

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

**MAGISTERSKÉ  
KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2012–2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Veronika Habásková**

**Umění pracovního pohovoru**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Daniel Toth Dr.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY  
PRAGUE**

MASTER  
COMBINED (PART TIME) STUDIES  
2012–2014

**DIPLOMA THESIS**

**Veronika Habásková**

**The art of working interview**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Mgr. Daniel Toth Dr.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

*V Praze dne 25.května 2014*

Veronika Habásková

## Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu doktoru Tóthovi za jeho odborné rady, pomoc, ochotu a vstřícnost při zpracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Cílem diplomové práce „Umění pracovního pohovoru“ je analýza průběhu výběrového řízení. V teoretické části budou osvětleny jednotlivé fáze výběru nových pracovních sil a metody jejich získávání. Praktická část se soustřeďuje na dotazníkové šetření a vyvrácení či potvrzení jednotlivých hypotéz. V závěru jsou shrnuty výsledky dosažených poznatků empirického šetření a malý návod ve formě nejčastěji pokládaných otázek a další tipy pro lepší šanci při pracovním pohovoru.

## **Klíčová slova**

Přijímací řízení, výběr uchazečů, nábor, metody výběru pracovníků, strukturovaný pohovor, empirické šetření

## **Annotation**

The goal of the diploma thesis "The art of work interview" is an analysis of the recruitment procedure. The theoretical part will be illuminated individual stages of selection new workforce, as well as methods of acquiring. The practical part focuses on empirical research and on confirmation or not confirmation of the hypothesis.

In conclusion, the results of empirical research are summarized findings small manual with the most use question and some tips for better chance by work interview.

## **Key words**

Selection process, screening of applicants, recruitment, recruitment method, work interview, empirical research

# OBSAH

## ÚVOD

## TEORETICKÁ ČÁST

### **1 PERSONALISTIKA .....12**

1.1 Definice personalistiky.....12

1.2 Definice řízení lidských zdrojů .....13

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů .....14

1.4 Podoby řízení lidských zdrojů.....14

### **2 PERSONALISTA.....16**

2.1 Úloha personalisty .....16

2.2 Činnosti personalisty.....16

2.3 Personalistická etika .....17

### **3 PRÁCE A ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ.....19**

3.1 Práce a její definování.....19

3.2 Zaměstnanecký poměr.....19

3.3 Nezaměstnanost .....20

### **4 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST .....21**

4.1 Proces plánování nových pracovních míst.....21

4.1.1 Plánování potřeby pracovníků.....21

4.1.2 Plánování pokrytí potřeby pracovníků (personální marketing).....21

4.1.3 Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje .....22

4.1.4 Plánování personálních nákladů.....	22
4.2 Proces získávání nových zaměstnanců.....	22
4.2.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků.....	24
4.2.2 Vnější zdroje získávání pracovníků.....	25
4.3 Proces výběru.....	26
4.4 Metody výběru .....	26
4.5 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků.....	29
4.6 Proces nástupu nových zaměstnanců.....	39
<b>5 PRACOVNÍ POHOVOR.....</b>	<b>40</b>
5.1 Pozvání k pohovoru.....	40
5.2 Příprava ze strany uchazeče.....	41
5.3 Řeč těla.....	42
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>6 VŠEOBECNÝ PRACOVNÍ POHOVOR.....</b>	<b>44</b>
6.1 Modelové otázky, tipy, rady a doporučení.....	44
<b>7 METODIKA A CÍLE PRŮZKUMU.....</b>	<b>52</b>
7.1 Cíl průzkumu.....	52
7.2 Cílová skupina a forma průzkumu.....	52
7.3 Dotazník.....	52
7.4 Vyhodnocení dotazníků.....	53
7.5 Hypotézy.....	53



<b>8 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU.....</b>	<b>54</b>
8.1 Respondenti.....	54
8.2 Výsledky dotazníku a jejich prezentace.....	57
8.3 Shrnutí.....	63
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ**

## **SEZNAM ZKRATEK**

## **SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK**

## **SEZNAM PŘÍLOH**

## ÚVOD

***„Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“***

***Theodore Roosevelt<sup>1</sup>***

Hlavním tématem diplomové práce je tzv. „umění pracovního pohovoru“. V čem spočívá, prozradí následující stránky. Jistě už každý z nás měl tu čest absolvovat pracovní pohovor, někteří už jich za svůj život zvládli hned několik, někteří si pamatují jen ten první, který jim zajistil práci na celý život. Jsou však i tací, kteří vůbec netuší, jak takový pracovní pohovor probíhá, co od něj mohou očekávat, či zda se nějak a hlavně jak, mají připravit nebo naopak ti, kteří toto všechno již znají, avšak stále ještě nebyli úspěšní a rádi by vyslechli rady a tipy někoho jiného.

Téma diplomové práce vyplývá z vlastní zkušenosti autora získané po celou dobu své pracovní kariéry, ale především z posledních dvou let. Pokud přijdete o zaměstnání, nezbyvá nic jiného než se poohlédnout po zaměstnání novém. Po rozeslání několika desítek životopisů a poptávek, jste jako kandidát, ovšem pokud jste úspěšný a Váš životopis má co nabídnout, vybrán jednotlivými personalisty k absolvování několika pracovních pohovorů v různých společnostech, na různorodé pracovní pozice. Máte možnost v rámci pracovních pohovorů nabít velmi významné, a pro další profesní život důležité zkušenosti a setkat se s pravým uměním pohovoru, ať už v pozitivní sféře či té negativní. Obě sféry, jejich rozbor a vysvětlení se nacházejí v diplomové práci, která je spojením teoretické části související s personalistikou, lidskými zdroji, ostatními personálními otázkami a problematikami a zároveň spojením s praktickou stránkou osobních zkušeností, ale také vyhodnocením dotazníků široké veřejnosti, vztahující se k samotnému umění personálního pohovoru.

V diplomové práci se autor zaměřuje na potvrzení či vyvrácení jednotlivých hypotéz, kterými například jsou: velmi diskutované používání diskriminačních otázek, či diskriminace kvůli extravagantnímu vzhledu, národnosti, rodinnému stavu či dokonce dětem.

I když se může zdát, že téma pracovního pohovoru je neustále probírané a všichni již dobře vědí, jak by se uchazeč měl chovat, vypadat, co říct, to samé personalista a mohli bychom si myslet, že téma je již naprosto vyčerpané.

Není to tak a bohužel se neustále setkáváme s opakem, mnohdy je práce personalistů tak neprofesionální, že uchazeč ani nemá chuť pohovor dokončit a je to

---

<sup>1</sup> <http://www.agence-beppo.cz/index.php/personalistika>

pro něj známkou toho, že ona organizace, kde se o práci uchází, bude stejně neprofesionální nebo naopak uchazeč má nevhodné chování, je nesprávně připraven či jeho hygienické návyky nejsou zrovna na vysoké úrovni, a proto se pak nemůžeme divit ani personalistům, kteří by nejraději podobné pracovní pohovory ukončili, ale nedovolí jim to slušné chování a hlavně personalistická etika. Práce je malým návodem, jak správně toto vše zvládnout, připravit se, absolvovat a hlavně dovést ke správnému konci a to je? Získání zaměstnání!

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PERSONALISTIKA

### 1.1 Definice personalistiky

***„ Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“***

***Alfred Pritchard Sloan<sup>2</sup>***

Personalistika. Široký pojem většinou veřejnosti již tak známý a přesto někteří z nás stále nevědí, co přesně znamená. Vyjádřit sílu a veškeré informace o tomto oboru nelze provést pár napsanými řádky. Ty nejlepší informace nám podá samotná osobní zkušenost.

Personalistika nebo také řízení lidských zdrojů či personální management je obor, který ne jeden z nás v rámci svého profesního života bude potřebovat. Jedná se o soubor procesů v organizaci, který má hned několik důležitých úkolů, které řeší za pomoci celé škály procesů a metod využívaných k řízení lidských zdrojů. Personalistika se často vnímá jako užší pojem než řízení lidských zdrojů. Každopádně se však týká jak potenciálních uchazečů o zaměstnání, tak i stávajících zaměstnanců v organizaci. Jde o obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro podnik, práci s nimi a motivaci či stanovení optimálních mzdových postupů.

Nenahraditelnost a velký význam personální práce spočívá v tom, že dokáže zajistit správný chod organizace díky shromažďování, vzájemnému propojování, realizace využívání materiálních, finančních a především lidských a informačních zdrojů.

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v

---

<sup>2</sup> <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního rozvoje a sociálního rozvoje.<sup>3</sup>

## 1.2 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.

Jde o nejnovější a inovační pojetí personální práce, jež se začalo vytvářet ve vyspělých zemích během 50. a 60. let.

Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou:

- ❖ Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- ❖ V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- ❖ Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků posláním a hodnotám organizace.
- ❖ Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat, tím že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- ❖ V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- ❖ Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy nejsou shodné.
- ❖ Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2007, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 800 s., ISBN 80-247-0469-2

### 1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Všeobecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění vhodných a kvalitních pracovníků tak, aby organizace díky nim, byla schopna náležitě a úspěšně plnit své cíle a úkoly.

Cíle řízení lidských zdrojů rozdělujeme do tří hlavních kategorií:

- ❖ Zabezpečování a rozvoj pracovníků – hlavním úkolem zabezpečení a následného udržení pracovníků v organizaci je smysl předvídat jejich budoucí potřeby a starat se o jejich další vývoj a potenciál, poskytovat příležitosti k jejich dalšímu vzdělávání.
- ❖ Ocenění pracovníků - je jeden z nejdůležitějších cílů řízení lidských zdrojů, jde o ocenění či odměnění pracovníka za jeho pracovní výkon, či osvojení si něčeho nového.
- ❖ Vztahy na pracovišti – nejdůležitější bod řízení lidských zdrojů. Vytvořit takové prostředí a harmonii vztahů na pracovišti je jeden z nejtěžších úkolů vůbec, vzhledem k tomu, že každý jedinec je naprosto odlišný. V případě harmonického prostředí nemá pracovník potřebu odcházet do jiné společnosti, vede se mu dobře, je pozitivně naladěný, což ho v některých případech dokáže velice dobře motivovat k vysokým pracovním výkonům.

### 1.4 Podoby řízení lidských zdrojů

Jak správně charakterizovat řízení lidských zdrojů? Jako umění či filozofii? Jak správně jednat či zacházet s pracovníky? Neexistuje žádný přesný model, který by bylo možné použít. Můžeme, ale přihlídnout k popisu procesu od Storeyho, který podoby řízení lidských zdrojů rozděluje do dvou základních kapitol.

Podoby řízení lidských zdrojů:

- ❖ Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů – tvrdá podoba řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidských zdrojů. Považuje lidi za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže investujete do jejich rozvoje.
- ❖ Měkká podoba řízení lidských zdrojů – měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází ze školy lidských vztahů, klade důraz na motivování, komunikaci a

vedení. Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci. Důležitým faktorem je také kultura organizace.<sup>5</sup>

**Tabulka 1: Rozlišení úrovně pozic v HR**

Typ pozice	Personalista	Samostatný personalista	Personalista - specialista
<b>Možná označení pozice</b>	HR Administrator HR Officer Personnel Assistant/Personální asistent Personální specialista Referent osobního oddělení/ útvaru/ personálních věcí Referent péče o zaměstnance Referent sociálních věcí Referent výchovy a vzdělávání	HR Specialist Odborný personalista Odborný referent osobního oddělení Odborný referent osobního útvaru Personální specialista Recruitment Specialist/ Specialista nábory a výběru Specialista vzdělávání/ Training Specialist	Director Human Resources HR / Personální manažer HR / Personální specialista Odborný referent osobního oddělení Odborný referent osobního útvaru Personalista expert
<b>Obsah práce</b>	Vedení personální evidence. Příprava a uzavírání pracovněprávních smluv. Vyřizování individuálních personálních záležitostí. Zajišťování vzdělávání zaměstnanců včetně rekvalifikací. Vyřizování požadavků zaměstnanců z oblasti sociální politiky.	Samostatné zajišťování odborných, specializovaných, personálních a sociálních agend. Sledování a vyhodnocování vývoje ukazatelů z oblasti personalistiky a zaměstnanosti. Zpracovávání sociálních programů vzdělávacích projektů, systémů hodnocení zaměstnanců apod.	Usměrňování personální politiky s vazbou na vývoj a záměry v organizaci. Zpracovávání výhledů a koncepcí v oblasti lidských zdrojů. Tvorba hodnotících systémů a nástrojů k utváření podnikové kultury.
<b>Zodpovědnost, kvalifikace</b>	Nízká, stačí SŠ kvalifikace. Psycholog zde takřka nikdy neuplatní svou odbornost.	Širší zodpovědnost, částečně koncepční práce. Nutná kvalifikace: zpravidla bakalářský stupeň. Může být vhodné jako začátek, eventuálně pro psychology, kteří chtějí svou odbornost rozvíjet jedním směrem	Širší zodpovědnost, koncepční práce • Nutná kvalifikace: magisterský stupeň.

*Zdroj: autorka práce*

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 800 s., ISBN 80-247-0469-2

## 2 PERSONALISTA

### 2.1 Úloha personalisty

Tuto kapitolu nejlépe charakterizují následující rozdělení. Očekává se, že personalista bude fungovat jako partner v podnikání. Personalista předkládá efektivní strategie řízení lidských zdrojů. Personalista má kvalifikaci pro řízení změn, má osobní potřebu se neustále a ve své podstatě celoživotně vzdělávat a rozvíjet, používá metody řízení a rozvoje lidí tak, že odpovídají potřebám organizací i potřebám lidí, kteří v nich pracují.

### 2.2 Činnosti personalisty

Co vlastně personalista dělá? Dobrá otázka. V podstatě se zabývá tím, co momentální situace v organizaci vyžaduje. Toto samozřejmě závisí na funkci vykonávané v rámci personálního oddělení.

Ve své podstatě poskytuje služby, vede a usměrňuje vedoucí pracovníky či poskytuje rady. V rámci poskytování služeb je myšlena veškerá personální práce vzhledem k organizaci, ve které personalista svůj výkon provádí. Poskytuje služby vedení organizace, manažerům, vedoucím pracovníkům, ale i řadovým zaměstnancům. Jeho služby se mohou vztahovat ke všem tématům řízení lidských zdrojů jako například: plánování lidských zdrojů, získávání a výběru, rozvoje pracovníků, odměňování, vztahy na pracovišti, bezpečnost a zdraví pracovníků, péče o ně.

V hlubším směru se těmito úkoly zabývají jednotliví specialisté. Například specialista bezpečnosti pracovníků, náborový personalista, personalista zodpovědný za odměňování a podobně.

Vedení a usměrňování manažerů se týká především doporučení směřujících ke strategiím lidských zdrojů. Dále se pak vedení a usměrňování týká personální politiky organizace, personálních procedur či pracovněprávních vztahů. Vedení či usměrňování se pak také může zaměřit na spravedlivé a důsledné rozhodování v otázkách hodnocení pracovního výkonu, růstu mezd a platů či disciplinárních řízení.

Poskytování rad personalistů je velmi důležité například při vytváření nových pracovních míst a jejich inzerování, při sestavování seznamu vhodných kandidátů, při



výběru různých metod sloužících k dalšímu rozvoji a vzdělávání pracovníků. Rady personalistů jsou vhodné také při posuzování různých pracovních sporů, neshodách v komunikaci či řešení disciplinárních záležitostí, které se týkají například absence, či správného dodržování pracovní doby. V neposlední řadě je vhodné naslouchat personalistům v případech bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Nejlepším příkladem jsou jednání podnikových komisí o pracovních úrazech či následném odškodnění.

## 2.3 Personalistická etika

Téma týkající se personalistní etiky je velmi důležité a není vhodné toto téma podceňovat. Britský institut (Institut of Personnel and Development) stanovil kodex profesionálního vystupování personalistů, kteří jsou povinni dodržovat a respektovat následující normy chování:

- ❖ Přesnost – jedná se především o přesné informování a podání rady zaměstnavatelům a pracovníkům
- ❖ Důvěrnost – zajištění legitimní potřeby svého zaměstnavatele týkající se důvěrnosti a zabezpečení všech personálních informací (včetně informací o současných, bývalých či budoucích pracovnících), tak aby zůstaly důvěrné.
- ❖ Poradenství – personalista musí být schopen poradit jednotlivým současným či bývalým pracovníkům- nyní důchodcům nebo agenturám poskytujícím pomoc.
- ❖ Rozvoj jiných lidí – povinností personalistů je povzbuzovat sebevzdělávání a dosáhnout tak největšího možného rozvoje pracovníků v zájmu potřeb organizace.
- ❖ Stejné příležitosti – personalisté musejí prosazovat slušné a nediskriminující postupy v oblasti zaměstnávání lidí.
- ❖ Slušné zacházení – personalisté musejí při svém jednání s lidmi dodržovat slušné a rozumné normy.

- ❖ Seberozvoj – personalisté se musejí neustále vzdělávat a snažit se zvyšovat svůj výkon a aktualizovat a zdokonalovat své dovednosti a znalosti.<sup>6</sup>

Spousta společností vlastní svůj morální kodex. Etické kodexy pak mohou obsahovat principy chování, které daná společnost dodržuje při jednání se svými partnery – akcionáři, pracovníky, zákazníky, dodavateli a dalšími. U většiny větších společností dostane nový pracovník etický kodex přímo při nástupu do zaměstnání, v některých je dokonce povinen podepsat, že zásady etického kodexu dané společnosti bude dodržovat a řídit se jimi. Některé společnosti (většinou větší organizace) mohou mít zřízenou takzvanou „etickou horkou linku“, která slouží pracovníkům k poskytnutí informací či diskuzi o problémech, které je trápí v rámci zaměstnaneckého poměru.

