

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012-2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michaela Šormová

Metody efektivního výběru zaměstnanců

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Michaela Šormová

Methods of efficient employee's selection

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

Prohlášení:

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1.12.2014

Michaela Šormová

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat PhDr. Tereze Vacínové, Ph.D. za rady, pomoc a odborné vedení při zpracování této práce.

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá procesem a metodami výběru zaměstnanců, jejich popisem a analýzou. Cílem práce je shrnutí postupů a metod používaných při výběrových řízeních a zhodnocení silných a slabých stránek vybraných metod. Výběr pracovníků, kvalita výběru a volba použitých metod má rozhodující význam pro to, jací pracovníci budou v organizaci pracovat.

Klíčová slova:

Assesment centre, inzerce, metody výběru zaměstnanců, motivační dopis, pohovor, uchazeč o zaměstnání, výběrové řízení, zdroje získávání zaměstnanců, životopis.

Annotation:

Bachelor thesis deals with the process and methods of selection of employees, their description and analysis . The goal of this work is a summary of the procedures and methods used in selection procedures and assessment of the strengths and weaknesses of the selected methods. The proces of selecting the employees, its quality and choice of the used methods has paramount consequences for the organization, as to what kind of employees will work for it.

Key words:

Advertising, assessment centre, candidate for a job, curriculum vitae, interview, methods of sourcing employees, motivation letter, process of employee selection, ways of sourcing employees.

OBSAH

ÚVOD

TEORETICKÁ ČÁST

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | POJETÍ A ÚKOL VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ | 11 |
| 1.1 | PERSONÁLNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI | 11 |
| 1.2 | PRACOVNÍ POZICE | 13 |
| 1.3 | PROFIL KANDIDÁTA..... | 13 |
| 2 | VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ..... | 15 |
| 2.1 | PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 15 |
| 2.1.1 | VNITŘNÍ PODMÍNKY | 16 |
| 2.1.2 | VNĚJŠÍ PODMÍNKY | 16 |
| 2.2 | ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ..... | 17 |
| 2.2.1 | VNITŘNÍ ZDROJE | 17 |
| 2.2.2 | VNĚJŠÍ ZDROJE..... | 18 |
| 2.3 | METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 19 |
| 2.3.1 | INZERCE..... | 20 |
| 2.3.2 | E-RECRUITMENT..... | 21 |
| 2.3.3 | VYUŽITÍ EXTERNÍCH SLUŽEB..... | 23 |
| 2.3.4 | DOPORUČENÍ..... | 23 |
| 3 | VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ..... | 25 |
| 3.1 | PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ..... | 26 |
| 3.1.1 | KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ | 26 |
| 3.1.2 | FÁZE PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ | 28 |
| 4 | METODY EFEKTIVNÍHO VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ | 30 |
| 4.1 | ANALÝZA DOKUMENTACE UCHAZEČŮ | 30 |

| | | |
|----------------|--|----|
| 4.1.1 | ŽIVOTOPIS | 31 |
| 4.1.2 | MOTIVAČNÍ DOPIS | 33 |
| 4.1.3 | OSTATNÍ DOKUMENTY | 33 |
| 4.2 | METODA POHOVORŮ | 34 |
| 4.2.1 | TYPY POHOVORŮ | 35 |
| 4.2.2 | PŘÍPRAVA POHOVORŮ | 37 |
| 4.2.3 | STRUKTURA POHOVORU | 38 |
| 4.2.4 | NEJČASTĚJŠÍ CHYBY HODNOTITELŮ | 41 |
| 4.2.5 | VÝHODY A NEVÝHODY POHOVORŮ | 42 |
| 4.3 | PSYCHODIAGNOSTICKÉ METODY | 42 |
| 4.4 | ASSESSMENT CENTRA | 44 |
| 4.5 | REFERENCE | 46 |
| 5 | VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A UKONČENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ | 48 |
| 6 | ROVNÉ A ETICKÉ ZACHÁZENÍ | 49 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | | |
| 7 | UKÁZKA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA POZICI SALES MANAGER ASSISTANT VE SPOLEČNOSTI AB | 51 |
| | ZÁVĚR | 59 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 61 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 62 |

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem procesu získávání a výběru zaměstnanců. Cílem autorky bylo poukázat na sepětí zvolené problematiky se studovaným oborem Řízení lidských zdrojů a zároveň zhodnotit osobní zkušenosti získané během výkonu pozice, do jejíž pracovní náplně spadá mimo jiné i aktivní podílení se v procesu výběru nových zaměstnanců, včetně samotné organizace a účasti výběrových řízení.

Proces získávání a výběru pracovníků patří mezi jeden z nejdůležitějších, které v organizacích probíhají. Podmínkou pro úspěch a další růst firmy jsou kvalitní a schopní zaměstnanci umístění na pozicích, které jim vyhovují a motivují je k jejich práci. Obsazení pracovního místa správným zaměstnancem má pozitivní význam pro současnost i budoucnost organizace. Kvalitní zaměstnanci vytváří a zvyšují hodnotu dané organizace na trhu.

Ze všech výše uvedených důvodů by měla každá organizace věnovat výběru nových zaměstnanců velkou pozornost a zaměřit se, aby byl v optimálním případě na volné pracovní místo z uchazečů vybrán ten nejvhodnější kandidát. Ten, který svoji kvalifikací, kompetencemi a dovednostmi vyhovuje požadavkům samotného pracovního místa, ale zároveň zapadá mezi ostatní kolegy a ztotožňuje se s firemní kulturou a hodnotami.

Nevhodný výběr budoucího pracovníka může mít pro firmu velmi negativní dopad. Takový zaměstnanec nejen, že neplní dobře pracovní povinnosti a způsobuje tak společnosti ztráty v oblasti obchodní, ale demotivuje a znepríjemňuje pracovní prostředí i ostatním zaměstnancům.

Hlavním cílem procesu získávání a výběru zaměstnanců je nalézt a přijmout kvalitní pracovníky podle potřeb společnosti, s vynaložením přiměřených nákladů a v požadovaném čase.

Text práce je rozdělen do jednotlivých kapitol podle časové posloupnosti, od vzniku potřeby získat a obsadit volné pracovní místo, přes samotné získávání a výběr pracovníků až ke konečnému rozhodnutí o konkrétním novém zaměstnanci. Jednotlivé kapitoly poskytují základní informace k danému tématu a odrážejí implementaci jednotlivých fází procesu získávání a výběru nových zaměstnanců v praxi.

Teoretická část uvádí do problematiky personální práce a hlouběji se zabývá zásadami a postupy získávání a výběru pracovníků včetně zdůvodnění jejich hlavních výhod a nevýhod, případně vhodnosti jejich použití pro konkrétní situace a pozice.

V praktické části je pak popsán celý proces získávání a výběru zaměstnanců v praxi. Na konkrétním výběrovém řízení je pak představena implementace teoretických postupů v samotné praxi.

Cílem této práce je snaha o shrnutí základních pravidel a postupů při výběru nového zaměstnance, popis nejpoužívanějších metod získávání a výběru pracovníků a zhodnocení jejich kladných a záporných stránek.

V praxi je možné práci využít jako základní dokument pro uchazeče o zaměstnání i začínající personalisty, který je seznámí s celým procesem a uvede je do problematiky této oblasti. Autorka si uvědomuje, že celé téma získávání a výběru zaměstnanců je velmi obsáhlé a jednotlivé metody výběru nejsou popsány vyčerpávajícím způsobem. Ráda by z toho důvodu v této problematice pokračovala v diplomové práci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ A ÚKOL VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

1.1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

„Mění se povaha trhu a konkurence má logické důsledky i pro změnu pracovních metod, které vedou k nárůstu požadavků na nové a odlišné dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců.“¹

V každé organizaci nebo společnosti, která chce ve svém oboru uspět, plnit své plány, rozvíjet se a efektivně reagovat na změny a potřeby trhu musí existovat dokument zabývající se personální strategií společnosti. V tomto dokumentu jsou zahrnuty veškeré personální procesy včetně dlouhodobého plánování potřeby lidských zdrojů.

Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, str.26) to v praxi konkrétně znamená naplánování objemu práce a stanovení vhodného množství pracovníků podle jednotlivých pozic včetně jejich kvalifikačních úrovní, pracovních i osobních způsobilostí. Dále pak návrhy řešení při nesouladu předvídané potřeby pracovníků a stávajícího stavu a v úvahu je také třeba vzít pravděpodobné a očekávané změny vnějšího trhu práce.²

¹ AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 26.

² AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 26.

Vnější podmínky ovlivňující personální řízení se neustále mění a na jednotlivé organizace mohou stejné změny působit rozdílně. Do skupiny vnějších podmínek lze zahrnout zejména rozvoj nových technologií; ekonomické podmínky; konkurence jak na národním, tak světovém trhu; vládní politika a legislativa; sociální a kulturní vlivy; demografické vlivy; aktuální situace na trhu práce jak regionální, tak celostátní; hodnotová orientace lidí; ekologické vlivy apod. Tyto podmínky a jejich vliv na organizace se dají předvídat, ale sama organizace je z velké míry sama ovlivnit nemůže.

Druhá skupina podmínek, které ovlivňují personální strategii společnosti jsou podmínky vnitřní, tj. uvnitř organizace. Do této skupiny můžeme zařadit především: charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků; cíle organizace a firemní kulturu; velikost organizace; geografickou polohu; organizační strukturu; ekonomickou situaci organizace; technologické vybavení; sociální, profesní a kvalifikační strukturu zaměstnanců apod. Tyto podmínky již sama organizace měnit a ovlivňovat může, řadu z nich dokonce sama vytváří.

Podle Kociánové (2010, str.14-16) napomáhá personální strategie společnosti k realizaci podnikové strategie a vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které mají napomoci dosažení cílů organizace.³

Úkolem personální strategie je především efektivně reagovat na změny a potřeby samotné organizace vyvolané situací na trhu jak z hlediska dlouhodobých strategií, tak z hlediska aktuálních potřeb.

³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 14-16.

1.2 PRACOVNÍ POZICE

Po zvážení nutnosti otevřít nebo znovu obsadit pracovní místo je nutné, aby personální oddělení ve spolupráci s dalšími zodpovědnými vedoucími pracovníky promysleli především otázky účelu a cíle daného pracovního místa, jeho zařazení v organizační struktuře a v samotné organizaci, jeho změny v průběhu času, pravomoci a odpovědnosti daného pracovníka, jeho ohodnocení a požadované dovednosti.

Největší pozornost při zpracování profilu pracovního místa je třeba věnovat správnému pojmenování zaměstnání, jež se váže na uvedenou pracovní funkci; rozdělení úkolů na hlavní a vedlejší; organizačnímu začlenění dotyčného pracovního místa; upřesnění, co vlastně dotyčná práce vyžaduje; sestavení postupu, jak se práce provádí, kdy a proč; stanovení výkonových standardů včetně uvedení alternativ, zda je možné či dokonce nutné se v dané oblasti dále vzdělávat; upřesnění vztahu dotyčného pracovního místa k místům jiným a uvedení, komu a za co je zaměstnanec odpovědný; stanovení a objektivizaci pracovních podmínek, jak uvádí Stýblo (2006, str. 38-39).⁴

To vše je souhrnně sepsáno v dokumentu nazvaném Popis práce. Tento dokument slouží pro přípravu výběrového řízení a zároveň se stává nedílnou součástí dokumentace při uzavření pracovního poměru.

1.3 PROFIL KANDIDÁTA

Z popisu práce, který by měl být samostatným dokumentem pro každou pozici ve společnosti, vyplývá zároveň tzv. profil vhodného kandidáta.

⁴ STÝBLO, J. *Práce a mzda*. 2006, č. 9. ISSN 0032-6208, str. 38-39.

Mezi základní předpoklady je možné zařadit fyzické předpoklady (manuální zručnost, síla apod.) a předpoklady duševní (např. odborné či jazykové znalosti, organizační schopnosti, řešení stresových situací apod.). V žádném případě však nesmí být tyto požadavky diskriminační, tj. nesmí zahrnovat konkrétní věkovou hranici, požadavky na fyzický vzhled, rodinný stav, počet dětí, náboženské vyznání a národnost. Taková specifikace je možná pouze ve výjimečných případech, kdy tyto faktory bezprostředně souvisí se samotnou náplní práce (hasič, policista, kněz apod.).

Následující osobnostní předpoklady podle Stýbla (2006, str. 38-39) představují vlastnosti, které jsou u většiny pozic nejdůležitější a nejčastěji sledované při výběru nových pracovníků:

Schopnost pracovního nasazení – schopnost pracovat se značným nasazením a vytrvale jít za dosažením pracovního cíle. Tato schopnost může nahradit nedostatek předchozích zkušeností.

Pracovní stabilita – žádný zaměstnavatel nehledá kandidáta, který se krátce po svém nástupu začíná poohlížet po novém pracovním místě. Ukazatelem potenciální pracovní stability přijímaného zaměstnance jsou především průměrné doby, které strávil na svých předchozích místech a důvodu proč tato místa opustil.

Pozitivní pracovní postoje – pozitivní, přátelský a vstřícný přístup zaměstnanců činí práci i v všech ostatních příjemnější a snazší.

Odpovědnost a loajalita – cílem výběrového řízení je najít zaměstnance, kteří jsou ochotni převzít odpovědnost dané pozice a zachovávat loajalitu vůči svému zaměstnavateli.⁵

⁵ STÝBLO, J. *Práce a mzda*. 2006, č. 9. ISSN 0032-6208, str. 38-39.

2 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jedním z důležitých úkolů personálních útvarů v každé organizaci je oblast vyhledávání a získávání nových pracovníků. Jak uvádí Koubek, získávání pracovníků je činnost zajišťující přilákání dostatečného množství odpovídajících uchazečů na volná pracovní místa, s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu. Spočívá především ve vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, v jednáních s uchazeči a především v administrativním a organizačním zajištění všech těchto činností.⁶

2.1 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Cílem celého procesu získávání pracovníků je snaha získat nejen potřebný počet nových zaměstnanců a formálně obsadit uvolněné pracovní pozice, ale získat zaměstnance a kolegy zaujaté, motivované, ztotožněné se zájmy organizace a se stejným systémem hodnot.

Podmínky, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit zájem uchazečů lze podle Koubka (2012, str. 126) rozdělit na vnitřní a vnější. Jejich analýza nejčastěji vede ke konkrétnímu rozhodnutí, zda a jakým způsobem budou v dané společnosti obsazována pracovní místa.

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 126.

2.1.1 VNITŘNÍ PODMÍNKY

Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků patří především podmínky vztahující se přímo k danému pracovnímu místu a podmínky vztahující se k samotné organizaci.

