ověřujeme jeho chování a pracovní výsledky. Zároveň chceme základní osobní údaje.

#### **Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Vítáme jej, pokud není, při pohovoru směřujeme otázky i tímto směrem.

#### **Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

U manažerských pozic využíváme pohovorů, v mnoha případech využíváme služeb agentur. Někdy jsou uchazeči doporučeni i zaměstnanci společnosti. Zde je součástí i dotazník a psychologický test. I když doporučuje kandidáty agentura (u každého provádí rozbor silných a slabých stránek a doporučení pro výkon funkce), pohovoru se vždy zúčastní zástupci vedení společnosti.

#### **Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Jeví se nám jako nejobjektivnější. Máme shromážděné údaje od odborníků, kteří se výběrem profesně zabývají a pohovorem je charakteristika doplněna o další poznatky, které zajímají členy vedení.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Používali jsme jenom pohovor se členy vedení, ale výše uváděný způsob je rozsáhlejší a objektivnější.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Na to se těžko odpovídá. Záleží na počtu přihlášených, který se musí předem přečíst a vyřadit naprosto nevhodné uchazeče (z hlediska vzdělání a praxe) a pak probíhá vlastní výběr. Je to otázka několika týdnů.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Vždy a všem písemně dopisem doporučeně na firemním papíru. Předem vyřazeným uchazečům toto sdělujeme e-mailem.

**Otázky na řadové pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Máme databázi zájemců o zaměstnání, zveme telefonicky.

**Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Při osobní návštěvě vyplní krátký informační dotazník. Žádosti dostáváme i poštou a e-mailem, tam již životopis bývá přiložen.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Není.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Osobní pohovor, doporučení zaměstnanců společnosti. Otázky směřujeme i na zdravotní stav (rizikové pracovní prostředí). Při osobním pohovoru nebo podávání zprávy e-mailem sdělujeme uchazečům, že jejich přijetí do pracovního poměru nemusí být realizováno, ať si dále dávají žádosti i do jiných firem a v případě



uvolnění pracovní pozice je oslovíme. Sdělujeme taky, že s jejich souhlasem si dokumentaci uschováme po dobu šesti měsíců a pak bude skartována.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Osvědčila se, pokud je přijetí na doporučení zaměstnance společnosti, případné problémy konzultujeme i s ním. Zaměstnanci si jsou vědomi, že ztrácí kredit, pokud doporučí špatného zaměstnance.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Ne, pokud je uznán zdravotně způsobilým a plní kvalifikační požadavky pro výkon funkce, případně je i doporučen – přijmeme jej do pracovního poměru se zkušební dobou.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Týden.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Pro dělnické kategorie neuplatňujeme výběrové řízení. Pro kategorii THZ je někdy uplatněno a pak dáváme o výsledku zprávu uchazečům. Je to převážně e-mailem nebo telefonicky. Viz též odpověď na otázku č.4.

## **Příloha A – Rozhovor 2**

**Jan Helcl**

### **Otázky na manažerské pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Telefonicky.

**Vyžadujete od nich, aby zaslali své životopisy?**

Ano.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Ano, motivační dopis napoví více o kandidátovi na manažerskou pozici.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Pohovory.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Cílem osobního pohovoru, je zjistit co nejvíce informací.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Ne.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Na manažerskou pozici trvá delší dobu, cca 3 měsíce.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Ano, dopisem nebo e-mailem.

**Otázky na řadové pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Telefonicky.

**Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Ne.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Pohovory.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Cílem osobního pohovoru, je zjistit co nejvíce informací.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Ne.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

14 dní.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Telefonicky.

## **Příloha A – Rozhovor 3**

**PhDr. Jaroslav Sedlák**

### **Otázky na manažerské pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

E-mailem, telefonicky, prostřednictvím agentury.

**Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Moc ne.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Testy i znalostní, kompetenční rozhovor, životopis, reference, projekty, praxe.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Prakticky ověřeno.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Obměňujeme testy, vyloučili jsme strukturovaný rozhovor.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Cca dva měsíce.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Ano, písemně, e-mailem, telefonicky.

**Otázky na řadové pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Technicko-hospodářské zaměstnance - e-mailem, telefonicky, prostřednictvím agentury. Dělníky - prostřednictvím agentury.

**Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Ne.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Technicko-hospodářský zaměstnanec – testy i znalostní, kompetenční rozhovor, životopis, reference, projekty. Dělník - praktická zkouška dovedností a znalostí.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Zkušenost.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Ano, vše je nutno měnit.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Technicko-hospodářský zaměstnanec – cca měsíc. Dělník- týden.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Ano, písemně, e-mailem, telefonicky.