Udělá-li uchazeč o zaměstnání s personalistý špatnou zkušenost, ovlivní to jeho výkon u dalších pohovorů. Je demotivovaný, má nízké sebevědomí. Někdy dokonce zvažuje, že na pohovor vůbec nepůjde. Špatných náborářů je pochopitelně mnohem více, patří mezi ně vyhořelí rutiněři nebo bývalý zaměstnanci mzdových či jiných oddělení, kteří do oblasti náboru přešli spíše náhodou a kteří mají daleko raději kus papíru a tabulku než telefon nebo rozhovor s druhým člověkem. Pak jsou zde juniorní zaměstnanci, kteří by byli svou prací schopni vykonávat dobře, ale kteří bohužel neprošli dobrým školením nebo vedením a nemají dobré vzory – ti pak napodobují všechny chyby svých starších kolegů a jsou přesvědčeni, že takto „se to dělá“. V rámci pracovního pohovoru existuje spousta etických témat, které by měl personalista perfektně ovládat a dodržovat je, více o tomto problému se dozvíme z praktické části této diplomové práce.

Mezi nejdůležitější předměty zájmů etiky patří:

- ❖ tolerance
- ❖ důvěra
- ❖ čestnost
- ❖ otevřenost
- ❖ spravedlivost
- ❖ empatie
- ❖ úcta k osobnosti

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 800 s., ISBN 80-247-0469-2

## 3 PRÁCE A ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ

### 3.1 Práce a její definování

Práci můžeme charakterizovat jako účelové vynakládání úsilí a uplatnění vlastních dovedností a znalostí za účelem výdělku. Lidé však pracují nejen z důvodu vydělávání peněz k obživě, nýbrž také kvůli pocitu úspěchu, moci, zařazení do společnosti, z důvodu využití a rozvoje svých schopností. Práce je v organizacích řízena zaměstnaneckým vztahem.

### 3.2 Zaměstnanecký poměr

Vznik, změna či zánik pracovního poměru. Toto jsou tři nejdůležitější kategorie zaměstnaneckého poměru.

Pracovní poměr se dělí dle délky trvání, dle místa výkonu práce, dle hlediska zaměstnavatele (pokud se jedná o osobu fyzickou či právnickou).

- ❖ Vznik pracovního poměru – pracovní poměr se sjednává na dobu určitou či neurčitou, nejobvyklejší způsob sjednání pracovního poměru je pracovní smlouvou, jejíž náležitosti stanoví zákon. Pracovní smlouva musí být v písemné formě a musí být oběma účastníky podepsána nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Pracovní poměr vzniká dnem nástupu do práce. Nemůže vzniknout dnem uzavření pracovní smlouvy.<sup>7</sup>
- ❖ Změna pracovního poměru<sup>8</sup> - vychází ze zásady, že sjednaný obsah pracovní smlouvy lze změnit jen tehdy, dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na jeho změně, tj. dvoustranným právním úkonem – dohodou.<sup>9</sup> Jednostranně lze měnit obsah smlouvy jen výjimečně, například odstoupením z funkce, do níž byl dotyčný jmenován.

---

<sup>7</sup> BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. 5. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H.Beck, 2012

<sup>8</sup> Toth, D. – Barešová, E.: *Základy personálního managementu*. 1. Vydání. Praha: CEVTP, o. s., 2014.

<sup>9</sup> Toth, D. – Barešová, E.: *Základy personálního managementu*. 1. Vydání. Praha: CEVTP, o. s., 2014.

- ❖ Zánik pracovního poměru - všechny způsoby ukončení pracovního poměru jsou zakotveny v českém právu, rozlišujeme tak pouze různé druhy skončení pracovního poměru.

Právní úprava zná tyto právní úkony směřující k rozvázání pracovního poměru:

- ❖ Dohodou
- ❖ Okamžitým zrušením
- ❖ Zrušením ve zkušební době
- ❖ Uplynutím sjednané doby
- ❖ Smrtí zaměstnance
- ❖ Zánikem zaměstnavatelského subjektu
- ❖ Výpovědí<sup>10</sup>

### 3.3 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je stav na trhu práce, kdy část nabídky práce není schopna nebo ochotna najít si placené zaměstnání. Obecně se (dle metodiky Mezinárodní organizace práce) za nezaměstnaného považuje osoba:

- ❖ je starší patnácti let
- ❖ aktivně hledá práci
- ❖ je připravena k nástupu do práce do 14 dnů

Ne každý člověk, který není zaměstnaný, se počítá za nezaměstnaného. V zaměstnaneckém poměru nejsou třeba živnostníci, podnikatelé, rentiéři, důchodci či třeba rodiče na rodičovské dovolené. Za nezaměstnaného se nepovažuje ani člověk, který si zaměstnání nehledá. Nezaměstnaný je v Česku ten, kdo je registrovaný na úřadu práce jako uchazeč o zaměstnání. Takový má po určitou dobu většinou nárok na podporu v nezaměstnanosti. Za vážný ekonomický problém je považována dlouhodobá nezaměstnanost, kdy nezaměstnaný nemá práci déle než 1 rok. V takovém případě je velmi těžký návrat zpět do práce. Ekonomická teorie definuje nezaměstnaného jako člověka, který může najít práci, přitom se ale jedná o osobu, která je schopna pracovat a práci aktivně hledá.

---

<sup>10</sup> Toth, D. – Barešová, E.: *Základy personálního managementu*. 1. Vydání. Praha: CEVTP, o. s., 2014.

## 4 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST

### 4.1 Proces plánování nových pracovních míst

Proces plánování lidských zdrojů můžeme rozčlenit do čtyř skupin:

- ❖ Plánování potřeby pracovníků
- ❖ Plánování pokrytí potřeby pracovníků (personální marketing)
- ❖ Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje (vzdělávání)
- ❖ Plánování personálních nákladů

#### 4.1.1 Plánování potřeby pracovníků

Jedná se v podstatě o vyhodnocení všech dostupných, relevantních interních zdrojů personálního plánování. Odhad současného stavu, odhad odchodů, odhad plánování či plán propouštění. To vše je pak srovnáváno společně s personálními nároky, kterým je třeba dostát v rámci splnění firemních cílů.

- ❖ Krátkodobé plány – jedná se o plánování lidských zdrojů vymezené dobou od 2 měsíců do 1 roku, jedná se také o obsazení pracovní pozice v kratším časovém úseku.
- ❖ Střednědobé plány – střednědobé plánování je nazýváno taktické či manažerské a je vymezeno na dobu 1 až 2 let.
- ❖ Dlouhodobé plány – dlouhodobé plánování se nazývá strategické a jedná se o časový horizont 2 až 5 let. V současné ekonomické situaci, ale není výrazně využíváné.<sup>11</sup>

#### 4.1.2 Plánování pokrytí potřeby pracovníků (personální marketing)

Personální marketing se zabývá třemi hlavními otázkami.

- ❖ Kde najdeme nové zaměstnance
- ❖ Kdo je bude hledat
- ❖ Jak je bude hledat

Více o této problematice se dozvíme v kapitole proces získávání nových zaměstnanců.

---

<sup>11</sup> HRONÍK, F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Computer Press 1999. 1. Vydání, ISBN 80-7226-161-4

### 4.1.3 Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje

Veškeré projekty týkající se vzdělávání patří k nejaktivnějším metodám formování pracovní síly ve firmě. Obvykle firmy investují do vzdělání svých lidí, když není možno někoho výhodněji získat. Západoevropské firmy do vzdělávání svých zaměstnanců obvykle investují 4 až 5 % mzdových nákladů. V České republice domácí firmy investují v průměru 2,5 % mzdových nákladů.<sup>12</sup>

### 4.1.4 Plánování personálních nákladů

Musíme mít samozřejmě na mysli, kolik vše stojí. Do personálních nákladů je potřeba zahrnout veškeré mzdové náklady, náklady na chod personálního oddělení, náklady na získávání zaměstnanců, náklady na vzdělání a rozvoj, náklady spojené s odchodem pracovníků, ale také náklady na sociální program a bezpečnost práce.<sup>13</sup>

## 4.2 Proces získávání nových zaměstnanců

Úkolem výběru pracovníků je poznat, který z kandidátů, shromážděných během procesu získávání pracovníků, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa a přispěje i k dobrým mezilidským vztahům. U výběru se tedy musí brát v úvahu již zmíněné odborné, ale i osobní charakteristiky uchazeče.

Při získávání a výběru pracovníků se personalisté orientují nejen na vnější zdroje pracovních sil, ale i na vnitřní (pracovníky uvnitř firmy). V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče, schopnost dobře vykonávat práci na obsazovaném místě. Proto je nutné specifikovat kritéria, která budou při hodnocení použita. Zde je důležité zvážit a prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a zvolit metody, které co nejobjektivněji zhodnotí, v jaké míře zvolená kritéria splňuje.

---

<sup>12</sup> HRONÍK, F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Computer Press 1999. 1. Vydání, ISBN 80-7226-161-4

<sup>13</sup> Tamtéž.

Odtud vyplývá, že výběru uchazečů předchází výběr hodnotících kritérií a metod. K samotnému výběru pracovníků je však nutno podotknout, že se nejedná o jednostrannou záležitost, kdy rozhodující roli hraje podnik a pasivní roli uchazeč. Proces výběru je zde oboustrannou záležitostí, kde si podnik sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá podnik. Proto je důležité věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru pracovníků vhodnému jednání s nimi.

Pokud již víme, jaká práce má být udělána, a známe vlastnosti člověka, který se pro ni bude nejvíce hodit, musíme stanovit nejlepší způsob, jak požadovanou osobu získat.<sup>14</sup>

Získávání a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi zajišťující kvalitu lidí v organizaci. Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.<sup>15</sup>

Získávání pracovníků můžeme rozdělovat, dle zdrojů odkud pracovníky získáváme.

Tyto zdroje rozděluje:

- ❖ Vnitřní – pracovní místa jsou obsazována z vnitřních zdrojů organizace. Obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů má ve většině organizací svá přesná pravidla, také má své výhody a nevýhody.
- ❖ Vnější - zdroje z vnějšího prostředí využívá organizace v případě, že nemá dostatečné vnitřní zdroje. Zájem uchazečů je většinou ovlivněný trhem práce, charakterem práce, ale především podmínkami (mzda, rozvoj, možnost postupu) a také pověstí dané organizace.

---

<sup>14</sup> Ludlow R., Panton F., *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Grada Publishing, s. r. o., 1995, ISBN 80-7169-252-2

<sup>15</sup> Kociánová R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

## 4.2.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků

Vnitřní zdroje pracovníků tvoří:

- ❖ Uspoření pracovníci, např. v důsledku lepší technologie, či lepší organizace práce
- ❖ Pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku organizačních změn
- ❖ Pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali
- ❖ Pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volnou pracovní pozici<sup>16</sup>

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou:

- ❖ znalost uchazeče
- ❖ možnost postupu pro pracovníka
- ❖ Uvolnění místa pro vlastní zaměstnance
- ❖ Posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci
- ❖ Možná regulovatelnost personálními plány
- ❖ Pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků
- ❖ Uchazeč zná organizaci
- ❖ Uchazeč zná spolupracovníky
- ❖ Nízké náklady na proces získávání pracovníků
- ❖ Udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník bývá levnější)
- ❖ Rychlejší obsazení místa
- ❖ návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- ❖ Omezený výběr
- ❖ „Provozní slepota“ dlouholetých pracovníků
- ❖ Často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj
- ❖ V případě povýšení pracovníka (negativní postoj bývalých spolupracovníků)
- ❖ Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka (který byl vybrán z vnitřních zdrojů)<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Kociánová R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

<sup>17</sup> Kociánová R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3



## 4.2.2 Vnější zdroje získávání pracovníků

### Mezi vnější zdroje pracovníků patří:

- ❖ Volné pracovní síly na trhu práce
- ❖ Absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí
- ❖ Zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka pracovního místa
- ❖ Další zdroje – důchodci, studenti, pracovní zdroje ze zahraničí

### Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou:

- ❖ Širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa
- ❖ Příchozí pracovník bývá spíše „uznán“ na pracovním místě (než povýšený spolupracovník)
- ❖ Nový pracovník zpravidla mívá velké pracovní nasazení
- ❖ Nový pracovníci jsou zdrojem „know – how“, mohou přinést organizaci nové impulzy nebo třeba neotřelý pohled na chronické problémy

### Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou:

- ❖ Vyšší náklady na proces získávání
- ❖ Obsazení pracovního místa trvá zpravidla déle
- ❖ Noví pracovníci mají často větší finanční požadavky (než by měli vlastní pracovníci)
- ❖ Blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků
- ❖ Zvyšuje se fluktuace
- ❖ Nový pracovník nezná organizaci a spolupracovníky
- ❖ Stres pracovníka z přechodu na nové působiště
- ❖ Zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musejí novému kolegovi věnovat
- ❖ Přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s určitou mírou rizika (riziko nesprávné volby)<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Kociánová R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

### 4.3 Proces výběru

Jelikož smyslem výběru je vybrat toho nejvhodnějšího, je klíčovým problémem posuzování míra vhodnosti každého z uchazečů. Dříve než se přistoupí k vlastnímu výběru pracovníků, musí se vyřešit tři základní problémy:

- ❖ Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě - jde především o stanovení požadovaného výkonu (množství, kvalita, normy, včasnost plnění úkolů, efektivnost). Pro řešení tohoto problému pomáhá dobře zpracovaný popis pracovního místa
- ❖ Stanovit faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce: vzdělání, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníků, reference z předchozích zaměstnání, výsledky pohovorů, vzhled, věk a pohlaví
- ❖ Získání objektivních dostatečně podrobných, věrohodných a účelných informací o uchazeči

### 4.4 Metody výběru

#### Životopis

Životopis je nejpoužívanější a základní metodou výběru. Nejvíce se oceňuje v případech, kdy se na místo hlásí velký počet uchazečů a je nutné provést předvýběr, který se provede na základě údajů v životopise uvedených. Pro uchazeče pak životopis představuje jakousi možnost se představit, své zkušenosti, získané vzdělání a další kvality pracovní stránky.<sup>19</sup>

Životopis bývá zpravidla omezen na jednu až dvě strany, kde je přehledně shrnuta pracovní oblast uchazeče.

Měl by obsahovat:

- ❖ jméno, datum narození, kontaktní údaje, může být rodinný stav
- ❖ pracovní praxe
- ❖ vzdělání
- ❖ kurzy, školení, osvědčení
- ❖ zájmy a volný čas
- ❖ příp. reference<sup>20</sup>

Ukázku strukturovaného životopisu najdeme v příloze A.

<sup>19</sup>DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 9788025115220

<sup>20</sup>HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 9788025406984

## Strukturovaný pohovor

Pohovor můžeme specifikovat jako konverzaci mezi uchazečem a personalistou, při které uchazeč mluví o svých pracovních zkušenostech, kvalitách a zájmech.

*Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná, aby bylo dosaženo hlavního účelu pohovoru, jímž je vytvoření pokud možno co nejpřesnější předpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě o které se uchází.<sup>21</sup>*

Více o metodě strukturovaného pohovoru se dozvíme v samostatné kapitole 5.

## Testy schopností

Testy se často používají jako součást výběru pracovníků, jež vyžadují velké množství uchazečů. Při výběru se používají dva typy testů, a to testy získaných schopností a testy potenciálních schopností.

## Testy získaných schopností

Měří schopnosti člověkem získané vzděláním a praxí. Příkladem může být např. test psaní na stroji – výkon lze spolehlivě změřit a porovnat s normou. Výhodou je, že se jedná o poměrně levnou metodu výběru pracovníků, zpravidla validní a spolehlivou, všeobecně považovanou za objektivní a organizace může tyto testy vytvořit bez cizí pomoci. Nevýhodou je, že jsou náročnější na přípravu a volbu vhodných úkolů či otázek, pro uchazeče mohou být stresující.<sup>22</sup>

## Testy potenciálních schopností

Tyto testy se snaží předvídat potenciál, předpoklady které má uchazeč pro vykonávání práce na pracovním místě. Mezi tyto testy zahrnujeme také testy vzdělanosti, které se používají k posuzování, zda uchazeč ovládá nové pracovní postupy, znalosti.

Testy se dělí do tří skupin, jsou jimi:

1. testy měřící duševní schopnosti – patří sem testy inteligence, logického myšlení, dedukce, plynulosti verbálního projevu, rychlosti vnímání, rychlost a trvalost zapamatování apod.;

---

<sup>21</sup>ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073

<sup>22</sup>KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 8086131254

2. testy měřící mechanické schopnosti – tedy schopnosti rozpoznat mechanické vztahy a přestavit si vnitřní pohyb v nějakém mechanickém systému – výsledky dosti významně korelují s výsledky testů měřících duševní schopnosti;
3. testy měřící psychomotorické schopnosti – tedy dovednost jedince provádět nejrůznější tělesné pohyby – zpravidla se testuje přesnost a koordinace pohybů, doba reakce, rychlost pohybu paže, manuální zručnost, obratnost prstů.