Z podmínek vztahujících se přímo k danému pracovnímu místu lze vyjmenovat např. povahu práce; požadavky na samotného pracovníka týkající se jeho vzdělání, schopností, zkušeností apod.; postavení v rámci organizační struktury a hierarchie; rozsah pravomocí a odpovědností; organizace práce a pracovní doby; konkrétní místo výkonu práce a pracovní prostředí či případné další pracovní podmínky včetně např. systému zaměstnaneckých výhod apod.

Mezi vnitřní podmínky získávání zaměstnanců vztahující se přímo k samotné organizaci patří mezi ty nejdůležitější především: význam organizace v rámci daného trhu; její prestiž; její pověst mezi obchodními partnery, ale i mezi samotnými zaměstnanci; způsoby odměňování; serióznost v dodržování dohodnutých podmínek (opět jak ve vztahu k obchodním partnerům, tak ve vztahu ke všem zaměstnancům); úroveň vzdělávacího a kariérního systému; mezilidské vztahy a firemní kultura; dodržování všeobecně nastavených norem v oblastech etických i společenských (ekologie, charitativní činnost apod.).

2.1.2 VNĚJŠÍ PODMÍNKY

Vnější podmínky, které mohou ovlivňovat personální strategii společnosti se nejčastěji vztahují ke specifickým konkrétního regionu nebo státu a velmi často je sama organizace ovlivnit nemůže. Patří mezi ně především: demografické podmínky daného regionu (populační a generační vlny, prostorová mobilita obyvatelstva); ekonomické

podmínky; sociální podmínky; technologické podmínky; vládní politika v oblasti zaměstnanosti a dlouhodobý trend zaměstnanosti; úroveň minimální mzdy a další, jak uvádí Koubek (2012, str. 128)⁷

2.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Průběh a volba metod k získávání pracovníků závisí na volbě zdrojů, zda budou využity zdroje vnitřní nebo vnější. Odborná literatura standardně doporučuje přednostní použití vnitřních zdrojů organizací, ale zároveň upozorňuje na organizace s uplatňovanou politikou stejné příležitosti, kde se ke všem uchazečům přistupuje stejně a nezáleží na tom, z jakých zdrojů pocházejí.

2.2.1 VNITŘNÍ ZDROJE

Použití vnitřních zdrojů společnosti při výběru kandidátů na volné pracovní místo je výrazem její personální politiky se zaměřením na kariérní růst a motivaci stávajících zaměstnanců. Výhodou výběru kandidátů z interních zdrojů je vzájemná znalost obou stran, motivace daného zaměstnance i pocit jistoty zaměstnání, ocenění předchozích pracovních výsledků, pozitivní vliv na motivaci a loajalitu ostatních pracovníků. Další výhodou použití vnitřních zdrojů je také finanční a časová nenáročnost celého procesu, stejně tak, jako návratnost investic do předchozího vzdělávání a využití zkušeností.

Za nevýhodu může být naopak považováno uvolnění místa v rámci přesunu daného pracovníka a nutnost obsazení tohoto místa, případně pracovníkův menší přínos

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 128.

v oblasti nových nápadů a myšlenek, stejně tak, jako „omezený“ výběr a možnost vzniku konfliktů a zhoršení mezilidských vztahů mezi kolegy (především při povýšení, kde může docházet ke konfliktům na obou stranách – povyšování se na bývalé kolegy na straně povýšeného zaměstnance nebo závist a zklamání na straně druhé).

Mezi pracovníky získané z vnitřních zdrojů můžeme podle Kociánové (2010, str. 82-83) zařadit např. vlastní pracovníky, kteří mají z různých důvodů zájem o uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo; zaměstnance, jejichž pracovní místa se ruší z různých důvodů (organizační změny; uvolnění v rámci použití nových technologií; ukončení určité pracovní činnosti); pracovníky, kteří získáváním dalších znalostí a dovedností zvýšili své předpoklady zastávat náročnější pracovní místa; zaměstnance s pracovní smlouvou na dobu určitou a zároveň pracovníky, především ženy vracející se z mateřské dovolené zpět do zaměstnání.⁸

2.2.2 VNĚJŠÍ ZDROJE

V případě, kdy organizace nemá dostatečné množství vnitřních zdrojů uchazečů, jak dále uvádí Kociánová (2010, str. 84), použije zdroje vnější, tj. hledá pracovníka mimo organizaci. Podmínky ovlivňující velikost skupiny uchazečů pocházejících z vnějších zdrojů autorka této práce popsala v kapitole 2.1.2. Vnější podmínky získávání pracovníků. Výhodami získávání pracovníků z vnějších zdrojů je především širší nabídka vhodných pracovníků s potřebnými dovednostmi a kompetencemi, případně jejich snazší zařazení se do pracovního kolektivu, které neovlivňují předchozí vztahy, velké pracovní nasazení. Kandidáti vybraní z externích zdrojů (inzerce, personální agentury, doporučení, databáze kandidátů) mohou do společnosti přinést nové myšlenky

⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 82-83.

a nápady, jiné zkušenosti (i z konkurenčního prostředí) a oživení pracovního kolektivu. Hrozí však vyšší procento rizika špatného výběru, nutnost školení, výcviku, seznámení se s firemní kulturou a stejně tak vyšší náklady a delší časová náročnost celého procesu získávání. Zároveň může vzniknout zátěž pro stávající zaměstnance, kteří se musí novému kolegovi věnovat. Mezi kandidáty z externích zdrojů můžeme zařadit např. uchazeče o zaměstnání na trhu práce; absolventy ze státních a soukromých vzdělávacích ústavů; zaměstnance cizích firem, uchazeče vracející se ze zaměstnání v zahraničí nebo určité další specifické skupiny lidí (důchodci, studenti, ženy na mateřské nebo rodičovské dovolené, uchazeči o vedlejší pracovní poměr).⁹

2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Pro obsazování volných pracovních míst a získávání vhodných kandidátů jsou v praxi využívány různé metody. Volba jednotlivých metod je závislá především na finančních prostředcích uvolněných na tento proces a času, ve kterém je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit. Mezi nejčastější metody získávání pracovníků patří především inzerce, e-recruitment, využití externích služeb (personální agentury, poradenské a zprostředkovatelské agentury), spolupráce s jinými organizacemi (vzdělávací instituce, vědecké společnosti, ostatní zaměstnavatelé), spolupráce s úřadem práce, doporučení uchazeče, přímé oslovení, vývěsky, letáky, nabídky uchazečů přímo zaměstnavatelům.

Na nejčastější metody získávání pracovníků se autorka zaměřila v následujících podkapitolách.

⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 84.

2.3.1 INZERCE

Inzerování patří k nejčastějším formám získávání nových zaměstnanců. Výhodou použití této metody je předání informací a možnost oslovení velkého počtu potenciálních kandidátů. Třemi základními oblastmi, které u této metody ovlivňují konečnou efektivnost hledání, celkové náklady i výsledky jsou tyto:

1. Podoba inzerátu a jeho velikost
2. Sestavení vhodného textu
3. Volba inzertního média

Pro nabídku nižších pozic je většinou používána běžná řádková inzerce, případně inzerce pomocí letáků a vývěsek. Pro nabídku vyšších a odbornějších pozic již bývá inzerát zpravidla v orámované, individuální podobě. Volba podoby inzerátu a jeho velikosti vypovídá často i o firemní kultuře dané společnosti, která v něm může použít své vlastní grafické prvky (logo) a oslovit tak větší množství kandidátů. Na druhé straně je samozřejmě takový inzerát také finančně nákladnější.

Text inzerátu by měl označovat především název pozice a souhrn hlavních požadavků na uchazeče. Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, str. 117) je nejčastěji text inzerátu rozdělen do několika částí s charakteristickými nápisy:

- Náplň práce: krátký popis náplně práce
- Požadujeme: shrnutí základních požadavků na vhodné kandidáty (vzdělání, praxe, znalosti a dovednosti, případně charakterové vlastnosti)
- Nabízíme: shrnutí motivačních prvků, které by měli oslovit vhodné kandidáty a pomoci jim s rozhodnutím, zda na inzerát reagovat (pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody apod.)¹⁰

¹⁰ AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 117.

Jak dále uvádí Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, str. 117) dalšími údaji, které se v inzerátech mohou objevit je i název samotné společnosti (bývá nejčastěji v případech, kdy společnost inzeruje sama, ne prostřednictvím personálních agentur), konkrétní finanční ohodnocení dané práce, místo výkonu práce, datum nástupu, případně další údaje týkající se nabízeného místa nebo společnosti.

Nedílnou součástí inzerátu by měla být informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo včetně seznamu požadovaných dokumentů (motivační dopis, životopis v ČJ, životopis v AJ apod.).

Volba inzertního média je přímo závislá na typu hledané pracovní pozice. Důležité je uvědomit si, kterou cílovou skupinu uchazečů a jak velkou, chce společnost svým inzerátem oslovit. Častokrát je vhodnou formou i kombinace několika médií, která se vzájemně doplňují.

Všeobecně se inzerce, jako forma hledání vhodných kandidátů, nepoužívá pro obsazování vyšších míst. Efektivnost této metody spočívá v možnosti oslovení široké skupiny potenciálních kandidátů, za její nevýhodu může být považována především nutnost probírat se velkým množstvím odpovědí.¹¹

2.3.2 E-RECRUITMENT

Metoda e-recruitmentu, neboli hledání online, využívá pro získávání potenciálních kandidátů počítačové sítě a především internet. Pro nabídku volného pracovního místa může společnost použít svou vlastní veřejnosti přístupnou internetovou stránku, případně online stránky, určené přímo pro inzerování pracovních

¹¹ AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 117.

nabídek. Mezi tyto stránky patří stránky pracovních míst provozované specializovanými firmami (lze zde nalézt inzeráty přímo od zaměstnavatelů i od agentur), stránky agentur (zde jsou především inzeráty agenturní a od konkrétní společnosti se uchazeč dozví více až při osobním pohovoru) a stránky médií, kde lze nalézt kopie inzerátů uveřejněných v tisku.

Podle Armstronga (2007, str. 353-355) je velkou výhodou této metody úspora nákladů a možnost zveřejnění údajů neustále aktualizovat. Elektronická inzerce umožňuje i využití dalších výhod počítačů, tj. elektronické třídění, testování a zároveň vyhodnocení.¹² Za další výhodu lze také považovat možnost pokrýt širší okruh uchazečů a oslovit tak kandidáty z celého světa a zároveň poskytnout uchazečům ještě více informací.

Jak uvádí Šlapalová Čempelová (2012, str. 32-33) nevýhodou této metody může být fakt, že reakce uchazečů pomocí IT technologií je velmi snadná a v mnohých případech tak mohou být personalisté zahrnuti nevyhovujícími odpověďmi.¹³

Podle Papánka (2012, str.39) však i přes uvedené nevýhody podíl metody e-recruitmentu na trhu metod získávání zaměstnanců neustále roste. Začínají se objevovat i speciální servery, na kterých se dají vyhledat kvalifikovaní odborníci, přestože sami aktuálně práci nehledají – např. LinkedIn.¹⁴

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. SBN 978-80-247-1407-3, str. 353-355.

¹³ ŠLAPALOVÁ ČEMPELOVÁ, Z. *Human Resources Management*. 2012, č. 6. ISSN 1801-4690, str. 32-33.

¹⁴ PAPÁNEK, J. *Human Resources Management*. 2012, č. 6. ISSN 1801-4690, str. 39.

2.3.3 VYUŽITÍ EXTERNÍCH SLUŽEB

V případě, že se společnost nechce hledáním nových kandidátů zabývat sama (např. nemá vlastní personální oddělení, nechce ztrácet čas a finanční prostředky při hledání vlastními silami), lze využít služeb personálních agentur, poradenských firem nebo zprostředkovatelských agentur.

Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, str. 115) je podmínkou úspěchu u této metody získávání pracovníků především výběr profesionální agentury. V současné době je na trhu velké množství agentur zabývajících se těmito službami a ne všechny mohou nabídnout kvalitní a odborný přístup.

Spolupráce s personální agenturou se zabývá zpravidla výběrem osob na nižší pozice cestou inzerce nebo hledání v databázi agentury. Spolupráce s poradenskou firmou poskytuje již služby přímého vyhledávání osob, vhodných pro vyšší pozice nebo osob se specifickými odbornými znalostmi.

Agentury zprostředkovávající zaměstnání pomáhají společností především v případech, kdy je potřeba volné místo obsadit rychle a na krátkou dobu.

Výhodu metody využití externích služeb je pro organizace doporučení skupiny kandidátů, kteří by již měli odpovídat jejím požadavkům a zároveň předání většího množství informací o těchto kandidátech.¹⁵

2.3.4 DOPORUČENÍ

Pro použití metody doporučení je nutné, aby organizace o volných pracovních místech informovala i své stávající zaměstnance, včetně předání informací i o povaze daného pracovního místa.

¹⁵ AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 115.

Podle Koubka (2012, str. 136) - Výhodou použití této metody získávání zaměstnanců je snížení nákladů spojených s tímto procesem a současně předání potřebných informací. Kandidát je většinou již o společnosti dobře informován a stávající zaměstnanec bývá i zárukou toho, že je kandidát odborně i lidsky pro společnost vhodný. Vedlejším efektem může být i motivace pro stávající zaměstnance v podobě benefitů, za doporučení vhodného kandidáta.

Nevýhodou metody doporučení je omezená možnost výběru z většího počtu kandidátů, případně vytváření nevhodných skupin ve společnosti, které by mohly být zdrojem konfliktů.¹⁶

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 136.

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Hlavním úkolem procesu spojeného s výběrem zaměstnanců je rozpoznání toho, který z uchazečů shromážděných procesem získávání zaměstnanců, bude nejlépe vyhovovat požadavkům daného pracovního místa, přispěje a nenaruší mezilidské vztahy v pracovní skupině a na pracovišti, bude schopen akceptovat a přijmout firemní hodnoty a kulturu a bude flexibilně reagovat na případné změny.

V praxi bohužel neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě vybrala toho nejlepšího a zaručila, že vybraný kandidát bude na sto procent plnit úkoly a požadavky pracovního místa včetně pracovního chování. Žádná z metod výběru nezaručuje ani jeho stálou spokojenost a motivaci, nicméně mnoho z nich dokáže odhalit alespoň potenciál takého chování. Výběr zaměstnanců je totiž oboustranná záležitost, kdy si nejen organizace vybírá nového pracovníka, ale stejně tak si pracovník vybírá nového zaměstnavatele, jak upozorňuje Koubek (2012, STR. 166-167).¹⁷ Během celého procesu výběru zaměstnanců by tedy měla na obou stranách převládat snaha o korektní a profesionální chování. Podle Červenkové (2012, str. 6-7) být dobrým a atraktivním zaměstnavatelem na trhu práce obnáší vyvážený souhrn více aspektů – finanční zdraví společnosti, kvalitní management, přátelská firemní kultura, oceňování zaměstnanců, dobrá firemní komunikace a především dodržování veškerých dohod a smluv, jak s klienty a zákazníky, tak se zaměstnanci.¹⁸

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 166-167.