## **Příloha A – Rozhovor 4**

**Mgr. Jiří Fiala**

### **Otázky na manažerské pozice:**

#### **Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Kandidáty zveme telefonicky a potvrzení termínu pohovoru společně s pozvánkou zasíláme ještě e-mailem. Během telefonického rozhovoru máme možnost si s kandidátem upřesnit vhodný termín a případně zodpovědět kandidátovi dotazy k dané pozici. Pokud je kandidát doporučený personální agenturou, tak pozvání i pozvánku zajišťuje personální agentura.

#### **Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Samozřejmě. Bez životopisu nemůžeme posoudit vhodnost kandidáta na danou pozici. Proces náboru v ČS probíhá přes sběr CV, následnou selekci (porovnání CV s popisem a požadavky na danou pozici) a telefonický pohovor s kandidátem. Pokud je kandidát vhodný, je pozván na výběrové řízení pohovor, nebo assessment centrum). Po výběrovém řízení je kandidátovi sdělen výsledek – nabídka pozice v ČS nebo odmítnutí.

#### **Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

V případě, že je motivační dopis konkrétní a jsou v něm uvedeny větší detaily než v CV, tak ano. Pokud je ale motivační dopis napsán obecně není pro nás podstatný.

#### **Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Záleží na typu pozice a počtu kandidátů. Využíváme jak assessment centra, tak strukturované, behaviorální nebo panelové pohovory. Assessment centra i pohovory jsou doplněné diagnostikou – osobnostními dotazníky a výkonovými testy.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Pro zjištění těch důležitých a potřebných informací o kandidátech, jako jsou odbornost, manažerské dovednosti, obchodní dovednosti, strategické a koncepční myšlení apod.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Kombinaci různých metod výběru dle dané pozice využíváme několik let. V současné době jsou velmi častou metodou assessment centra, která jsme v minulosti (před 10 lety) tolik nevyužívali.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Nejkratší varianta náboru a výběru od inzerce pozice po nabídku kandidátovi trvá 4 týdny. Často je ale doba výběru kandidáta na manažerskou, ale i řadovou pozici z důvodu nedostatku vhodných kandidátů delší.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Ano, všichni kandidáti dostávají vyrozumění emailem. Telefonicky výsledek sdělujeme těm kandidátům, které bychom rádi oslovili v budoucnu např. s jiným typem pozice. Pokud je kandidát doporučený personální agenturou, vyrozumění zajišťuje personální agentura.

## **Příloha A – Rozhovor 5**

**Mgr. Jitka Ivanovová**

### **Otázky na manažerské pozice:**

U manažerských pozic používáme Personální agentury, pokud je to nižší manažerská pozice, nábor provádíme stejně jako u řadových pozic.

### **Otázky na řadové pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Inzerce na stránkách ÚP, job.cz, v tisku.

**Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Není.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Hlavně pohovory.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Osobní kontakt, možnost vzájemných dotazů.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Ne.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

2-3měsíce (od souhlasu na vytvoření pozice ze zahraničí přes inzeráty až ke konečnému výběru kandidáta).



**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Vždy, většinou telefonicky, pokud nejsou k zastižení, tak písemně e-mailem.

## **Příloha A – Rozhovor 6**

**Ing. Ladislav Haiker**

### **Otázky na manažerské pozice:**

#### **Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

V současné době téměř výhradně e mailem uvedeným v CV. Pozvánka je na konkrétní termín. V případě potřeby se sjednává telefonicky optimální termín a čas.

#### **Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano vždy.

#### **Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Není klíčové a rozhodující. Netrváme na něm.

#### **Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Kombinace. Pohovor, Psychotest v elektronické podobě a reference

#### **Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Z praktických zkušeností největší vypovídací schopnost. Veškeré písemné materiály z jejich strany bereme z velkou rezervou. Každý může napsat o sobě co chce a v řadě případů to také tak je.

#### **Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Ano – přes agenturu. Výsledek katastrofa. Papírově nejlepší kandidát, ale v praxi nepoužitelný.

#### **Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Podle tytu a náročnosti pozice. U ekonomických profesí 2 měsíce u technických i půl roku.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Ano vždy. Písemnou formou – universální e-mail.