Tyto testy jsou relativně vhodným spolehlivým doplňkovým nástrojem výběru pracovníků a mohou být použity při výběru pro různá pracovní místa, což je jejich velká výhoda. Nevýhodou může být složitost konstrukce a někdy i problematičnost vyhodnocování.<sup>23</sup>

### **Ukázka práce**

Předvedení práce, kterou by v budoucnu měli vykonávat, umožňuje uchazečům o zaměstnání lépe porozumět práci a pracovním podmínkám ještě před tím, než je vyneseno rozhodnutí o přijetí. Uchazeči se seznámí s charakterem práce, pracovními nástroji a podmínkami či prostředím, kde se práce vykonává.

V některých společnostech je dokonce po vzoru ze zahraničí zaváděn tzv. den na zkoušku, kdy má uchazeč šanci seznámit se s budoucími kolegy a naopak již zavedený tým má šanci vyjádřit se k možnému budoucímu spolupracovníkovi. Zároveň se výzkumem prokázalo, že tam kde se předvedení práce nevyužívá, je pak vyšší fluktuace než v organizacích, kde je využívána v rámci náboru. Spisovatelé Weither a Devis pak označují metodu ukázky práce i jako částečný „lék“ proti fluktuaci.<sup>24</sup>

### **Lékařské vyšetření**

V rámci výběrového řízení, je v některých společnostech a na některých specifických pracovních místech vyžadováno lékařské vyšetření. Kandidát se ve většině případů zmiňuje o svém zdravotním stavu již v osobním dotazníku. V některých případech je nutné doložení lékařské prohlídky, zpravidla prováděné firemním lékařem. Většinou se jedná o pracovní pozice, práce s potravinami, kde je vyžadován hygienický průkaz nebo také zaměstnání s velkým fyzickým výkonem či častým styku s veřejností, například záchranné integrované složky.

---

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 8086131254

<sup>24</sup> WERTHER, William B; PROCHÁZKOVÁ, Barbora; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 808560504X

*Proč je vhodné provádět zdravotní prohlídky? Protože existují pochybnosti, zda:*

- ❖ *je uchazeč fit pro danou práci;*
- ❖ *je uchazeč schopen efektivně vykonávat povinnosti spojené se zaměstnáním;*
- ❖ *je uchazeč schopen pravidelně docházet do práce*<sup>25</sup>

## **Dotazník**

Dotazník je oblíbenou metodou ve větších společnostech. Většinou je upravený na míru danému pracovní místu. V případě, že se jedná o méně kvalifikovanou práci, má podobu jednoduchého dotazníku, při obsazování vyšších pozic a odborných pracovníků by měl mít formu otevřeného dotazníku. V případě obsazování pozic vyžadujících méně kvalifikovanou manuální práci, se pak posuzování takovýchto dotazníků často stává rozhodující metodou pro výběr vhodného kandidáta, ve většině případů následuje pohovor, který slouží k doplnění informací v dotazníku uvedených. Přednosti a nevýhody jsou pak stejné, jako u metody životopisu, snad největší nevýhodou je, že vytvoření takového správného dotazníku je velmi náročné, vyžaduje spoustu času a důkladnou znalost obsazovaného místa.<sup>26</sup>

Ukázku dotazníku najdeme v příloze B.

## **4.5 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků**

První zásadou politiky výběru pracovníků by mělo být vybírat pouze pracovníka, který bude schopen úspěšně vykonávat nabízenou práci, tedy pouze uchazeče s příslušnou kvalifikací. Je v zájmu každé organizace, aby při výběru pracovníka nebrala v úvahu přátelství, či osobní sympatie, i když je pravdou, že dnešní doba přeje obsazování pozic za pomoci kontaktů, známých, či příbuzných. Nicméně právě tato zásada bývá dodržována nejméně a české společnosti jsou proslulé diskriminací uchazečů na základě pohlaví, či věku.

---

<sup>25</sup>DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 9788025115220

<sup>26</sup>KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 8086131254

Další zásadou je dodržování platných zákonů spojených se zásadami výběru pracovníků, nejdůležitější v těchto zákonech je, že potlačují jakoukoliv diskriminaci, což je vzhledem k předešlému bodu zdá se „zbytečné.“

Důležité je také nezapomínat na to, že z pohledu uchazeče a z pohledu zaměstnavatele se jedná o dvoustrannou záležitost, kdy si nevybírá jen organizace uchazeče, ale i uchazeč organizaci. Stejně jako si právě organizace může proklepnout uchazeče na základě referenci, i uchazeč si může na internetu najít mnoho informací, či komentářů k dané organizaci. Uchazeč je proto rovnocenným a rovnoprávným partnerem, což by měla organizace respektovat a nijak se nad něj nepovyšovat. Často se na tuto skutečnost však nebere zřetel a uchazeč o práci se dozvídá, co skutečně bude dělat, až po podepsání smlouvy a následném přijetí.

Aby organizace působila důvěryhodně, měla by budoucímu uchazeči sdělit osobně, či emailem, že všechny poskytnuté údaje budou zpracovány v souladu se zákonem a nebudou dále šířeny. Naopak by poskytnuté dokumenty měly být neúspěšnému uchazeči vráceny, nebo by měl uchazeč být informován o tom, že budou například do 14 dnů zničeny. To však neplatí v případě, že se organizace s neúspěšným uchazečem dohodnou na tom, že uchazeče v případě uvolnění vhodné pozice kontaktují.

Politika výběru pracovníků také zahrnuje to, jak jsou pracovníci vybíráni, přesněji, jaké metody a procedury uchazeči podstupují a jestli je to v souladu s jejich důstojností. Například testy inteligence se mohou dotknout uchazečů, kteří doposud úspěšně vykonávali náročné zaměstnání. Dle kvalifikace je tedy zvolit vhodnou metodu testování uchazeče. V případě, že jsou uchazeči nabíráni z vnitřních zdrojů, stává se, že je s nimi zacházeno necitlivě, neboť se předpokládá, že by měli danou práci znát. Organizace, by však měla brát v potaz, že když zaměstnanec přestupuje na jiné místo je to spojeno s jistým stresem, i když je to v rámci stejné organizace.

Neméně důležitým faktorem jsou dobře proškolení a v oboru vzdělaní odborníci v rámci organizace, jejichž úkolem je mít perfektní přehled nejen o problematice organizace, ale také o obsazovaných místech. Tito odborníci, by také měli být dobře obeznámeni s fakty o uchazeči.

Proces výběru pracovníků by neměl nijak zasahovat do plynulého chodu organizace, a pokud je s ním spojena administrativa, což zpravidla je, měla by být co nejméně náročná a nekomplikovaná. Zkrátka a dobře by měl být šetřen čas a prostředky obou účastnících se stran.

Metody výběru pracovníků a posuzování jejich pracovních a osobnostních předpokladů pro výkon práce jsou vysoce specializovanou činností odborných specialistů či dokonce psychologů a rozhodnutí o přijetí se zpravidla provádí ve spolupráci s odbornými liniiovými vedoucími, budoucími nadřízenými přijímaných pracovníků, kteří by měli nést konečnou odpovědnost za rozhodnutí o přijetí pracovníka.

Je možné použít nejrůznější metody, jimiž se zjišťují předpoklady pro výkon určité funkce. Stanovení vlastních postupů je záležitostí organizace, jejich zkušeností i tradic.

Nové podmínky, v nichž firmy fungují, intenzivní inovační proces znehodnocující ve stále kratších intervalech získané znalosti a potřeba neustálých změn, často nenavazujících na předcházející vývoj, snižují váhu délky praxe jako kvalitativní charakteristiky pracovní síly. Předpoklady k výkonu činnosti se mohou zjišťovat psychologickými testy. Účelné je někdy i vyžádání hodnocení od předcházejícího zaměstnavatele uchazeče. Jejich úkolem je rozšířit okruh informací o uchazeči a napomoci závěrečnému rozhodnutí.

Součástí procesu výběru je také naprosto přesné a pravdivé informování uchazeče o požadavcích pracovního místa a o dalších významných skutečnostech, které jsou s výkonem práce spojeny.

Proces výběru pracovníků má zpravidla dvě fáze. Předběžnou a vyhodnocovací. Logicky první fází je fáze předběžná, která obsahuje tři kroky, které jí charakterizují:

- ❖ Definiuje příslušné pracovní místo a s ním pracovní spojené úkony a podmínky pro jeho získání. Možná se to zdá banální, ale detailní popis nabízeného pracovního místa, je pro potenciálního uchazeče velmi důležitý a může se stát, že když v popisu nenajde pro něj potřebné informace, nabídku zcela ignoruje.
- ❖ Druhý krok je krokem zkoumání toho, jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl uchazeč o pracovní místo mít, aby mohl úspěšně vykonávat nabízenou práci.
- ❖ Třetí krok bezprostředně navazuje na druhý, neboť blíže specifikuje vzdělání, které je pro výkon práce důležité, dále pak délku praxe, či zvláštní schopnosti, které by mohli být při výkonu budoucího povolání potřebné. Všechny tyto informace by měly být v inzerátu s nabídkou práce uvedeny, aby uchazeč neabsolvoval pohovor zbytečně, kvůli jiným očekáváním.

Po fázi předběžné následuje fáze vyhodnocovací. Tato fáze by měla probíhat s odstupem, mezitím je totiž období, kdy se nashromažďuje co nejvíce vhodných potenciačních pracovníků, vhodných k výkonu daného povolání. I vyhodnocovací fáze má několik kroků. Málokdy se stává, že by k výběru pracovníka, či pracovníků stačila pouze jedna ze dvou fází, které na sebe plynule navazují.

- ❖ Pečlivé zkoumání dotazníků, životopisu, či jiného dokumentu, které uchazeč předložil. Pohovor, který by měl doplnit informace v životopise, či jiných dokumentech a rozšířit, tak obzor a představu o uchazeči.
- ❖ Testování uchazečů pomocí assesment center, česky řečeno testů pracovní způsobilosti, kdy jsou uchazeči například záměrně vystavováni stresu, aby personalista věděl, jak budou jednotliví jedinci reagovat.
- ❖ Výběrový pohovor.
- ❖ Zkoumání referencí, tedy kontaktování minulých zaměstnavatelů.
- ❖ Pokud je to potřebné měl by uchazeč předložit potvrzení o lékařském vyšetření.
- ❖ Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- ❖ Informování uchazečů o rozhodnutí – zpravidla následuje 3-4 týdny po pohovoru.

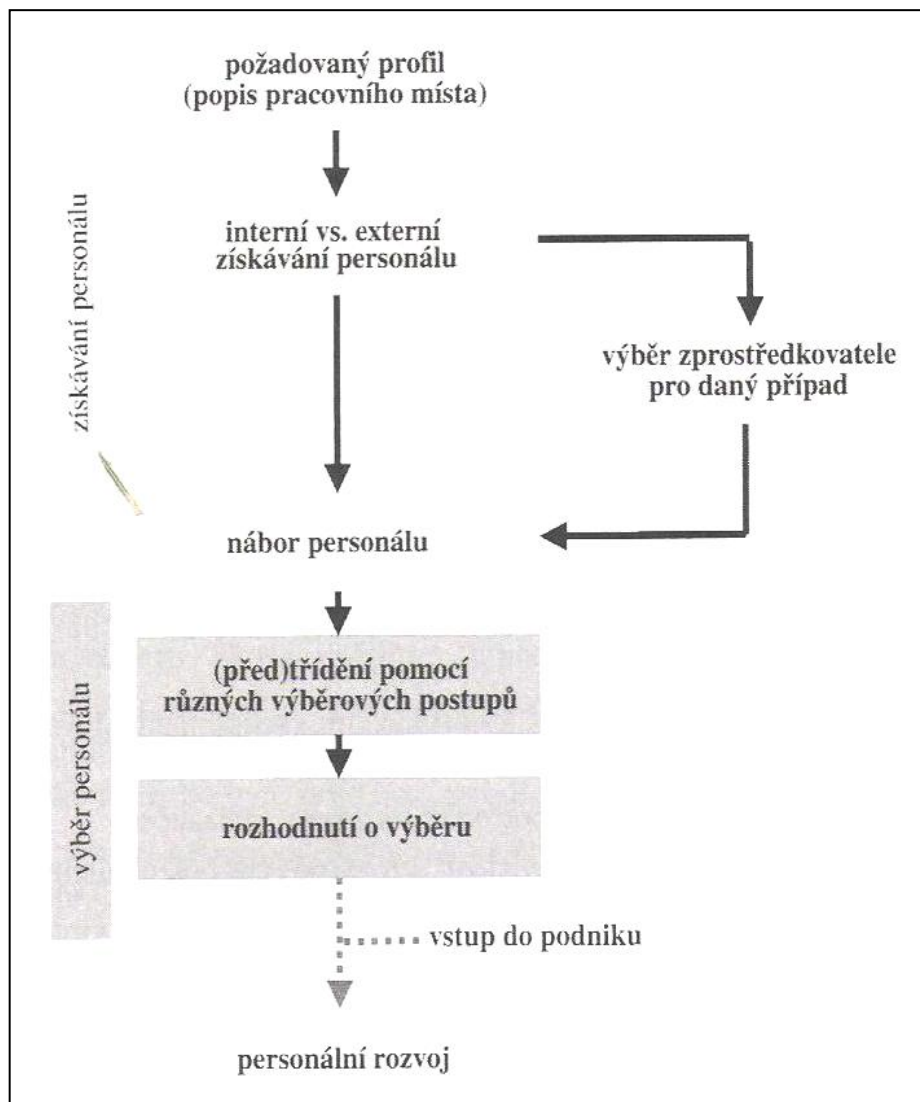
Všechny metody se zdají být stejně důležité a potřebné, avšak ne všechny musí být nutně využity v náborovém procesu, důležitější je spíše již zmiňované propojení předběžné a vyhodnocovací metody. I to však může být závislé na povaze pracovního místa a kvalifikovanosti práce.

Například pracovníci, kteří nepotřebují vysokou kvalifikaci, se mohou přijímat pouze s přihlédnutím k životopisu a referencím, kdežto pracovníci s vyšší kvalifikací si častěji projdou několika koly výběrového řízení, včetně assesment centre.



Platí jednoduchá definice: Čím větší je požadována kvalifikace, tím větší jsou kladeny nároky na bezchybné zvládnutí všech přijímacích kroků.“

**Obrázek 1: Fáze náborového procesu**



Zdroj: KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang; CEMPÍREK, Bruno. *Personální management, řízení, organizace*. 2005,

Co vše můžeme zahrnout do kapitoly výběru pracovníků?

Jsou to následující body:

- ❖ Definování požadavků – veškeré požadavky na jednotlivá pracovní místa by měly být jasně definovány v personálním plánu, kromě toho existuje i potřeba nahradit nějakého pracovníka. Nejdůležitější detail definování požadavků je, opravdu zhodnocení situace, zda je pracovník

třeba. Následuje popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka.

Příklad specifikace pracovního místa a rozdělení schopností shrnuje následující obrázek:

**Tabulka 2: Specifikace pracovního místa personalisty**

1.	<p><b>Odborné schopnosti:</b></p> <p>Podstatné:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- všechny stránky získávání a výběru, včetně provádění testů</li> <li>- způsoby vedení pohovoru</li> <li>- analýza pracovního místa</li> <li>- vkládání dat do počítačů</li> <li>- zvládání dosti složitých administrativních postupů</li> </ul> <p>Žadoucí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- provádění některých speciálních testů</li> <li>- hodnocení práce</li> <li>- metody konzultování</li> <li>- vedení vzdělávacích akcí.</li> </ul>
2.	<p><b>Schopnosti chování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- schopnost udržovat s ostatními dobré vztahy a využívat interpersonálních dovedností k dosahování žádoucích cílů</li> <li>- schopnost ovlivňovat chování a rozhodování lidí v záležitostech týkajících se získávání a výběru pracovníků a v jiných záležitostech personální práce či v osobních záležitostech</li> <li>- schopnost zvládat změnu a nejistotu, být flexibilní</li> <li>- schopnost dávat záležitostem smysl, rozpoznávat a řešit problémy a improvizovat</li> <li>- zaměření na dosahování výsledků</li> <li>-schopnost udržovat energii a vitalitu ve správných mezích, kontrolovat se a učit se novému chování</li> <li>-schopnost dobře ústně i písemně komunikovat</li> </ul>
3.	<p><b>Odborná příprava / praxe:</b></p> <p>absolvent magisterského studia se specializací v personalistice a odpovídající zkušeností v každé z uvedených stránek práce.</p>

Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 800 s., ISBN 80-247-0469-2 (upraveno autorkou)

- ❖ **Přilákání uchazečů** - jakmile má podnik hotovou specifikaci pracovního místa a s tím i specifikaci a požadavky na uchazeče, přichází na řadu dát veřejnosti a potenciálním uchazečům o nabídce vědět. Volba metody pak závisí na tom, zda chce podnik získat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, na povaze a požadavcích pracovního místa (ač všechny metody jsou víceméně univerzální, některé jsou vhodné pro získávání manažerů, jiné zase dělníků) a na situaci na trhu práce, kde hraje roli třeba vzácnost pracovníků s určitou kvalifikací či jak rychle potřebuje podnik pozici obsadit. Podnik se většinou neomezuje pouze na jednu metodu oslovení, ale používá více možností.<sup>27</sup>
- ❖ **Inzerování** - Inzerování je nejčastější metodou přilákání kandidátů. Inzerát by měl upoutat pozornost, vytvářet zájem, poskytnout informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách, požadované kvalifikaci a měl by upoutat oči a přimět čtenáře jej dočíst do konce. Výhodou inzerátu je jeho rychlost, jakou se dostane k uchazeči, o pracovní nabídce se dozví velké množství lidí a inzerát jde za případným kandidátem až do soukromí. Nevýhodou je zejména cena.