¹⁸ ČERVENKOVÁ, A. *HR Forum*. 2012, č. 12. ISSN 1212-690X, str. 6-7.

3.1 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

V procesu výběru zaměstnance se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Z tohoto důvodu je nutné stanovit a specifikovat kritéria, která budou pro hodnocení způsobilostí použita, zároveň prověřit platnost a spolehlivost těchto zvolených kritérií a zvolit metody, které co nejefektivněji prokáží, do jaké míry kandidát zvolená kritéria splňuje.

Důležité je také podle zvolených metod posuzování následně organizačně zajistit celý proces výběru a důležité je také vhodné jednání s uchazeči.

3.1.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Klíčovým úkolem výběru je porovnání kompetencí uchazeče s rolí, nároky a požadavky daného pracovního místa a posouzení kandidátovi vhodnosti. Porovnává se popis a specifikace pracovního místa a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými nebo uváděnými charakteristikami uchazeče. Jedná se však o soubor znalostí, dovedností a vlastností, které jsou velmi těžko měřitelné a objektivně stanovitelné. Z tohoto důvodu se k třídění uchazečů používají předem dohodnutá kritéria. Nejčastěji používanými jsou tato:

- Požadavky pracovního místa na odbornou způsobilost (dosažené vzdělání, délka praxe, odborné kurzy, apod.) a stanovení na základě čeho se bude tato způsobilost posuzovat (výuční list, maturitní vysvědčení, řidičský průkaz, apod.)
- Stanovení kritérií pracovního výkonu (vychází nejčastěji z přesného popisu práce – požadované pracovní výsledky a požadované pracovní chování)
- Stanovení faktorů predikce úspěšného výkonu (dosavadní praxe, výsledky z testů, údaje z dotazníků, pracovní posudky, reference – problémem těchto faktorů je nejčastěji jejich platnost a spolehlivost)
- Stanovení kritérií žádoucích osobnostních rysů (vychází se zpravidla z povahy práce na pracovním místě a z povahy pracovních a sociálních kontaktů pracovníka s jinými lidmi – důkladnost, spolehlivost, tolerance k jiným apod.)

- Stanovení faktorů a metod sloužících k ověření žádoucích osobnostních rysů (zde se využívají zpravidla testovací metody, assessment centra, testy osobnosti, další psychodiagnostické testy)
- Získání dalších objektivních, podrobných a věrohodných informací – především zda kandidát:
 - a) Může vykonávat určitou práci (vzdělání, praxe, dovednosti, zkušenosti, znalosti, inteligence...)
 - b) Chce vykonávat danou práci (pozitivní vztah, motivace, zájmy, pracovní a životní cíle ...)
 - c) Zapadne do pracovní skupiny a organizace (schopnost přijmout skupinové/firemní hodnoty)

Sebelepší stanovení kritérií či prediktorů však bohužel stejně nezaručuje úspěšný výběr. Při posuzování způsobilostí uchazečů je nutné vycházet z toho, že většinu informací o sobě podává sám uchazeč a tyto informace nemusí být pravdivé, je tedy důležité si základní informace ověřovat kombinací metod výběru, např. kombinací metod pohovorů s psychodiagnostickými metodami a s ověřováním udaných referencí, případně hlubší analýza odpovědí získaných při pohovorech, apod. jak doporučuje Koubek (2012, str. 167-169)¹⁹

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 167-169.

3.1.2 FÁZE PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Proces výběru zaměstnanců se dá také charakterizovat jako posloupnost určitých kroků směřujících od otevření výběrového řízení až k finálnímu rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance.

Jednotlivé fáze výběru si každá organizace v praxi upravuje podle svých individuálních podmínek, předpisů a stanovení, všeobecně se podle Kociánové (2010, str. 94-95) dá tento proces rozdělit do těchto fází:

1. Zkoumání požadovaných dokumentů uchazečů (životopis, životopis v cizím jazyce, motivační dopis)
2. První kontakt uchazečů s organizací – telefonický předvýběr (používá se v případě velkého počtu uchazečů k ověření základních kompetencí a k předvýběru menšího počtu vhodných uchazečů pro osobní setkání), případně první pohovorové kolo, vedené nejčastěji personálním oddělením
3. Další kola výběru vedená budoucím přímým nadřízeným či jinými vedoucími pracovníky, případně získávání dalších potřebných informací metodami testování kandidátů, assessment centry apod.
4. Ověření předaných referencí
5. Rozhodnutí o přijetí pracovníka, případně předvedení pracovního místa a kontakt s potencionálními spolupracovníky
6. Nabídka zaměstnání, uzavření smlouvy, informování ostatních kandidátů o jejich nepřijetí²⁰

²⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 94-95.

Vždy před zahájením samotného procesu výběru je potřeba celý výběrový proces rozfázovat a sjednotit. Tzv. „domluvit podmínky“ – dohodnout se na základních požadovaných kompetencích, pracovním místě, náplni práce, očekávání o zvoleného kandidáta a možnostech nabídky. Z tohoto důvodu by se měli sejít zástupci všech oddělení, které budou v procesu výběru zainteresovány a budou se na něm svou účastí podílet. Stejně tak, by měl být stanoven předběžný časový a organizační plán včetně plánu metody výběru, stanovení počtu výběrových kol, kritérií a způsobu hodnocení kandidátů.

4 METODY EFEKTIVNÍHO VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Možností a metod výběru zaměstnanců existuje několik. Mezi nejčastější metody výběru zaměstnanců patří především výběrové pohovory, assessment centra a psychodiagnostické testování. Výběr metody je vždy ovlivněn potřebami konkrétního pracovního místa, potřebami organizace, případně počtem volných míst. Nejčastěji dochází v celém výběrovém procesu ke kombinaci několika těchto metod najednou. Každá z výběrových metod má své výhody a nevýhody, ne každou z nich lze použít pro všechny pozice v rámci organizační struktury, důležité je tedy vždy stanovit o jak důležitou pozici se jedná, stanovit základní požadavky na kandidáty a podle toho zvolit vhodnou metodu výběru, která tyto požadavky prokáže v co největší míře a napomůže tak efektivnímu výběru nového zaměstnance.

4.1 ANALÝZA DOKUMENTACE UCHAZEČŮ

Aby organizace mohla přistoupit ke konkrétnímu výběru nového zaměstnance, je potřeba nejdříve vyhodnotit a vybrat nejvhodnější kandidáty na danou pozici. Při každém výběrovém řízení jsou dopředu stanoveny požadované administrativní dokumenty, které musí každý uchazeč o zaměstnání přiložit ke své reakci na volné pracovní místo a jejich analýza je první a základní metodou předvýběru vhodných kandidátů.

Předloženými dokumenty uchazeč oslovuje potencionálního zaměstnavatele a jsou prvním zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče pro obsazované pracovní místo. Stejně tak, jako obsahová forma, je v těchto dokumentech velmi

důležitá i jejich formální úprava – jazykové a grafické zpracování, přehlednost a podrobnost, jak dále uvádí Kociánová (2010, str. 99)²¹

4.1.1 ŽIVOTOPIS

V současnosti je základním dodávaným dokumentem strukturovaný životopis. Jedná se o prvotní a faktickou prezentaci uchazeče, včetně údajů o jeho osobě, dosaženém vzdělání a praxi a jeho schopnostech sebereprezentace. Při hodnocení tohoto dokumentu je důležité se soustředit především na případné chybějící údaje v rámci pracovní kariéry; způsob sepsání životopisu a jeho přehlednost; vhodnost přiložené fotografie apod. V případě velkého počtu uchazečů o volné pracovní místo, kdy z časových a ekonomických důvodů není možné všechny kandidáty fyzicky pozvat k výběrovému řízení, pomáhá zhodnocení životopisu redukovat počet uchazečů pozvaných k osobnímu setkání. Nevýhodou této metody může být fakt, že se porovnávají pouze psané skutečnosti a mohou tak být vyřazeni i vhodní a kvalitní kandidáti.

Sestavování životopisu by měl každý zájemce o zaměstnání věnovat dostatek času, velmi často se totiž jedná o dokument, který rozhoduje o tom, zda bude mít kandidát vůbec možnost osobního setkání a prokázání svých kvalit při osobním pohovoru. Zkušení personalisté již na základě obdrženého životopisu hodnotí základní dovednosti a schopnosti žadatele.

Nejčastějšími chybami v životopisech, které mohou uchazeče vyřadit z výběrového řízení ještě před osobním setkáním jsou:

²¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 99.

- Nepřehledné grafické zpracování (příliš velké množství použitých fontů a typů písma, časté použití barevných nebo zvýrazněných písmen, nejasná struktura, nedodržená časová posloupnost)
- Příliš stručné nebo naopak příliš podrobné životopisy
- Gramatické chyby
- Nevhodná fotografie (pokud je na životopise uvedena fotografie a jedná se o běžné pracovní místo, mělo by vždy jít o profesionální fotografii ve slušném oblečení a s neutrálním pozadím; nejčastějšími chybami u fotografií, které velmi často mohou rozhodnout o vyřazení kandidáta z dalších kol je nevhodné pozadí – bar, prostředí večírků, oslav, balkon s prádlem, barevný květinový keř z přímořského letoviska apod, případně fakt, že je fotografie pořízena samotným autorem o čemž velmi často svědčí napřažené rameno, netypické natočení hlavy apod.)
- Chybějící časové úseky v rámci dosažené praxe (zminěné pracovní zkušenosti na sebe nenavazují, vždy je lepší uvádět vše podle skutečnosti, zkušený personalista se na tyto úseky stejně bude ptát a zjišťovat chybějící informace)
- Chybějící požadované údaje vyplývající ze zadání inzerátu
- Chybějící základní údaje, které by měl každý životopis obsahovat (jméno, příjmení, místo bydliště, kontakt, případně datum narození – zkušený personalista stejně dokáže odhadnout kandidátův věk podle ukončeného vzdělání či pracovní kariéry)

Během výběrového procesu se s uchazečem většinou setkává více hodnotitelů a zkušení hodnotitelé dokáží odhalit skryvané či nepravdivé skutečnosti a údaje, které uchazeči uvádějí ve snaze zaujmout nebo odvést pozornost. Životopis by tedy měl vždy obsahovat pravdivá a nezkreslená data o daném uchazeči.

Příloha A v seznamu příloh ukazuje jasný, strukturovaný a vhodně upravený životopis, naopak v příloze B lze nalézt nepřehledně upravený životopis, jehož autor použil mnoho různých fontů, velikostí a barev písma, stejně tak, jako velké množství nerelevantních informací.

4.1.2 MOTIVAČNÍ DOPIS

Motivační, nebo-li průvodní dopis by měl tvořit nedílnou součást žádosti o zaměstnání a nejčastěji je zasílán současně s životopisem.

Motivační dopis reprezentuje uchazeče a snaží se přesvědčit potencionálního zaměstnavatele, že právě on je tím nejvhodnějším pro nabízenou pracovní pozici. Z tohoto důvodu by měl obsahovat zejména doplňující informace k životopisu a shrnutí toho, proč se kandidát zajímá právě o danou pracovní pozici a společnost. Stejně tak, by neměla chybět informace co může kandidát společnosti nabídnout a co od pracovního místa očekává.

Motivační dopis by měl být vždy stručný, zdvořilý, profesionální a sestavený vždy na konkrétní pracovní nabídku včetně potencionálního budoucího zaměstnavatele, viz Přílohy C, D – ukázka dvou kvalitně sestavených motivačních dopisů.

Velmi často se stává, že kandidáti, reagující na zveřejněný inzerát zasílají pouze své životopisy, bez motivačního dopisu a tím se zbytečně sami vyřazují z těchto výběrových řízení. Působí totiž jako kandidáti, kteří reagují na všechny nabídky práce a vůbec jim nezáleží na tom, ve které firmě by případně pracovali.

Dalším častým opomenutím uchazečů bývá fakt, že mnoho z nich používá jeden formát motivačního dopisu pro všechny inzeráty, na které reagují a tím ponechávají v dopise např. špatné oslovení personalisty, špatný název společnosti nebo pozice na kterou reagují apod., případně uvádějí informace, které se k dané pozici nevztahují – viz Příloha E, F.

Každý uchazeč by měl tedy věnovat dostatečnou pozornost všem dokumentům, které v odpovědích na volné pozice zasílá, prezentuje tak i svou vlastní zodpovědnost, pečlivost a snahu získat právě danou pozici.

4.1.3 OSTATNÍ DOKUMENTY

Firemní nebo osobní dotazníky, případně lékařské vyšetření, publikační činnosti apod. mohou být dalšími dokumenty, které zaměstnavatel od uchazečů vyžaduje k analýze a posouzení.

Dotazníková metoda výběru zaměstnanců získává od všech uchazečů stejná data a informace. Otázky mohou být zavřené, zjišťující tak základní, snadno ověřitelné skutečnosti, tak otevřené, ponechávající možnost vlastního kandidátova vyjádření. Takto získané informace pak mohou sloužit k vzájemnému porovnávání kandidátů a mohou pomoci s výběrem těch, kteří budou lépe vyhovovat požadavkům společnosti na danou pracovní pozici.

4.2 METODA POHOVORŮ

Podle Koubka (2012, str. 179) je výběrový pohovor jednou z nejpoužívanějších a podle odborné veřejnosti i klíčovou metodou výběru nových zaměstnanců. Aby byla tato metoda také nejefektivnější, je důležité mít pohovor dobře připraven. Kromě základního cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče se sledují ještě další čtyři cíle:

- Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči (očekávání, pracovní cíle...)
- Poskytnout uchazeči informace o organizace a nabízené práci v ní (podat reálné, nezkrácené informace, aby získal reálnou představu o práci)
- Posoudit osobnost uchazeče (důležitá volba vhodných otázek a objektivita posuzovatelů)
- Vytvořit základ pro přátelské vztahy mezi uchazečem a společností (pocit spravedlivého posouzení mezi uchazeči, šíření dobré pověsti společnosti)²²

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 179.