**Otázky na řadové pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Operativně. Většinou e mailem nebo telefonicky.

**Vyžadujete od nich, aby zaslali své životopisy?**

Krátké vždy – minimálně pro osobní údaje a průběh praxe.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Ne. Vhodný je pouze v případech, které se vymykají běžným standardům.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Pouze pohovory s vedoucími, kam jsou vybíráni. Na dělnické pozice je to i bez účasti personalistů. Pohovory se vedou přímo na budoucím pracovišti.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Riziko u dělnických pozic není velké. Ve zkušební době se projeví odborná způsobilost i manuální zručnost. Přijetí je vždy na dobu určitou.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

NE. Není praktický důvod .

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Ve většině případů stačí 1 měsíc.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Ano. Buď ústně přímo na pohovoru, pokud je výsledek zřejmý nebo následně telefonicky či e mail.

## **Příloha A – Rozhovor 7**

**Ing. Ludmila Němcová**

### **Otázky na manažerské pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Telefonicky i e-mailem.

**Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Ano.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Vícekolová výběrové řízení za účasti budoucího vedoucího, testování a ověření znalostí potřebných k výkonu práce, u posledních „nejlepších kandidátů“ i psychologické testy, u vrcholových manažerů využíváme i vybraných personálních společností pro předvýběr.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Osvědčila se jako nejlepší.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

To je různé – záleží na náročnosti pozice a dostupnosti vhodných uchazečů – měsíc až několik měsíců, v naší společnosti je to o to náročnější, že výběru se musí účastnit i line manažeři ze zahraničí.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

V každém případě jsou informováni telefonicky a písemně mailem, naše společnost si váží uchazečů, zejména do manažerských pozic.

**Otázky na řadové pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

E-mailem, telefonicky.

**Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Ano.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Vícekolová výběrové řízení za účasti budoucího vedoucího, testování a ověření znalostí potřebných k výkonu práce, u posledních „nejlepších kandidátů“ i psychologické testy

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Osvědčila se jako nejlepší.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Dříve jsme tolik netestovali znalosti.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Různě – od 14 dní až po několik měsíců.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Všichni dostanou informaci e-mailem, případně ještě telefonicky, vážíme si všech zájemců o práci v naší společnosti.

## **Příloha A – Rozhovor 8**

**Ing. Pavel Jiřík**

### **Otázky na manažerské pozice:**

#### **Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Vždy e-mailem. Každému pozvanému jsem zapsal e-mail. Pokud nereagoval, zkoušel jsem telefonicky. V každém případě, pokud jsem se s kandidátem domluvil telefonicky, vždy jsem mu pozvánku zaslal elektronicky.

#### **Vyžadujete od nich, aby zaslali své životopisy?**

Vždy vyžaduji aktuální životopis. Občas jsem kandidáty zval na základě archivace jejich životopisů, ale pokud životopis byl starší než 6 měsíců, chtěl jsem aktualizaci.

#### **Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Spíš než obsah sleduji volbu slov. Ze své zkušenosti mohu potvrdit, že kvalita motivačního dopisu (ani životopisu) velmi často neodráží „kvalitu“ uchazeče.

#### **Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Nic nemůže nahradit osobní pohovor. Pokud se personalista i manažer řádně připraví, pak dvoukolový pohovor má největší význam. Testy výjimečně, AC neuznávám jako spolehlivý nástroj pro výběrová řízení.

#### **Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Například znaky nonverbální komunikace nenahradí žádný jiný nástroj výběrového řízení. Při každé manažerské pozici vycházím ze svého scénáře volbou dotazů z několika oblastí – osobnost, praxe, školy, zájmy.... Přitom sleduji nonverbální znaky komunikace, volbu slov, hlasovou dikci, změnu tónu hlasu nebo chvění při některých otázkách atd. Pokud jsou odpovědi „rozumné“, pak mi taková kombinace většinou stačí pro odhad, jaký ten kandidát je nebo jak se může projevit. Sice takový pohovor trvá cca 90 minut, ale vyplatí se to.



**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Vždy záleží na poptávce managementu, kolik chce investovat do výběru a jaký nástroj může personalista volit a jak hodně se personalistovi věří. Personalisté většinou volí kombinace pohovoru s něčím dalším. Nejsem navíc zastáncem dělat s kandidáty tři druhy výběrového řízení, když to zadavatel (zástupce vedení) nevyžaduje.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

To nelze takhle říci. Někdy využívám svou databázi a o lidech mám přehled a asi dvakrát jsem měl manažera do týdne od zadání. Jindy to trvá měsíce. Někdy je problém v inzerci, někdy v podmínkách, které se inzerují, ....někdy je problém, že zadavatel (zástupce vedení) nereaguje dostatečně pružně a kandidáti ztrácí zájem.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Výběrové řízení začíná pro kandidáty zveřejněním inzerce. Všem na e-mail jsem odpověděl, že pokud budou vybráni do dalších kol, budeme je informovat. Pokud jsme je dále nevybrali, již jsme jim nepsali. Ti, co byli následně pozváni do dalšího kola, což byl většinou pohovor se mnou, pak vždy po rozhodnutí manažera o výsledku výběrového řízení byli informováni e-mailem.