**Obrázek 2 : příklad inzerování v tisku**

**Výrobní společnost Eberspächer spol. s r. o.**  
se sídlem v Rakovníku  
hledě posilu do týmu zaměstnanců na pozici

**TEAMLEADER / SUPERVIZOR VÝROBY**  
POŽADUJEME :  
 > SŠ/VŠ vzdělání technického směru  
 > praxe s vedením týmu  
 > znalost práce na PC

**TECHNOLOG**  
POŽADUJEME :  
 > SŠ/VŠ vzdělání technického směru  
 > praxe technologa ve výrobní strojírenské společnosti výhodou  
 > zkušenosti s rozjetím a realizací nových produktů v oblasti strojní výroby výhodou  
 > aktivní znalost N.J. popř. A.J  
 > dobrá znalost kreslicích programů AutoCAD, CATIA aj.

**QUALITY ENGINEER**  
POŽADUJEME:  
 > SŠ/VŠ vzdělání technického směru  
 > znalost a praxe z oblasti zabezpečování jakosti a nástroj kvality  
 > aktivní znalost A.J. a/nebo N.J  
 > znalost práce na PC  
 > vyjednávací schopnosti

**METROLOG**  
POŽADUJEME :  
 > SŠ/VŠ vzdělání technického směru  
 > znalost a praxe v oblasti metrologie, systémů jakosti, měření na 3D měřicích přístrojích  
 > znalost N.J. a/nebo A.J. na úrovni minimálně pokročilý nutnosti

**NABÍZÍME:**  
 > perspektivní práci v prostředí mezinárodního koncernu  
 > motivující mzdové ohodnocení  
 > možnost dalšího vzdělávání a odborného růstu  
 > zaměstnanecké výhody  
 > nástup dle dohody možný ihned

*V případě Vašeho zájmu o pracovní uplatnění v naší společnosti nás, prosím, obratem kontaktujte!*

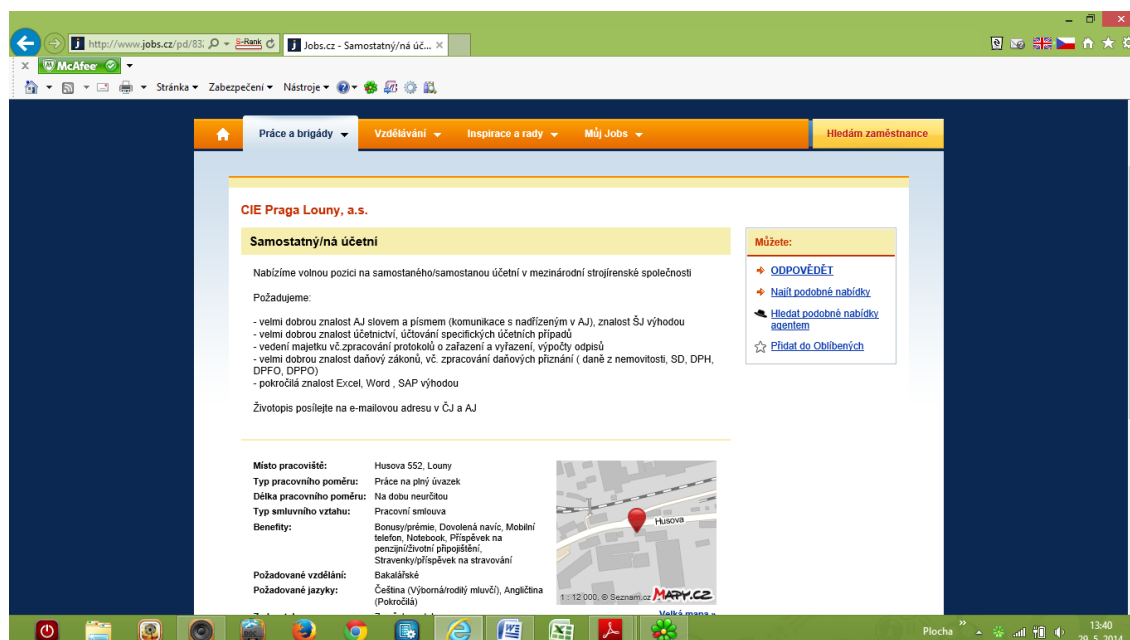
**Personální oddělení, Kustova 2530, 269 01 Rakovník**  
**Telefon: 313 281 128, 313 281 187**  
**E-mail: nabor@eberspaecher.com, www.eberspaecher.cz**

*Zdroj:týdeník Raport*

<sup>27</sup> GOSIOROVSKÝ, I., *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 98 s. ISBN 8073140640

- ❖ **Získávání pomocí Internetu** - v současné době již existuje nepřehledné množství portálů umožňující organizacím umístit svou nabídku zaměstnání. Organizace navíc mají samy své internetové stránky, kde také mimo jiné uveřejňují vlastní nabídku volných pozic. Nízká cena a možnost uvedení detailnějších informací tvoří velkou výhodu metody.

**Obrázek 3: ukázka inzerce na internetovém portálu Jobs.cz**



Zdroj: Jobs.cz

- ❖ **Získávání zabezpečené mimo organizaci** –
  - spolupráce s úřady práce - úřady práce slouží nejen lidem hledajícím zaměstnání, ale také organizacím, které hledají zaměstnance. Pokud podnik využije služeb úřadu práce, šetří tak svůj čas i peníze, jelikož jde o levnou metodu, navíc úřady již samy provádějí jakýsi před-výběr. Nevýhodou pak zde je omezený počet uchazečů registrovaných na úřadech.
  - spolupráce s personálními agenturami- specializované personální agentury zajišťují komplexní služby. Jedná se o inzerci, první pohovory s uchazeči, jejich testování a předvýběr.
  - Mezi další, méně časté metody patří: inzertní letáky, podnikové vývěsky, osobní doporučení či získávání zaměstnanců ze vzdělávacích zařízení.
- ❖ **Třídění žádostí** – po uveřejnění nabídky zaměstnání nastává fáze třídění uchazečů. Pořídí se seznam uchazečů, každému se pošle standardní písemné poděkování, uchazeči jsou tříděni do tří kategorií (přijatelní, na

hranici přijatelnosti, nevhodní), přijatelní uchazeči jsou dále rozděleny do menších skupin cca 4-8 kandidátů, je sestaven program pohovorů, uchazeči obdrží pozvání k pohovoru, na závěr se znovu projde seznam přijatelných kandidátů a kandidátů na hranici přijatelnosti, pro případ rezervy. Uchazeč může být požádán, aby před absolvováním pohovoru vyplnil a vrátil podnikový dotazník, v některých případech je uchazeč požádán o vyplnění dotazníku na začátku samotného pohovoru. Vnitropodnikový dotazník viz příloha A.

- ❖ **Metody výběru** – mezi metody výběru pracovníků zahrnujeme pohovor, AC či testy pracovní způsobilosti, v několika zemích Evropy, je též využívána grafologie, je ale považována za pochybnější metodu výběru. Na základě uchazečova rukopisu je určena jeho osobnost a případné využití v jeho budoucím pracovním výkonu.
- ❖ **Volba metod výběru** – zvolení varianty metody výběru (pohovor, komise, AC a jiné...)
- ❖ **Zlepšování efektivnosti získávání a výběru pracovníků** – jedná se o využití hlubších informací o uchazeči, který musí absolvovat testy potenciálních schopností, testy osobnosti a skupinová cvičení, kdy počáteční předvýběr je založen na dotazníku s detailními životopisnými údaji. Tento způsob je hojně využíván v japonských společnostech.
- ❖ **Reference, doklady o kvalifikaci a nabídky** – následuje po ukončení fáze pohovorů a testování, uchazeč je vybrán a je mu sdělena nabídka (telefonicky nebo písemně). Je dobré, pokud je uchazeč schopen předložit psané reference z minulých zaměstnání, které je možné například telefonicky ověřit. Co se týče vzdělání, je nutné, v případě obsazování pozice, kde je podmínkou určité vzdělání, předložit doklad o něm, který by personalista měl ověřit. Tento postup šetří předložení ověřené kopie dokladu personalistovi.
- ❖ **Konečné stadium** – jako konečné stadium následuje potvrzení nabídky vybraným kandidátem, sepsání smlouvy a následné sledování a podpora nového pracovníka<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 800 s., ISBN 80-247-0469-2

**Tabulka 3: Typologie úloh AC - Ukázka metod a úloh AC**

<b>ROZUMOVÉ, KONCEPČNÍ ÚLOHY</b>	
<b>Analytické úlohy</b>	<b>Intuitivní úlohy</b>
Úlohy se smíšenými motivy (řešení konfliktu zájmů)	Úlohy na tvořivost (generování nápadů)
Úlohy s kognitivním konfliktem (řešení konfliktů z různých hledisek) Morální dilemata	Plánovací úlohy (formulování plánů, projektování)
Rozumové úlohy (řešení problémů)	Úlohy na rozhodování (o něčem)
<b>PRACOVNÍ, REALIZAČNÍ ÚLOHY</b>	
Soutěže, souboje – úlohy postavené na soupeření (konflikt sil)	Sběr, získávání, shromažďování (informací)
Úlohy k dosažení předem stanoveného výsledku	Výkonové úlohy (např. postavit nejzajímavější stavbu)

*Zdroj: Kociánová R., Personální činnosti a metody personální práce. Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3 (upraveno autorkou)*

## 4.6 Proces nástupu nových zaměstnanců

Adaptace a orientace nově přijatých zaměstnanců má stejný význam, jako jejich výběr a v širším smyslu bychom ji mohli chápat jako jednu z procedur související s náborem zaměstnanců, neboť začíná již v době, kdy byl uchazeč vybrán a akceptoval pracovní nabídku a pokračuje po řadu týdnů či měsíců po jeho nástupu. Navíc je to právě orientační proces, jehož nezbytnou součástí je systematické hodnocení, které ukáže, zda výběr nového zaměstnance byl úspěšný.

Novému zaměstnanci je potřeba se věnovat ještě před jeho nástupem. To, jak k novému zaměstnanci přistupujeme od počátku, má velký vliv na jeho pracovní výkony a přístup ke společnosti. Již v době před samotným nástupem má smysl zadávat budoucímu zaměstnanci jednoduché úkoly, aby se citlivě seznamoval s novým pracovním prostředím a zároveň je to dobrý důvod pro neustálé udržování kontaktu. Každý člověk potřebuje cítit, že je v novém prostředí očekáván a vstřícné jednání silně podpoří jeho rozhodnutí, že skutečně nastoupí. Této doby je také třeba využít k zajištění administrativních náležitostí spojených s nástupem, sepsání pracovní smlouvy, případně jiného dokumentu, na jehož základě bude zaměstnanec vykonávat práci, seznámení s interními předpisy a poskytnutí informací o společnosti. První den v zaměstnání by měl být nový pracovník uveden na pracoviště a předán svému bezprostřednímu nadřízenému, který by ho měl představit ostatním kolegům, seznámit s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy pracovního místa, zajistit ze zákona nezbytné vstupní školení v oblasti BOZP a PO a další instruktáž.

Velmi důležitou úlohu v procesu začleňování do organizace hraje pracovní kolektiv, který se často spontánně podílí na přivítání nového pracovníka a jeho zapracování. Bohužel je v našich podmínkách typické, že kolektiv často sehraje úlohu negativní a místo postupného předávání informací v rámci orientace je nový kolega nevhodným způsobem upozorňován na všechny problémy, které se ve společnosti vyskytují. Bývá vtažen do osobních sporů, subjektivních názorů a negativních nálad a často po pár dnech či týdnech odchází. Proto již během přijímacího řízení by personalista měl upozornit na některé záležitosti, které by později mohl zaměstnanec vnímat jako problematické a zásadně neslibovat nemožné. Proces adaptace se tedy netýká pouze vedoucích zaměstnanců, ale všech pracovníků. Odráží se při něm kultura, která ve společnosti panuje.

## 5 PRACOVNÍ POHOVOR

*„Slovník definuje pohovor jako osobní schůzku za účelem konzultace. Jinými slovy, je to diskuze na určité téma. Organizace, společnosti a instituce užívají tuto metodu setkání a diskuze k tomu, aby vybraly a zaměstnaly nejlepší kandidáty“.<sup>29</sup>*

Nejvíce společnosti investují do svých zaměstnanců. Mzdy a platy většinou tvoří 70 a více procent celkových nákladů společnosti. Je tedy velmi důležité přistupovat k výběru nového pracovníka svědomitě a s velkou vážností. Pohovor je nezbytná součást každého výběrového procesu. Nepochybně se mu nevyhnete, ať už se budete ucházet o jakoukoliv pozici. Je třeba říci, že Váš výkon na takovém setkání rozhodující měrou ovlivní výsledek celého výběrového řízení. Proto je dobré vědět, trochu více o tom, co Vás čeká. V závislosti na tom, kde a o jakou pozici máte zájem, budete absolvovat jeden nebo více přijímacích pohovorů.

### 5.1 Pozvání k pohovoru

Pokud obdržíte pozvání k přijímacímu pohovoru, překonali jste jednu z rozhodujících překážek na cestě ke svému budoucímu zaměstnání a dosáhli jste tím zároveň jeden z předběžných dílčích cílů. Nyní již víte, že Váš profil v písemné žádosti o zaměstnání vzbudil u příslušného pracovníka osobního oddělení cílového podniku zájem, a že Vás v zásadě považuje za dobrého/dobrou a zajímavého/zajímavou kandidáta/kandidátku. To je Váš první osobní úspěch! Považujte to proto v každém případě za kompliment a podnět k sebemotivaci. Teď je důležité, abyste byli stejně přesvědčiví i v osobním rozhovoru. Velmi přitom záleží na tom, jak se budete prezentovat. V přijímacím pohovoru se v první řadě testuje, zda uchazeč/ka odpovídá požadavkům podniku. Kompetence, motivace k výkonu a osobnost jsou tři klíčové faktory, podle kterých budete hodnoceni. Na prvním místě je Vaše osobnost, na druhém Vaše motivace a na třetím pak Vaše kompetence. Vaše odborná kompetence byla již posouzena a ohodnocena pozitivně, protože jinak by Vás podnik nepozval k přijímacímu pohovoru. Teď jde o to posoudit Vaše osobnostní rysy! Velkou roli přitom hraje sympatie. Protože i nositelé rozhodovacích pravomocí a personalisté jsou jen

---

<sup>29</sup> Corfield, R., *Jak úspěšně zvládnout přijímací pohovor*. Computer Press, a.s. Vydání první. ISBN 80-251-0688-8



lidé. Přesto jsou však důležitější vlastnosti jako osobnostní dynamika, schopnost nadchnout se pro stanovené úkoly, aktivní přístup, vytrvalost a schopnost prosadit se. Rozhodující je, abyste se při pohovoru drželi jádra věci a nezapletli se do vysvětlování a vyprávění příběhů. Držte se tématu a soustředte se na něj.

## 5.2 Příprava ze strany uchazeče

### Několik důležitých rad a tipů uchazeči:

- ❖ Vzhled
- ❖ Důležitá je volba oděvu, obuvi (dbejte na čistotu). U žen hrají velkou roli také make-up, účes, nehty, parfém. Přitom je třeba se vždy ptát, zda působíte upraveně a zda je volba přiměřená účelu. Myslete vždy na to, že první dojem má na výsledek přijímacího pohovoru zásadní význam. Oděv a obuv si předem vyzkoušejte, abyste se při pohovoru cítili dobře, protože v opačném případě můžete působit nepříznivým dojmem. Přitom všem platí zásada, že je třeba zůstat decentní, nepoužívat žádné křiklavé barvy a nepoužívat příliš mnoho šperků. Pozor na piercing a náušnice u mužů. Pokuste se předem získat u cílového podniku informace o tom, zda v podniku existují směrnice, které upravují způsob oblékání zaměstnanců na pracovišti.
- ❖ Informace o podniku - informujte se včas a v klidu o podniku, zejména pak o jeho historii, vývoji, paletě produktů, struktuře zákazníků, stanovištích, atd. Tyto informace najdete zpravidla na jeho webových stránkách. Tip: Vypracujte si stručný profil podniku, tím si všechny informace lépe zapamatujete.
- ❖ Naplánování cesty do podniku - do odhadu potřebného času zahrňte určitou časovou rezervu pro případ dopravních problémů, zajižděk nebo jiných nečekaných komplikací. Vždy si s sebou vezměte nejen adresu ale i telefonní číslo podniku, tak abyste v případě zdržení mohli zavolat a omluvit se.
- ❖ Podklady - pokud jste ještě své podklady neposlali nebo pokud je máte vzít s sebou, pečlivě je připravte. Nezapomeňte s sebou vzít případné vzorky svých

prací (výkresy, plány, prospekty, fotografie, atd.).