4.2.1 TYPY POHOVORŮ

4.2.1.1 PODLE MNOŽSTVÍ A STRUKTURY ÚČASTNÍKŮ

Pohovor 1+1: pohovoru se účastní obvykle pouze jeden zástupce společnosti, nejčastěji budoucí přímý nadřízený, případně u prvních kol člen personálního oddělení. Nevýhodou tohoto typu může být větší podíl subjektivních pocitů při konečném hodnocení uchazeče, případně sklon hodnotitele zabývat se nepodstatnými detaily. Výhodou je navození příjemnější atmosféry, menší stres a větší pocit uvolnění pro uchazeče, které může vést k upřímnějším odpovědím.

Komise, panel posuzovatelů: zde je za organizaci přítomen větší počet posuzovatelů (3-5 osob) tvořených zástupci několika oddělení (přímý nadřízený, personalista, člen vyššího managementu, spolupracovník, člen odborů...). Důležité je, aby byla celá komise podrobně seznámena s daným pracovním místem a jeho náplní. Stejně tak, by měla mít komise předem rozdělené role a stanoven postup kladení dotazů. Tento typ pohovorů je obvykle objektivnější a všestrannější než typ 1+1, ale na uchazeče je vyvíjen větší tlak a stres. Hodí se tedy pro výběr zaměstnanců na náročnějších pracovních místech, kde může být zvládnání stresových situací i jednou z požadovaných kompetencí.

Postupný pohovor: je vlastně kombinací obou předcházejících metod, jsou to na sebe navazující pohovory typu 1+1, 2+1. Cílem této metody je snaha o posouzení kandidáta více pozorovateli s omezením působícího stresu. Nevýhodou této metody je však velká časová náročnost pro uchazeče a opakující se otázky, na které uchazeč v dalších kolech odpovídá méně spontánněji a více automaticky a připraveněji.

4.2.1.2 PODLE PRŮBĚHU A OBSAHU

Nestrukturovaný pohovor: tzv. volně plynoucí. Struktura, otázky, čas, cíle nejsou předem dané. Posuzovatel uchazeči pokládá otázky, které nemá předem připravené, napadají ho a vytváří je až v průběhu pohovoru ze zjištěných informací. Může tak

reagovat přímo na zjištěné informace a dozvědět se tak více o osobnosti daného kandidáta, ale všeobecně je tato forma pohovoru velmi nevhodná, protože získané informace nemohou být použity k porovnání více kandidátů a posuzovatel je často ovlivněn tzv. „haló“ efektem (podlehnutí působení prvního dojmu) a tím se stává neobjektivním.

Strukturovaný pohovor: přesný opak nestrukturovaného pohovoru. Otázky, cíl pohovoru i čas na odpovědi je předem přesně stanovený. Otázky jsou kladeny všem uchazečům stejně a odpovědi na ně jsou posuzovány podle předem stanovených modelových odpovědí. Tato forma je považována za neobjektivnější, umožňuje totiž spravedlivé posouzení kandidátů a redukuje možnost subjektivního hodnocení. Na druhou stranu je mnohem obtížnější posouzení samotné osobnosti kandidáta.

Polostrukturovaný pohovor: je opět kombinací obou předcházejících forem se snahou omezit jejich nevýhody a zdůraznit výhody. Nejčastěji má hodnotitel předem stanovenou tzv. osnovu pohovoru, tj. otázky, které jsou všem kandidátům kladeny stejně, na druhou stranu má možnost s kandidátem vést i otevřený dialog a zaměřit se na případné detaily v odpovědích. Tato forma pohovoru je tak ale také velmi náročná na schopnosti posuzovatelů, jak uvádí Koubek (2012, str. 179-180)²³

Příklad používaného pohovorového dotazníku viz Příloha G.

4.2.1.3 PODLE STYLU VEDENÍ POHOVORU

Metod vedení pohovorů existuje několik různých typů, podle Vajnera 2007, str. 10-11) lze jmenovat tyto:

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 179-180.

Behaviorální: tento styl vychází z předpokladu, že každý člověk má zažité určité zkušenosti a chování v běžných situacích, které pak aplikuje v rámci stejného chování v podobných pracovních situacích.

Koučující: kdy jsou kandidátovi kladeny otevřené otázky a odpovědím je pečlivě nasloucháno

Modelové situace: během pohovorů jsou některé požadované dovednosti zároveň testovány na modelových situacích nebo pomocí testů (např. u obchodních zástupců ukázka vedení prodejního rozhovoru, u asistentských pozic ukázka emailové komunikace, u programátorů používání počítačových programů apod.)

Stresující: pro některé pracovní pozice se využívá i metoda pohovoru stresujícího, kdy jsou otázky kladeny v rychlém sledu s cílem vyvolání stresové situace. U této metody se doporučuje kandidátovi vše nakonec vysvětlit, aby neodcházel z pohovorů s nepříjemnými pocity.²⁴

4.2.2 PŘÍPRAVA POHOVORŮ

Kvalitní příprava přijímacího pohovoru dává základ k efektivnímu využití získaných informací i stanoveného času. Během přípravy tohoto procesu je důležité soustředit se na následující kroky:

- S životopisem kandidáta se seznámit předem, věnovat čas důkladnému prozkoumání poskytnutých informací; poznamenat si případné nejasnosti a vyjasnit si je během pohovoru; připravit si případné doplňující otázky
 - Důkladně se seznámit s povahou a náplní obsazované práce, aby byly uchazeči sděleny pravdivé a přesné informace k jeho pracovní náplni, úkolům a zodpovědnostem
-

²⁴ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, „vydání 1., ISBN 978-80-247-1739-5, str. 10-11.

- Připravit si předem otázky k pohovoru zaměřené na klíčové zkušenosti a schopnosti, které je u kandidátů potřeba ověřit. Případné doplňující otázky, které vyvstanou během pohovoru by měly být pouze doplňující a neměly by tazatele dovádět od základní osnovy a struktury
- Připravit si záznamový arch. Vede-li tazatel více pohovorů s více kandidáty, je nutné si odpovědi, alespoň na základní otázky, zaznamenat. Tento arch pak slouží k porovnání poznámek a odpovědí jednotlivých kandidátů.
- Pro pohovor zvolit příjemné prostředí, které nebudou rušit telefony, ani žádné další osoby a vyhradit si pro každého kandidáta dostatek času
- Ponechat kandidátovi prvních pět minut k usazení, aklimatizaci, seznámení se s prostředím, uvolnění se, případně nabídnout lehké občerstvení

4.2.3 STRUKTURA POHOVORU

Samotný pohovor se podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, str. 120) rozděluje do šesti základních kroků, které lze mezi sebou uspořádat dle vlastní potřeby a rozhodnutí, všeobecně rozšířená je následující posloupnost:

- 1) Uvítání kandidáta – vzájemné představení všech účastníků pohovoru včetně pracovních funkcí, uvolnění atmosféry pomocí krátkého rozhovoru o počasí, cestě na pohovor apod.
- 2) Shrnutí pozice – osoba vedoucí pohovor by měla v tomto kroku poskytnout základní informace o společnosti, o pozici, o důvodu proč je výběrové řízení vypsáno, jaký kandidát je hledán a o průběhu a časovém harmonogramu samotného pohovoru i celého výběrového řízení
- 3) Pokládání profesních otázek – předem připravené otázky dle struktury pohovoru, otázky vztahující se bezprostředně k dané pozici a týkající se vzdělání a pracovních zkušeností uchazeče
- 4) Otázky zaměřené na osobnost uchazeče – pokládání dotazů zaměřených na silné a slabé osobní stránky kandidáta, jeho schopnosti, povahové a osobnostní rysy, motivační faktory apod.
- 5) Prostor pro dotazy uchazeče – jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, je výběr zaměstnanců dvoustranný, tento krok by tedy měl poskytnout kandidátovi

možnost získat informace, které potřebuje sám pro sebe ohledně nabízeného pracovního místa. Tento krok navíc poskytuje důležité informace i samotnému tazateli. Pokud se jedná o zkušeného tazatele, může z pořadí a významu pokládaných otázek posoudit kandidátovi pracovní předpoklady včetně odpovídající motivace.

- 6) Uzavření rozhovoru a rozloučení se – závěrečný krok, ve kterém by měl tazatel kandidátovi poděkovat za jeho zájem, poskytnuté odpovědi a účast na pohovoru. Stejně tak, by měl uchazeči předat informaci o dalším postupu, kdy a jakým způsobem bude informován o výsledcích.²⁵

Výběr otázek tvoří základ efektivního využití metody pohovorů. Správně zvolené a položené otázky vedou k odpovědím poskytujícím tazatelům ty právě informace vedoucí k výběru vhodného kandidáta.

Použité otázky by měly být především otevřené, aby poskytovaly kandidátům dostatečný prostor k vlastnímu vyjádření a samotnému tazateli dostatek potřebných informací. Důležité je také volit otázky jednoduché, ty, které nenabízí předem jasnou odpověď, pozor na vícenásobné a návodné otázky.

Výhodou otevřených otázek je získání většího počtu informací a možnost sledování a osobnostních rysů uchazečů během odpovědí, rychlé jednoslovné odpovědi nebo sáhodlouhá vyprávění. Úkolem tazatele je v takových případech udržení pohovoru v předem daných „kolejích“ tj. umění kandidáty v jejich odpovědích usměrňovat a držet se předem dané osnovy.

Jak dále uvádí Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, str. 121-123) lze otázky během pohovoru rozdělit do pěti základních kategorií:

²⁵ AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 120.

- Proč jste zde? (otázky týkající se skutečné motivace, proč kandidát reagoval na danou pracovní pozici, proč mění zaměstnání, co ho v předchozích zaměstnáních bavilo a nebavilo, co ví o práci a společnosti ve které se o práci uchází, jak si pracovní místo a náplň představuje apod.)
- Co nám nabízíte? Co pro nás můžete udělat? (otázky zaměřené na kandidátův přínos pro společnost, jak může svými znalostmi a zkušenostmi společnosti prospět, za co je zvyklý být zodpovědný, jak byl úspěšný, na jakých projektech a jak se podílel, jakým způsobem řešil vyskytnuté problémy, jak vycházel s nadřízenými, kolegy i podřízenými apod.)
- Jaký jste? (otázky zaměřené na osobnostní rysy, zvyklosti, žebříček hodnot, etické předpoklady, odpovědnost, jaké lidi preferuje pro spolupráci apod.)
- Jste týmový hráč? (ochota a schopnost pracovat v týmu patří v poslední době mezi základní požadavky na nové zaměstnance, mnoho činností, procesů a projektů ve společnostech totiž požaduje týmovou spolupráci několika oddělení či týmů a je tedy důležitá vzájemná nekonfliktní spolupráce)
- Můžeme si vás finančně dovolit? (otázky zaměřené na samotnou požadovanou mzdu, ale i preferenci motivačních faktorů, nabídku zaměstnaneckých benefitů apod.)

Během trvání pohovoru je pro tazatele důležité nejen posouzení samotných odpovědí na položené otázky, ale i posouzení neverbální komunikace kandidátů.

Neverbální komunikace tvoří součást celkového projevu osoby a může být jedním z důležitých předpokladů pracovní úspěšnosti. Stejně tak řeč těla umožňuje odhalit i některé osobnostní charakteristiky kandidáta, zejména ty, na které kandidát nechce vědomě upozornit nebo ty, které si ani plně neuvědomuje. Důležité je také posouzení souladu mezi komunikací verbální a neverbální, která tak pomáhá ověřit pravdivost poskytovaných informací. Mezi základní posuzované neverbální projevy

patří především stisk ruky, oční kontakt, celkové držení těla, pozice rukou, nohou a hlavy při jednotlivých odpovědích na otázky.²⁶

4.2.4 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY HODNOTITELŮ

Ve snaze vybrat skutečně nejlepšího kandidáta je třeba se vyvarovat některých častých chyb, upozorňuje Armstrong (2007, str. 385):

- Nedostatečná příprava
- Nepříjemná atmosféra
- Pokládání uzavřených, návodných nebo vícenásobných otázek
- Nedodržení struktury a plánu pohovoru (tazatel mluví více než uchazeč; tazatel nechává uchazeče mluvit příliš a odbíhat tak od konkrétních odpovědí apod.)
- Získání nedostatečných informací o znalostech, dovednostech a zkušenostech
- Provádění příliš mnoha pohovorů najednou
- Podlehnutí „haló efektu“ (zobecnění prvního dojmu) nebo jeho opaku
- Ponechání otázek bez konkrétních odpovědí
- Vytváření předčasných závěrů
- Chybějící poznámky
- Podlehnutí subjektivnímu hodnocení na základě předsudků²⁷

²⁶ AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 121-123.

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 385.

4.2.5 VÝHODY A NEVÝHODY POHOVORŮ

Velkou výhodou metody pohovorů je možnost pokládání otázek jdoucích do hloubky, možnost reakce na konkrétní odpovědi, setkání se tváří v tvář a seznámení se s vzájemnými očekáváními a představami a nedílnou součástí je také možnost posouzení neverbální komunikace, řeči těla, která o kandidátovi může prozradit mnoho informací a může zároveň pomoci s hodnocením odpovědi na položené otázky.

Nevýhodou této metody je nejčastěji nedodržení předem dané struktury, kladení návodných či vícenásobných otázek, neobjektivní porovnání kandidátů ovlivněné subjektivními pocity a časová náročnost. Velký pozor je třeba dávat i na pokládání tzv. diskriminačních otázek, které jsou ze zákona zakázány, viz kapitola 6 této práce.

4.3 PSYCHODIAGNOSTICKÉ METODY

Psychologické testy jsou jednou z doplňkových metod posuzování pracovních předpokladů. Jde spíše o testy pracovní způsobilosti, které můžeme rozdělit na dvě hlavní části:

- Psychologickou diagnostiku – nástroj měření individuálních charakteristik uchazečů
- Testy a zkoušky znalostí a dovedností (odborné, jazykové, fyzické apod.)

Metoda využití testů bývá kombinována s předchozími metodami, testy slouží často k závěrečnému rozhodnutí mezi vybranými kandidáty a jejich výhodou je možnost objektivního posouzení uchazečů. U některých profesí slouží metoda testů také jako první parametr pro další účast ve výběrovém řízení, např. u policie.

Mezi nejčastěji používané testy pracovní způsobilosti patří podle Koubka (2012, str. 176):

- Testy inteligence, které slouží k posouzení schopnosti myslet a mysl používat (paměť, prostorové vnímání, verbální schopnosti, numerická představivost, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.)