**Otázky na řadové pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Stejná odpověď jako u manažera, ovšem tady jsme u dělnických profesí často telefonovali a spíše jsme domlouvali schůzky s vedoucími provozů a dalšími.

**Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Vždy se o to snažíme, ale někteří uchazeči nejsou schopni životopis sestavit, zaslat nebo jinak doručit. Někdy to tedy promineme. Ovšem u administrativních pracovníků jsem to vyžadoval u všech.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Ne.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Téměř výhradně pohovor.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

U dělníků nemá nic dalšího smysl, pokud nechceme ověřovat konkrétní znalosti nebo dovednosti, kde jsou určité normy (vozičkář, elektrikář,...)

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Stejně jako u manažerských.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Stejně jako u manažerských.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Stejně jako u manažerských.

## **Příloha A – Rozhovor 9**

**PhDr. Richard Vaněk**

### **Otázky na manažerské pozice:**

#### **Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Uchazeče o vedoucí (řídící, resp. manažerské) pracovní pozice zveme k pohovorům písemně. Jako ústřední orgán státní správy je písemná forma nejobvyklejší a zažitou formou komunikace ve vztahu občan - úřad. Dopis poskytuje prokazatelnou formou, že byl uchazeč řádně vyrozuměn (na rozdíl např. od telefonátu). V případě potřeby (např. pokud je potřeba výběrové řízení realizovat v krátkém termínu) také kombinujeme formu oslovení a to jak dopisem, tak e-mailem, event. telefonicky.

#### **Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano, požadujeme zaslání strukturovaných profesních životopisů od všech uchazečů.

#### **Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Motivační dopis nám podává další zpřesňující informace o uchazeči. Poskytuje nám - do jisté míry - informaci o vědomé motivaci uchazeče. Motivační dopis posuzujeme také z pohledu obsahové analýzy např. slovní zásoby, schopnosti jasně a srozumitelně formulovat myšlenky, grafické úpravy textu etc. V případě výběrového řízení na vedoucí pracovní pozice také sledujeme vize rozvoje daného odborného útvaru event. další aspirace uchazečů.

#### **Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Využíváme osobnostní, výkonové i projektivní testy. Dále testy manažerské způsobilosti. Ověřujeme schopnost práce s textem, s čísly a testujeme také fluidní inteligenci. Testujeme znalosti světových jazyků. Používáme dotazníkovou formu. Pohovory realizujeme jak strukturované, polostrukturované, tak nestrukturované. Metodu Assessment Centre nevyužíváme - hlavní důvody spočívají v časové a finanční náročnosti realizace.

### **Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Používáme kombinaci více metod a technik výběru, jak je výše uvedeno, protože tím získáme o uchazečích co možná největší množství validních informací.

### **Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Doposud používáme shora uvedené metody výběru zaměstnanců. Stávající formy a metody výběru nám poskytují dostatek prostoru pro celkové posouzení vhodnosti uchazeče na vypisovanou pracovní pozici. Metody a techniky výběru aplikujeme s ohledem na povahu a charakter výběrového řízení. Předmětné metody jsou doporučovány jako velmi vhodné také odbornými společnostmi, jako např. Českou asociací psychologů práce a organizace, Českomoravskou psychologickou společností atd.

### **Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Výběrové řízení - počítáme-li jeho začátek od záměru výběrové řízení vypsát až po podpis příslušných pracovně právních dokumentů cca šest až osm týdnů.

### **Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Ano, všechny uchazeče písemně (dopisem na adresu uvedenou v přihlášce) informujeme o výsledku výběrového řízení.

### **Otázky na řadové pozice:**

#### **Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Uchazeče o řadové (referentské) pracovní pozice zveme k pohovorům písemně. Jako ústřední orgán státní správy je písemná forma nejobvyklejší a zažitou formou komunikace ve vztahu občan - úřad. Dopis poskytuje prokazatelnou formou, že byl uchazeč řádně vyrozuměn (na rozdíl např. od telefonátu). V případě potřeby (např. pokud je potřeba výběrové řízení realizovat v krátkém termínu) také kombinujeme formu oslovení a to jak dopisem, tak e-mailem, event. telefonicky.