- ❖ Vlastní otázky - rozmyslete si předem, jaké otázky k podniku, k cílovému pracovišti, a k budoucím úkolům budete chtít klást. Tyto otázky si napište a vytvořte si jakýsi katalog otázek.
- ❖ Otázky potencionálního budoucího zaměstnavatele - připravte se na možné otázky potencionálního budoucího zaměstnavatele, například otázky na změnu zaměstnání, předčasné ukončení vzdělání, změnu povolání, atd. Tyto otázky se dotknou určité i Vaší představy o výši platu. Pokuste se předem získat co nejvíce informací, abyste mohli uvést realistickou výši.
- ❖ Váš partner při přijímacím pohovoru - zapamatujte si bezpodmínečně jeho jméno a funkci.

Šikovně kladenými otázkami uchazeče lze podtrhnout vážnost přijímacího pohovoru. Přitom platí, že nerozhoduje množství otázek, nýbrž jejich cílený a dobře promyšlený výběr. Přestávky mezi jednotlivými otázkami nejsou známkou nejistoty, nýbrž usilovného přemýšlení.

### 5.3 Řeč těla

Řeč těla je jedním z velmi důležitých faktorů. Občas, pokud je člověk nervózní, zapomene na ty nejjednodušší věci. Dbejte proto na následně uvedené detaily a uvědomte si je při pohovoru, protože každý člověk při rozhovoru komunikuje i nonverbálně.

- ❖ Dbejte při přivítání a rozloučení na pevný stisk rukou!
- ❖ Přímé a uvolněné držení těla s dostatečnou možností pohybu.
- ❖ Při sezení dbejte na pokud možno vzpřímené držení těla a úhel 90 stupňů mezi horní a dolní polovinou těla. Ruce leží volně na stehnech nebo na klíně. Neseďte se zkříženýma rukama, to působí uzavřeně. Nohy se dotýkají země, to signalizuje pozornost a střízlivý a věcný postoj. Můžete však i přehodit nohu přes nohu. Neopírejte se lokty o stůl.
- ❖ Častou chybou mužů je nevhodné držení těla, při kterém muž sedí s rozkročenýma nohama a v předklonu se lokty opírá o stehna. Takto

vypadají typická gesta agrese. Během pohovoru se také neprotahujte, nevypínejte hrudník a nedávejte ruce za hlavu.

- ❖ K častým chybám patří nedostatečný kontakt očí, hraní si s prstýnkem, upravování pramínek vlasů, pohrávání si se součástmi oděvu. Váš protějšek to může považovat za flirtování nebo známku nejistoty.
- ❖ Při pohovoru nepřikládejte prsty a ruce k obličejí. Zkušený personalista by to mohl interpretovat jako naznačené gesto uzavřených úst a odvodit z toho, že nemluvíte pravdu.
- ❖ Žvýkačky a bonbóny jsou samozřejmě tabu.
- ❖ Nehrajte si s tužkou, perem nebo jinými předměty.
- ❖ Dbejte na klidné dýchání, které zaručuje klidný hlas a přispívá k suverénnímu vystupování.
- ❖ Neseďte si příliš blízko, nedotýkejte se stolu. Udržujte od stolu přiměřenou vzdálenost zhruba jednoho lokte. Svou židli pokud možno posuňte do lehce šikmé polohy, tak abyste vůči svému protějšku nesešli úplně čelně. Frontální postavení je bojové postavení. Lehce šikmo postavená židle přispívá k uvolnění situace.
- ❖ Nedívejte se na poznámky, které si personalista dělá a nepokoušejte se je rozluštit.
- ❖ Udržujte oční kontakt. Nedostatečný kontakt očí prozrazuje nejistotu. Hovoříte-li s několika osobami, snažte se udržovat oční kontakt se všemi stejně. Nedívejte se jim ale po celou dobu upřeně do očí. Samozřejmě, že čas od času můžete svůj zrak upřít i na zařízení místnosti, atd. Na druhé straně však neupírejte po celou dobu svůj zrak na okno nebo na podlahu. Pokuste se pokud možno udržovat svůj zrak na úrovni hlavy svého protějšku.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 VŠEOBECNÝ PRACOVNÍ POHOVOR

#### 6.1 Modelové otázky, tipy, rady a doporučení

##### Průběh přijímacího pohovoru

V osobním přijímacím pohovu se důraz klade zejména na zkoumání Vašich odborných znalostí a Vaši motivaci, ve skupinovém přijímacím pohovoru pak spíše na pozorování Vašeho sociálního chování, Vaší schopnosti se prosadit, snášet kritiku a vyjednávat.

Přijímací pohovor trvá zpravidla hodinu a mohou se při něm vystřídat až tři pracovníci podniku. Zpravidla jsou to však jen jeden nebo dva. Nadřízený chce od svých potenciálních budoucích spolupracovníků vědět nejen to, na kterém úseku je bude moci nasadit (specifické odborné otázky), nýbrž také, zda a do jaké míry se začlení do stávajícího týmu pracovníků. Zpravidla zná strukturu, složení a chování svých pracovních skupin a záleží mu na tom, aby mezilidské vztahy jeho spolupracovníků byly harmonické a přispívaly k řešení pracovních úkolů.

##### Zahájení přijímacího pohovoru

Případné otázky potencionálního budoucího nadřízeného na začátku přijímacího pohovoru:

***Jak jste k nám přijel/a?***

***Byl náš popis cesty dostačující?***

***Mohu Vám nabídnout kávu?***

Smysl a účel těchto prvních otázek je odbourat na obou stranách případnou počáteční nervozitu a vytvořit uvolněnou atmosféru. Již v této fázi prvního poznávání získává Váš protějšek z Vašeho vystupování a chování první dojem, který může mít na výsledky přijímacího pohovoru zásadní dopad.

Jistě se setkáte se sympatiemi, poděkujete-li za pozvání k pohovoru a budete-li svůj protějšek oslovovat jménem. Nabízené nápoje samozřejmě můžete přijmout.

## **Možné otázky osoby personálního oddělení, která o Vaší žádosti bude rozhodovat**

V přijímacím pohovoru se důraz klade na tři hlavní otázky, ze kterých se odvozují všechny vedlejší otázky.

**1. Proč se o zaměstnání ucházíte právě u nás?**

**2. Proč bychom Vás měli zaměstnat?**

**3. Kdo jste?**

## **Princip – suverénní chování při odpovídání na otázky**

Nahradte povrchní nekonkrétní odpovědi odpověďmi s vysokou vypovídací hodnotou. Na každou otázku odpovězte dvěma až třemi větami a dodržujte přitom vždy stejnou strukturu odpovědi s těmito třemi kroky:

1. krok Odpovězte na otázku.
2. krok Doplněte svou odpověď o vhodnou situaci ze svého dosavadního běžného pracovního dne.
3. krok Zmiňte dosažené cíle nebo poznatky získané z popsané situace.

### ***Jaká je Vaše pracovní výkonnost?***

Můžete například odpovědět takto:

1. krok „Ano, zvládám dobře i vysoké pracovní nároky.“
2. krok „Jako vedoucí projektu pro intranet mého zaměstnavatele jsem musel/a do projektu integrovat i představy všech jednotlivých oddělení a přezkoumat jejich technickou proveditelnost. To vyžadovalo nejen dobrou argumentaci ale i mnoho práce mimo pracovní dobu, aby nedošlo k omezování běžné každodenní činnosti.“
3. krok „Tento náročný pracovní úkol jsem převzal/a rád/a, protože se tím podařilo zavést v podniku plynulé pracovní postupy.“

Další otázky, na které lze odpovídat podle stejné zásady:

***Jste komunikativní?***

***Umíte motivovat spolupracovníky?***

***Je pro Vás profesní postup důležitý?***

***Umíte pracovat v týmu?***

### ***Jste flexibilní?***

#### ***Jak Vás popisují ostatní lidé, kolegové a nadřízení?***

#### ***Řekněte nám něco o sobě!***

Mnoho pracovníků osobního oddělení začíná přijímací pohovor touto výzvou, aby otestovali, jak bude uchazeč o zaměstnání reagovat na otevřenou otázku. Popište jednoduše a krátce, kdo jste a soustředte se přitom na své vzdělání a své pracovní zkušenosti. Jako podpůrnou duševní pomůcku nebo vodítko přitom můžete využít svůj životopis.

#### ***Co víte o našem podniku?***

Jistě jste navštívili webové stránky podniku, a proto se nyní můžete „blýsknout“ svými vědomostmi o svém potencionálním zaměstnavateli. Tím získáte plusové body, protože kdo se již předem informuje, dokazuje, že je iniciativní.

#### ***Proč chcete pracovat právě u nás?***

Co Vás na podniku, na nabízeném či požadovaném zaměstnání láká? Uvědomte si jasně a zřetelně, proč chcete pracovat právě pro tento podnik a právě na tomto místě nebo v této pozici či funkci.

#### ***Máte k našemu podniku nějaký zvláštní vztah?***

#### ***Znáte již některé pracovníky našeho podniku?***

#### ***Proč bychom měli zaměstnat právě Vás?***

Ved'te své profesní úspěchy a realizované projekty a zdůrazněte své osobní silné stránky. Dávejte však pozor na případné následné otázky. Pokud například uvedete, že máte výraznou schopnost týmové spolupráce, může následovat výzva, abyste popsali zážitek, při kterém se tato schopnost týmové spolupráce projevila. Rozmyslete si proto, jak své tvrzení o silných stránkách podepřete a prokážete odpovídajícími a prokazatelnými zkušenostmi a zážitky. Důležité je vždy, aby z Vašich údajů vyzařovala Vaše pozitivní identifikace s Vaší profesí. Vysvětlete, jaký bude mít Vaše zaměstnání pro podnik přínos a užitek.

#### ***Co je pro Vás na této pozici zejména zajímavé?***

Například rozmanitá činnost, blízkost k zákazníkům, řídicí úlohy,...

### ***Na co ve své profesi kladete velký důraz?***

Neříkejte „*Na to, abych vydělal co nejvíce peněz.*“ Odpověď by měla vyznít tak, aby odpovídala požadavkům inzerovaného místa. Váš protějšek by se rád dozvěděl také něco o Vašich dlouhodobých cílech.

### ***Vyjmenujte své osobní silné a slabé stránky.***

Tyto jste si však již ujasnili a konkretizovali předem. Neodbíhejte k odborným tématům, soustřeďte se na svou osobnost, tzn. své charakterové vlastnosti. Dávejte pozor při uvádění svých slabých stránek. Nebuďte příliš upřímní. Zdánlivě slabé stránky lze posunout do roviny silných stránek. Zdánlivě negativní vlastnost jako netrpělivost může být na druhé straně známkou aktivity a dynamiky osob, které něco uvádějí do pohybu a pohánějí, které se nesmiřují s daným stavem, nýbrž bojují.

### ***Jaký může mít náš podnik / náš tým z Vaší spolupráce užitek?***

Tato otázka směřuje k Vaší schopnosti týmové spolupráce. Jak lze vlastně popsat schopnost týmové spolupráce? Je to ochota si vzájemně pomáhat, pracovat společně na řešení problému, stanovením dělby práce společně řešit zadané úkoly, vzájemně se podporovat poskytováním důležitých a pro společnou práci nezbytných informací, schopnost kritizovat a snášet kritiku (konstruktivně kritizovat a konstruktivní kritiku snášet), schopnost komunikovat ...

### ***Proč chcete rozvázat svůj dosavadní pracovní poměr?***

Pozor: Nevyjadřujte se negativně o svém předchozím zaměstnavateli. Tím získáte jen minusové body, protože tím prokazujete nedostatečnou loajalitu! Zcela neutrální odpovědi by mohl být odkaz na chuť postavit se nové profesní výzvě.

*Jak byste popsal/a svůj pracovní styl?*

*Jak postupujete při práci? Strukturovaně, systematicky, plánovaně?*

*Odůvodněte volbu své profese.*

*Co Vás na Vaší práci / Vašem studiu nejvíce baví?*

*Jak dlouho se již zabýváte myšlenkou, změnit své zaměstnání?*

*Na co jste zejména hrdý/hrdá?*

*Co byl Váš největší úspěch?*

*Co byl Váš největší neúspěch?*

*Kdy můžete nastoupit do práce?*

***Rozeslal/a jste více žádostí o zaměstnání a jak jste uspěl/a?***

Neříkejte nic o možných negativních odezvách. Byl by to pro Vás špatný „prodejní argument“. Neuvádějte tedy výslovně žádné negativní skutečnosti. Opatrnost je také na místě, pokud uvedete, že se zároveň ucházíte o zaměstnání u jiných podniků. Takové tvrzení by nemělo působit nadsazeně, násilně nebo nevěrohodně. Pokud ale skutečně s dosavadně slibným průběhem jednáte i s jinými podniky, můžete to samozřejmě zmínit.

***Pokud byste měl/a ještě jednou začít od samého začátku, co byste udělal/a jinak?***

***Jaké máte osobní a profesní cíle?***

***Čeho si na svých spolupracovnících/nadřízených ceníte a čeho ne?***

***Jaké jsou Vaše platové představy?***

Nevíte-li přesně, co můžete požadovat, můžete říci: „*Neznám platové struktury Vašeho podniku a proto nejsem schopen/schopna uvést konkrétní výši. Jsem si však jistý/jistá, že Vaše nabídka bude odpovídat mé kvalifikaci.*“ Máte-li však již konkrétní představu, sebejistě ji řekněte.

***Další otázky ke vzdělání a povolání***

*Průměr známek, předčasné ukončení školního vzdělání, důvody?*

*Vyučení v oboru, proč právě v tomto oboru? Zvolil/a byste si jej znovu?*

*Studium? Proč právě toto studium? Zvolil/a byste si je znovu?*

*Předčasné ukončení profesního vzdělávání - důvody?*

*Frekvence změn zaměstnání (ještě nikdy / často).*

*Doba zaměstnání u předchozích zaměstnavatelů?*

*Důvody pro nynější / předchozí změnu zaměstnání?*

*Co očekáváte od svého budoucího zaměstnavatele a od své budoucí činnosti?*

*Jaké podmínky by musely být splněny, aby pro Vás další změna zaměstnání již nepřipadala v úvahu?*

*Odkud jste se dozvěděl/a o volném místě v našem podniku?*



*Co víte o naší firmě (velikost, obrat, pobočky, pracovníci, předmět činnosti)?*

*Máte známé, příbuzné, přátele, kteří pracují v našem podniku?*

*Jaké máte představy o své práci v našem podniku?*

*Proč vycházíte z toho, že se Vaše představy a Vaše přání u nás splní?*

*Jaké máte specifické zájmy, schopnosti, znalosti a profesní zkušenosti?*

*Proč jste byl/a nezaměstnaný/nezaměstnaná?*

*Účast na dalším a postgraduálním vzdělávání – současné další vzdělávání*

*Účast na dalším a postgraduálním vzdělávání – současné další vzdělávání.*

*Plány dalšího vzdělávání.*

### **Osobní otázky kladené uchazečům**

*Spřátelil/a jste se vždy rychle se svými současníky v dětství a mládí?*

*Jak trávíte svůj volný čas (koníčky)?*

*Jakou roli zaujímáte v zájmových sdruženích, při přátelských setkáních, atd.?*

*Zdraví / Můžete vykonávat činnost, která má být předmětem Vaší pracovní náplně?*

### **Otázky kladené vedoucím pracovníkům**

*Co pro Vás znamená vedení spolupracovníků?*

*Jak byste popsal/a hlavní úkoly vedoucího pracovníka?*

*Jaký styl vedení upřednostňujete?*

*Čím se podle Vašeho názoru vyznačuje dobrý vedoucí pracovník?*

*Čím se podle Vašeho názoru vyznačuje dobrý spolupracovník? Jak připravujete své spolupracovníky na převzetí vyšší míry zodpovědnosti?*

*Jak motivujete své spolupracovníky?*

*Co si představujete pod pojmem rozvoj týmové spolupráce?*

*Jak poskytujete zpětnou vazbu?*

*Jak řešíte konflikty v týmu?*

*Jak by Vás popsal některý z Vašich spolupracovníků?*

*Finanční požadavky a přání spojená s novým zaměstnáním.*

*Výše dosavadních příjmů.*

*Bydlíte ve vlastním domě / bytu?*

*Jste ochoten/ochotna vzdát se určité části svého dosavadního příjmu ve prospěch zajímavé činnosti?*

*Je pro Vás rozhodující počáteční výše platu nebo dlouhodobé možnosti rozvoje?*

*Očekávaný minimální počáteční plat (výkonnostní platová složka?)*

## Ukončení pohovoru a s tím související další otázky

Příklady vlastních otázek, které byste ale měli pokládat teprve na konci přijímacího pohovoru nebo dokonce až při následném rozhovoru o konkrétních datech přijetí.