- Testy schopností, umožňující srovnávat výkon uchazeče s předem stanovenou normou. Tyto testy se mohou týkat paměti, pozornosti, inteligence, tvořivosti apod.
- Testy znalostí a dovedností prověřující hloubku znalostí a odborných dovedností získaných jak v systému vzdělávání, tak během vlastní pracovní praxe
- Testy osobnosti, které by měly ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zájmy, postoje apod.²⁸

Mezi psychodiagnostické metody lze zařadit i klinické metody, např. pozorování, rozhovor apod., které se nejčastěji využívají jako doplňková metody hodnocení kandidátů během konání Assessment centra, viz kapitola 4.4.

Jak uvádí Čerychová (2012, str. 72) v současné době se díky komunikačním technologiím a IT technologiím dostává do popředí také metoda testování psychometrie on-line. Používaný systém dokáže reagovat v průběhu vyplňování dotazníku uchazečem na jeho odpovědi a podle toho mu vytváří další otázky na míru. Pomocí takových dotazníků lze snadno zjistit motivace a kompetence uchazečů, znalostními testy prověřit logické, numerické a analytické myšlení, případně změřit schopnost koncentrace, či schopnost určování priorit. Nejsilnější stránkou této metody je především rychlost a jednoduchost. Dotazníky vyplňuje uchazeč z pohodlí domova a jejich odeslání a zhodnocení je časově také nenáročné.²⁹

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 176.

²⁹ ČERYCHOVÁ, H. *Human Resources Management*. 2012, č. 5. ISSN 1801-4690, str. 72.

4.4 ASSESMENT CENTRA

Tato metoda využívá k posouzení kandidátů modelové pracovní situace a případové studie. Modelové úlohy se zpravidla zaměřují na posouzení jak individuálních pracovních předpokladů, tak i předpokladů pro efektivní práci ve skupině a předpokladů pro výkon řídicích činností.

Assesment Centre je metoda hodnocení a posuzování lidí v personální práci, která se může používat různými způsoby. Jedná se o soubor technik, které se mohou aplikovat na skupinu jedinců při nutnosti obsazení určité pracovní pozice. Tato metoda se také používá při zjišťování určitých charakteristik zaměstnanců nebo uchazečů pro budoucí účely. Jedná se vlastně o diagnosticko-výcvikový program, ve kterém je pozornost hodnotitelů nasměrována na chování skupiny uchazečů v různých situacích simulujících klíčové aspekty dané práce. Podle Spáčilové (2012, str. 71) je možno mezi metody AC zařadit psychodiagnostické metody, případové studie, rolové hry, ukázky týmové práce a mnoho dalších. Principem AC je srovnání výkonu několika uchazečů v různých situacích v jednom čase a tím ověřit nejen odbornosti, ale i potenciál jednotlivých uchazečů.³⁰

AC zahrnuje zpravidla skupinu šesti až dvanácti osob provádějících po několik hodin individuální a týmová cvičení, manažerské hry, a případové studie zaměřené na požadované schopnosti (organizace práce, efektivní komunikace, analýza a řešení problémů, stanovení priorit, řízení skupiny, atd.)

AC vychází z předpokladu, že chování a výkon uchazeče během simulací různých situací umožňuje poměrně dobře předpovědět jeho schopnost pracovat v reálných situacích včetně typického jednání s kolegy, nadřízenými či podřízenými. Typickou metodou AC je hraní role. Z tohoto důvodu je hlavním předpokladem úspěšnosti AC

³⁰ SPÁČILOVÁ, Š. *Human Resources Management*. 2012, č. 5. ISSN 1801-4690, str. 71.

přesné formulování a stanovení nároků dané pozice, kterým je vždy třeba uzpůsobit situace a úkoly během AC tzv. na míru.

Základní výhodou použití metody AC je snížení rizika nesprávného personálního rozhodnutí. Pozornost hodnotitelů je zde zaměřena na chování a dává možnost posoudit kandidáty na základě jejich chování v simulovaných pracovních, sociálních a manžerských situacích včetně řešení typických pracovních problémů.

K dalším přednostem AC patří i možnost posouzení většího množství kandidátů najednou. Všichni kandidáti se účastní stejných úkolů a modelových situací a na jejich hodnocení dohlíží více hodnotitelů najednou, jak uvádí Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, str. 131).³¹

Hodnotitelé a pozorovatelé se většinou skládají nejen z pracovníků dané organizace, ale jsou zde přítomni i externí pozorovatelé, nejčastěji vyškolení externí odborníci či psychologové.

Tato metoda se používá nejčastěji při obsazování vyšších a kvalifikovanějších pozic, kdy výsledky testů mohou být dále použity i pro další rozvoj vybraného pracovníka neboť často součástí AC bývá i psychodiagnostika zúčastněných kandidátů. Assessment centra se také využívají při potřebě nábory většího počtu nových zaměstnanců, či při více volných místech na různých úrovních organizační struktury.

Ukázka organizace AC podle Koubka (2012, str. 177-178):

- Vytvoření přiměřené skupiny uchazečů a jejich uvedení do prostor konání AC
- Vytvoření hodnotitelské komise – cca 6-8 posuzovatelů – vybraní manažeři dané organizace, psychologové, externí odborníci z poradenských nebo vzdělávacích institucí
- Délka AC může být od 1 do několika dnů
- Pohovory s uchazeči

³¹ AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 131.

- Úkoly, simulující každodenní problémy obsazovaného místa pomocí telefonických hovorů, dopisů, komunikace na PC, jednání s návštěvami – to vše s různou frekvencí a naléhavostí, v různých úrovních stresu a tlaku na uchazeče
- Případové studie a jejich řešení – skutečný nebo vymyšlený organizační problém, pro který uchazeči jednotlivě nebo ve skupině navrhnou řešení
- Skupinová diskuse – opět řešení daného úkolu, kdy již každý uchazeč hraje zadanou roli. Sledují se zde především schopnosti přesvědčovací a argumentační
- Manažerské hry – simulující organizaci a její vnitřní i vnější podmínky, vyžadující týmové rozhodnutí
- Testy osobností a schopností
- Posuzovatelé pozorují a zaznamenávají chování uchazečů v daných situacích, posuzují předem stanovené charakteristiky (organizační schopnosti, komunikační dovednosti, schopnost plánování a úsudku, tvořivost, odolnost vůči stresu, vystupování ve vztahu ke kolegům apod.). Na závěr hodnotitelé ve skupině posuzují schopnosti jednotlivých uchazečů plnit požadavky obsazovaného místa a sestaví pořadí uchazečů.³²

4.5 REFERENCE

Informace získané o kandidátovi během procesu výběru nového zaměstnance (z životopisu a během výběrového řízení při osobním kontaktu), častokrát nemohou obsáhnout dlouhodobější pracovní zkušenost s uchazečem. Proto je důležitým

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 177-178.

dodatečným zdrojem informací i hodnocení od osob, které již mohli uchazeče sledovat v pracovním procesu.

Zjišťování referencí sleduje podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, str. 137) dva hlavní cíle, zaprvé ověřit informace, které nám o sobě dal sám kandidát během výběrového řízení, získat informace jak se uchazeč v pracovním procesu skutečně choval.³³

Reference mohou být získávány od bývalých kolegů, nadřízených či podřízených, obchodních partnerů, profesních kolegů apod. Z diskrétních důvodů by nikdy neměly být získávány od stávajícího zaměstnavatele v průběhu výběrového řízení.

Výhodou využití této metody je ověření konkrétních informací o délce pracovního poměru, náplni práce, absencí apod.

Získané názory na charakter a vhodnost uchazeče jsou však nespolehlivé, velmi často ovlivněné subjektivními pocity ať v kladném nebo záporném slova smyslu. Podle Zákoníku práce navíc oficiální pracovní posudek musí zaměstnanec svému zaměstnavateli odsouhlasit, tj. zpravidla v něm pak nejsou žádné informace, které by zaměstnanec mohly poškodit. Z tohoto důvodu se často mezi personalisty reference předávají ústně a „neoficiálně“, případně se reference ověřují z několika zdrojů.

³³ AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1, str. 137.

5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A UKONČENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Po skončení výběrového řízení je nutné vyhodnotit získané informace a rozhodnout se pro konečného kandidáta.

Pokud společnost pro výběr nového zaměstnance použila metodu několika pohovorových kol, případně kombinace více metod, většinou se počet uchazečů s každým dalším kolem snižuje a v závěrečném kole se pak již nachází dva, max. tři finální uchazeči.

Pokud společnost pro výběr použila např. pouze metodu Assessment centra a rozhoduje se najednou mezi větším počtem uchazečů, je důležité si uchazeče rozdělit do několika skupin – ty, kteří plně vyhovují všem základním požadavkům, ty, kteří nevyhovují ve všech parametrech a ty, kteří nevyhovují vůbec.

Ve všech případech je důležité vybrat finálního kandidáta, který splňuje všechny formální i neformální požadavky a shodnou se na něm všechna zúčastněná oddělení. Tomuto kandidátovi je telefonicky nebo písemně učiněna konkrétní nabídka práce. Po předložení nabídky může ještě probíhat vyjednávání o dalších konkrétních detailech práce (plat, datum nástupu, místo práce, pracovní doba apod.). Pokud na obou stranách dojde k dohodě, kandidát podepíše pracovní smlouvu a je zařazen do pracovního procesu.

Pokud z nějakého důvodu nedojde k dohodě mezi vybraným kandidátem (mezitím akceptoval jinou nabídku práce, nedohodl se na výši mzdy apod.) může společnost oslovit kandidáta z druhého, případně třetího místa. Pokud takové kandidáty nemá, je potřeba s celým procesem výběru začít znovu.

Jakmile dojde k dohodě mezi oběma stranami (uchazeč a zaměstnavatel) je důležité také zamítnout ostatní kandidáty a informovat je o ukončení celého výběrového řízení.

6 ROVNÉ A ETICKÉ ZACHÁZENÍ

V celém procesu získávání a výběru zaměstnanců je nutné dbát na dodržování zákazu přímé a nepřímé diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského či rodinného stavu, politického smýšlení členství a činnosti v politických stranách nebo odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů. Výjimku tvoří pouze důvody, kdy z povahy zaměstnání nebo ze souvislostí vyplývá, že požadovaný důvod představuje podstatný, rozhodující a nezbytný požadavek pro výkon daného zaměstnání a je v přiměřené výši, jak uvádí Vysokajová, Kahle, Randlová (2013, str.).³⁴ Podrobnosti lze nalézt přímo v Zákoníku práce a upravuje je také antidiskriminační zákon.

V procesu získávání a výběru zaměstnanců se zaměstnavatelé dopouští diskriminace nejčastěji v pracovní inzerci, a to diskriminace věku nebo pohlaví. Použití názvu inzerované pozice v mužském rodě za diskriminaci považováno není, protože se tento rod obecně užívá pro souhrnné označení mužů i žen. Naopak nabídka práce, ze které je zřejmé, že zaměstnavatel hledá pouze muže nebo ženy a nezbytně to nesouvisí s obsazovanou pozicí, již za diskriminaci považována je. Stejně tak může být za diskriminaci považován požadavek na konkrétní věk, případně specifikace práce „v mladém kolektivu“ či požadavek na nepřiměřeně dlouhou praxi. Stejně tak, by si zaměstnavatelé měli dávat pozor na požadavky ohledně zdravotního stavu a fyzické kondice, které mohou být považovány za diskriminaci zdravotně postižených uchazečů o zaměstnání.

³⁴ VYSOKAJOVÁ, M., B. KAHLE, N. RANDLOVÁ, P. HŮRKA a J. DOLEŽÍLEK. *Zákoník práce komentář, 4. Vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-033-2.

V celém procesu získávání a výběru zaměstnanců je nutné, aby ke všem účastníkům výběrového řízení přistupovala organizace stejně, bez jakýchkoliv rozdílů. V současné době si mnoho společností zakládá na dodržování vlastních etických kodexů, v nichž by měl být rovný a etický přístup ke všem uchazečům a zaměstnancům zakotven jako jeden ze základních.

Stejně tak, je důležité zachovat v celém průběhu tohoto procesu diskrétnost a mít na vědomí, že získané informace od uchazečů jsou citlivými osobními daty, jejichž zneužití může mít za následek nejen ztrátu dobrého jména společnosti, ale i finanční postih ze strany Úřadu pro ochranu osobních údajů.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 UKÁZKA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA POZICI SALES MANAGER ASSISTANT VE SPOLEČNOSTI AB

V praktické části bakalářské práce se autorka snažila poznatky načerpané z teoretické části své práce aplikovat na konkrétní výběrové řízení. Do popisu průběhu konkrétního výběrového řízení zahrnula všechny kapitoly zmíněné v předchozích částech práce – vznik potřeby vyhledání nového zaměstnance, stanovení kompetencí a odpovědností pracovní pozice, získání vhodných kandidátů, použité metody výběru, stanovení jednotlivých fází výběrového řízení, hodnocení a analýzu zaslaných dokumentů, průběh samotného výběrového řízení, hodnocení kandidátů, vyhodnocení výsledků a ukončení celého výběrového řízení – a ukázat tak využití teoretických poznatků v praxi, včetně všech aspektů, které konečný výběr vhodného kandidáta v konečné fázi ovlivnily.

Výběrové řízení se týkalo pozice Sales Manager Assistant v jedné farmaceutické společnosti. Z důvodu ochrany firemních a osobních údajů bude v praktické části označena jako společnost AB.

Společnost AB je jednou z největších farmaceutických firem ve střední a východní Evropě. Její obchodní síť pokrývá pět kontinentů a její léčiva jsou obchodována ve více než sto zemích světa. Zabývá se výzkumem, vývojem, výrobou a obchodem v oblasti humánních léčivých přípravků. V rámci České republiky zaměstnává přibližně 100 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni na zaměstnance v kanceláři (spadá sem především vedení společnosti, oddělení marketingu, účetní oddělení, IT, HR, administrativa) a zaměstnance pohybující se v rámci přidělených regionů po celém území ČR (hlavně tým Medicínských reprezentantů, Area Managerů a Key Account Managerů).

Pozice Sales Manager patří v rámci společnosti AB do skupiny úzkého TOP Managementu, podléhá přímému vedení ředitele společnosti a zároveň řídí celý tým pohybující se „v terénu“. Z tohoto důvodu je pozice jeho asistenta/ky velmi důležitá a zodpovědná.

Zaměstnankyně pracující na této pozici do července 2014 podala z osobních důvodů standardní výpověď s dvouměsíční výpovědní lhůtou. Očekávaný odchod a potřebný nástup nového zaměstnance byl tedy stanoven na červenec 2014 a společnost AB měla termín dvou měsíců na nalezení vhodného nástupce.