### **Vyžadujete od nich, aby zaslali své životopisy?**

Ano, požadujeme zaslání strukturovaných profesních životopisů od všech uchazečů.

### **Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Motivační dopis nám podává další zpřesňující informace o uchazeči. Poskytuje nám - do jisté míry - informaci o vědomé motivaci uchazeče. Motivační dopis posuzujeme obsahové analýzy také z pohledu např. slovní zásoby, schopnosti jasně a srozumitelně formulovat myšlenky, grafické úpravy textu etc. V případě výběrového řízení na řadové pracovní pozice také sledujeme další pracovní aspirace uchazečů.

### **Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Využíváme osobnostní, výkonové i projektivní testy. Ověřujeme s ohledem na budoucí pracovní náplň schopnost práce s textem a s čísly. Testujeme jazykové znalosti a event. schopnost práce na PC. Nepoužíváme testy manažerské způsobilosti. Používáme dotazníkovou formu. Pohovory realizujeme jak strukturované, polostrukturované, tak nestrukturované. Metodu Assessment Centre nevyužíváme - hlavní důvody spočívají v časové a finanční náročnosti realizace.

### **Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Používáme kombinaci více metod a technik výběru, jak je výše uvedeno, protože tím získáme o uchazečích co možná největší množství validních informací. Předmětné metody výběru zaměstnanců jsou doporučovány jak odbornou literaturou, tak odbornými a vědeckými společnostmi a máme s nimi dlouhodobě velmi dobré zkušenosti. Při rozhodování o metodě výběru zaměstnanců při obsazování řadových (referentských) pracovních pozic vycházíme z popisu pracovního místa - budoucí pracovní náplně zaměstnance.

### **Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

Doposud používáme shora uvedené metody výběru zaměstnanců. Stávající formy a metody výběru nám poskytují dostatek prostoru pro celkové posouzení vhodnosti

uchazeče na vypisovanou pracovní pozici. Metody a techniky výběru aplikujeme s ohledem na povahu a charakter výběrového řízení. Předmětné metody jsou doporučovány jako velmi vhodné také odbornými společnostmi, jako např. Českou asociací psychologů práce a organizace, Českomoravskou psychologickou společností atd.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Výběrové řízení - počítáme-li jeho začátek od záměru výběrové řízení vypsát až po podpis příslušných pracovně právních dokumentů cca pět až sedm týdnů.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Ano, všechny uchazeče písemně (dopisem na adresu uvedenou v přihlášce) informujeme o výsledku výběrového řízení.

## **Příloha A – Rozhovor 10**

**Mgr. Tomáš Zikmund, MSc**

### **Otázky na manažerské pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Telefonicky nebo v kombinaci s e-mailem.

**Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano.

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Ano.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Pohovory, reference, dotazníky, někdy AC.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Postupujeme dle manažerské pozice, metoda je také ovlivněna mírou znalostí o kandidátovi.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

V kombinaci používáme téměř všechny metody – otázka č. 5.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Nepracujeme s tímto údajem.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Ano. Využíváme všechny možné kombinace (telefonicky, dopisem, e-mailem).

**Otázky na řadové pozice:**

**Jakou metodou zvete kandidáty k pohovorům? A proč?**

Telefonicky, e-mailem.

**Vyžadujete od nich, aby zasílali své životopisy?**

Ano, dále pak doklady o odborném vzdělání a zkouškách (revize, elektro aj.).

**Je pro vás důležité připojení motivačního dopisu?**

Ne.

**Jakou metodu výběru zaměstnance používáte?**

Nejvíce personální pohovory, dotazníky.

**Proč právě danou metodu (výběru zaměstnance) používáte?**

Toto umožňuje vysoká odbornost a profesionalita zaměstnanců Personálního úseku.

**Zkoušeli jste v minulosti používat i jinou metodu výběru zaměstnance? Proč už jí nepoužíváte?**

U této populace zaměstnanců to považujeme za dostatečné.

**Jak dlouho vám trvá komplexní výběr zaměstnance?**

Nepracujeme s tímto údajem.

**Dáváte všem uchazečům o zaměstnání, kteří se zúčastnili výběrového řízení, vědět, že neuspěli? Jakou formou?**

Ano. Využíváme všechny výše uvedené formy.



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Kateřina Kellerová**

**Obor: Sociální a mediální komunikace**

**Forma studia: prezenční**

**Název práce: Přijímací a výběrové řízení**

**Rok: 2012**

**Počet stran bez příloh: 76**

**Celkový počet stran příloh: 105**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 17**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Mgr. Naděžda Šulcová**