- ❖ Podnik, Konkurence, konkurenti, majetkové účasti, ekonomická data firmy (obrat, počet pracovníků, atd.), velikost provozu, pobočky, historie firmy, vedení/majitel firmy, odvětví, zákazníci, paleta produktů...
- ❖ Pracovní doba v podniku (pevná/pružná pracovní doba), přesčasy, směnný provoz/víkendový provoz/pohotovost, termín nástupu do práce, zkušební doba/doba zpracování, zákonná/podniková úprava v případě nemoci
- ❖ Dovolená, Zákonná dovolená, studijní volno
- ❖ Další vzdělávání, vnitropodnikové možnosti, mimopodnikové vzdělávání, příspěvky
- ❖ Služební dohled, odborný dohled, přímí nadřízení
- ❖ Úprava příslušných kompetencí na personálním úseku
- ❖ Zodpovědnost například za rozpočet nebo určitý provozní úsek, popis pracovní činnosti
- ❖ Kariérní postup -předem je nezbytný dotaz na podnikové cíle a představy.
- ❖ Obsazení pracovního místa -odchod předchůdce do důchodu, nové obsazení místa, nově vytvořené pracovní místo?
- ❖ Plat -hrubý plat, vánoční gratifikace / příplatek na dovolenou, sociální výhody / podnikové, důchodové pojištění, dobrovolně poskytované sociální výhody, případné příspěvky, další vzdělávání, příplatky k závodnímu stravování / příplatky k úhradě jízdného do práce, pomoc při hledání bytu
- ❖ Pracovní místo -seznámení se s pracovištěm, pracovní přístroje, vybavení pracoviště.
- ❖ Seznámení se s budoucími kolegy.

Neptejte se na své šance. Zdůrazněte pouze svůj zájem na tom, že chcete pracovat právě u této firmy.

V mnoha případech je vhodné ještě jednou písemně poděkovat osobám, které s Vámi vedly přijímací pohovor. Tím si vytvoříte možnost uvést další argumenty a návrhy, které Vás v průběhu vlastního přijímacího pohovoru hned nenapadly. Tím

znovu zdůrazníte svůj zájem a prokážete jak svůj aktivní přístup, tak i dobré společenské chování. Zůstaňte tím, kým jste. Nehrajte žádnou roli!

Zeptejte se na další postup. Samozřejmě, že se můžete zeptat, kdy budete moci počítat s rozhodnutím. V každém případě za rozhovor poděkujte a se všemi přítomnými se jmenovitě rozlučte. To působí pozorně a přátelsky.

## **7 METODIKA A CÍLE PRŮZKUMU**

Pro praktickou část diplomové práce byla zvolena strategie empirického šetření, které je zastoupeno metodou dotazníku.

### **7.1 Cíl Průzkumu**

Cílem průzkumu bylo vyvrácení či potvrzení jednotlivých hypotéz na základě vyplnění dotazníku veřejností. Jednotliví respondenti odpovídali na otázky v 1. části spíše obecné, zda se již někdy pohovoru účastnili, zda byli spokojeni atd., ve druhé části pak odpovídali spíše na otázky zaměřující se na předsudky v personalistice. Na takzvané diskriminační otázky apod. Na začátku dotazníku byly 3 segmentační otázky týkající se pohlaví, věku a momentálního pracovního stavu respondenta.

### **7.2 Cílová skupina a forma průzkumu**

Pro empirické šetření byla využita metoda anonymního dotazníku, který obsahoval 15 otázek. Přesný počet dotazníků nebyl dopředu dán, byl jen časově omezen a to na 10 dní. Dotazník byl určen pro širokou veřejnost a byl vyplňován za pomoci internetové služby Vyplňto.cz. Cílovou skupinou byli všichni občané České republiky nad 18 let.

### **7.3 Dotazník**

Dotazník se skládá z 15 otázek, první tři otázky jsou segmentačního typu. Týkající se pohlaví, věku a momentálního pracovního stavu respondenta. dále dotazník směřoval k otázkám, zda má veřejnost povědomí o práci personalistů, zda každý z respondentů měl možnost práci personalistů v rámci pracovního pohovoru zažít a také zhodnotit. Zda předsudky týkající se pohlaví, typu pleti, národnosti, sexuality apod. mají opravdu negativní vliv na výběr personalistů a v neposlední řadě, zda by neškodilo další jejich vzdělávání.

## 7.4 Vyhodnocení dotazníků

Sběr dat proběhl v rámci měsíce května 2014, tuto službu zajišťovala internetová služba Vyplňto.cz a celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 153 respondentů. Poté proběhlo následné vyhodnocení vyplněných dotazníků – spočítání absolutních četností, které byly následně přepočítány do procent a zaneseny do grafů. Z výsledků dotazníků by měly být známy určité závěry, které se stanou rozhodující faktorem při potvrzování či vyvracení hypotéz.

## 7.5 Hypotézy

1. Stále platí pravidlo, že pokud odpovím na diskriminační otázku nevhodně, mám velmi malou šanci na úspěch.
2. Je nutné další vzdělávání personalistů, kteří provádějí pracovní pohovory.
3. Barva pleti, či jiná národnost ovlivňuje výběr kandidátů.
4. Extravagantní účes či rozsáhlé tetování a piercing jsou brány negativně a ovlivňují budoucí výběr kandidátů personalistou.
5. Uchazečům o zaměstnání z pravidla vadí, pokud jim společnost nesdělí výsledek pracovního pohovoru.

## 8 VÝSLEDKY PRŮZKUMU – DOTAZNÍK

### 8.1 Respondenti

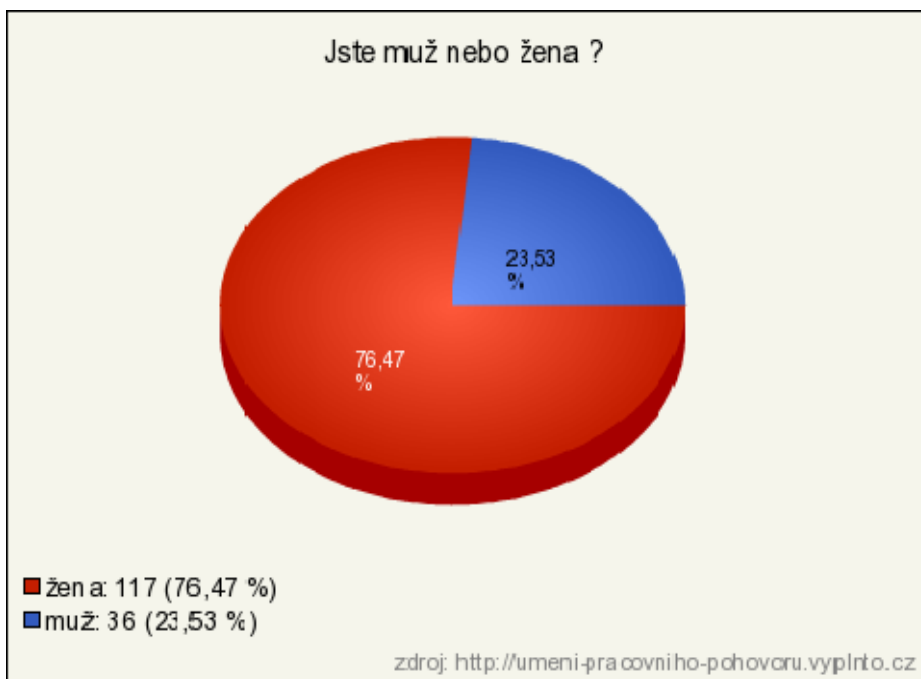
Přesný počet a procentuální vyjádření rozdělení respondentů podle pohlaví se nachází v následující tabulce:

**Tabulka 4: Jste muž či žena?**

Odpověď	Počet	Lokálně
<b>Žena</b>	117	76,47 %
<b>Muž</b>	36	23,53%

*Zdroj: vytvořeno autorkou*

**Graf 1**



Z grafu vyplývá, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 76,47 % žen oproti 23,53% mužů.

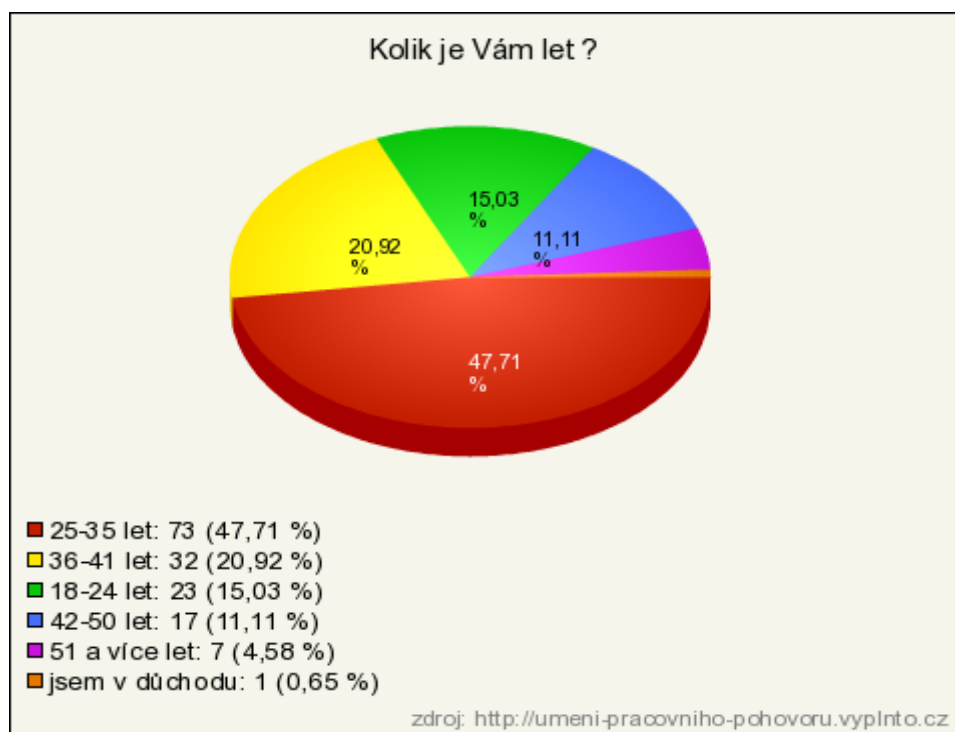
Přesný počet a procentuální vyjádření rozdělení respondentů podle věku se nachází v následující tabulce:

**Tabulka 5: Kolik je Vám let?**

Odpověď	Počet	Lokálně
25-35 let	73	47,71 %
36-41 let	32	20,92 %
18-24 let	23	15,03%
42-50 let	17	11,11%
51 a více let	7	4,58 %
jsem v důchodu	1	0,65 %

*Zdroj: zpracováno autorkou*

**Graf 2**



Z grafu jasně vyplývá, že nejpočetnější skupinu respondentů tvořili osoby ve věku 25-35 let oproti tomu nejmenší skupinu tvořili osoby ve věku od 51 let.

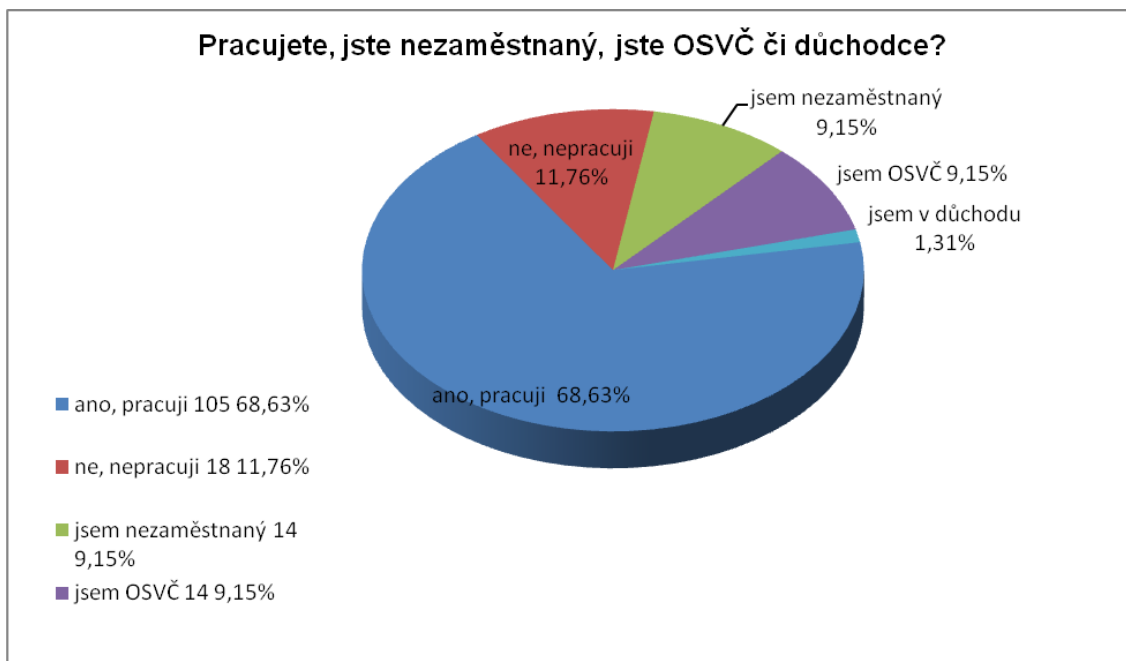
Přesný počet a procentuální vyjádření rozdělení respondentů dle způsobu momentální obživy či příjmu financí se nachází v následující tabulce:

**Tabulka 6: Pracujete, jste nezaměstnaný, jste OSVČ či důchodce?**

Odpověď	Počet	Procenta
<b>ano, pracuji</b>	105	68,63%
<b>ne, nepracuji</b>	18	11,76%
<b>jsem nezaměstnaný</b>	14	9,15%
<b>jsem OSVČ</b>	14	9,15%
<b>jsem v důchodu</b>	2	1,31%
	153	

*Zdroj: zpracováno autorkou*

**Graf 3**



*Zdroj: zpracováno autorkou*



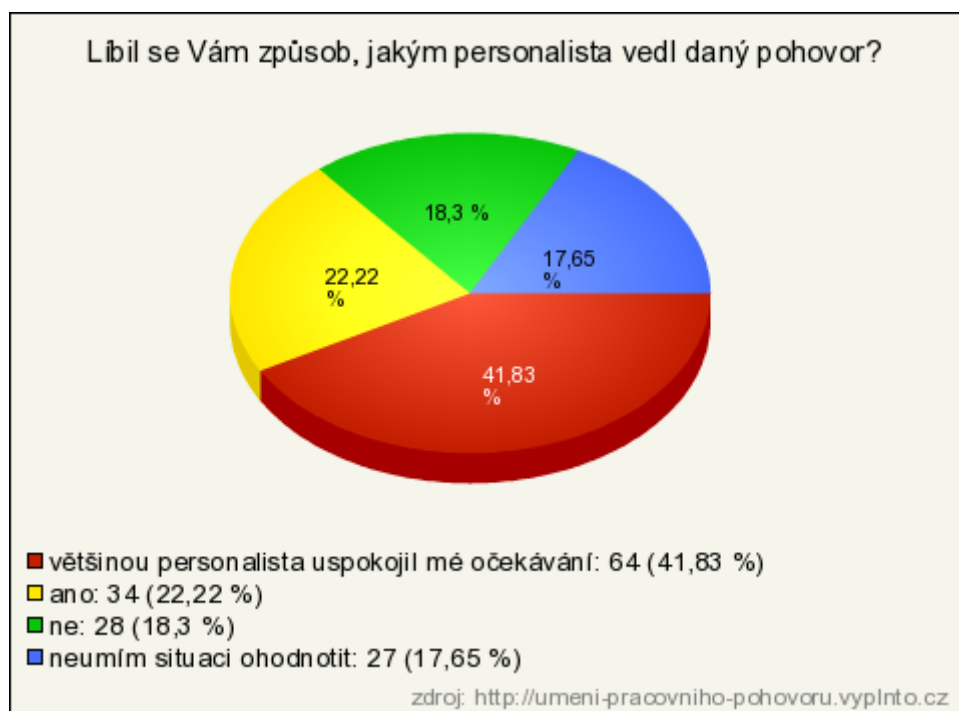
## 8.2 Výsledky

Výsledky dotazníků jsou znázorněny v grafech podle hierarchie otázek v dotazníku, který se nachází v příloze 1.