Součástí společnosti AB je i HR oddělení, které mimo jiné pomáhá i s výběrem nových zaměstnanců, proto se po obdržení výpovědi předchozí zaměstnankyně zorganizovala schůzka Sales Managera a HR Managera. Zde byla projednána a upřesněna náplň práce uvolněného pracovního místa a zároveň zde byly stanoveny základní kompetence, které Sales Manager od pozice svého asistenta/ky vyžaduje, a které jsou pro něj jako budoucího přímého nadřízeného prioritní. Hlavní náplní práce na daném pracovním zařazení je především administrativní a organizační podpora samotného Sales Managera, týmu jeho podřízených, zajišťování a organizace celofiremních a týmových akcí, úprava a správa databází a tvorba pravidelných i mimořádných reportů a tabulek. Z těchto povinností vyplynuly konkrétní požadavky na vhodné uchazeče. Kromě požadavků na vyšší vzdělání, jazykové znalosti a délku praxe, patřily mezi prioritní kompetenci především organizační a komunikační dovednosti, samostatnost a spolehlivost, flexibilita a odolnost vůči stresu a výborná znalost práce s PC, především s programem Excell.

Ve společnosti AB je součástí benefičního programu také možnost doporučení nového zaměstnance. Pokud je doporučený kandidát zaměstnán na základě absolvování standardního výběrového řízení a absoluuje zkušební dobu, je jeho doporučitel finančně odměněn. Z tohoto důvodu byli o výběrovém řízení informováni i ostatní zaměstnanci společnosti.

Jako metoda výběrového řízení byla vybrána metoda polostrukturovaného pohovoru v kombinaci s testy praktických dovedností, zaměřených především na prokázání jazykových znalostí, logického myšlení a práce s tabulkami. Celé výběrové řízení bylo rozděleno do následujících fází a kol:

- Inzerce na portále jobs.cz a na internetových stránkách společnosti AB
- Analýza došlých dokumentů

- Předvýběr vhodných kandidátů a telefonické ověření základních údajů
- První kolo pohovorů (HR Manager)
- Druhé kolo pohovorů (Sales Manager) + testy
- Třetí kolo pohovorů a finální výběr (Sales Manager, Ředitel společnosti)
- Oslovení vybraného uchazeče a zaslání nabídky
- Ukončení výběrového řízení, zamítnutí nepřijatých zájemců

Inzerce

Společnost AB má navázanou spolupráci i s personálními agenturami, ale z důvodů velkého množství volných kandidátů na pracovním trhu a z finančních důvodů, inzeruje volné pozice nejdříve sama, na portále jobs.cz a na svých internetových stránkách. Personální agentury využívá pouze na pozice vyššího managementu nebo na pozice, které se jí nedaří obsadit vlastními silami.

Podle dohody Sales Managera a HR Managera byl sestaven inzerát, který společnost AB zveřejnila na předplacených pracovních portálech a zároveň na svých internetových stránkách. Z antidiskriminačních důvodů byl inzerát genderově upraven tak, aby mohli reagovat muži i ženy. Danou pozici mohou vykonávat obě pohlaví, přestože 95% reakcí bylo z řad ženské populace.

Na níže uvedený inzerát do 7 dnů po zveřejnění odpovědělo 97 zájemců o zaměstnání.

Farmaceutická společnost AB hledá do svého týmu vhodné kandidáty/ky na pozici:

SALES MANAGER ASSISTANT

Náplň práce:

- *podpora Sales Managera a týmu Key Account Managerů*
- *organizační a administrativní činnost při zajišťování celofiremních a týmových akcí*
- *úprava a správa databází*
- *tvorba reportů, tabulek, práce s databázemi*
- *pravidelný reporting, částečně v AJ*
- *správa přiděleného finančního rozpočtu*

Požadujeme:

- *min. SŠ vzdělání*
- *praxe na obdobné pozici min. 2 roky – podmínkou*
- *velmi dobrá znalost AJ (slovem i písmem)*
- *výborná znalost práce s programem Excell*
- *velmi dobrá znalost ostatních programů MS Office (Word, PowerPoint)*
- *dobré organizační a komunikační schopnosti*
- *pečlivost, spolehlivost, samostatné jednání*
- *analytické myšlení, flexibilita, odolnost vůči stresu*

Nabízíme:

- *zajímavou práci v mezinárodní farmaceutické společnosti*
- *příjemný kolektiv*
- *dobré platové podmínky*
- *zaměstnanecké výhody a benefity*

Nástup: červenec 2014

Místo práce: Praha 4, Michle

Pracovní smlouva: doba určitá, při výborných pracovních výsledcích možnost prodloužení na dobu neurčitou

V případě zájmu nám prosím pošlete svůj strukturovaný životopis a motivační dopis na email:

Analýza došlých dokumentů

Z došlých reakcí a zasláných životopisů bylo vybráno 35 zájemců, kteří splnili formální požadavky na zaslání motivačního dopisu, životopisu a základní požadavky vyplývající ze zveřejněného inzerátu.

62 zájemců bylo emailovou zprávou zamítnuto, nejčastějšími důvody byly formální nedostatky v zasláných dokumentech, chybějící požadované vzdělání nebo praxe, nedostatečné jazykové znalosti apod.

Předvýběr vhodných kandidátů a telefonické ověření základních údajů

Z časových důvodů nebylo možné pozvat všech vybraných 35 zájemců na osobní pohovor, proto byla vybrána metoda telefonického předvýběrového kola, ve kterém se kromě ověření některých dat z životopisů sledovaly i komunikační dovednosti jednotlivých uchazečů. Otázky byly směřovány především na potvrzení uváděné délky praxe, na získané pracovní zkušenosti a náplň práce a na důvody odchodu z předchozích zaměstnání. Nejčastější důvody pro zamítnutí kandidátů v tomto kole byly tyto: uváděná praxe nebyla v požadované délce; kandidát měl praxi s náplní práce, která vůbec neodpovídala náplni práce budoucí asistentky; kandidát na telefonicky nereagoval, ani se neozval zpět; kandidát již o nabízenou práci neměl zájem; kandidát již akceptoval jinou pracovní nabídku; kandidát si vůbec nepamatoval, na jaký inzerát reagoval; kandidátova reakce na telefon a jeho komunikační dovednosti nevyhovovaly požadavkům společnosti.

První kolo pohovorů (HR Manager)

Do prvního kola pohovorů bylo pozváno 15 kandidátů vybraných z reakcí na inzerát a dva kandidáti, doporučení jinými zaměstnanci společnosti. Celkem tedy 17 kandidátů. Fyzicky na pohovory dorazilo pouze 14 zájemců, dva z výběrového řízení odstoupili a jeden bez omluvy nedorazil v domluveném termínu. Jednotlivé pohovory se konaly v časovém rozmezí pěti pracovních dní a na každého kandidáta bylo vyhrazeno cca 60 minut času, což se v průměru ukázalo jako dostačující pro získání potřebných informací. Prvního kola pohovorů se za společnost AB účastnil HR Manager a pohovory byly vedeny metodou polostrukturovaných pohovorů. HR Manager měl vytvořenu základní osu otázek, které byly pro všechny kandidáty stejné, zároveň však měl čas posoudit konkrétní odpovědi a případně se podrobněji zaměřit na oblasti odpovědí, které vyžadovaly konkrétnější nebo hlubší analýzu. Vzor pohovorového dotazníku se základní osou otázek viz Příloha G.

Otázky byly otevřené, aby poskytovaly kandidátům možnost širších a detailnějších odpovědí a zároveň delší odpovědi umožňovaly HR Managerovi sledovat i neverbální projevy jednotlivých kandidátů, stejně tak, jako komunikační a prezentační dovednosti. Pro posouzení některých požadovaných kompetencí byla částečně použita i metoda behaviorálního pohovoru, tj. byly pokládány otázky zaměřené na popis chování v konkrétních situacích. Např. organizační schopnosti byly poměřovány přes otázky

typu: Kdy jste naposledy něco zorganizoval/a, jak to dopadlo, vyvstal během akce nějaký problém, jak jste ho vyřešil/a apod. Stejným způsobem byly kladeny otázky i na oblast vlastní iniciativy a samostatnosti, chování ve stresových situacích apod. Poznámky z pohovoru zaznamenával HR Manager na formulář, který byl použit u všech kandidátů stejně, aby bylo jednodušší poté kandidáty zhodnotit a porovnat.

Druhé kolo pohovorů (Sales Manager) + testy

Do druhého kola pohovorů postoupilo 7 vybraných kandidátů. Pohovory se konaly v sídle společnosti AB a účastnil se jich Sales Manager. Metoda vedení pohovoru byla velmi podobná metodě z prvního kola, polostrukturovaný pohovor, nicméně otázky měl Sales Manager připravené svoje, více zaměřené na pracovní návyky z předchozích zaměstnání. V tomto kole se také kandidáti dozvěděli více informací o nabízené práci, organizaci pracovního dne a další informace, potřebné také pro jejich rozhodnutí, zda by byli na této pracovní pozici spokojeni a naplňovala by jejich očekávání. Stejně tak byl důležitý osobní kontakt mezi Sales Managerem a vybranými kandidáty, aby se navzájem shodli i na svých osobnostních rysech, aby se navzájem i lidsky respektovali.

Součástí druhého kola, byly také testy praktických dovedností, zaměřené především na prokázání jazykových znalostí, logického myšlení a práce s tabulkami. Kandidáti byli posazeni k notebooku a dostali písemné zadání několika navzájem prolínajících se úkolů, od překladu běžné emailové zprávy do AJ, přes práci s tabulkami, jejich úpravu a zhotovení reportu. Cílem tohoto testování bylo kromě prokázání konkrétních znalostí (práce s excellem), také posouzení pečlivosti, pozornosti a zpětné kontroly odevzdané práce.

Třetí kolo pohovorů a finální výběr (Sales Manager, Ředitel společnosti)

Do třetího kola postoupili tři kandidáti, již v téměř jasném pořadí preferencí přijetí. Třetího kola se účastnil opět Sales Manager a Ředitel společnosti a jednalo se spíše o formální představení finálních kandidátů a potvrzení výběru Sales Managera.

Oslovení vybraného uchazeče a zaslání nabídky

Po skončení třetího výběrového kola byl vybraný kandidát osloven s konkrétní nabídkou zaměstnání, kterou přijal. Zároveň ještě byly ještě dojednány podmínky jeho pracovní smlouvy včetně mzdy, data nástupu a dalších podrobností.

Ukončení výběrového řízení, zamítnutí nepřijatých zájemců

Poté co vybraný kandidát nabídku na pozici Sales Manager Assistant ve společnosti AB přijal, byli dva zbylí kandidáti telefonicky seznámeni s tímto faktem a bylo jim poděkováno za jejich účast ve výběrovém řízení.

Stejně tak, byli zamítnuti kandidáti z předchozích kol, kteří do dalších kol výběrového řízení již nepostoupili.

Pro danou pozici se výběr metody výběrového řízení pomocí polostrukturovaného pohovoru osvědčil. Společnost AB i vybraný kandidát měli více možností osobního setkání a mohli se více poznat. Jelikož se pohovory konaly přímo ve společnosti AB a kandidát se setkal i s více zaměstnanci, mohl zároveň posoudit i základní znaky firemní kultury, atmosféru ve společnosti a plnohodnotně se rozhodnout, zda chce nabídku pracovního místa akceptovat. Z druhé strany nebyl výběr vhodného kandidáta pouze na osobě Sales Managera, ale byl potvrzen i dalšími Managery společnosti, kteří měli možnost kandidáta poznat. Zároveň měl Sales Manager během svého setkání příležitost si s kandidátem vysvětlit vzájemná očekávání od dané pracovní pozice a seznámit se navzájem i se svými osobnostními rysy.

Použití stejné osnovy základních pohovorových otázek pro všechny kandidáty umožnilo jejich lepší vzájemné porovnání, pomohlo s předáváním informací mezi jednotlivými Managery a umožnilo tak efektivnější výběr finálního kandidáta.

Kombinace pohovorů s testy se také ukázala v tomto případě jako správná. Úkoly vycházející z náplně práce a z praxe dané pozice pomohly lépe vyselektovat vhodnější kandidáty a ukázat jejich konkrétní dovednosti a zkušenosti.

Jako nevýhodu vybrané metody výběru považuje autorka práce značnou časovou náročnost celého výběrového řízení. Od inzerce k finální nabídce vybranému kandidátovi uběhl téměř měsíc a půl, během kterého někteří další kandidáti přijali nabídky jiných zaměstnavatelů a společnost AB tak mohla přijít o kvalitní zaměstnance. Také tři kola osobních pohovorů jsou poměrně časově náročná a mohla některé kandidáty odradit.

Použití jiné metody výběru nového zaměstnance, metody Assessment Centra, se z finančních důvodů pro tuto pozici příliš nehodilo. Složitě psychologické testování je pro pozici Sales Manager Assistant zbytečně nadstandardní a použití této metody doporučuje autorka práce spíše pro pozice vyššího managementu či pro případy, kdy je

potřeba ve společnosti obsadit více pozic najednou a kde metoda AC posoudí najednou větší množství kandidátů zároveň s možnostmi jejich pracovního zařazení v širším portfoliu pracovních nabídek.

ZÁVĚR

Cílem předložené bakalářské práce byla snaha autorky přiblížit základní pojmy, postupy a možnosti v oblasti získávání a výběru zaměstnanců včetně konkrétních metod výběru zaměstnanců a uvedení jejich hlavních výhod a nevýhod.

Řada úspěšných manažerů se řídí heslem: „správní lidé na správném místě.“ Trvalý úspěch firmy, podniku, společnosti závisí do značné míry na části kapitálu, který představují lidské zdroje – jejich schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochota a nasazení. Aby mohlo být toto heslo naplněno, je třeba v potřebném čase pro konkrétní místa získávat odborně a profesně vhodné pracovníky.

Výběr nových pracovníků není jednoduchý proces a získání kvalitního zaměstnance stojí práci, čas a úsilí. Přáním všech vedoucích pracovníků je mít ve svém týmu spolehlivé, motivované a kvalitní zaměstnance se zájmem o jejich práci a společnost.

Z tohoto důvodu je nezbytné správné stanovení cílů a hodnot sloužících k získání takového pracovníka, který bude svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi přispívat k trvalému úspěchu společnosti a její konkurenceschopnosti.

Celý proces výběru nových zaměstnanců se neskládá pouze ze samostatného výběru, ale je souhrnem několika procesů, které na sebe musí vzájemně navazovat a vhodně se doplňovat. Počet lidí zapojených do tohoto procesu se mění s velikostí společnosti, ale vždy by měli mít všichni na vědomí společný cíl a vzájemnou komunikaci a spolupráci.

Klíčem k úspěchu při procesu výběru zaměstnanců je především správná příprava a výběr vhodné metody. Vždy je potřeba zvážit mnoho faktorů od finančních prostředků až po časové nároky.

Žádná z používaných metod výběru zaměstnanců, ani jejich vzájemná kombinace, nezaručuje stoprocentní úspěšnost vybraného kandidáta, ale každá z nich pomáhá zjistit jeho potenciál a předpoklady pro úspěšné zvládnutí nároků obsazovaného místa.

Metodu výběru by měl každý zaměstnavatel pečlivě zvážit. Konečné rozhodnutí by mělo zohledňovat vstupní faktory, finanční situaci organizace, situaci na trhu práce a vztahy v daném pracovním kolektivu. V případě, kdy proces získávání a výběru nového zaměstnance proběhne zodpovědně a uvážlivě, získá organizace kvalitního pracovníka, který bude v organizaci spokojen a ztotožní se s její firemní kulturou a jejími cíli.

Důležité je také si uvědomit, že podepsáním pracovní smlouvy ještě celý proces nekončí, každého nového zaměstnance je důležité proškolit, seznámit s kulturou dané společnosti, s jeho novým pracovním prostředím a po nějaký čas také sledovat jeho zařazení do pracovního procesu a spokojenost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Seznam použité české literatury

AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

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

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VYSOKAJOVÁ, M., B. KAHLE, N. RANDLOVÁ, P. HŮRKA a J. DOLEŽÍLEK. *Zákoník práce komentář, 4. Vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-033-2.

Seznam použitých českých periodik

ČERVENKOVÁ, A. *HR Forum*. 2012, č. 12. ISSN 1212-690X.

ČERYCHOVÁ, H. *Human Resources Management*. 2012, č. 5. ISSN 1801-4690.

PAPÁNEK, J. *Human Resources Management*. 2012, č. 6. ISSN 1801-4690.

SPÁČILOVÁ, Š. *Human Resources Management*. 2012, č. 5. ISSN 1801-4690.

STÝBLO, J. *Práce a mzda*. 2006, č. 9. ISSN 0032-6208.

ŠLAPALOVÁ ČEMPELOVÁ, Z. *Human Resources Management*. 2012, č. 6. ISSN 1801-4690.

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|------|
| PŘÍLOHA A – VHODNĚ ZVOLENÝ, STRUKTUROVANÝ ŽIVOTOPIS..... | I |
| PŘÍLOHA B – NERELEVANTNÍ, NEPŘEHLEDNÝ ŽIVOTOPIS..... | III |
| PŘÍLOHA C – VHODNĚ ZVOLENÝ MOTIVAČNÍ DOPIS Č.1..... | VI |
| PŘÍLOHA D – VHODNĚ ZVOLENÝ MOTIVAČNÍ DOPIS Č. 2..... | VII |
| PŘÍLOHA E – NEVHODNÝ MOTIVAČNÍ DOPIS..... | VIII |
| PŘÍLOHA F – NERELEVANTNÍ MOTIVAČNÍ DOPIS..... | IX |
| PŘÍLOHA G – VZOR POHOVOROVÉHO DOTAZNÍKU..... | XI |

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A – VHODNĚ ZVOLENÝ, STRUKTUROVANÝ ŽIVOTOPIS

CURRICULUM VITAE

OSOBNÍ DATA

Jméno: Milan K....
Telefon: +420 603 46
E-mail: iv.k@seznam.cz
Adresa: Faltézova 15, 156 00 Praha 5 – Zbraslav
Datum narození: 18.10.19..
Rodinný stav: svobodný

VZDĚLÁNÍ

- 2001 – 2004 **Vyšší odborná škola cestovního ruchu**
Studium ukončené absolutoriem v roce 2004 titulem DiS.
Osvědčení pro výkon průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu
pro region Praha v českém a anglickém jazyce
- 1997 – 2001 **Soukromé gymnázium**
Studium ukončené v roce 2001 maturitní zkouškou
- 1988 – 1997 **Základní škola, Praha 5**
Od roku 1990 výběrová třída s rozšířenou výukou jazyků (němčina, angličtina)

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

- 01/2011 – 12/2013 **Mediální skupina, a.s., Praha 10**
vedoucí recepce
- zajištění organizačního a administrativního chodu recepce
- úzká spolupráce s vedením budovy a pracovníky ostrahy budovy
- metodické a odborné vedení týmu recepčních
- jednání s kurýry a pravidelnými zásobovateli budovy AMC
- aktivní dohled na provoz a parkování v garážích
- vítání a ohlašování návštěv, podpora marketingových činností
spojených s přijímáním hromadných návštěv
- vedení evidence o pohybu návštěv po budově
- zodpovědnost za přepojování a vyřizování telefonátů
- rezervace zasedacích místností konferenčního centra
- dohled a vedení týmu recepčních a členů ostrahy
- spolupráce s produkčními týmy novin i rádií
- 02/2010 – 06/2012 **Gymnáziums.r.o., Praha 8**
vedení semináře Dějiny filmové tvorby
- výuka teorie československého, resp. českého, evropského
a světového filmu od počátku kinematografie do současnosti

- 08/2004 – 08/2010 **Vojenská zařízení, p.o., Praha 6**
zástupce vedoucího - oddělení zahraničního cestovního ruchu
 - jednání s obchodními partnery v ČR i zahraničí, klienty a delegáty
 - tvorba textů nabídkových katalogů zahraničních zájezdů
 - příprava smluv s obchodními partnery (cestovní kanceláře)
 - správní a ekonomické vedení spojené s provozem oddělení
 - příprava a prodej zahraničních zájezdů
 - příprava speciálních zájezdů na zakázku pro MO ČR
 - spoluvedení oddělení zahraničního cestovního ruchu, dohled nad dispečinkem zahraničních rekreací
- 2003 – 2004 **AB, s.r.o., Praha 5**
odborná studijní praxe v cestovní agentuře
 - prodej zájezdů
 - jednání s klienty a obchodními partnery (cestovní kanceláře)
 - správa internetových stránek

DALŠÍ DOVEDNOSTI A ZNALOSTI

- Jazykové znalosti: český jazyk – mateřský
 anglický jazyk – pokročilý
 německý jazyk – středně pokročilý
 slovenský jazyk – pokročilý
 italský jazyk – mírně pokročilý
- PC: uživatelsky, MS Word, MS Excel, Power Point, internet
- Řidičský průkaz: skupina B
- Obecně: samostatnost, zodpovědnost, spolehlivost, pečlivost, loajálnost
- Záliby: cestování, divadlo, filmy, sport
- Profesní cíl: být platným členem pracovního kolektivu, rozšiřovat své dosavadní znalosti, profesní postup
- Trestní bezúhonnost: bez záznamu v trestním rejstříku

PŘÍLOHA B – NERELEVANTNÍ, NEPŘEHLEDNÝ ŽIVOTOPIS

PROFESNÍ ŽIVOTOPIS

Jméno a příjmení, titul: Ing. Jaroslav P....
Datum narození: 19. března 19.....
Národnost: česká
Státní příslušnost: ČR
Stav: ženatý

I. Přehled vzdělání:

- Učňovská škola zemědělská, obor pěstitel-chovatel, Mladé Buky, okres: Trutnov, 1962;
- SZTŠ, obor ekonomiky zemědělství – pro účetní a ekonomy zemědělských podniků, Nový Bydžov, okres: Hradec Králové, maturita v roce 1966;
- Vysoká škola ekonomická (VŠE) v Praze, fa výrobně-ekonomická, rok ukončení 1971,
- Postgraduální studium na VŠE v Praze, na fakultě národohospodářské, ukončení v roce 1988,
- Rekvalifikační studium pro externí auditory (pod Komorou auditorů České republiky), pořádané v roce 1992 Federálním ministerstvem financí a Vysokou školou ekonomickou v Praze,
- Základy kontroly – pořádané NKÚ (Nejvyšším kontrolním úřadem České republiky) – zkouška s certifikátem 1996,
- Odborná příprava pracovníků veřejné správy v oboru interní audit a finanční kontrola – osvědčení ČIIA (Českého institutu interního auditu), základní kurz, odborné semináře a školení průběžně a atestační kurz k provázení finančního auditu a atestační kurz k auditu hospodaření s majetkem.

II. Přehled praxe:

- 1971 – 1972: Generální ředitelství Mlékárenského průmyslu (v odboru účetnictví, statistiky a rozborů), Škodaexport – PZO Praha (vývoz velkých investičních celků);
- 1973 - 1992 (do zrušení čs. federace) – bez přerušení cca 20 let - Federální ministerstvo kontroly (FMK) – v různých odborech - ve svodném odboru plánu a rozpočtu (*převážně v analytickém oddělení*), v odboru organizačně metodickém, v odboru sociální politiky a zaměstnanosti;
- 1993 – po zrušení čs. federace zaměstnán v a. s., Chladicí věže - stavební firma (v sekretariátu generálního ředitele) a v Domě zahraničních styků Ministerstva školství a mládeže (v ekonomickém úseku odboru rozpočtu);
- 1993 (od 1.5.1993) – 1995; Ministerstvo vnitra České republiky (v odboru supervize) – výkon supervizní činnosti v různých odděleních odboru – v *analytickém, operativním a v oddělení kontroly*;
- 1995 - 1999 bez přerušení Ústřední finanční a daňové ředitelství (v odboru inspekce) a Ministerstvo financí ČR (v odboru kontroly – v kontrolním oddělení a v oddělení vyřizování stížností a podání);
- 1999 (od 16.8.1999 do 6.2.2012) - Ministerstvo vnitra České republiky (různé odbory – odbor supervize, odbor finanční kontroly, odbor interního auditu a supervize, odbor auditu a kontroly.

.....

Po ukončení Vysoké školy ekonomické (VŠE) jsem pracoval 2 roky na úseku účetnictví jako metodik účetnictví a účetního výkaznictví na generálním ředitelství VHI Mlékárenský průmysl (*včetně provádění rozborů výsledků hospodářské činnosti a zajišťování statistického výkaznictví*), po té krátkou dobu v podniku zahraničního obchodu Škodaexport (*vývoz velkých investičních celků*).

Od roku 1973 jsem byl zaměstnán ve státní správě.

Mimo výkon kontroly a auditu jsem byl zaměstnán v různých analytických odděleních. Na FMK jsem se buď podílel, nebo samostatně zpracovával souhrnné zprávy z provedených kontrol, zprávy o vývoji národního hospodářství a v posledních letech zpracovával stanoviska pro paní ministryni k materiálům projednávaným v tzv. „tripartitě“ (*jednání vlády, odborů a zaměstnavatelů*).

Na MV ČR, pokud jsem byl ustanoven vedoucím kontroly, nebo vedoucím auditorského týmu, jsem zpracovával výslednou zprávu pro příslušného pana ministra.

Vykonával jsem převážně tyto druhy kontrol v uvedených organizacích:

- **státní kontrolu** (na Federálním ministerstvu kontroly – **vnější ekonomickou kontrolu** v oblasti financování a účetnictví ve federálně řízených podnicích a jim nadřízených orgánech, to je na GRŘ VHI a na ministerstvech),
- **kontrolu vnitrosortní a vnitřní** - (na Ústředním finančním a daňovém ředitelství, po té na Ministerstvu financí a na Ministerstvu vnitra);
- **kontrolní činnost v hospodářských organizacích** (na GRŘ VHI Mlékárenský průmysl a v a. s. Chladicí věže);
- **kontrolu rozpočtu** v Domě zahraničních služeb Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy;

Z hlediska věcného jsem vykonával tyto kontroly a audity:

- **kontrolu ekonomickou a technickou** (např.: financování, účetnictví, rozpočtu, autodopravy, hospodaření s majetkem, kontroly a audity již proběhlých a probíhajících výběrových řízení, kontroly a audity čerpání prostředků z evropských fondů, atd.)
- **kontrolu systémovou a audity systémů** (*audity systémů – např. systém odměňování na MV, organizace řízení policejní školy a další, kontroly systémů – např. nastavení systému provádění inventarizací aj.*).

Mimoto jsem v průběhu své praxe:

- **zajišťoval metodiku kontroly** (*ve zpracovávání pomůcek a interních aktů řízení pro její výkon*),
- **prováděl vyřizování stížností občanů, oznámení, podnětů a petic** (na Federálním ministerstvu kontroly a Ministerstvu financí).

Na Ministerstvu financí ČR jsem byl prověřen NBÚ k práci s utajovanými skutečnostmi na stupeň „Tajný“; na Federálním ministerstvu kontroly na stupeň „PT“. Obnovení by pověření nemělo být proto velkým problémem. Nebyl jsem nikdy trestán – mám čistý trestní rejstřík.

Od roku 1993 jsem byl zaměstnán na Ministerstvu vnitra ČR v různých odborech; nejprve v odboru supervize, následně v odboru finanční kontroly, po té v odboru vnitřní kontroly, v odboru interního auditu a supervize a v odboru auditu a kontroly.

Po nabytí účinnosti zákona o finanční kontrole jsem se zabýval výkonem interního auditu, na pozici interní auditor organizační složky státu Ministerstvo vnitra ČR (MV ČR) v oddělení interního auditu, které bylo do 30.6.2011 součástí Odboru interního auditu a supervize MV ČR. K 1.7.2011 byl tento odbor zrušen a přebudován. V nově vzniklém odboru jsem pracoval až do 30.10.2011. V návaznosti na další organizační změny jsem byl po převedení zaměstnán od 1.11.2011 v Odboru azylové a migrační politiky.

Následně jsem požádal o ukončení pracovního poměru dohodou k 6.únoru 2012. Mé žádosti bylo vyhověno.

III. Ostatní znalosti:

- Uživatelská znalost práce na PC (např. word, excel, power-point, internet, atd.). Jsem držitelem certifikátu ECDL o tzv. „počítačové gramotnosti“, získaného po absolvování kurzů k jednotlivým modulům v počítačové škole GOPAS, a. s., Praha 10,
- Základní moduly průběžného vzdělávání na FMK, ÚFDŘ, MF ČR a MV ČR, poslední zejména např.: o lidských právech a výchově k nim, kurzy o Evropské unii, výběrová řízení na pořízení majetku, hospodaření s majetkem státu a další,
- Znalosti z účasti na seminářích, odborných a atestačních kurzech Českého institutu interních auditorů – ČIIA (účast pravidelně tak cca 2 – 3 za pololetí od vzniku ČIIA), vzdělávací agentury BOVA, aj.,
- Jazyky (ruština, němčina – studium na Jazykovém institutu MV na Policejní akademii v Praze na Lhotce).

IV. Poskytnutí referencí:

Poskytnout případné reference k mé osobě může např.