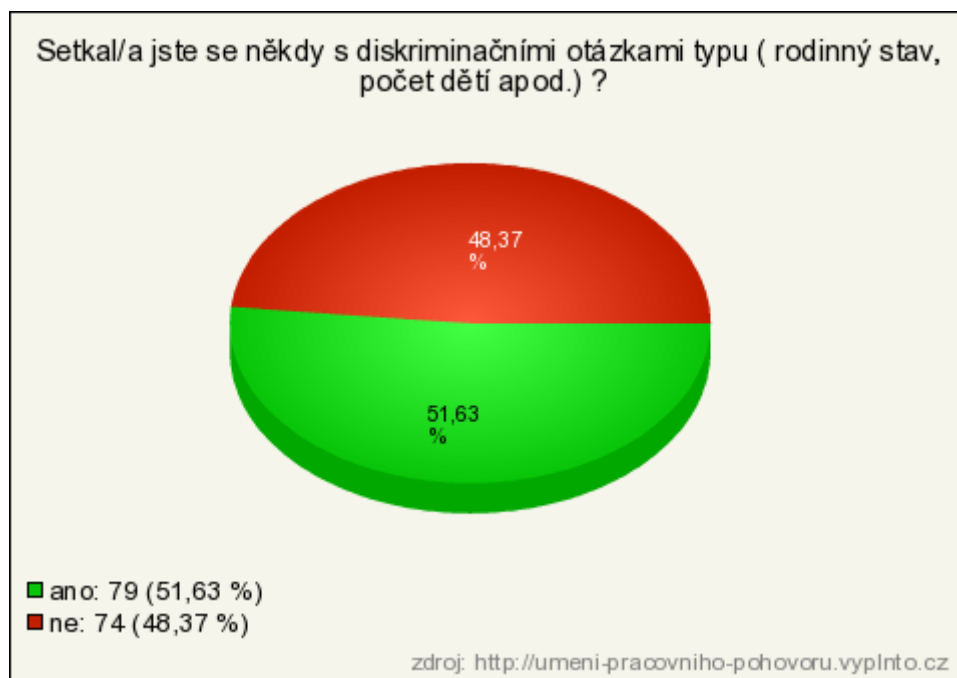
**Graf 4: Absolvoval/a jste někdy v rámci hledání nového zaměstnání pracovní pohovor?**



**Graf 5: Líbil se Vám způsob, jakým personalista vedl daný pohovor?**



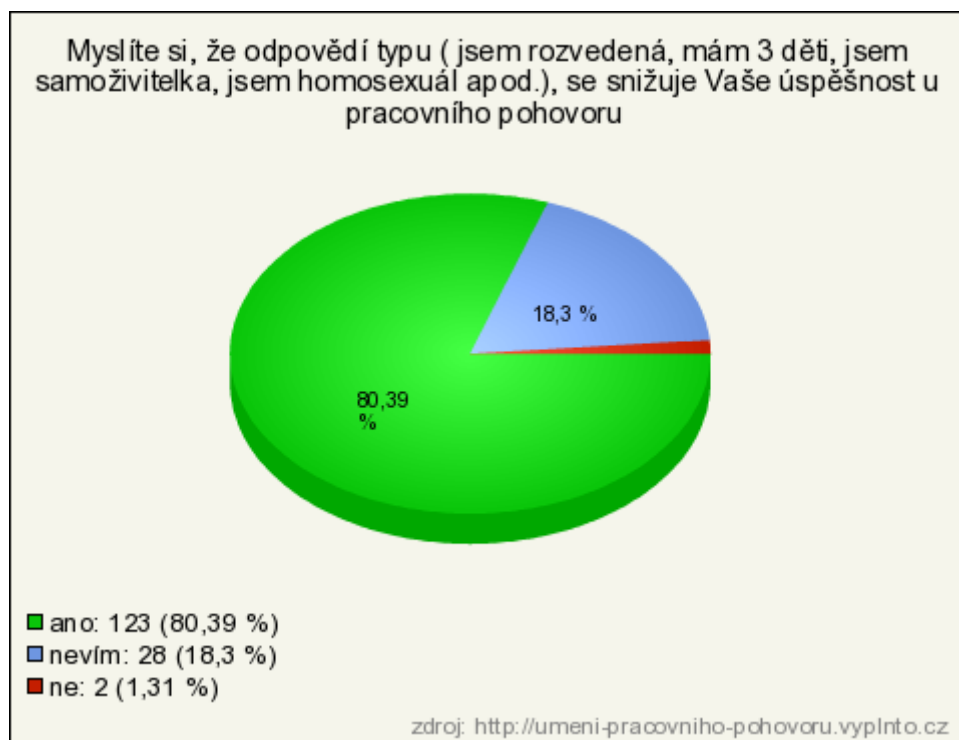
**Graf 6: Setkal/a jste se někdy s diskriminačními otázkami typu (rodinný stav, počet dětí apod.)?**



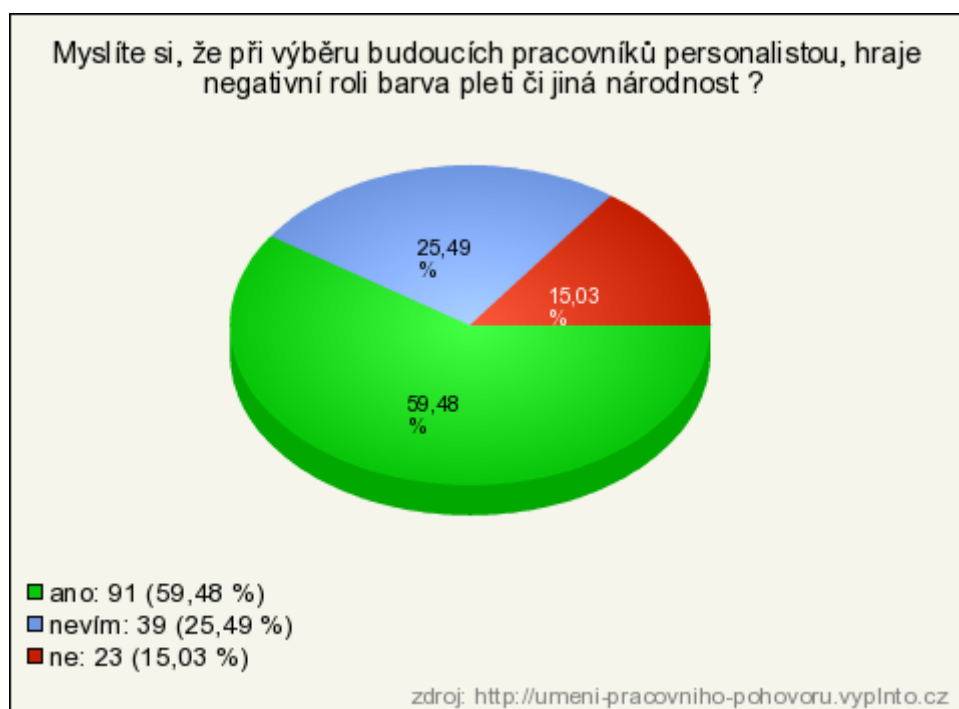
**Graf 7: Vadí Vám, pokud se personalista na otázky (viz otázka č. 6) zeptá?**



**Graf 8: Myslíte si, že odpovědí typu (jsem rozvedená, mám 3 děti, jsem samoživitelka, jsem homosexuál apod.), se snižuje Vaše úspěšnost u pracovního pohovoru?**



**Graf 9: Myslíte si, že při výběru budoucích pracovníků personalistou, hraje negativní roli barva pleti či jiná národnost?**



**Graf 10: Setkal/a jste se v rámci pracovního pohovoru s nevhodným chováním ze strany zaměstnavatele (personalista či budoucí nadřízený se vysmívá, opovrhuje Vámi, degraduje Vaše dosavadní zkušenosti či schopnosti a jiné)?**



**Graf 11: Může být výběr vhodných budoucích pracovníků negativně ovlivněn extravagantním vzhledem? (rozsáhlé tetování, piercing, extravagantní účes apod.)?**



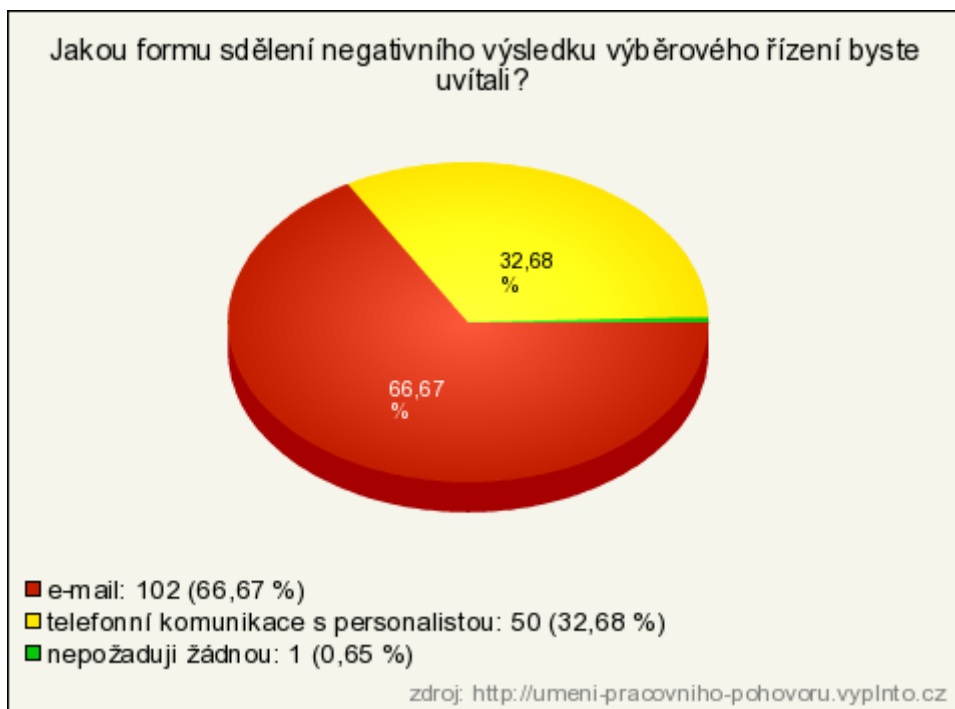
**Graf 12: Setkal/a jste se někdy s odpovědí personalisty: jste pro nás překvalifikovaný/á? (máte vyšší vzdělání a až moc pracovních a studijních zkušeností a proto Vás nepřijmeme).**



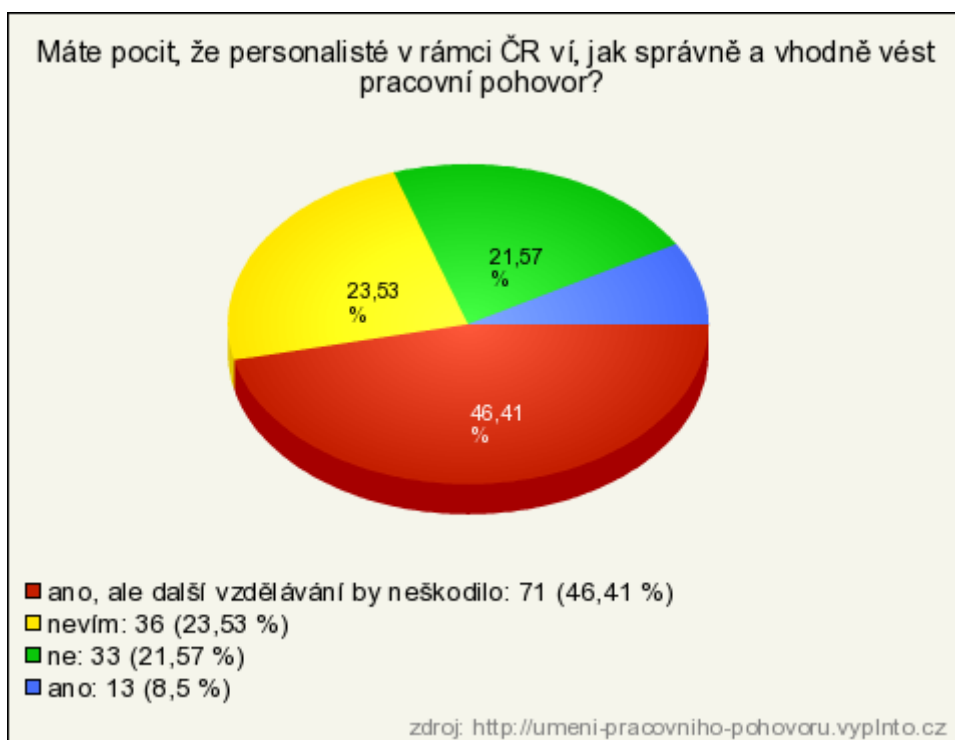
**Graf 13: Vadí Vám, pokud se daná společnost vůbec nevyjádří k výsledku výběrového řízení a Vy tudíž netušíte, jak to s Vámi vypadá?**



**Graf 14: Jakou formu sdělení negativního výsledku výběrového řízení byste uvítali?**



**Graf 15: Máte pocit, že personalisté v rámci ČR ví, jak správně a vhodně vést pracovní pohovor?**



## 8.3 Shrnutí

Dotazníky vyplnilo 153 respondentů s většinou převahou ženského pohlaví (117 žen a 36 mužů). Většina respondentů (105) uvedla, že je momentálně zaměstnána v pracovním poměru, 17 respondentů uvedlo, že nepracují, shodně po 14 respondentech měla kategorie OSVČ a nezaměstnaní, pouze 2 respondenti uvedli, že jsou již v důchodu. Po segmentačních otázkách následovali otázky konkrétního problému či dané hypotézy.

Na otázku: Absolvoval/a jste někdy v rámci hledání nového zaměstnání pracovní pohovor? Odpověděla naprostá většina účastníků dotazníkového šetření, že ano. Celkem 146 respondentů a pouze 7 uvedlo, že ne.

Otázka: Líbil se Vám způsob, jakým personalista vedl daný pohovor? Ta opravdu jednoznačná nebyla. Z celkových 153 respondentů odpovědělo 64, že personalista uspokojil jejich očekávání, 34 dalších respondentů uvedlo rozhodně ano, což je samozřejmě celkem 98 respondentů a však zarážející není ani tak počet 28 respondentů, kterým se nelíbí práce personalistů, jako počet 27 respondentů, kteří absolutně neumí a netuší, jak práci personalisty ohodnotit.

Následovaly otázky zaměřené na diskriminaci a předsudky s možností odpovědí ano/ne.

Při otázce: Setkal/a jste se někdy s diskriminačními otázkami typu (rodinný stav, počet dětí apod.)?, se bohužel ukázalo, že ačkoliv jsou tyto otázky nevhodné a neměly by ovlivňovat průběh přijímacího řízení, spousta personalistů je i nadále hojně využívá. Celých 51,63% respondentů odpovědělo, že se s těmito otázkami setkali.

Samozřejmě následovala otázka, zda Vám vadí, pokud se personalista na tyto otázky zeptá. 86 respondentů odpovědělo, že ano a však 56 z nich na ně dobrovolně odpoví. Respondentů, kterým nevadily tyto otázky, bylo 67.

Otázka: Myslíte si, že odpovědí typu (jsem rozvedená, mám 3 děti, jsem samoživitelka, jsem homosexuál apod.), se snižuje Vaše úspěšnost u pracovního pohovoru?, byla velmi diskutovaná i mimo dotazníkové šetření.

Ze všech 153 respondentů, rázné ano dalo této otázce 123, pouze 27 nevědělo a 2 respondenti si myslí, že tyto otázky výběrové řízení nijak neovlivňují.

Při otázce: Myslíte si, že při výběru budoucích pracovníků personalistou, hraje negativní roli barva pleti či jiná národnost? Sice odpovědělo 91 respondentů, že ano, a však 62 respondentů řeklo, že ne nebo nevědělo, zde se ukazuje, že barva pleti či národnost už není zdaleka tolik řešena, jako v minulých letech. Otázka extravagantního účesu či rozsáhlého tetování a jeho negativního ovlivnění pohovoru byla jednoznačnější. 97 respondentů si myslí, že toto jednoznačně ovlivňuje rozhodnutí a 51 si myslí, že pokud se ucházíte o práci ve větším městě, či v zahraničí, sice ovlivňuje, ale předsudky tohoto typu jsou mírnější. Na otázku: Setkal/a jste se v rámci pracovního pohovoru s nevhodným chováním ze strany zaměstnavatele (personalista či budoucí nadřízený se vysmívá, opovrhuje Vámi, degraduje Vaše dosavadní zkušenosti či schopnosti a jiné)? Odpovědělo 114 respondentů, že nesetkalo, avšak 39 ze 153 se s takovýmto jednáním setkalo a to není v dnešním světě moc pozitivní.

Setkal/a jste se někdy s odpovědí personalisty: jste pro nás překvalifikovaný/á? (tzn., že máte vyšší vzdělání a až moc pracovních a studijních zkušeností a proto Vás nepřijmeme). Tato otázka vyplývá z osobní zkušenosti autora, a proto bylo překvapující, že i dalších 52 respondentů má stejnou zkušenost. Je přece jedno jaké kdo má vzdělání, pokud chce pracovat, má dostat šanci. Následující dvě otázky patřily vyhodnocení přijímacích pohovorů. V první se sledovalo, zda respondentům vadí, pokud se daná společnost vůbec nevyjádří k výsledku výběrového řízení a Vy tudíž netušíte, jak to s Vámi vypadá a ve druhé jako formou by se organizace měla vyjádřit.

Zde byly odpovědi jednoznačné, 151 respondentů odpovědělo, že jim vadí, pokud se společnost neozve zpět, pouze dva uchazeči odpověděli, že jim je toto jedno nebo, že jim to nevadí. 102 respondentů by uvítalo zpětnou vazbu formou emailu a 50 uchazečů by uvítalo sdělení telefonickým kontaktem s personalistou.

Poslední otázka se týkala hodnocení práce personalistů. Máte pocit, že personalisté v rámci ČR ví, jak správně a vhodně vést pracovní pohovor?

Jednoznačnou odpověď ano poskytlo pouze 13 respondentů, 71 respondentů odpovědělo sice také ano, ale myslí si, že další vzdělávání by rozhodně neškodilo. 33 respondentů si myslí, že personalisté vést pohovor neumí a zbytek 33 neví.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza v rámci přijímacího pohovoru. Pomocí stanovení dílčích cílů byly v teoretické části diplomové práce vymezeny základní personalistické pojmy, nastíněna práce a úlohy personalisty, metody a procesy výběru pracovníků. V praktické části bylo použito empirického šetření za pomoci dotazníku, kdy bylo položeno 15 otázek, které měli respondenti možnost vyplňovat a zodpovídat na internetu pomocí služby Vyplňto.cz.