- bývalý ředitel Odboru finanční kontroly Ministerstva vnitra ČR, který je doposud zaměstnancem ministerstva vnitra ČR (v odboru auditu a kontroly),
- pan, bývalý ředitel odboru inspekce Ústředního finančního a daňového ředitelství Ministerstva financí ČR (později ředitel Finančně-analytického útvaru ministerstva financí ČR) – dřívější zaměstnanec a funkcionář Policie ČR,
- pan, bývalý vedoucí zaměstnanec Federálního ministerstva kontroly a po té poradce 1. náměstka ministra financí ČR, pan, můj bývalý spolupracovník – zaměstnaný v odboru interního auditu a supervize Ministerstva vnitra ČR, v současné době náměstek ministra financí ČR.

Na základě vyžádání mohu uvést další osoby.

V. Souhlas s nakládáním s osobními údaji:

Současně se žádostí o zaměstnání na Ministerstvu vnitra ČR - zařazení do evidence žadatelů o zaměstnání vedené personálním odborem MV ČR - poskytuji Ministerstvu vnitra ČR souhlas s nakládáním s osobními údaji v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.

V Praze dne

Ing.

Adresa:

PŘÍLOHA C – VHODNĚ ZVOLENÝ MOTIVAČNÍ DOPIS Č.1

Lucia Z., Hlavatého 66, 149 00 Praha 4, Tel: +420 776 797 ...

Společnost AB, s.r.o.
Novákova 65
140 00 Praha 4

V Praze dne

Věc: Žádost o pracovní pozici: Sales Manager Assistant

dovolte, abych se touto cestou ucházela o pracovní pozici Sales Manager Assistant, kterou inzerujete na webových stránkách jobs.cz.

Vámi nabízená pozice mě oslovila jelikož v současné době hledám pracovní uplatnění v oblasti asistenční a administrativní podpory.

Na této pozici mohu nabídnout dlouholeté zkušenosti s běžnou administrativní agendou.

Jako osobní asistentka top manažera a podpora obchodního oddělení mohu využít praktických dovedností a zkušeností organizačního a koordinačního charakteru. Koordinovala jsem rovněž administrativní podporu pro potřeby obchodních týmů v počtu 26 členů. Mezi své silné stránky proto řadím organizační a komunikační vlastnosti na velice dobré úrovni.

V rámci plnění pracovních aktivit kladu důraz na komunikaci a velice dobrý písemný projev s vazbou na samostatnost při řešení operativních pracovních úkolů a zadání.

Práce na pozici Sales Manager Assistant ve Vaší společnosti by pro mě znamenala možnost podílet se svými profesními dovednostmi na budoucím rozvoji firemní kultury společnosti AB, s.r.o.

V případě Vašeho zájmu, uvítám možnost osobního setkání.

Děkuji

S pozdravem s přáním hezkého dne

Lucia Z.

Tel.: +420 776 797 ...

E-mail: l.z...@gmail.com

PŘÍLOHA D – VHODNĚ ZVOLENÝ MOTIVAČNÍ DOPIS Č. 2

Karolina P.
Kubičkova 35
Praha 6

Společnost AB
Novákova 65
Praha 4

Žádost o zaměstnání

Dobrý den,
reaguji na Vaši nabídku práce uvedenou na internetových stránkách a ucházím se tímto o pozici:
Sales Manager Assistant

Na Vaší společnosti mě oslovilo, že existuje již 113 let a v České republice má své zastoupení již 58 let. Zajímavé je také to, že byla založena v Polsku a je jedinou farmaceutickou firmou bez strategického investora. Zaujalo mě, že Vaše společnost má své pobočky nejen v Evropě, ale i v Asii, Severní a Jižní Americe. Nabídka práce mě oslovila díky tomu, že se jedná o práci, kde bych mohla uplatnit své znalosti a schopnosti. Uvítám získání dalších poznatků z práce s lidmi, administrativní práce, práce na PC a z používání anglického jazyka. Ráda bych pracovala v příjemném prostředí s možností osobního rozvoje. Věřím, že splňuji požadavky na danou pozici:

- SŠ vzdělání ekonomického směru s maturitou - Škola ekonomiky a cestovního ruchu
- praxe na pozici asistentka pro finanční oddělení mezinárodní společnosti
- znalost anglického jazyka na středně pokročilé úrovni (B2) - pobyt ve Velké Británii 1,5 roku
- pokročilá úroveň MS Office - Word, Excel, Outlook, PowerPoint, Internet - absolvování kurzu
- dobré komunikační a organizační schopnosti
- analytické myšlení, odolnost vůči stresu
- mezi mé povahové vlastnosti patří pečlivost, zodpovědnost, flexibilita, smysl pro detail a pořádek, ochota a zájem učit se novým věcem, spolehlivost
- schopnost samostatného jednání
- proaktivní přístup k práci, orientace na výsledky.

Z dalších znalostí mohu zmínit: znalost techniky administrativy a obchodní korespondence, teoretická znalost podvojného účetnictví. Z předchozích zaměstnání mám praxi na pozicích: au-pair, asistentka pro finanční oddělení mezinárodní společnosti, operátorka, hosteska.

Doufám, že mé zkušenosti a schopnosti ze mě činí vhodného kandidáta na nabízenou pozici. V příloze připojuji životopis. Nástup možný ihned. Ráda doplním další potřebné informace o sobě při osobním setkání.

S pozdravem a přáním pěkného dne

Karolina P.

PŘÍLOHA E – NEVHODNÝ MOTIVAČNÍ DOPIS

Vážení,

nabídka mne velmi zaujala. Ráda bych využila dosavadní zkušenosti jako asistentka, což je také práce, která mne doposud nejvíce bavila.

Co se týče referencí, zaměstnavatelé by mi měli podávat dobré. Pouze v Muzeu čokolády se k nám nadřízená chovala velmi arogantně. Při odchodu jsem jí to řekla a ona mi, i přes výborné pracovní výsledky oznámila, že bude poškozovat moji pověst.

Klientovi bych to ale nikdy neřekla.

s pozdravem

Michaela P.

E-mail: m.p.....@tiscali.cz

Telefon: +420606519...

PŘÍLOHA F – NERELEVANTNÍ MOTIVAČNÍ DOPIS

Praha dne 10. 09. 2014

Zájem o zaměstnání - (motivační dopis) Příloha k přihlášce do výběrového řízení

V současné době hledám možnosti jakéhokoliv mého dalšího pracovního uplatnění, jak ve státní správě, tak v soukromopodnikatelské sféře, nebo i popř. v jiné organizaci či instituci; na jakékoliv vhodné pracovní pozici, nejraději především na pozici interního auditora. Pozici interního auditora jsem vykonával od nabytí účinnosti zákona o finanční kontrole (to je cca 10 let) a v ní jsem byl i soustavně a dlouhodobě školen a vzděláván.

Jsem přesvědčen, že nejen na úseku interního auditu, ale i v dalších zaměstnaneckých pozicích by byly moje dosavadní znalosti a praktické zkušenosti patřičně využity a přinesou mému zaměstnavateli, ať už je to ve veřejné, nebo soukromopodnikatelské sféře potřebný přínos a že prostředky vynaložené jako odměna za moji práci nebudou vynakládány zbytečně.

Výkon jakékoliv profese, nejen interního auditora, nebo kontrolora, a podobně, beru vedle prostředku k získání potřebných a nezbytných financí, dále jako důsledné naplňování poslání, aby se všude pracovalo racionálně, efektivně a v souladu s platnými předpisy (a v případě potřeby, pokud jsou předpisy, nebo systém nevyhovující, aby se iniciovala jejich změna).

V důsledku organizačních změn na Ministerstvu vnitra České republiky (dále jen „MV ČR“) jsem byl od 1.11.2011 po přeřazení z Odboru interního auditu a kontroly zaměstnán v Odboru azylové a migrační politiky MV na pracovní pozici referent bezpečnosti státu (nejprve šlo o práci na přepážce, kde se přijímají žádosti cizinců o povolení dlouhodobého, nebo trvalého pobytu v ČR, později pak o vyřizování podaných žádostí).

Přeřazení na tuto pozici mě „nesedlo“, neboť jde o práci svým způsobem mechanickou, rutinní (zejména práce na přepážce), při které se postupuje v rychlém tempu přesně podle zpracovaného návodu (= „nepřetržitá práce u běžícího pásu“), kterou vykonávají převážně především absolventi středních škol a mladší ženy – s různým středoškolským vzděláním. Nejde o tvořivou práci, na kterou jsem byl až doposud zvyklý, s možností např. vyhledat si neefektivnější pracovní postupy pro splnění zadaných úkolů, organizovat si alespoň částečně svoji práci, a s možností využívat zkušenosti nabyté celoživotní praxí. Z tohoto důvodu jsem požádal o ukončení pracovního poměru dohodou k 6. únoru 2012.

Umístění tohoto nového a mého posledního pracoviště, kam jsem byl přeřazen, bylo pro mě naostro nevyhovující. Cesta na toto nové pracoviště - pracoviště Chodov mě trvala MHD 1 ½ hodiny, a když připočtu 15 – 20 minut chůze z místa bydliště na tramvaj, tak 1 ¾ hodiny tam a zpět ze zaměstnání dtto, to je 3 ¼ hodiny jsem věnoval denně na cesty do a ze zaměstnání. Tuto dobu jsem pokládal za nepřiměřenou, vzhledem k tomu, že na předchozí pracoviště na Letnou jsem z domova dojel za 40 minut. Na základě mé žádosti, které bylo vyhověno, jsem byl následovně přeřazen na bližší pracoviště, kde se vyřizovala jednotlivá podání. Rovněž zaměstnanci tohoto pracoviště, kam jsem byl přeřazen jsou převážně mladší ženy se středoškolským vzděláním, a zaměstnankyně s dlouhodobou nebo delší praxí (6 – 10 let, i více).

Mě chápali jako „člověka dosaženého do jejich kolektivu někým zvenčí“. Některé zaměstnankyně se podle mě cítili ohroženi ve svých pozicích. Vzhledem k věkovému průměru zaměstnanců tohoto pracoviště (dvacetiletí, třicátíci a čtyřicátíci) jsem se značně svým věkem odlišoval od ostatního kolektivu, takže jsem se rozhodl nakonec po zvážení všech okolností ukončit svůj pracovní poměr podáním výpovědi dohodou, které bylo vyhověno.

Uvádím důvody, proč potřebuji být ještě nějakou dobu zaměstnán:

- V rámci privatizace bytového fondu na Praze 17 koupili panelákový byt (*bez žádných zvýhodnění – téměř za 1/2 tržní ceny*); půjčky od soukromých osob (s ručením směnkami) na jeho pořízení nemáme dosud splaceny. (*V době odkoupení bytu jsme v něm již 32 let bydleli a platili nájem*).
- Mladší syn Pavel je v současné době, jako absolvent bez praxe, zatím trvale nezaměstnaný, což zvyšuje velmi napětí v našem rodinném rozpočtu,
- Chtěl bych být alespoň nějaký čas v zaměstnání a přispívat tím společnosti výsledky své práce.

Z těchto důvodů mám zájem o zaměstnání a využívat svých získaných zkušeností a znalostí, a to tak dlouho, dokud o to bude ze strany příp. zaměstnavatele zájem.

Přehled své dosavadní praxe a odborného vzdělání uvádím v příloženém životopisu. Mimoto uvádím přehled absolvovaných kurzů a různých školení, převážně absolvovaných v Českém institutu interních auditorů v Praze k výkonu interního auditu.

Poskytnutí souhlasu k nakládání s osobními údaji:

Poskytuji zároveň souhlas s nakládáním s osobními údaji v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.

S pozdravem

Ing. Karel T.

Ing. Karel T., LADOVA 14/1016 – p. schr. 8,
Praha 3; 13000

PŘÍLOHA G – PODOVOROVÝ DOTAZNÍK, OSNOVA PODOVORU

| Jméno: | |
|--|--|
| Pozice: | Doporučen: |
| O sobě: | <i>očekává se představení kandidáta, jeho získané pracovní zkušenosti</i> |
| Ochody: | <i>důvody odchodů z předchozích zaměstnání</i> |
| Náplň práce | <i>popis předchozích náplní práce, s čím již má zkušenosti, v čem práce spočívala</i> |
| Co líbilo,nelíbilo: | <i>plusy a minusy – zkušenosti, atmosféra, benefity, problémy – z předchozích zaměstnání</i> |
| Co hledá,aby líbilo: | <i>představa nového zaměstnání, co očekává</i> |
| Co by nemusela: | <i>kteřa aktivita z dříve popsaných nejméně bavila, neštěla</i> |
| Organizace práce: Co naposl.organiz. | <i>dotaz na organizační schopnosti</i> |
| Vztah s nadřiz.: Jaký a jaká vl.zkuš? | <i>s jakými typy nadřizených má zkušenosti, který typ vyhovuje, co očekává</i> |
| Kdy posl.samost: | <i>otázky na prověření samostatnosti, iniciativy</i> |
| Kdy vl.iniciativa,něco navíc | |
| Vlastnosti as: Jak se proj.u vás (org.kom,anal) | <i>jaké vlastnosti, např. 3 požaduje dana pozice, vlastní názor</i> |
| PC znalosti a jazyk. | |
| Problém: | <i>dotaz na nějakou konkrétní situaci, která se zdála „obtížná, problémová“ snaha posoudit postup při jejím řešení</i> |
| Podářilo: | <i>co se podařilo, možnost pochválit se, ukázat se</i> |
| Nepodařilo: | <i>opak, snaha zjistit, co může považovat za své selhání, slabost apod.</i> |
| Proč AB: | <i>ověření znalostí o společnosti do které se hlásí, iniciativa, vlastní aktivita</i> |
| Sila: | <i>v čem se cítí být silný/a, ověření otázky na předpokládané vlastnosti pro danou pozici</i> |
| Rezervy: | <i>ověření sebereflexe</i> |
| Motivace: | <i>motivační prvky</i> |
| Volný čas: | <i>aktivity ve volném čase, odlehčující otázka</i> |
| Plány: | <i>snaha zjistit kariérní motivaci, ambice</i> |
| Nástup,plat: Dotazy: Reference: | <i>možnost nástupu, platové očekávání prostor pro dotazy, ověření čeho se vlastní dotazy týkají (náplň práce, benefity, prac.doba) kontakty pro ověření referencí, jak jsou relevantní – nadřizent nebo jen kolegové</i> |
| Komentář: | <i>vlastní komentář – popis a dojem z kandidáta/ky</i> |

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Šormová

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Metody efektivního výběru zaměstnanců

Rok: 2014

Počet stran textu: 51

Počet titulů použitých zdrojů: 12

Počet příloh: 7

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.