Přijímací pohovor je, jak jsem již uvedla, klíčovým momentem při výběru zaměstnance, který má být pro firmu přínosem. Z hlediska uchazeče je také jistě obávanou věcí. Na tomto místě bych tedy mohla uvést, že přes všechny metody a modely přijímacího řízení, jež jsou ostatně uvedeny v teoretické části práce, zde nastupuje lidský faktor, který způsobuje a vnáší do výběru pracovníků jistou míru chybovosti, kterou by se měl zkušený personalista snažit eliminovat.

V praktické části byly na základě dotazníkového šetření vyvráceny a potvrzeny předem stanovené hypotézy. První hypotéza: Stále platí pravidlo, že pokud odpovím na diskriminační otázku týkající se rodinného stavu, sexuální příslušnosti, či počtu dětí nevhodně, mám velmi malou šanci na úspěch, byla bohužel potvrzena a k lítosti všech zúčastněných se s těmito otázkami personalistů ještě neustále setkáváme, ač by už dávno neměly být vůbec tázány. Průzkum dále ukázal, že extravagantní účes, rozsáhlé tetování či piercing, nejsou ještě stále brány jako známka životního stylu, ale spíše jako velký předsudek, tuto hypotézu potvrdilo skoro 100 dotázaných respondentů, spolu s dalšími 51 účastníky, kteří si myslí také ano, ale souhlasí s tvrzením, že v rámci větších měst, či zahraničí jsou tyto předsudky mnohem menší. Naopak hypotéza, že barva pleti či jiná národnost, ještě stále ovlivňuje personalisty při výběru kandidátu se nepotvrdila v plném rozsahu. Sice většina účastníků šetření si myslí, že ano, avšak 40,52 % si myslí, že ne nebo neví. Naopak hypotéza, že další vzdělání personalistů je nutné, se potvrdila, a i když většina respondentů je spokojena s průběhy pracovních pohovorů, naprostá většina si žádá, další vzdělávání. Poslední hypotézou bylo, zda uchazečům o zaměstnání vadí, pokud jim není sdělen výsledek či stanovisko k přijímacímu řízení. Tato hypotéza byla jednoznačně potvrzena. Naprostá většina 151 ze 153 respondentů uvedla, že vadí. Toto je z hlediska personalistiky považováno za velké selhání, avšak mnohdy nenese vinu samotný personalista ale naopak organizace, ve které pracuje. Je s podivem, že i ve 21. století, době informačních technologií a všemožných inovací, řešíme ještě neustále extravagantní účesy a

tetování a neupřednostňujeme a neřešíme naopak znalosti těchto osob bez osobních a společenských předsudků. Můžeme jen doufat, že se toto během několika let opravdu změní a my budeme mít možnost setkávat se na pracovních pohovorech s opravdovými profesionály. Za poslední dva roky se autor setkal pouze s jedním opravdovým profesionálem a to se zúčastnil cca 30 pohovorů. Setkání s ním vedlo samozřejmě k navázání spolupráce a přijetí do organizace. A to je přesně to, o co nám jde. O úspěšné absolvování pracovního pohovoru, které vede k tolik potřebnému zaměstnání.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2007, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 800 s., ISBN 80-247-0469-2

BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. 5 doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H.Beck, 2012

Toth, D. – Barešová, E.: *Základy personálního managementu*. 1. Vydání. Praha: CEVTP, o. s., 2014.

HRONÍK, F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Computer Press 1999. 1. Vydání, ISBN 80-7226-161-4

Ludlow R., Panton F., *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Grada Publishing, s. r. o., 1995, ISBN 80-7169-252-2

Kociánová R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 9788025115220

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 9788025406984

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 8086131254

WERTHER, William B; PROCHÁZKOVÁ, Barbora; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 808560504X

KASPER, H., MAYRHOFER, W., CEMPÍREK, B., *Personální management, řízení, organizace*. 2005,

GOSIOROVSKÝ, I., *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 8073140640

Corfield, R., *Jak úspěšně zvládnout přijímací pohovor*. Computer Press, a.s. Vydání první. ISBN 80-251-0688-8

Siegel, Z., *Sestavte si atraktivní životopis*. Grada Publishing, a.s. První vydání. Praha 2008. ISBN 978-80-247-2447-8

Ros, J., *Přijímací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Grada Publishing, a.s. První vydání, Praha 2007. ISBN 978-80-247-1944-3

Siegel, Z., *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. Grada Publishing, a.s. První vydání, Praha 2005. ISBN 80-247-1388-8

Sampsonová, E., *Jak si vytvořit působivý image*. Management Press, Praha 1999. 2. vydání ISBN 80-85943-93-X

Fry, R., *101 skvělých odpovědí na ostré otázky u přijímacího pohovoru*. Computer Press, Brno 2010. ISBN 978-80-251-2367-6

Bruno, T., Adamczyk, G., *Řeč těla*. Grada Publishing, a.s. První vydání, Praha 2013 ISBN 978-80-247-4592-3

Fry, R., *101 chytrých otázek které vám pomohou u přijímacího pohovoru*. Computer Press, Brno 2010. ISBN 978-80-251-2140-5

Müller-Thurau, C. P., *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru. Jak se připravit a uspět*. Grada Publishing, a.s. První vydání, Praha 2011. ISBN 978-247-3685-3

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

<http://www.agence-beppo.cz/index.php/personalistika>

<http://www.jobs.cz>

## **Seznam ostatních zdrojů**

Týdeník raport

## **SEZNAM ZKRATEK**

**AC- assesemt centre**

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze náborového procesu.....	32
Obrázek 2 : příklad inzerování v tisku.....	36
Obrázek 3: ukázka inzerce na internetovém portálu Jobs.cz.....	36

### Seznam grafů

Graf 1: Jste muž nebo žena?.....	54
Graf 2: Kolik je Vám let ?.....	55
Graf 3: Pracujete, jste nezaměstnaný, jste OSVČ či důchodce?.....	56
Graf 4: <i>Absolvoval/a jste někdy v rámci hledání nového zaměstnání pracovní pohovor..</i>	<i>57</i>
Graf 5: <i>Libil se Vám způsob, jakým personalista vedl daný pohovor?.....</i>	<i>57</i>
Graf 6: <i>Setkal/a jste se někdy s diskriminačními otázkami typu (rodinný stav, počet dětí apod.)?.....</i>	<i>58</i>
Graf 7: <i>Vadí Vám, pokud se personalista na otázky (viz otázka č. 6) zeptá?.....</i>	<i>58</i>
Graf 8: <i>Myslíte si, že odpovědi typu (jsem rozvedená, mám 3 děti, jsem samoživitelka, jsem homosexuál apod.), se snižuje Vaše úspěšnost u pracovního pohovoru?.....</i>	<i>59</i>
Graf 9: <i>Myslíte si, že při výběru budoucích pracovníků personalistou, hraje negativní roli barva pleti či jiná národnost?.....</i>	<i>59</i>
Graf 10: <i>Setkal/a jste se v rámci pracovního pohovoru s nevhodným chováním ze strany zaměstnavatele (personalista či budoucí nadřízený se vysmívá, opovrhuje Vámi, degraduje Vaše dosavadní zkušenosti či schopnosti a jiné)?.....</i>	<i>60</i>
Graf 11: <i>Může být výběr vhodných budoucích pracovníků negativně ovlivněn extravagantním vzhledem? (rozsáhlé tetování, piercing, extravagantní účes apod.)?.....</i>	<i>60</i>
Graf 12: <i>Setkal/a jste se někdy s odpovědí personalisty: jste pro nás překvalifikovaný/á? (máte vyšší vzdělání a až moc pracovních a studijních zkušeností a proto Vás nepřijmeme).....</i>	<i>61</i>

**Graf 13: Vadí Vám, pokud se daná společnost vůbec nevyjádří k výsledku výběrového řízení a Vy tudíž netušíte, jak to s Vámi vypadá?.....61**

**Graf 14: Jakou formu sdělení negativního výsledku výběrového řízení byste uvítali?.....62**

**Graf 15: Máte pocit, že personalisté v rámci ČR ví, jak správně a vhodně vést pracovní pohovor?.....62**

## **SEZNAM TABULEK**

**Tabulka 1: Rozlišení úrovně pozic v HR.....15**

**Tabulka 2: Specifikace pracovního místa personalisty.....34**

**Tabulka 3: Typologie úloh AC.....38**

**Tabulka 4: Jste muž či žena.....54**

**Tabulka 5: Kolik je Vám let? .....55**

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHA A ŽIVOTOPIS**

**PŘÍLOHA B DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ**

**PŘÍLOHA C- DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V PRAKTICKÉ ČÁSTI**



## PŘÍLOHA A – ŽIVOTOPIS

**JOSEF NOVÁK**

**Datum narození**

**Bydliště**

**Telefon**

**E-mail**

**Vzdělání:**

**1995-1999** Gymnázium, ulice Budovatelů, Most

**2008 -2014** Univerzita Jana Amose Komenského, Praha-obor Evropská hospodářsko-právní studia

**Pracovní zkušenosti:**

**2013 – firma Luto Germany GmbH – Stuttgart**

**key account manager**

**2013 – firma Bilfinger MCE s.r.o.**

**nákupčí – referent nákupu**

**2011 – 2013 firma Trelleborg Sealing Solutions GmbH**

**zákaznický servis**

**2007-2011 firma Valeo Autoklimatizace k. s.**

**zákaznický servis a plánování před-sériové výroby a logistiky**

**zákaznický servis a plánování sériové výroby a logistiky**

**koordinátor vratných obalů**

**2006- OSVČ**

**maloobchod s textílem**

**2003-2006- Firma GHK servis s.r.o.**

**manažer provozu**

**2000-2003- Firma Parker Hannifin Industrial automotive s.r.o.**

**asistent unit manažera**

**školení:**

interní auditor, komunikace se zákazníkem, kurz asertivity a další...

**zákaznické portály:**

Supply On portal, Volkswagenportal, Daimlerportal, portal PSA...

**PC znalosti:**

MS Office, SAP, JDE EDWARDS, WIN6 K, DATEV, Internet

**jazykové znalosti:**

německý jazyk / aktivně (2 roky v Německu)

anglický jazyk / středně pokročilý

**ostatní:**

řidičský průkaz A, B aktivně

**vlastnosti:**

komunikativnost, flexibilita, technické myšlení, týmový hráč

**zájmy:**tenis, historická vozidla, kreativní tvorba bižuterie

**V Praze 1.1.2014**

## PŘÍLOHA B – DOTAZNÍK

ŽÁDOST O ZAMĚSTNÁNÍ				č.
<b>OSOBNÍ ÚDAJE</b>				
Jméno a příjmení			Datum narození	
Trvalé bydliště (ulice a město)				
Telefon			Email	
Státní občanství				
<b>DOPORUČENÍ</b>	Jméno a příjmení		Podpis	
	Jméno a příjmení		Podpis	
<b>VZDĚLÁNÍ A ZNALOSTI (označte vhodné pole)</b>				
Vzdělání	<input type="checkbox"/> základní	<input type="checkbox"/> učen	<input type="checkbox"/> středoškolské	<input type="checkbox"/> vysokoškolské
Obor vzdělání (uvedte)				
Znalost anglického jazyka	<input type="checkbox"/> žádná	<input type="checkbox"/> základní	<input type="checkbox"/> dobrá	<input type="checkbox"/> výborná
Znalost druhého jazyka:	<input type="checkbox"/> žádná	<input type="checkbox"/> základní	<input type="checkbox"/> dobrá	<input type="checkbox"/> výborná
Ridičské oprávnění	<input type="checkbox"/> nevlastním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Oprávnění k řízení VZV	<input type="checkbox"/> nevlastním	<input type="checkbox"/> V1	<input type="checkbox"/> W2	
Osvědčení k vyhláše 50	<input type="checkbox"/> nevlastním	<input type="checkbox"/> vlastním	<input type="checkbox"/> § :	
MS Office (Word, Excel)	<input type="checkbox"/> základní	<input type="checkbox"/> dobrá	<input type="checkbox"/> výborná	<input type="checkbox"/>
Další osvědčení				
<b>ZAMĚSTNÁNÍ (začněte od Vašeho posledního zaměstnání)</b>				
<b>Zaměstnavatel</b>	<b>Pracovní pozice</b>	<b>Od - do (měsíc/rok)</b>	<b>Důvod ukončení pracovního poměru</b>	
<b>(označte vhodné pole)</b>				
Máte zkušenosti ve výrobě?	<input type="checkbox"/> ANO	Jak dlouho :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NE
V jakém oddělení byste měl/a zájem pracovat?	<input type="checkbox"/> Výroba (operátor)	<input type="checkbox"/> Logistika (sklad)	<input type="checkbox"/> Technické oddělení	<input type="checkbox"/> Kvalita
	<input type="checkbox"/> Finance	<input type="checkbox"/> Personalistika	<input type="checkbox"/> Údržba	<input type="checkbox"/> Nákupní projekty
	Či konkrétní pozici :		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přikládám životopis	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NE	
Jste v současné době zaměstnán/a?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NE, jsem na Úřadu práce c	<input type="checkbox"/>
Jste ochoten/na pracovat na směny?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> Doba : <input type="checkbox"/>
Jak budete dojíždět do zaměstnání?	<input type="checkbox"/> Autem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Busem	<input type="checkbox"/> Odkud : <input type="checkbox"/>
Uveďte Vaši představu o hrubé mzdě	<input type="checkbox"/>			
Byl/a jste již někdy zaměstnán/a v naší společnosti?	<input type="checkbox"/> ANO	V jakém úseku/mistr :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NE
Pokud ano, uveďte důvod Vašeho odchodu				
<b>Souhlas se zpracováním osobních údajů</b>				
Poskytnutím svých osobních údajů v uvedeném dotazníku společnosti XY s.r.o. dáváte v souladu se zákonem č.101/2000 Sb. v platném znění souhlas k jejich zpracování a uchování v personální databázi na dobu jednoho roku, za účelem získání zaměstnání pro Vaši osobu u spol. XY s.r.o. a současně tím potvrzujete, že osobní údaje uvedené jsou pravdivé a úplné.				
Datum vyplnění žádosti			Podpis žadatele	

## PŘÍLOHA C- DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

### Umění pracovního pohovoru

povinná otázka

#### 1. Pracujete, jste nezaměstnaný, jste OSVČ či důchodce?

ano, pracuji  ne, nepracuji  jsem nezaměstnaný  jsem v důchodu  jsem OSVČ

povinná otázka

#### 2. Jste muž nebo žena ?

muž  žena

povinná otázka

#### 3. Kolik je Vám let ?

18-24 let  25-35 let  36-41 let  42-50 let  51 a více let  jsem v důchodu

povinná otázka

#### 4. Absolvoval/a jste někdy v rámci hledání nového zaměstnání pracovní pohovor ?

ano  ne

povinná otázka

#### 5. Líbil se Vám způsob, jakým personalista vedl daný pohovor?

ano  většinou personalista uspokojil mé očekávání  ne  neumím situaci ohodnotit

povinná otázka

#### 6. Setkal/a jste se někdy s diskriminačními otázkami typu ( rodinný stav, počet dětí apod.) ?

ano  ne

povinná otázka

#### 7. Vadí Vám, pokud se personalista na otázky (viz otázka č. 6) zeptá ?

ano, vadí  ne, nevadí  ano, vadí, ale odpovím na ně

povinná otázka

**8. Myslíte si, že odpovědí typu ( jsem rozvedená, mám 3 děti, jsem samoživitelka, jsem homosexuál apod.), se snižuje Vaše úspěšnost u pracovního pohovoru**

ano  ne  nevím

povinná otázka

**9. Myslíte si, že při výběru budoucích pracovníků personalistou, hraje negativní roli barva pleti či jiná národnost?**

ano  ne  nevím

povinná otázka

**10. Setkal/a jste se v rámci pracovního pohovoru s nevhodným chováním ze strany zaměstnavatele ( personalista či budoucí nadřízený se vysmívá, opovrhoje Vámi, degraduje Vaše dosavadní zkušenosti či schopnosti a jiné).**

ano  ne

povinná otázka

**11. Může být výběr vhodných budoucích pracovníků negativně ovlivněn extravagantním vzhledem? (rozsáhlé tetování, piercing, extravagantní účes apod.).**

ano  ne  nevím  myslím, že v rámci větších měst, či zaměstnání v zahraničí, jsou tyto předsudky mírnější

povinná otázka

**12. Setkal/a jste se někdy s odpovědí personalisty: jste pro nás překvalifikovaný/á? (tzn. máte vyšší vzdělání a až moc pracovních a studijních zkušeností a proto Vás nepřijmeme).**

ano  ne

povinná otázka

**13. Vadí Vám pokud se daná společnost vůbec nevyjádří k výsledku výběrového řízení a Vy tudíž netušíte, jak to s Vámi vypadá ?**

ano  ne  je mi to jedno

povinná otázka

**14. Jakou formu sdělení negativního výsledku výběrového řízení byste uvítali?**

e-mail  telefonní komunikace s personalistou  nepožadují žádnou

povinná otázka

**15. Máte pocit, že personalisté v rámci ČR ví, jak správně a vhodně vést pracovní pohovor?**

---

ano  ano, ale další vzdělávání by neškodilo  ne  nevím

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Veronika Habásková**

**Obor: 6202T087 - Evropská hospodářskosprávní studia (Mgr. EHS)**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Umění pracovního pohovoru**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 72**

**Celkový počet stran příloh: 5**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 23**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 3**

**Počet ostatních zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth**