

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

**2011 - 2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Monika Zitová**

**Vedení výběrového pohovoru**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Tiefenbock

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2011 - 2014**

**BACHELOR THESIS**

**Monika Zitová**

**Management of the selection interview**

Prague 2014

The bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Petr Tiefenbock

## **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.....

Monika Zitová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala za konzultaci bakalářské práce a odbornou pomoc při jejím zpracování panu Ing. Juraju Eiselovi a také personálnímu specialistovi z IT společnosti za umožnění asistence při výběrových pohovorech.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá vším, co souvisí s vedením výběrového pohovoru. Jedná se především o obory personalistiky, managementu a řízení lidských zdrojů. Rozebírá samotný proces výběru a náboru uchazečů, personální marketing, přípravu uchazečů na pohovor a výběrový pohovor z hlediska společnosti.

V praktické části se bakalářská práce zabývá představením společnosti a syntézou poznatků z výběrových pohovorů v dané společnosti. Poznatky jsou sbírány metodou pozorování a dotazníkovým šetřením v dané společnosti.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit kvalitu přijímacího řízení v dané společnosti podle dostupných informací a dotazníkovým šetřením v též společnosti. V závěru této práce autorka zhodnotí kvalitu přijímacího pohovoru a vyvrácením či potvrzením předem stanovených hypotéz.

## **Klíčové pojmy**

Assessment centrum, curriculum vitae, personalista, tazatel, uchazeč, výběrový pohovor.

## **Annotation**

This bachelor thesis in theoretical part deals with everything related to the leadership selection interview. The leadership selection interview is especially important in the fields of human resources, management and human resources management. It analyzes the actual process of selection and the recruitment of candidates, personnel marketing, the process of preparing candidates for interviews and the selection interview in terms of social impact.

The practical part of the thesis deals with the performance of the company and the findings from interviews in the selection process of the company. The findings are collected by observation and questionnaire survey in a given society.

The aim of this thesis is to evaluate the quality of the admission procedure in a company, according to available information, and a questionnaire survey also given in a social setting. At the end of this thesis I hope to evaluate the quality of the interview process and the refutation or confirmation of my pre-established hypothesis

## **Key words**

Applicant, Assessment center, Curriculum vitae, HR specialist, interviewer, selection interview.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE, PERSONALISTA .....</b>	<b>10</b>
1.1 Profil personalisty .....	10
1.2 Role personalisty .....	10
1.3 Personální práce .....	12
1.4 Personální útvar .....	12
1.5 Personální marketing .....	13
<b>2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>14</b>
2.1 Proces výběru pracovníků .....	14
2.2 Kritéria výběru pracovníků .....	14
2.3 Fáze výběru pracovníků .....	15
2.4 Metody výběru pracovníků .....	17
2.5 Typy výběrových pohovorů.....	19
2. 6 Assessment center .....	20
2. 7 Behaviorální výběrový pohovor .....	21
2. 8 Strukturovaný výběrový pohovor .....	22
<b>3 VÝBĚROVÝ POHOVOR .....</b>	<b>23</b>
3. 1 Procedury a politika .....	23
3. 2 Organizace výběrového pohovoru .....	23
3. 3 Předvýběr .....	24
3. 4 Zvaní uchazečů na výběrový pohovor .....	25
3. 5 Místo pro výběrový pohovor .....	26
3. 6 Výběrový pohovor .....	26
3. 7 Výhody a nevýhody výběrového pohovoru .....	28
3. 8 Chyby tazatelů u výběrového pohovoru .....	29
<b>4 PŘÍPRAVA UCHAZEČŮ NA POHOVOR .....</b>	<b>30</b>
4.1 Zjištění informací o společnosti .....	30
4.2 Vnější úprava uchazeče .....	30
4.3 Typové otázky.....	31
4.4 Nejčastější chyby uchazeče .....	34

<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>35</b>
<b>6 METODOLOGIE VÝZKUMU .....</b>	<b>36</b>
6. 1 Přivítání uchazečů do společnosti .....	36
6. 2 Tazatel .....	37
6. 3 Pozorování výběrového pohovoru .....	37
6. 4 Stanovení hypotéz .....	40
<b>7 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>41</b>
<b>8 SHRnutí VÝSLEDKŮ A OVĚŘENÍ HYPOTÉZ .....</b>	<b>51</b>
<b>9 DOPORUČENÍ .....</b>	<b>53</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>59</b>



## Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá výběrovým pohovorem a vším, s čím toto téma souvisí. Výběr samotného tématu pro autorku nebyl nějak obtížný. Toto téma je vybráno z důvodu zjištění kvality přijímacích pohovorů především ve velké společnosti, kde by přijímací řízení měla být běžnou součástí chodu této společnosti. Autorku tedy zajímá otázka kvality.

V dnešní době patří pohovor mezi nejčastější metodu výběru uchazečů na určité pracovní místo. V této moderní době je mnoho přístupných zdrojů a informací, ať už na internetu nebo v různých knihách, učebnicích a odborných časopisech, co se přijímacího pohovoru týče. Ne však každý personální specialista z těchto zdrojů čerpá. Každý personální specialista by si ale měl rozvíjet své znalosti a dovednosti, a tím předcházet nekvalitním výběrovým řízením. Přeci jen nejde o pověst samotného personalisty, ale celé společnosti.

Co se týče výběrového pohovoru, je třeba zmínit i jeho typy a samotné metody přijímacího řízení. Dále je také potřeba zdůraznit přípravu výběrového pohovoru, jak z pohledu samotné společnosti, tak z pohledu uchazeče. Společnost si musí stanovit kritéria, podle kterých se bude řídit. Tzn. jakým způsobem bude společnost dávat vědět o volné pozici, a podle kterých kritérií bude vybírat uchazeče na určité pracovní místo.

Příprava z pohledu uchazeče je také velmi důležitou součástí. Nejedná se jen o vzhled, kde by úprava zevnějšku měla být samozřejmá, ale také například o přípravu odpovědí na „obvyklé“ otázky nebo zjištění, co nejvíce informací o konkrétní společnosti. Pro uchazeče to znamená velkou šanci postupu na pracovní pozici, případně postup do dalších kol přijímacích řízení.

V praktické části se práce zabývá sběrem dat a informací u výběrového pohovoru metodou pozorování a následným dotazníkovým šetřením v též společnosti, kde v závěru práce autorka potvrdí či vyvrátí tři předem stanovené hypotézy. V přijímacím řízení autorka hraje roli pozorovatele a sleduje rozhovor mezi uchazečem a personalistou.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit kvalitu přijímacího řízení v dané společnosti podle dostupných informací, metodou pozorování a dotazníkovým šetřením v též společnosti. V závěru této práce autorka zhodnotí kvalitu přijímacího řízení vyvrácením či potvrzením předem stanovených hypotéz.

## Teoretická část

### 1. Personální práce, personalista

Personální práce neboli personalistika je obor, který se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, na získávání kvalitních lidí, jejich motivaci a nastavení vyhovujících podmínek pro obě strany.

#### 1.1 Profil personalisty

Dříve byl personalista jen pouhý administrativní pracovník, ale v dnešní době je role personalisty velmi důležitou funkcí v podniku. Moderní personalista je každý den v kontaktu s pracovníky, kterým se snaží být nápomocen, jak s jejich pracovními problémy, tak i s osobními. Dá se říci, že personalista do určité míry je psycholog, který dokáže nejen pomoci, ale také poradit. Musí mít dostatek teoretických znalostí a praktických dovedností v oblasti personální práce. Personalista musí umět jednat s lidmi, být flexibilní, důsledný a zaujatý pro svou práci, mít rozhled v celé organizaci a stále se učit novým věcem spojených s personálními činnostmi.<sup>1</sup> Organizace by měly dbát na kvalitním a pravidelném proškolení personalistů a jejich rozvoji pracovních schopností.

#### 1.2 Role personalisty

Role personalistů jsou dosti rozdílné a záleží na mnoha faktorech. Podle Armstronga závisí z velké části na typu a struktuře organizace, na kultuře a prostředí, ve kterém personalista působí.<sup>2</sup> Jedním důležitým faktorem se udává, do jaké míry jsou generalisty, což znamená, zda-li se jedná například o manažera lidských zdrojů nebo ředitele lidských zdrojů. Dále do jaké míry jsou specialisty, což může být například vedoucí oddělení odměňování nebo vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje. Další faktory se určují podle toho, na jaké úrovni pracují jako například strategická nebo administrativní a také jaké jsou potřeby organizace.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 21. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 66. ISBN 978-80-247-1407-3.

Role personalistů závisí na mnoha situacích, ve kterých se zrovna nachází. Z velké části závisí na postavení v organizaci, na vnímavosti managementu k nim samotným a na jejich autoritě. Personalista musí být především důvěryhodný, a to prokáží jen svou odborností a kompetencemi, které plně vynaloží ve výběru těch správných lidí pro manažery. Role personalistů se mohou velmi lišit, ale Podle Armstronga se uvádějí tři hlavní role, které lze zabezpečovat různými způsoby:<sup>3</sup>

- **Stratégové** - zabývají se hlavními strategickými otázkami, které se týkají řízení a rozvoje lidí a zaměstnaneckých vztahů. Jako stratégové ovlivňují a jsou ovlivňováni podnikatelskými plány organizace. Formulují politiku, zabezpečují hybné páky změn a pomáhají řídit procesy změn. Rada personalistů se však stěží dostane k této roli, zvláště nejsou-li členy týmu vrcholového managementu. Strategický přístup k personalistice je spojen s hnutím a filozofií řízení lidských zdrojů a s pojetím strategického řízení lidských zdrojů tak, jak je popsáno v části II. Způsoby, jimiž personalisté mohou propojit personální politiku a praxi uplatněním strategických úhlů pohledu, jsou uvedeny v dalších částech této kapitoly.
- **Poskytovatelé interních služeb** - poskytují účinné personální služby, které uspokojí potřebu organizace, liniových manažerů a vůbec zaměstnanců. To je základní role personalistiky a znamená vytváření a aplikaci procesů, systémů a postupů v personální práci, popsaných v částech V až X této knihy.
- **Interní konzultanti** - poskytují rady a doporučení managementu při řešení personálních otázek, vytváření nových postupů při zaměstnávání lidí, zasahují, kde je to zapotřebí, a všeobecně usnadňují a umožňují lepší způsoby v oblasti zaměstnávání lidí. Tato role se stává stále významnější a pojednává se o ní v následující části této kapitoly.

Další role personalistů mohou být proaktivní (role iniciátora), reaktivní (role osoby, která reaguje na nějaké podněty či požadavky nebo role může být směsicí obou rolí.

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 74. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 1.3 Personální práce

Personální práce neboli řízení lidských zdrojů vzniklo v 80. letech 19. století. Personální práce zkráceně personalistika je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. V dnešní době je personální práce nazývána modernějším termínem tj. řízení lidských zdrojů. Podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace, a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoli. Podle Koubka jsou úkolem personální práce tyto body:<sup>4</sup>

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.
- Usiluje o optimální využívání pracovníků.
- Formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy.
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.
- Dbá na dodržování všech zákonů a pravidel slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

### 1.4 Personální útvar

Personální útvar je velmi nezbytnou součástí organizace. Dá se říci, že dbá na dodržování zákonů a pravidel. Podle Koubka má personální útvar na starosti zkoumání validity a spolehlivosti kritérií výběru, shromažďují a uchovávají příslušné dokumenty, zajišťují i odbornou stránku posuzování uchazečů a předkládají vedoucím pracovníkům doporučení týkající se výběru vhodného uchazeče a dále dbají na dodržování zásad podnikové politiky výběru pracovníků.<sup>5</sup>

*„Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.“<sup>6</sup>*

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. s. 15. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 150. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 65. ISBN 978-80-247-1407-3.

Efektivnost personálního útvaru by měla být co největší, a proto se dělí na dvě dimenze. První dimenzí je strategické řízení lidských zdrojů, kde se zaměřuje na poskytování služeb takovým způsobem, který podporuje realizaci firemní strategie. Druhou dimenzí je odborné řízení lidských zdrojů, kde se zaměřuje na poskytování základních personálních služeb, jako jsou například získávání pracovníků, odměňování a záležitosti zaměstnaneckých výhod.

*„Čím náročnější a pro organizaci důležitější pracovní místo se obsazuje, tím více vzrůstá úloha personalistů, popř. externích expertů v posuzování uchazeče a rozhodovacím procesu.“<sup>7</sup>*

### **1.5 Personální marketing**

Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy především o upoutání pozornosti na zaměstnanecké organizace.

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 150. ISBN 80-85943-51-4.

## 2. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

*„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“<sup>8</sup>*

### 2.1 Proces výběru pracovníků

Při procesu výběru pracovníků je především důležitá analýza pracovních míst. Samotný proces je složen z několika kroků, které na sebe navazují a podle Koubka to jsou tyto:<sup>9</sup>

- Identifikace potřeby a získávání pracovníků.
- Popis a specifikace obsazovaného místa.
- Zvážení alternativ.
- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazeče.
- Volba metod získávání pracovníků.
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- Formulace nabídky zaměstnání.
- Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
- Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

### 2.2 Kritéria výběru pracovníků

Tyto kritéria jsou velice důležitá pro samotný výběr pracovníků. Jde především o to, aby uchazeč, co nejlépe splňoval kritéria, a aby se dokázal rychle začlenit do společnosti. Tyto kritéria se dělí na tři typy:

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 439. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 150. ISBN 80-85943-51-4.

- **Celopodniková kritéria**

Tyto kritéria jsou brána jako vlastnosti, které organizace považuje u svých pracovníků za důležité a cenné. Většinou nebývají výslovně uváděna, jsou spíše uplatňována intuitivně a subjektivně.

- **Útvarová kritéria**

Kritéria, které se týkají vlastností, které by měl mít člověk pracující v určitém podnikovém útvaru. Jde o to, aby uchazeč zapadl svými osobnostními charakteristikami zapadl do útvaru či určitého týmu.

- **Tradiční kritéria pracovního místa**

Tyto kritéria zahrnují požadavky pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka.

### **2.3 Fáze výběru pracovníků**

Fáze výběru pracovníků jsou složeny ze dvou fází, které jsou nezbytné pro ujasnění daných kroků před samotným procesem výběru pracovníků. Podle Koubka jsou obě fáze rozčleněny na další body:<sup>10</sup>

- **Předběžná fáze**

Předběžná fáze začíná obsazením volného pracovního místa. Tato fáze se zabývá třemi kroky.

- a) Definování příslušného pracovního místa.
- b) Zkoumání kvalifikací, znalostí a dovedností uchazeče.
- c) Specifikace požadavků na vzdělání, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti.

- **Vyhodnocovací fáze**

Ve vyhodnocovací fázi není důležité zabývat se všemi kroky, které jsou dané. Záleží na povaze pracovního místa, na množství uchazečů a na podnikových zvyklostech.

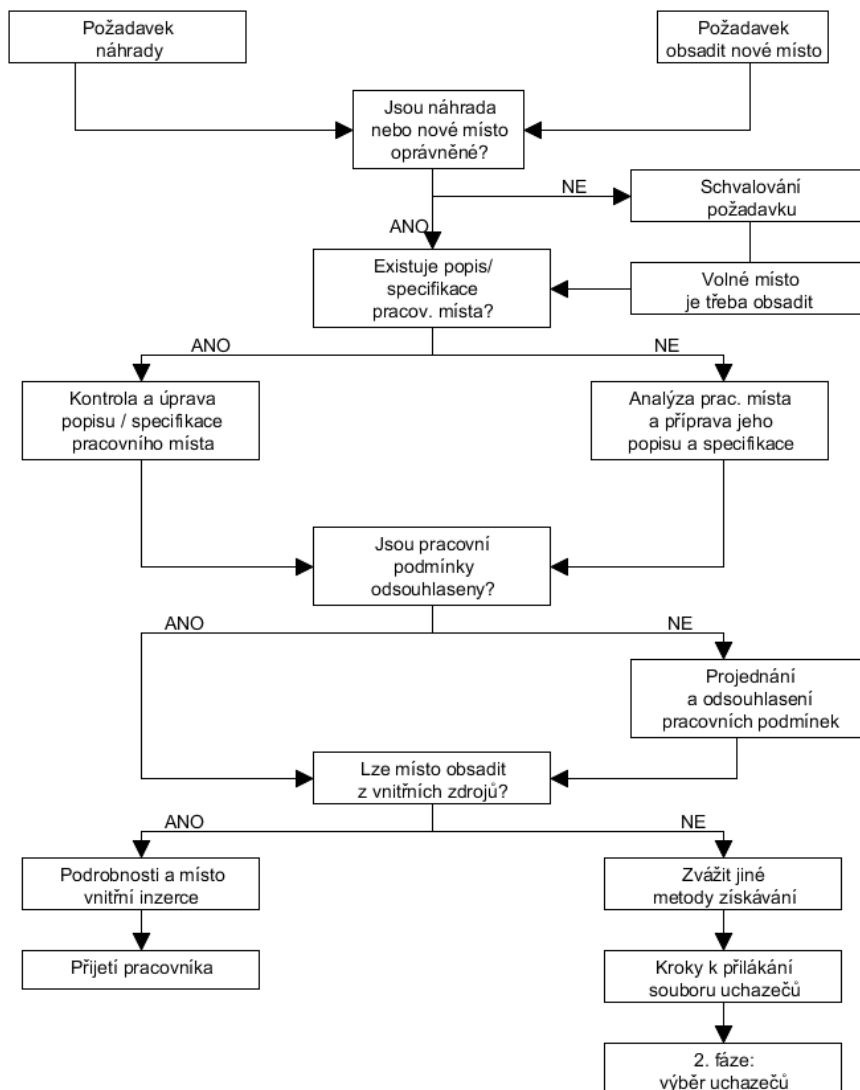
- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů.
- b) Předběžný pohovor, doplňující informace obsažené v dokumentech.
- c) Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti, assesement centre.
- d) Výběrový pohovor.

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 135. ISBN 80-85943-51-4.

- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření.
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- h) Informování uchazeče o rozhodnutí.

Obrázek 1: Postupové schéma získávání pracovníků – část 1. předběžná fáze



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 444. ISBN 80-7169-614-5.



## 2.4 Metody výběru pracovníků

Podle Kociánové cílem metod výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů je nejvhodnější pro danou pozici.<sup>12</sup> Metod, podle kterých se uchazeči posuzují je celá řada a výběr pouze jedné metody nemůže zaručit úspěšnost vybraného uchazeče, proto je lepší zkombinovat více metod najednou.

*„Když neuspěje vybraný uchazeč, je třeba se ptát, v čem ten problém vězí, nikoli ukazovat prstem na viníka. Každý neúspěch je velmi cenným zdrojem informací a přibližuje nás k úspěchu, který není dílem šťastné shody okolností, kterou nemáme pod kontrolou, a která nás nutí věřit v naši geniální intuici.“<sup>13</sup>*

- **Dotazník**

Dotazník je poměrně často využívanou metodou, kde je několik otázek a k nim je na výběr z 3 – 4 uzavřených odpovědí, kde tazatel zaškrtně odpověď, která mu bude nejvíce vyhovovat. Dotazníky mají jednu nevýhodu. Uzavřené a nucené odpovědi mají pouze subjektivní hodnocení. Specifickou formou dotazníku je anketa, která se liší pouze v odpovědích, které mohou být i otevřené a tazatel má proto možnost vyjádřit i svůj postoj a názor.<sup>14</sup>

- **Curriculum vitae (životopis) a motivační dopis**

Curriculum vitae (CV) neboli životopis patří mezi oblíbenou metodu výběru. Životopis obsahuje osobní informace uchazeče, jeho vzdělání a kurzy, dovednosti, znalosti a schopnosti, ale také například i jeho zájmy a koníčky. Jedná se tedy o podklad, který je nezbytný pro uchazeče, žádající o pracovní místo. Životopis je doklad, který je přehledný a logicky uspořádaný. Výčet vystudovaných škol a praxe se řadí chronologicky sestupně.

Motivační dopis slouží k představení uchazeče, jeho „vychválení“, proč na danou pozici by měl být vybrán právě on. Motivační dopis by měl zaujmout natolik, aby personalista měl dojem výjimečnosti uchazeče.

---

<sup>12</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 98. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>13</sup> HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. s. 99. ISBN 80-7226-161-4.

<sup>14</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 248. ISBN 978-80-247-1349-6.

- **Reference, pracovní posudek**

Tyto dokumenty sepisuje vždy bývalý zaměstnavatel uchazeče. Pracovní posudek bývá druhou nejčastější metodou výběru zaměstnanců hned po výběrovém pohovoru. Podle spisovatelek Margaret Foot a Caroline Hook je užitečné poskytnout zaměstnavateli popis pracovního místa nebo stručné vymezení kritických úloh, které se vztahují na výkon v zaměstnání.<sup>15</sup>

- **Lékařské vyšetření**

Určitá pracovní místa vyžadují podrobení se lékařskému vyšetření, jedná se například o pracovní místa, kdy zaměstnanec přijde do styku s potravinami. Lékařské vyšetření je tedy nutné vystavit v případech stanovenými orgány státní zdravotní správy.

- **Výběrový rozhovor**

V dnešní době je výběrový rozhovor nejoblíbenější a nejčastější metoda výběru pracovníků. Při této metodě si tazatelé ověřují a zjišťují další doplňující informace o uchazeči. viz kapitola 3.

- **Testy pracovní způsobilosti**

Tyto testy jsou složeny z několika různých druhů testů. Podle Koubka mezi nejčastější testy pracovní způsobilosti jsou označovány tyto:<sup>16</sup>

- **Testy schopností**

Jsou nazvány i výkonovými testy, které se mohou týkat paměti (Wechslerův test), pozornosti (Bourdonův test), inteligence (Amthauerův test), tvořivosti (Guilfordův test), technického porozumění, apod...

Testy se používají ke zjištění motorických a mechanických schopností, duševní schopnosti, vlohy, manuální zručnost, atd.

- **Testy inteligence**

Tyto testy tzv. IQ testy měří verbální schopnosti, prostorovou představivost, všímavost, logické uvažování a paměť.

- **Testy osobnosti**

U těchto testů se zjišťují vlastnosti samotného člověka. Například, zda je citlivý, tolerantní, spolehlivý, apod...

- **Testy znalostí a dovedností**

---

<sup>15</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. s. 122. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 138. ISBN 80-85943-51-4.

Tyto testy prověřují hloubku znalostí, které uchazeč nabyt během studia nebo profesního povolání.

- **Analýza dokumentace uchazečů**

Analýza dokumentace je základní metodou výběru uchazečů. Mezi dokumenty uchazečů je zahrnut životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání, certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, lékařské vyšetření, reference. Tyto dokumenty jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče na dané pracovní místo. Je potřeba brát zvýšené pozornosti analýzy dokumentace a u výběrového rozhovoru si ověřit správnost informací. Materiály slouží jako vodítko k výběrovému pohovoru.

## **2.5 Assessment centre**

AC je diagnosticko-výcvikový program, který tvoří soubor metod umožňující posouzení určité skupiny uchazečů podle předem stanovených kritérií hodnotitelů. Skupiny uchazečů se skládají z 5-12 počtu účastníků AC. AC se využívá při obsazování náročnějších pracovních pozic, především při obsazování manažerských pozic, pozic specialistů a pozic spočívajících v kontaktu s klienty.

Metody AC jsou zaměřeny na získání informací o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců a předpoklady k práci ve skupině. V tomto programu se také uplatňuje kombinace individuálních a skupinových metod, kdy účastníci řeší úkol nejdříve samostatně a poté i ve skupině. Podle Kociánové mezi individuální metody patří:<sup>17</sup>

- Prezentace (sebe prezentace, prezentace řešeného úkolu).
- Případová studie (řešení reálných či fiktivních pracovních problémů).
- Hraní rolí (jednání s jinou osobou či osobami).
- Individuální rozhovor (nátlakový/stresový rozhovor – zjišťuje odolnost vůči stresu).
- Ukázky práce (předvedení určité pracovní činnosti v průběhu AC, například zvládnutí PC).

---

<sup>17</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 122. ISBN 978-80-247-2497-3.

Skupinové metody se zaměřují především na sledování kognitivních charakteristik a reakcí na stres:

- Týmové hry (zaměřují se na spolupráci v týmu, sebeprosazení, způsoby vyjednávání, převažující tendence k určitým týmovým rolím, na reakce na dominantního jedince, manipulaci atd.).
- Manažerské hry (simulují reálné situace a zjišťují schopnosti rozhodování).
- Případová studie pro skupinu.
- Skupinové diskuse (zjišťují schopnosti vyjadřování, argumentace, přesvědčování, zastávání svého názoru, ochotu přijmout jiný názor, projevující se dominanci či podřízenost atd.).
- Různé výtvary (stavby, koláže, kresby – verbální i neverbální varianty).

Cílem AC je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na požadovanou pozici, kde mohou mít různou podobu, převážně jsou realizována v interiéru. AC poskytuje kvalitnější informace o uchazečích, převážně se zabývá chováním účastníků v různých situacích.

*„Výhodou AC je možnost využití interakce uchazečů ve skupině a možnost posouzení více uchazečů současně, což šetří čas, který by vyžadovalo individuální testování uchazečů, vícekolové pohovory nadřízených pracovníků obsazovaných pracovních míst a dalších spolupracovníků s uchazeči a související organizační práce personalistů.“<sup>18</sup>*

Nevýhodou AC je časová náročnost. Tento program se připravuje několik dní, kdy se musí vybrat nejvhodnější metody k dané pozici.

## 2.6 Typy výběrových pohovorů

Výběrové pohovory mohou mít několik typů rozhovorů. Záleží především o jakou pracovní pozici se jedná. Každý typ pohovoru má své specifické rysy. Typ pohovoru při samotném výběrovém řízení volí personalista, popřípadě další vedoucí pracovník.

- **Pohovor typu 1+1**

Individuální pohovory jsou nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jedná se o diskuzi mezi pracovníkem vedoucí pohovor a uchazečem. Jelikož je tento pohovor veden pouze mezi dvěma osobami, nebude na uchazeče vynaložen takový nápor a sérum otázek, neměl by být tolik ve stresu a celá situace je pro uchazeče příjemnější. Na rozdíl od

---

<sup>18</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 119. ISBN 978-80-247-2497-3.

uchazeče má personální specialista situaci mnohem těžší. Na celý pohovor je sám, proto by měl být perfektně připraven. Výběr uchazeče záleží pouze na něm (alespoň v prvním kole přijímacího řízení).

- **Pohovorové panely**

Tento typ výběrového pohovoru je založen na sestavě více lidí, kdy jde především o personalistu a další liniové manažery. Výhodou tohoto pohovoru je možnost tazatelů komunikovat mezi sebou a rozebírat určité výhody a nevýhody uchazeče přímo na místě.

- **Výběrová komise**

Pohovor pomocí výběrové komise je mnohem oficiálnější a je zastoupeno více pohovorových panelů. Komise je většinou složena personalisty a dalších orgánů podniku.

## **2.7 Strukturovaný pohovor**

Tento pohovor je zvaný také jako standardizovaný, cílený či plánovaný pohovor. Je založen na chování a na míře splněných požadavků na schopnostech uchazeče, které organizace vyžadují pro obsazení pracovní pozice. Uchazečům jsou tedy pokládány otázky, které specifikují chování a odhalení schopností uchazeče při různých situacích. *„Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí.“*<sup>19</sup> Vedení pohovorů strukturovaným způsobem přispívá k cíli, abychom zjistili dostatek informací o všech kandidátech. Strukturovaný pohovor vytváří sadu otázek, které umožní získat relevantní informace pro výběrové rozhodnutí a poskytuje všem kandidátům příležitost odpovědět na určitou sadu otázek.

---

<sup>19</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 143. ISBN 80-85943-51-4.

## 2.8 Behaviorální výběrový rozhovor

Jak již název z anglického slova behavior napovídá, jedná se o výběrový pohovor, který je zaměřený na chování uchazeče. Uchazeč je při rozhovoru vyzván, aby popsal své chování při řešení různých situací. Jedná se o situace, kterým si uchazeč již prošel v minulém zaměstnání nebo na druhou stranu o situace, které jsou pro uchazeče nové a měl by vysvětlit postup svého chování a jednání. Díky behaviorálnímu výběrovému rozhovoru tazatel posoudí objektivitu uchazeče a také jeho určité sociální dovednosti.

*„Kandidát se při behaviorálním interview těžko může vytahovat nebo předstírat schopnosti, které nemá. Personalista pomocí doplňujících dotazů rychle pozná, co je přetvářka, a co vychází z opravdové profesní zkušenosti. Takto vedené interview může personalistům poskytnout úplně jiný pohled na uchazeče než tradičně vedené pohovory. Více prozradí o jejich motivaci, přístupech, schopnostech a dovednostech.“<sup>20</sup>*

Tazatel by se měl pomocí vhodných otázek dozvědět, jak by uchazeč mohl v daném zaměstnání a na dané pozici využít svých dovedností a zkušeností. Ke složení vhodných otázek se používá metoda STAR.

S – Situation – konkrétní situace

T – Tasks – konkrétní úkol

A – Actions – konkrétní činnosti

R – Results – konkrétní pracovní výsledky

Pomocí těchto bodů si tazatel připraví určité případy, na které bude uchazeč reagovat podle svého chování a jednání. Tato metoda je vhodná zkombinovat s dalšími jinými metodami jako například AC.

---

<sup>20</sup> JOBS. *Behaviorální pohovor jde víc do hloubky*. [online]. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/behavioralni-pohovor-jde-vic-do-hloubky-pripravte-se-na-nej/>

### 3. Výběrový pohovor

Vedení pohovorů je zvláště významnou činností manažerů, spojenou s vytvářením a řízením pracovního kolektivu. Vyplatí se věnovat prostor a pozornost této aktivitě, na kterou často zbývá málo času. Chybně vybraný pracovník, který nezvládá své úkoly, jedinec, který nechápe, v čem by se mohly jeho práce a chování k lidem zlepšit, či potřelý jedinec, který zneužívá svého zaměstnavatele k dosahování osobních výhod, jsou dlouhodobým problémem pro nadřízeného, jenž neměl čas obětovat několik desítek minut ve chvíli, kdy byla komunikace s tímto člověkem potřebná. Dalším důležitým požadavkem je kvalita pohovoru, která je závislá na úrovni osvojených dovedností.<sup>21</sup>

#### 3.1 Procedury a politika výběrového pohovoru

Pro vytvoření metodického a objektivního systému výběru zaměstnanců je třeba vynaložit spoustu sil. Při zavedení objektivní politiky a procedury se mohou vyloučit potenciální škodlivé efekty. Politika a procedury poskytují pověřeným osobám (personalistům) jakýsi návod, jak celý proces výběrového pohovoru úspěšně zvládnout a přitom dodržovat pravidla pro nejlepší jednání. Výběrové procedury by se měly zabývat způsoby a techniky, které by měly být použity, administrativními procesy a osobou nebo osobami, které se budou účastnit hodnocení uchazečů. Měly by být poskytnuty relevantní směrnice např. osoba připravující seznam nejvhodnějších kandidátů a vedoucí pohovoru by měla jednat v souladu se směrnicemi a jaké by měly být použity metody pro vykonání těchto úkolů.<sup>22</sup>

#### 3.2 Organizace výběrového pohovoru

Organizace samotného pohovoru závisí především na zvolené metodě výběrového pohovoru. Může se jednat o výběrový pohovor typu 1+1, o pohovor před komisí nebo například také o assesement center. Většinou každá organizace má předem danou podobu, podle které se řídí. Armstrong uvádí šest hlavní bodů, které jsou nezbytné pro celou organizaci pohovorů.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 14. ISBN 978-80-247-2313-6.

<sup>22</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. s. 84. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 464. ISBN 80-7169-614-5.

- Uchazečům by mělo být sděleno, kdy a kam mají přijít a po kom se ptát. Doba konání pohovoru by měla být stanovena tak, aby se uchazeči mohli do podniku dostavit. Může se ukázat nezbytným přizpůsobit dobu konání pohovoru těm, kteří se nemohou uvolnit během pracovní doby ve svém dosavadním zaměstnání. Pokud se podnik obtížně hledá, je třeba uchazečům poslat mapu s vyznačením sídla podniku a s podrobnými informacemi o prostředcích hromadné dopravy, jejichž linky vedou k podniku.
- Uchazeči by měli na pohovor čekat v klidném a pohodlném prostředí vybaveném něčím na čtení a mělo by jim být řečeno, kde jsou nejbližší toalety.
- Tazatelé by měli být dobře informováni o programu. Pro pohovory by měla být zabezpečena zvláštní místnost a v případě potřeby by mělo být zabezpečeno uvítání uchazečů, jejich doprovod k pohovoru.
- Místnost určená k pohovorům by měla poskytovat dostatečné soukromí a měly by být vyloučeny rušivé vlivy okolí. Během pohovoru by měl být vyhrazen čas na informování uchazečů o podniku a pracovním místě i na diskusi o pracovních podmínkách.
- Uchazeči by měli být seznámeni s tím, co bude následovat po pohovoru. Lze se jich také zeptat, zda mají nějaké námitky proti referencím, které na ně podnik dostal.
- Doporučuje se následně zkoumat pracovní výkon přijatých uchazečů na jejich nových pracovních místech a porovnávat jej s předpověďmi, ke kterým se došlo během procesu výběru. Tato zkoumání by se měla použít k validizaci použité metody výběru a k prověření schopností tazatelů.

Je velice důležité, aby se tazatelé k uchazečům chovali eticky, nejevili žádné známky diskriminace nebo rasismu. Důležité je, aby se s uchazeči jednalo s úctou. Tento jev vytváří především dobrou pověst organizace.

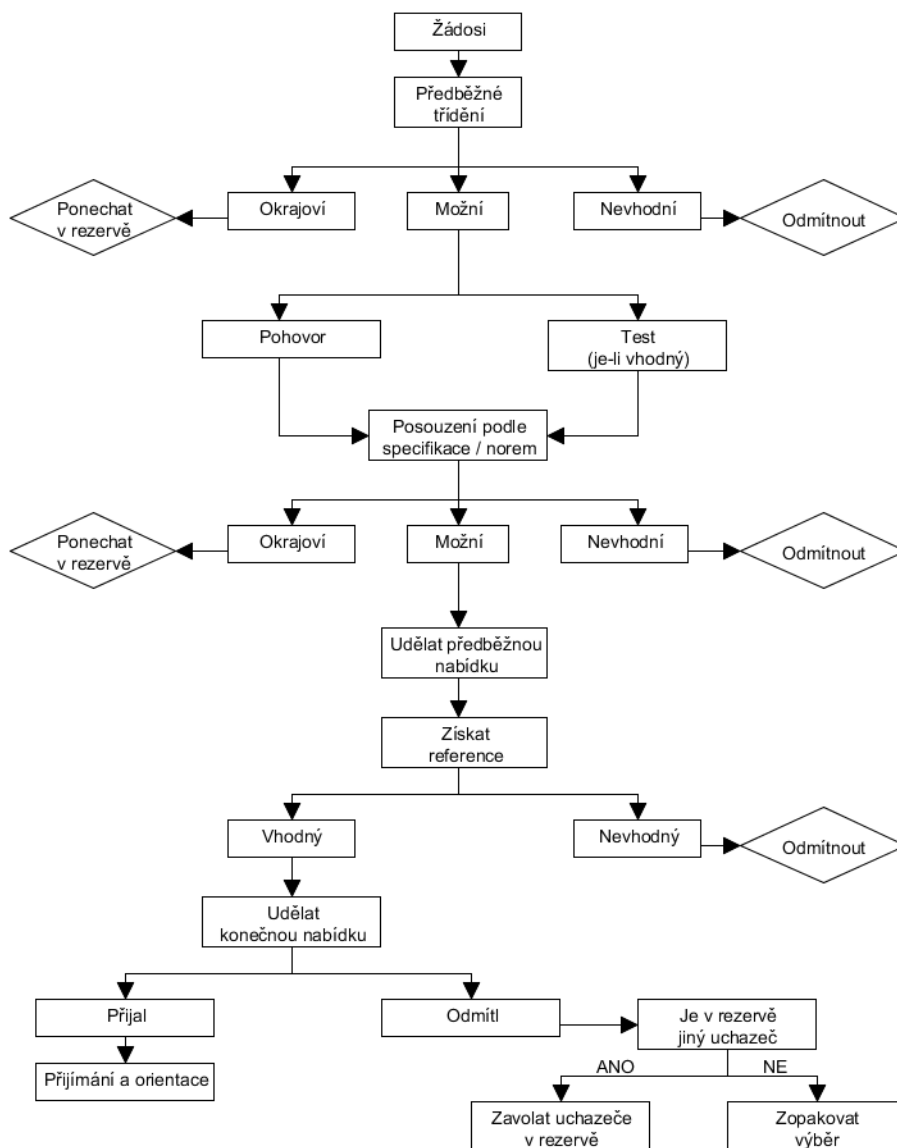
### **3.3 Předvýběr**

Před samotným pohovorem je důležitý proces předvýběru. Poté, co kandidáti zašlou životopisy a jiné požadované dokumenty je hlavním úkolem rozdělit si kandidáty na tři skupiny tj. vhodný/přijatelný/nevhodný. Toto rozdělení by měli vytvářet dvě osoby,



kteří si porovnají své výsledky, společně se dohodnou na rozhodnutí a vyberou vhodný počet uchazečů na výběrový pohovor.

Obrázek 2: Postupové schéma získávání pracovníků – část 2. fáze pohovorů a výběru



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 445. ISBN 80-7169-614-5.

### 3.4 Zvaní uchazečů na výběrový pohovor

V této fázi je již rozhodnuto, kteří uchazeči se zúčastní výběrového pohovoru, proto je nutné je na pohovor pozvat. V dnešní době je komunikace mezi uchazečem a tazatelem běžná prostřednictvím e-mailu, kde tazatel zašle veškeré informace o procesu výběru, navíc pokud bude obsahovat další metody přijímacího pohovoru. Nezbytnou informací je adresa, datum a čas uskutečňovaného pohovoru. Tyto informace by měly být uchazeči sděleny minimálně týden a maximálně dva týdny před pohovorem. Uchazeči mají tak možnost, se stanovené době přizpůsobit a popřípadě si zařídit volno. Pokud se uchazeč nebude moci z nějakého důvodu dostavit, je možné si s ním domluvit jiný termín, ale také nemusí. Vše záleží na tazateli, jak celou situaci zhodnotí.

### 3.5 Místo pro výběrový pohovor

Místnost, ve které se bude vést přijímací pohovor by měla být především nestresující a měla by navazovat k pocitu soukromí. Měla by být odpovídajícím způsobem osvětlena a vytopena, doplněna například firemními plakáty, a vybavena stolem s pohodlnou židlí. Nedaleko této místnosti by měly být toalety, což dokazuje pochopení a péči o pohodlí a spokojenost uchazečů, to samé je i se šatnou, kde si uchazeči mohou odložit své svršky a také s občerstvením, kde by jim mělo být nabídnuto nějaké pití.

### 3.6 Výběrový pohovor

*„Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci. Je to konverzace, protože uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby zcela volně mluvili s tazateli o sobě a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná proto, aby se dosáhlo hlavního účelu pohovoru, jímž je vytvoření pokud možno, co nejpřesnější předpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě, pro které se s ním uvažuje.”*<sup>25</sup> Výběrový pohovor je uváděn také jako výměna informací tazatele a uchazeče. Obě strany zde mají možnost vyzdvihnout svá očekávání. Při výměně informací může uchazeč zjistit, že daná pozice nespĺňuje jeho očekávání, tím pádem má možnost nabídku rovnou odmítnout.

---

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 465. ISBN 80-7169-614-5.

Cílem výběrového pohovoru je, aby personalista dokázal odpovědět na tři dané otázky:

1. Může jedinec vykonávat tuto práci?
2. Chce jedinec vykonávat tuto práci?
3. Zapadne jedinec do organizace?

Před začátkem výběrového pohovoru je podle Daleové důležité dokončit fázi příprav.<sup>26</sup>

- Rozhodnout, zda výběrový pohovor povede samotný tazatel či s pomocí dalších lidí.
- Uspořádat přípravnou poradou pro zvolené tazatele.
- Prodiskutovat role jednotlivých tazatelů.
- Vyjasnit si postup, jakým se pak dospěje ke konečnému rozhodnutí.

Je dobré si tyto možnosti prodiskutovat předem nebo si je předem alespoň promyslet.

Během pohovoru se mohou stát různé situace, které pak mohou celý pohovor rozhodit.

Pro to, aby tazatel během pohovoru mohl dobře poznat uchazeče a zjistit o něm potřebné informace jsou podle Bělohlávka stanoveny tyto body:<sup>27</sup>

- Připravený a strukturovaný rozhovor.
- Vytvořit uvolněnou atmosféru.
- Zapisovat jen objektivní údaje.
- Rozhovor jako dialog.
- Používat otevřené – volné otázky.

Je nezbytné si ověřovat, zda uchazeč rozumí všem informacím, které mu tazatel sdělí, a zda má nějaké doplňující otázky. Uchazeč by měl dostat příležitost se ptát, a tím se zvýší jeho zájem i nadšení. Celý výběrový pohovor by měl trvat cca 30-60 minut.

Na konci výběrového pohovoru tazatel poděkuje a sdělí, do kdy a jakým způsobem uchazeče informuje o rozhodnutí.

Je velice důležité, aby personalista byl schopen řídit kvalitní výběrový pohovor. Bohužel stále jsou personalisté, kteří danou práci nezvládají. Problémem je nízká validita. *„K nízké platnosti pohovorů přispívá mnoho chyb tazatelů při pohovoru a*

---

<sup>26</sup> DALE, M. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty. Brno: Computer Press, 2007. s. 69. ISBN 978-80-251-1522-0.

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Rubico, 2001. s. 369. ISBN 80-85839-45-8.

uvědomění si této skutečnosti je krokem k jejich eliminaci nebo alespoň ke snížení chyb.”<sup>28</sup>

Tabulka 1: Co by se v souvislosti s pohovorem mělo a nemělo dělat

Mělo by se	Nemělo by se
<input type="checkbox"/> naplánovat pohovor	<input type="checkbox"/> začít pohovor bez přípravy
<input type="checkbox"/> vytvořit uvolněné a neformální vztahy	<input type="checkbox"/> příliš rychle se vrhnout na otázky jdoucí na tělo
<input type="checkbox"/> povzbuzovat uchazeče k tomu, aDy se rozhovořil	<input type="checkbox"/> pokládat sugestivní otázky
<input type="checkbox"/> pokrýt ty základní otázky, které jsme si naplánovali	<input type="checkbox"/> přikročit k závěrům na základě neadekvátních důkazů
<input type="checkbox"/> analyzovat kariéru a zájmy uchazeče za účelem odhalení jeho silných a slabých stránek a jeho způsobu chování	<input type="checkbox"/> věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným či slabým stránkám
<input type="checkbox"/> udržet si kontrolu nad průběhem pohovoru a dodržet plánovaný čas	<input type="checkbox"/> dovolit uchazeči, aby přerušoval důležité skutečnosti
	<input type="checkbox"/> příliš mnoho mluvit

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*.<sup>29</sup>

### 3.7 Výhody a nevýhody výběrových pohovorů

Výhody:

- Umožnit uchazeči i tazatelům setkat se tváří v tvář.
- Umožnit tazatelům ptát se na otázky jdoucí do hloubky a zjistit detailnější informace o uchazeči.
- Umožnit posouzení uchazeče více tazateli.
- Umožnit uchazeči zeptat se na doplňující informace.

Nevýhody:

- Nedostatečná příprava pohovoru.
- Chyby a subjektivní posuzování uchazeče.

<sup>28</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. s. 86. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 469. ISBN 80-7169-614-5.

- Nedostatečná validita.

### 3.8 Chyby tazatelů

Chyby se objevují v souvislosti s procesem vnímání, který používáme všichni při jednání kolem nás. Z určitých množství stimulů, které člověka obklopují, vybíráme jen ty, kterým my sami věnujeme pozornost. „*Tento proces je znám jako selektivní vnímání, to, co si vybereme, je určeno našimi vlastními zkušenostmi, osobností a motivací.*”<sup>30</sup> To znamená, že na určité jevy se zaměřujeme více a na některé vůbec.

- **Halo efekt**

Halo efekt je tzv. první dojem, který může být pozitivní nebo negativní. Záleží na několika stimulech. Například, jak je člověk oblečený, jak mluví, jaký má stisk ruky nebo jak je upraven.

- **Rychlý úsudek**

Rychlý úsudek se objeví již v prvních pěti minutách. Říká se, že pokud si člověk udělá špatný dojem, těžko své hodnocení mění. Nevýhodou je, že člověk neužívá příležitosti získat širší rozsah informací o daném člověku.

- **Stereotypizace**

Stereotypizace je považována jako nejnebezpečnější chyba při výběrovém pohovoru. Často se vyrovnává s diskriminací rasy nebo pohlaví. Stereotypizace může vést k odmítnutí uchazeče ze zcela zbytečných a neadekvátních důvodů. Důvody mohou být například takové:

- Lidé se vzděláním na soukromé škole.
- Obézní lidé.
- Nemódní oblečení.
- Neoblíbenost regionálního přízvuku.
- Způsob, jakým se osoba směje.

---

<sup>30</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. s. 87. ISBN 80-7226-515-6.

## 4. Příprava uchazečů na pohovor

Z hlediska kandidáta je také velmi důležitá příprava na pohovor. Uchazeč by svou přípravou, jak zevnějšku, tak i nastudováním potřebných informací měl dokázat, že o danou společnost má opravdu zájem. Při samotném pohovoru personální specialisté zjistí kvalitu přípravy uchazeče na pohovor a i to může být nápomocné k rozhodnutí, zda uchazeč postoupí do dalšího kola, či nikoliv. „*Nejlepším lékem je důkladné nacvičení celého pohovoru. Promyslete si všechny svoje odpovědi na pravděpodobné a nepříjemné dotazy, procvičujte si je před zrcadlem. Nacvičte si úvodní pozdrav. Vyzkoušejte si oblečení předem, pokud jste ho na sobě ještě neměli.*”<sup>31</sup>

### 4.1 Zjištění informací o společnosti

Před pohovorem je velmi důležité zjistit si, co nejvíce informací o společnosti. Informace lze zjistit několika způsoby tj. na internetu, profesní organizace, média, samotní pracovníci a další. Důležitou informací je historie společnosti a na co se zaměřuje. Nesmí se opomenout ani informace o nabízené pozici. Dále je důležité naplánovat si cestu na místo, kde bude pohovor uskutečněn, je vždy lepší být na místě o něco dříve a udělat dobrý dojem na tazatele. Je dobré připravit si s sebou osvědčení o absolvování kursů, certifikáty, fotokopie příslušných dokladů, a pokud jsou k dispozici, tak i reference nebo doporučení od předešlých zaměstnavatelů.

### 4.2 Vnější úprava uchazeče

Volba reprezentativního oblečení a úprava zevnějšku je velmi důležitým prvkem. První dojem hraje také velkou roli při výběru vhodného kandidáta. Oblečení by mělo být čisté, elegantní a přiměřené k dané pracovní pozici. Níže je možné vidět podle internetového zdroje Grafton recruitment pár základních zásad reprezentativního vzhledu u mužů a žen:<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> JAY, R. *Přijímací pohovor: Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grafa Publishing, a. s., 2007. s. 42. ISBN 978-80-247-1944-3.

<sup>32</sup> GRAFTON RECRUITMENT. *Jak se připravit na pohovor*. [online]. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: <http://grafton.cz/pro-uchazece/jak-se-pripravit-na-prijimaci-pohovor/>

## **Muži**

U pánského oblečení není výběr nějak složitý. Je zřejmé, že muži si na slavnostní a jiné formální příležitosti nevezmou nic jiného, než oblek. Je ale velice důležité vybrat ten správný. Důležité je, aby oblek muži seděl a byl sladěný se slušnou a čistou obuví. Upřednostňují se jednoduché materiály obleku bez vzorů a nenápadné barvy jako jsou černá, šedivá a tmavě-modrá.

Svrchní část oděvu jako jsou košile nebo svetry by měly být z příjemného materiálu a barva by měla být opět nevýrazná – bílá, šedivá. Rukávy svrchních oděvů by měly být vždy dlouhé. Kravata není důležitou součástí obleku, ale působí profesionálně. Opět je důležité vyhnout se výrazným vzorům a barevným kombinacím.

Co se týče opasku a doplňků, měly by být nenápadné. Opasek by se měl přibližně hodit k obuvi, univerzální volbou je opasek kožený. Doplnků u mužů by mělo být minimálně. Vhodným doplňkem jsou hodinky nebo manžetové knoflíčky.

Obuv by měla být sladěná s oblekem. Nejlépe elegantní obuv, kožené, černá barva a hlavně čisté a pohodlné. Ponožky by měly být dlouhé, aby při sezení neodhalovaly část nohou. Barva ponožek by měla být jednobarevná, nejlépe černá.

Péče o zevnějšek je u mužů shledáno především oholená tvář a upravené vousy, vlasy i nehty by měly být čisté a vhodně upravené. Vůně by neměla být vtíravá a dech by měl být čerstvý, především pokud se jedná o kuřáky.

## **Ženy**

Výběr dámského oblečení na přijímací pohovor je o něco pestřejší než u pánského oblečení. Výběr dámského oblečení je ale stejně důležitý, proto je třeba zmínit i tyto kritéria.

Nejčastější dámské formální oblečení je dvoudílný kostýmek, který by měl obepnout postavu ženy. Barva kostýmku by neměla být příliš výrazná a materiál by měl být jednoduchý bez vzorů.

Nejlépejším vrchním dílem je jednoduchá košile, halenka nebo svetřík. Top by neměl být průsvitný, vypadá to velice vyzývavě a lacině. To samé platí o hlubokém výstřihu. Opět by top měl být neutrální bez dalších vzorů.

Pokud žena zvolí jako obuv lodičky, měly by mít nízký podpatek nebo platformu. Boty by měly ladit s kabelkou a dalšími doplňky. Kabelka by neměla být příliš velká ani

křiklavá. Doplnky by se měly volit spíše decentní než extravagantní. V jednoduchosti je krása.

Zevnější úprava u žen by měla být samozřejmostí. K přijímacímu pohovoru se hodí jednoduchý a upravený účes, upravené nehty a především nevýrazný make-up. Nedoporučuje se výrazné líčení a křiklavá rtěnka. Parfém by neměl být vtíravý, spíše lehká vůně.

### 4.3 Typové otázky

Otázek u přijímacího pohovoru se vymění několik. Záleží, o jaké pracovní místo se jedná, o jakou pozici a také o jakého uchazeče. Tazatelé těmito otázkami zjišťují informace o uchazeči, a tím chtějí zjistit, zda je uchazeč vhodnou osobou na pracovní místo.

- **Uzavřená otázka**

U těchto otázek není prostor na dlouhé vyjádření. Jedná se spíše o otázky, na které se odpovídá spíše ano – ne, nebo jen pár slovy. Jsou neefektivnější, když si tazatel chce ověřit fakta nebo něco krátce potvrdit.

„Byly pokyny dostatečně podrobné, abyste k nám snadno našel cestu?“

„Jak dlouho jste byl v předchozí práci?“

- **Otevřená otázka**

U otevřené otázky má uchazeč prostor se rozprávět. Pokládají se hlavně na začátku, aby se uchazeči uklidnili a poskytnout spoustu užitečných informací pro tazatele. Otevřené otázky dávají uchazeči najevo, že tazatel očekává podrobnější odpověď. Tyto otázky se používají především v hlavní části přijímacího pohovoru.

„Řekněte mi, co rád děláte ve volném čase?“

„Popište mi náplň Vaší dosavadní práce.“

„Můžete uvést nějaké příklady?“

- **Krátká otázka**

Jedná se o otázku, která upřesňuje a konkretizuje, na co se tazatel ptá. Krátká otázka slouží také pro ověření.

„Jak to myslíte?“



- **Kontrolní otázka**

Kontrolní otázkou si tazatel ověřuje, zda nedošlo k nějaké chybě v komunikaci s uchazečem.

„Pokud to dobře chápu, myslíte si, že...”

- **Otázky jdoucí do hloubky**

Tyto otázky slouží k získání dalších podrobností. Pokládají se v případech, když odpovědi na dané otázky byly příliš obecné nebo má tazatel podezření, že uchazeč uvedl nepravdivé informace.

„Můžete mi podrobněji popsat zařízení, které jste používal/a?”

„Jaká byla přesná úloha v tomto projektu?”

- **Konkretizující otázky**

Cílem těchto otázek je vyjasnění některých skutečností. Do určité míry se jedná o otázku jdoucí do hloubky, ale u konkretizujících otázek je cílem stručné faktické tvrzení bez jakýchkoliv podrobností.

„Kdy k tomu došlo? ”

„Co jste dělal pak?”

- **Hypotetické otázky**

Tyto otázky se používají ve strukturovaných pohovorech, které jsou připraveny. Jsou zaměřeny na situace, kde navozují určité situované případy a uchazeč má také hypoteticky říci, jak by v daných případech reagoval. Jedná se většinou o typické příklady.

„Jak byste reagoval/a, kdyby...?”

- **Ověřovací otázky**

Pokud uchazeč neposkytl dostatečnou odpověď, může se na něj učinit určitý nátlak, který by ho k dostatečné odpovědi měl dovést. Tyto otázky jsou vhodné, pokud má tazatel dojem, že určitá oblast potřebuje důkladněji prověřit.

„Řekl jste mi, že rád pracujete v kolektivu. Určitě tam byl i člověk, s kterým jste nevycházel podle svých představ. Můžete mi říci, jak vaše společná práce pobíhala?”

Níže jsou uvedeny ukázky typových otázek u přijímacích řízení:

„Proč se ucházíte o toto místo?”

„Jaká jsou Vaše silné a slabé stránky?”

„Co považujete za svůj největší profesní úspěch?”

„Jaké jsou Vaše pozitivní a negativní vlastnosti?“

„Na jaké pozici se vidíte za 5 let?“

„Pracujete raději sám nebo v týmu?“

„Jakou peněžní odměnu si představujete?“

„Máte zkušenosti s vedením lidí?“

#### 4.4 Nejčastější chyby uchazečů

Každý člověk dělá přirozeně chyby, ale co se týče uchazeče u přijímacího pohovoru, měl by nedostatky, co nejvíce minimalizovat nebo nejlépe úplně odstranit. Zde je výčet Corfieldové nejčastějších příčin nedostatků během pohovorů:<sup>33</sup>

- Neúplná nebo nesmyslná odpověď na položenou otázku.
- Nedostatek nadšení do dané práce.
- Nepřesnosti při prezentování vlastních dovedností a schopností.
- Používání vzletných výrazů nebo hantýrky místo přirozeného jazyka.
- Neschopnost ukázat, že jste zvážili všechna hlediska dané práce.
- Neupravený vzhled nebo příliš uvolněný přístup k dané funkci.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá vysvětlením personální práce a samotného personalisty. Dále se zabývá výběrem pracovníků, s čímž souvisí proces výběru pracovníků, typy, kritéria, fáze a metody výběrového pohovoru a charakteristika dalších specifických pohovorů. Dalším důležitým bodem teoretické části je samotný výběrový pohovor, kde je popsán celý proces pohovoru od přípravy až po rozloučení se s uchazečem. Posledním bodem teoretické části je příprava uchazečů na pohovor. Praktická část navazuje na teoretickou část sběrem dat a informací o Společnosti XY, pozorováním uchazeče a tazatele u přijímacího pohovoru a na závěr dotazníkovým šetřením, kde bude zkoumána spokojenost zaměstnanců Společnosti XY s přijímacím řízením.

---

<sup>33</sup> CORFIELD, R. *Přijímací pohovor*. Polsko: Helion s.a., 2002. s. 17. ISBN 83-7361-987-9.

## **Praktická část**

### **5. Představení společnosti**

Společnost, kterou jsem si vybrala k mé praktické části, budu nazývat společnost XY, z důvodu zachování diskrétnosti podniku. Jedná se o společnost, která je tvořena dvašedesáti zaměstnanci, kteří jsou členěny do různých pozic. Jelikož se jedná o IT společnost, převládá zde více zaměstnanců zaměřených na informační technologie.

Společnost XY je mezinárodní konzultační společnost, která synergicky propojuje svět businessu a technologického poradenství. Své dominantní postavení v oblasti Information Managementu rozvíjí především v klíčových kompetencích - Data Warehousing, Business Intelligence včetně Mobile BI, Master Data Managementu a Enterprise Application Integration.

Společnost XY se specializuje na správu informací: komplexní a cílené služby, které zefektivní obchodní postupy, zmodernizují technologickou infrastrukturu a uvolní hodnotu datových aktiv a investic. Více než desetileté zkušenosti napříč všemi obory a působení ve všech vedoucích technologiích na trhu umožňuje dodávat kvalitní řešení, rychle vyvíjet nové produkty a podávat nejlepší výkony.

Konzultanti této společnosti XY načerpali rozsáhlé zkušenosti na stovkách projektů pro významné klienty, v Česku například: Ahold, Cetelem, ČSOB, ČSOB Pojišťovna, Equa bank, GE Money bank, PPF, Škoda Auto, Tipsport, Telefonica O2, Vodafone a další.

Evropské aktivity Společnosti XY jsou řízeny z centrály v Praze a prostřednictvím poboček v Londýně, Frankfurtu n. M, Bratislavě, Sofii a Moskvě. Severoamerické kanceláře společnosti XY jsou v kanadském Torontu a USA. Firma investuje do neustálého vzdělávání a sdílení znalostí tak, aby konzultanti byli v každém okamžiku seznámeni s nejnovějšími technologiemi na trhu.

Společnost XY používá sofistikované projektové metodiky, které jsou zárukou úspěšného dokončení realizovaných projektů. Vedle projektových metodik založených na mezinárodních metodologiích a standardech mezi ně patří i řada vlastních metodik, například pro analýzu business požadavků (Business Discovery) nebo metodika implementace datových skladů a dalších.

## 6. Metodologie výzkumu

Výzkum se zabývá sběrem dat a informací Společnosti XY, metodou pozorováním uchazeče a tazatele u přijímacího řízení, kde jsou rozebírány tři samotné pohovory, kdy každý pohovor je zaměřen na jinou pracovní pozici. Pracovní pozice jsou IT pracovník, konzultant a asistentka. Výzkum je zaměřen na samotného tazatele (jaké používá otázky, jaký typ pohovoru preferuje, jak komunikuje s uchazeči, vystupování, komunikace, chyby vůči uchazečům), ale také na uchazeče (vystupování, vzhled, verbální a nonverbální komunikace, připravenost). Zkoumání tohoto výzkumu jsem uskutečňovala metodou pozorováním v průběhu výběrového pohovoru. Uchazečům jsem byla představena jako pozorovatel, do výběrového pohovoru jsem nijak nezasahovala. Během pohovoru jsem zapisovala veškeré informace a poté je zpracovala a hodnotila podle nastudovaných informací. Na tento výzkum dále pak navazuje metoda dotazníkového šetření, která se zabývá spokojeností zaměstnanců ve Společnosti XY s přijímacím řízením. Dotazníkové šetření tvoří deset otázek, které mají uzavřené odpovědi. Cílem výzkumu je zjištění kvality přijímacího řízení ve Společnosti XY.

### 6.1 Přivítání uchazečů na pohovor

První návštěva uchazeče v dané společnosti by měla být velice přívětivá, aby v uchazeči zanechala dobrý dojem. Je to samozřejmě i důležité pro pověst samotné společnosti a jedná se i o jakousi reprezentaci společnosti. Nyní popíši, jak to chodí ve Společnosti XY.

Místnost, kde se povede pohovor by neměla být stresující, ale příjemná, aby navedla tu správnou atmosféru. Místnost, kde se vedly pohovory ve Společnosti XY byla menší, ale velice příjemná. Místnost byla vybavena větším oválným stolem s měkkými židlemi. Na stole byly připraveny papíry a psací potřeby. Místnost byla vyzdobena různými plakáty Společnosti XY s jejich spolupracujícími firmami. Místnost byla vybavena projektorem a interaktivní tabulí. Z této menší místnosti jsem měla opravdu dobrý dojem.

Po příchodu do společnosti se uchazeče ujme recepční, která ho zavede do šatny a nabídne mu odložení svrchní části oděvu. Poté uchazeči ukáže toalety, pokud by měl

potřebu je využít. Nakonec recepční zavede uchazeče do místnosti, kde s ním tazatel povede výběrový pohovor a nabídne mu něco k pití. Uchazeč má tak prostor se uklidnit a očekávat tazatele, který dorazí během pár minut.

Poté, co tazatel vejde do místnosti za uchazečem se představí, podá uchazeči ruku a poděkuje za návštěvu. Vždy na začátku pohovoru tazatel oznámí průběh celého řízení a představí Společnost XY.

## **6.2 Tazatel**

Tazatelem u výběrových pohovorů byla žena, která je ve společnosti zaměstnána již od jejího založení tj. 10 let a její pracovní pozice je personalista specializující se na nábor a výběr zaměstnanců. V tomto oboru má již dlouholeté zkušenosti a praxi, proto její služby využívají i jiné společnosti pro výběr nejvhodnějšího uchazeče do jejich organizace. Co se týče pohovorů, které níže popisuji, tazatel vedl vždy výběrové pohovory typu 1+1 a vždy si dělal poznámky. Na výběrové pohovory nosil vždy s sebou podklady, které se týkaly uchazeče, a vždy byl připravený. Tazatel chodil vždy řádně oblečen a byl velice příjemný až přátelský.

## **6.3 Pozorování výběrových pohovorů**

Výběrové pohovory byly vedeny třemi uchazeči, kteří se hlásili na tři různé pracovní pozice. U přijímacích řízení autorka použila metodu pozorování. Autorka hrála tedy roli pozorovatele a zapisovala veškeré poznatky a informace nejen uchazečů, ale i tazatele.

### **Pohovor s IT specialistou**

Uchazeč na pozici IT specialista byl muž, kterému bylo 28 let, a vystudoval vysokou školu s názvem České vysoké učení technické v Praze, kde získal vysokoškolský titul Ing.. Co se týče tohoto oboru, uchazeč rád programuje, spravuje servery a vytváří webové stránky. Jeho zájmy jsou sport, hudba, snowboarding a čtení knih. Uchazeč měl na sobě černé kvádro, šedivou košili s černou kravatou. Uchazeč byl upravený, jen co bych vytkla, byly nenaleštěné černé boty.

Po příchodu do reprezentační místnosti se tazatel představil a poděkoval uchazeči za návštěvu. Na uchazeči bylo patrné vidět, že je poněkud nervózní. Tazatel se uchazeče

zeptal, zda bylo snadné najít společnost, a zda byla cesta dlouhá. Pro odlehčení situace se tazatel snažil být velice přátelský a snažil se nahodit tu správnou atmosféru. Uchazeč věděl poměrně málo informací o společnosti, proto ho tazatel musel doplňovat. Poté se tazatel začal ptát na obvyklé otázky, kterými byly: „Kde se vidíte za pět let?“, „Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?“, „Co je pro Vás v profesním životě důležité?“ Na otázky uchazeč odpovídal vždy srozumitelně a jasně, ale bylo patrné, že u odpovědí hodně přemýšlel. Tazatel do jeho odpovědí nijak nezasahoval, vždy čekal, až uchazeč dohovoří. Jelikož se jednalo o obor, ve kterém tazatel není natolik vzdělaný, vždy chtěl tazatel po uchazeči vysvětlit odborné věci jako laikovi. Záměrem bylo také zjistit, zda uchazeč věcem opravdu rozumí a ví, o čem mluví. Uchazeč se sám zmínil, že rád cestuje a nedělalo by mu problém cestovat ani do zahraničí. S cizím jazykem nemá žádný problém, jelikož byl rok v zahraničí. Cestování byl plně otevřený. Poté tazatel informoval uchazeče o pracovních nástrojích, které by dostal. Pracovními nástroji byl mobilní telefon a pracovní notebook. Bylo vidět, že uchazeč byl mile překvapen z pracovních nástrojů a sám dodal, že pracovní nástroje nečekal. Poté tazatel sdělil uchazeči informace o platových podmínkách, kde bylo patrné, že uchazeč je opět mile zaskočen. Není divu, jelikož se uchází o své první zaměstnání. Tazatel s uchazečem jednal v klidu a dával najevo svůj zájem. Poté se tazatel zeptal uchazeče, zda má nějaké otázky nebo výhrady. Uchazeč byl se vším spokojen. Na závěr dal tazatel uchazeči znalostní test z tohoto oboru. Na test měl uchazeč neomezený čas. Znalostní test po vyplnění odnesl na recepci a poté mohl odejít. Celý výběrový pohovor trval cca 30 minut.

I přesto, že uchazeč je mladý a nemá poměrně žádné pracovní zkušenosti, Společnost XY takové zaměstnance preferuje. Poskytují příležitosti mladým absolventům, které si mohou vychovat a naučit dělat je práci tak, jak oni potřebují a jak jim to vyhovuje. Není divu, jelikož člověka s dvacetiletou praxí těžko nějaká společnost vychová. Uchazeč měl dostatečné znalosti a zkušenosti pro výkon této pracovní pozice, proto byl uchazeč přijat.

### **Pohovor s konzultantem**

Uchazeč na pozici konzultant byl muž, kterému bylo 36 let, vystudoval Univerzitu Karlovu, kde získal vysokoškolský titul Bc. Uchazeč rád cestuje, lyžuje a tráví čas se

svou rodinou. Jeho předchozím zaměstnáním byl finanční poradce a konzultant. Uchazeč měl na sobě běžové kalhoty, bílou košili a černé sako s černou kravatou. Boty měl černé, které se velice hodily k samotnému saku. Uchazeč byl upravený a k ucházející se pozici správně oblečen.

Po příchodu do reprezentační místnosti se tazatel představil a poděkoval za návštěvu. Již na první pohled bylo patrné, že uchazeč byl v dobrém rozpoložení. Usmíval se, nebyl nervózní a občas i vtipkoval. Na vyzvání uchazeče tazatelem, zda ví nějaké informace o společnosti se uchazeč velice rychle rozpovídal. Bylo patrné, že si uchazeč Společnost XY nastudoval a věděl i informace, které se tak snadno nedají dohledat. Uchazeč se přiznal, že se o volném místě dozvěděl od jeho známého. Uchazeč byl dosti výřečný, proto ho tazatel musel párkrát přerušit. Poté následovaly typické otázky: „Řekněte mi něco o sobě.“, „Kde se vidíte za pár let?“, „Jaké byly Vaše pracovní pozice doposud?“ Uchazeč na každou otázku okamžitě reagoval a byl velice energický. Poté, co tazatel uchazeči sdělil, že dostane pracovní nástroj tj. mobilní telefon a notebook, nebyl nějak překvapený. Dodal, že na pracovní nástroje je zvyklý, jelikož poměrně dost času trávil na služebních cestách, jak v Čechách, tak i v zahraničí a nejednalo se jen o Evropu. Tazatel byl občas zaskočen jeho rychlými odpověďmi, ale vše probíhalo tak, jak má. Když tazatel uchazeči sdělil platové podmínky, uchazeč na tuto informaci odpověděl slovy: „Je mi jedno, zda budu mít o pár stovek méně nebo o pár stovek více, než jsem měl v přechozím zaměstnání, hlavní je to, že tato v práce v této společnosti je mým snem. Bylo zřejmé vidět, že uchazeč má dlouholeté zkušenosti, sám říkal, že pracoval cca 12 let. Nebojí se nových věcí, rád cestuje a především komunikuje s lidmi. Uchazeč neměl žádné doplňující otázky, byl se vším spokojen a tazatel také. Na závěr výběrového pohovoru obdržel znalostní test, na který měl také neomezené množství času. Příjímání pohovor trval cca 40 minut.

Uchazeč byl poměrně dynamický a výřečný, bylo zřejmé, že o tuto práci má opravdový zájem, tím přesvědčil o správnosti výběru kandidáta a byl přijat.

### **Pohovor s asistentkou**

Uchazeč na pozici recepční byla žena, které bylo 23 let, vystudovala Českou zemědělskou univerzitu, kde získala vysokoškolský titul Bc. Uchazeč rád cestuje, hraje volejbal a vaří. Uchazeč pracoval rok v zahraničí, tím pádem nemá problém dorozumět

se anglicky i německy. Uchazeč měl na sobě černé společenské kalhoty, vínovou halenku a černé sako. Veškeré doplňky ladily, jak s kabelkou, tak i s botami. Uchazeč měl lehce upravené vlasy a příjemný parfém.

Po příchodu do reprezentační místnosti se tazatel opět představil a poděkoval za návštěvu. Na uchazeči bylo zřejmé vidět, že je nervózní a rozrušený. Opět se jednalo o první zaměstnání, o které uchazeč usiloval. Na výběrový pohovor byl poměrně dosti připravený, poté, co se uchazeč rozmluvil, bylo vidět, že nervozita již zmizela. Uchazeč nebyl příliš hovorný, na každou otázku odpovídal poměrně krátce. Otázky zněly: „Máte zájem za pár let o vyšší pozici?“, „Ráda komunikujete s lidmi?“, „Jste dosti náladová?“ Uchazeč mluvil jen tehdy, když tazatel položil nějakou otázku. Uchazeč byl spíše stydlivý, ale velice milý a příjemný. Poté, co tazatel sdělil platové podmínky, byl uchazeč mile překvapen. Uchazeč rád komunikuje s lidmi, rád poznává nové lidi a do jisté míry se o ně i rád stará. Uchazeč rád organizuje menší pracovní posezení a jakoukoliv zábavu. Uchazeč neměl žádné otázky, zdálo se, že je s celým přijímacím řízením spokojen. Na závěr pohovoru již nebyl tolik zakřiknutý a bez obav komunikoval s tazatelem. Celý výběrový pohovor trval cca 30 minut, kde na závěr i tento uchazeč dostal test, který zpracovával v reprezentační místnosti na notebooku.

#### **6.4 Stanovení hypotéz**

Pro výzkum, který je založen na dotazníkovém šetření jsou stanoveny tři následující hypotézy:

- Hypotéza č. 1: Respondenti se o Společnosti XY dozvěděli především doporučením.
- Hypotéza č. 2: Respondenti se na přijímací řízení připravovali.
- Hypotéza č. 3: Respondenti jsou spokojeni s přístupem tazatele k uchazečům.

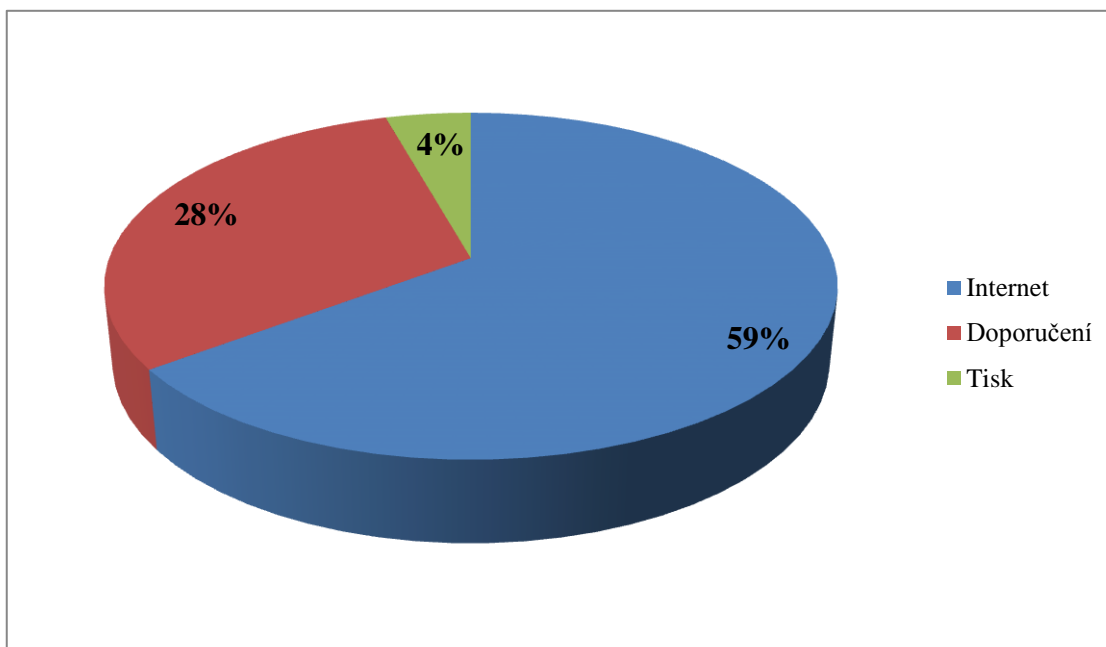


## 7. Analýza výsledků šetření

Dotazníkové šetření na téma Spokojenost s přijímacím řízením ve Společnosti XY bylo tvořeno deseti otázkami, které měly uzavřené odpovědi. Dotazníkové šetření se zúčastnilo 38 respondentů ze Společnosti XY. Dotazníkové šetření bylo rozesláno zaměstnancům Společnosti XY, kteří se zúčastnili výběrového pohovoru s tímto tazatelem. Respondenti vyplňovali dotazník od 6. – 20. ledna 2014. Vyplnění dotazníku trvalo respondentům cca 2 minuty.

Graf 1: Zjištění o volné pracovní pozici ve společnosti

*„Jak jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici v této společnosti?“*

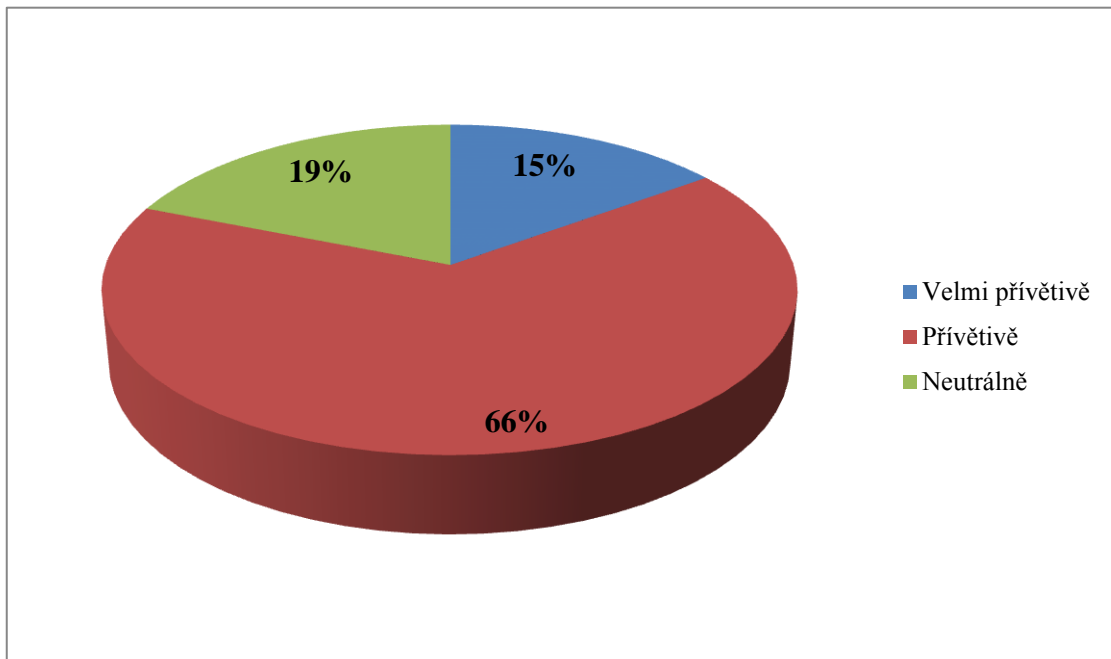


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu lze vidět, že přes polovinu respondentů našlo zaměstnání právě pomocí internetu. V dnešní době vládne světem internet, a tak není divu, že právě tato odpověď je na prvním místě. Dalším, o něco méně zvoleným způsobem je doporučení od známých, přátel a příbuzných. Nejméně zvoleným způsobem hledání pracovní pozice je tisk, který v dnešní době již nemá takové zastoupení v inzerátech a pomalu upadá. Z grafu tedy vyplývá, že zaměstnanci Společnosti XY hledali pracovní pozice především prostřednictvím internetu a pomocí doporučením.

Graf 2: Přivítání při první návštěvě společnosti

„Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě této společnosti?“

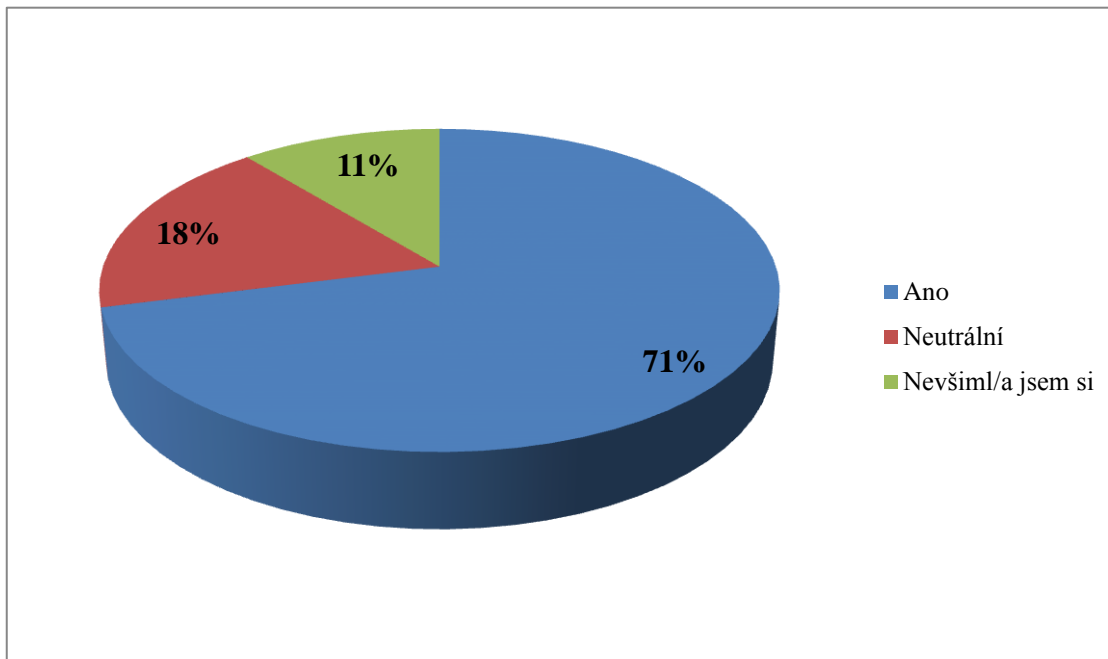


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

První dojem uchazeče při návštěvě společnosti je velice důležitý. Zaměřila jsem se tedy i na přivítání uchazeče. Nejvíce respondentů odpovědělo, že byli při své první návštěvě přijati přívětivě, což je bráno jako pozitivum. Menší podíl respondentů odpovědělo, že byli přijati velmi přívětivě a necelá čtvrtina respondentů nemělo žádný výrazný pocit ze svého prvního přijetí do Společnosti XY.

Graf 3: Spokojenost s reprezentační místností

„Libila se Vám místnost, ve které se vedl výběrový pohovor?“

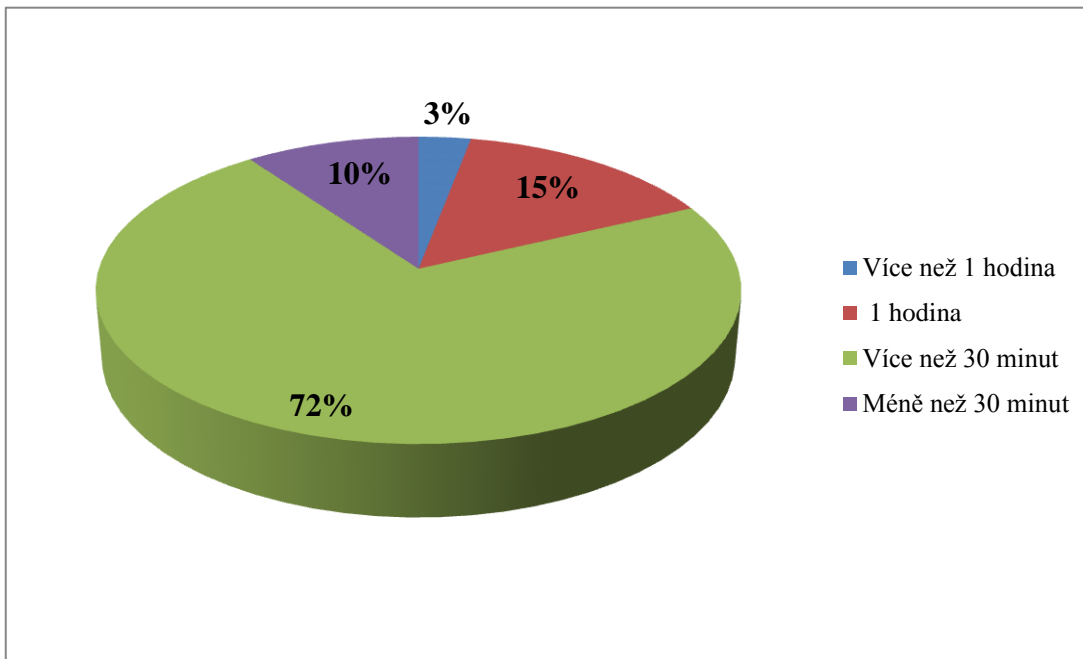


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z tohoto grafu již na první pohled vyplývá, že většině respondentům se reprezentační místnost líbila. Osmnáct procent respondentů odpovědělo, že jejich spokojenost s reprezentační místností byla neutrální a zbytek respondentů odpovědělo, že si místnosti nevšimli.

Graf 4: Délka komunikace zástupce společnosti s uchazečem

„Jak dlouho přibližně s Vámi zástupce společnosti komunikoval?“

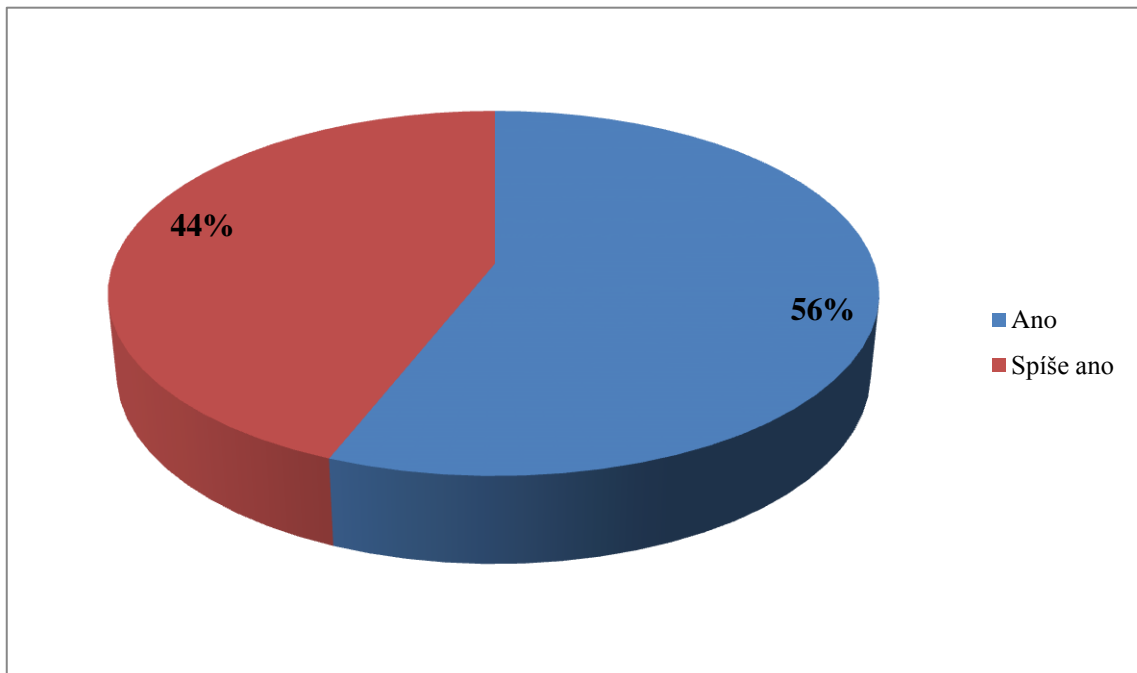


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že tazatel komunikuje s uchazečem dostatečně dlouhou dobu. Nejvíce respondentů odpovědělo, že s nimi tazatel komunikoval více než 30 minut, což je neoptimálnější délka přijímacího řízení. Pouhých deset procent respondentů odpovědělo, že s nimi tazatel komunikoval méně než třicet minut. Jedná se například o uchazeče, kteří nemají zkušenosti s pohovory a s tazatelem téměř nekomunikují nebo naopak jsou až příliš rychlí. Zbylé hodnoty se týkají komunikace při přijímacím řízení, které trvaly přibližně jednu hodinu a zanedbatelné procento respondentů odpovědělo, že přijímací řízení trvalo více než hodinu, což je samozřejmě dlouhá doba, jak pro uchazeče, tak i pro tazatele.

Graf 5: Informovanost zástupce společnosti

„Byl zástupce společnosti dostatečně informovaný o společnosti?“

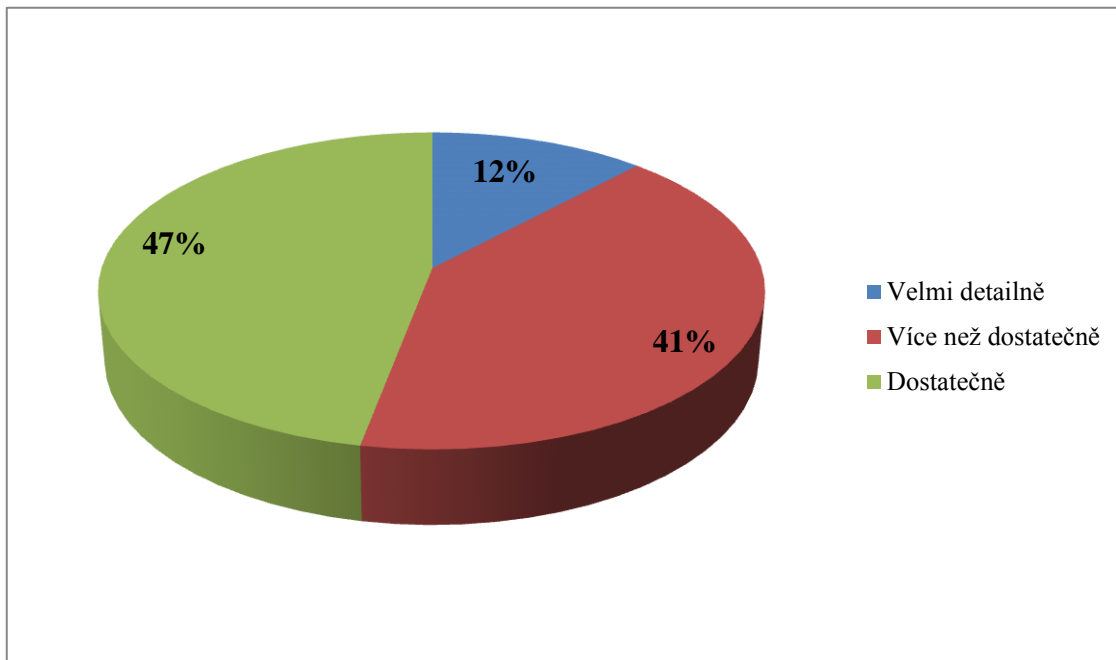


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že tazatel o společnosti byl dostatečně informovaný, a tím dokázal představit a reprezentovat samotnou společnost. Více jak polovina respondentů odpověděla, že tazatel byl informovaný a zbylé procento respondentů odpovědělo, že spíše byl tazatel informovaný. Obě odpovědi jsou pro tazatele pozitivní.

Graf 6: Seznámení uchazečů s ucházející pracovní pozicí

„ Jak detailně Vám zástupce společnosti objasnil pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a? “

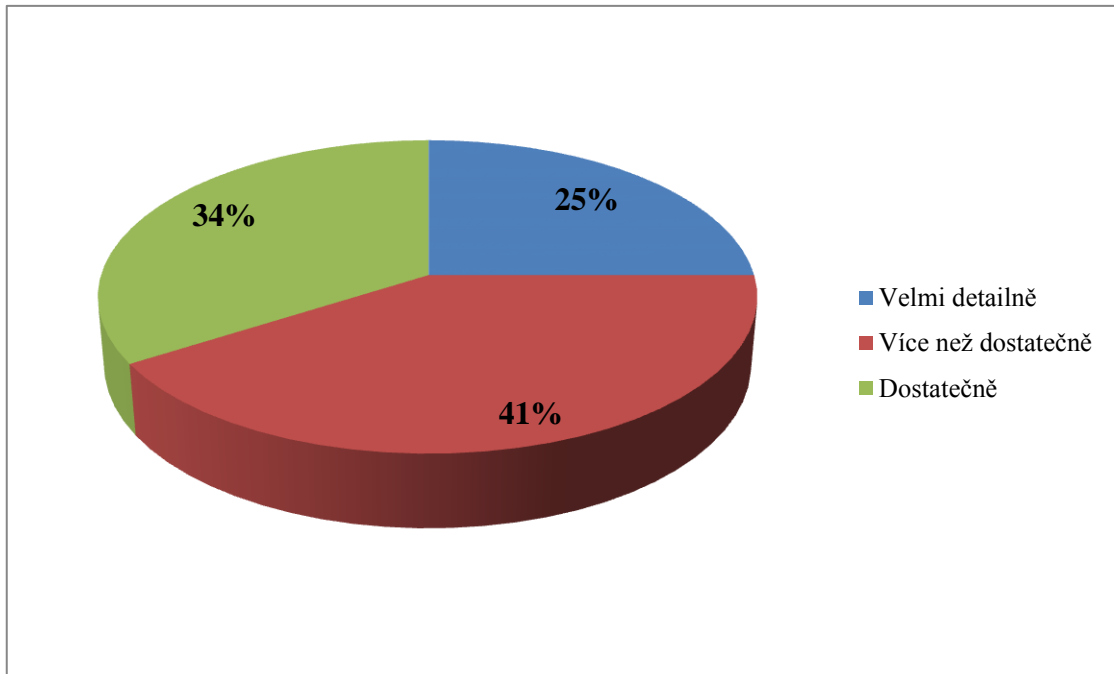


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že tazatel dostatečně informuje uchazeče o pracovní pozici, na kterou se hlásí. Toto hodnocení je shledáno jako pozitivní. Největší část respondentů byla s nadcházejícím pracovním místem seznámena dostatečně. O něco nižší procento respondentů bylo seznámeno více než dostatečně a zbylé procento respondentů bylo tazatelem seznámeno velmi detailně.

Graf 7: Seznámení uchazečů s dalším průběhem přijímacího řízení

„Jak detailně Vás zástupce společnosti obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?“

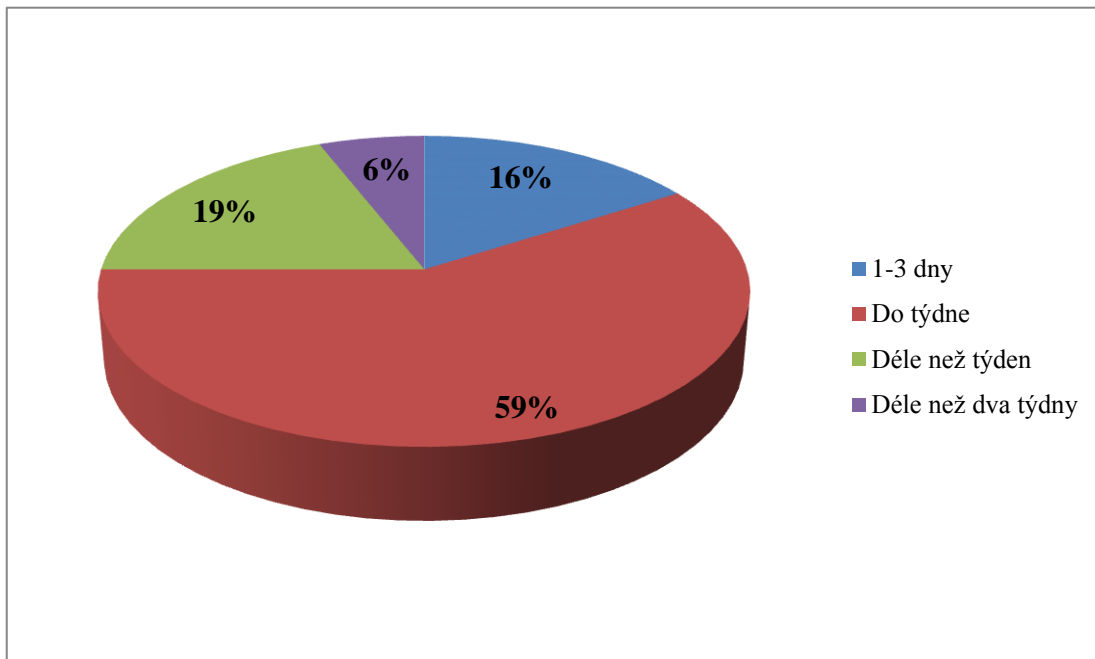


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z grafu lze vidět, že největší počet respondentů odpovědělo, že je tazatel obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení více než dostatečně. Toto je velice důležitá část pohovoru, uchazeči musí vědět, co se bude dít dál. Nižší počet respondentů odpovědělo, že byli seznámeni dostatečně a zbylá čtvrtina respondentů byla seznámena velmi detailně.

Graf 8: Rychlost odezvy zástupce společnosti

„Jak rychlá byla odezva zástupce této společnosti?“



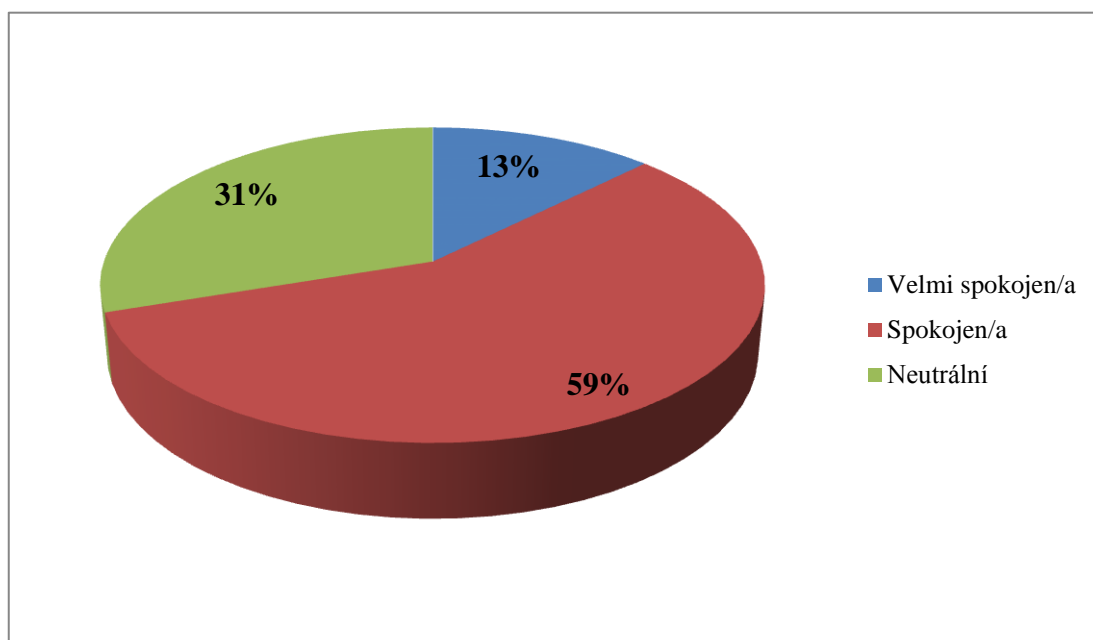
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z tohoto grafu vyplývá, že více jak polovině respondentům byla zpětná vazba navrácena do jednoho týdne, což je optimální délka odezvy. Devatenáct procent respondentů odpovědělo, že dostali zpětnou vazbu déle než po týdnu. O něco menší procento respondentů dostalo zpětnou vazbu do tří dnů, což je opravdu rychlá odezva. Nejméně zastoupenému procentu respondentů byla odezva vrácená po více jak dvou týdnech, což už je poměrně dlouhá doba.



Graf 9: Spokojenost uchazečů s přijímacím řízením

*„Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením v této společnosti?“*

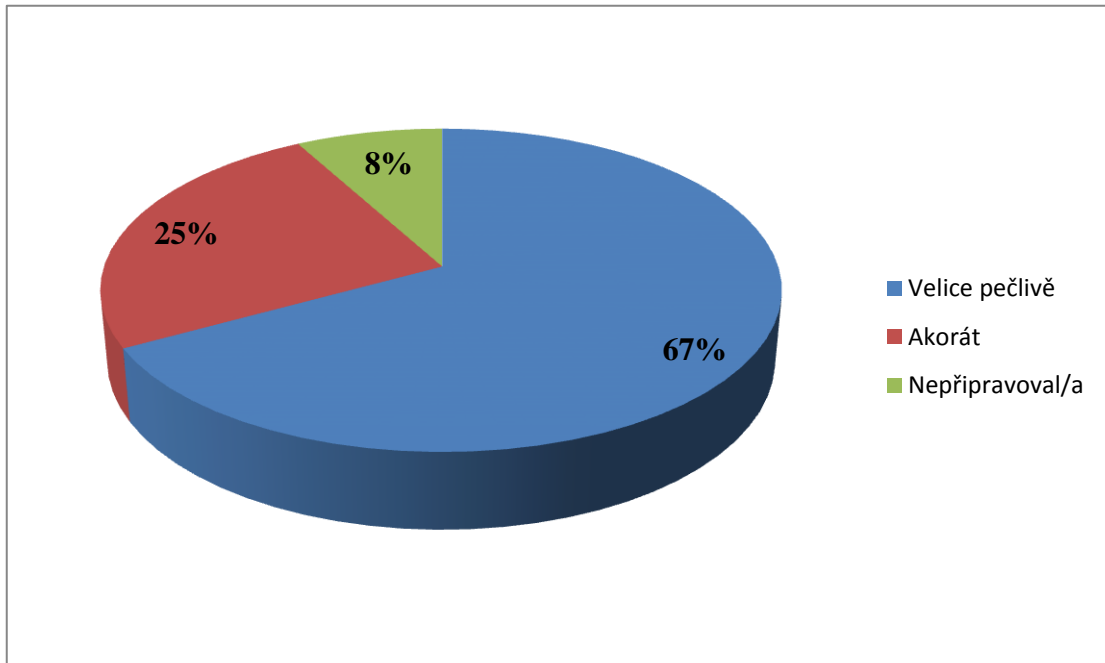


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z grafu vyplývá, že více jak polovina respondentů byla spokojena s přijímacím řízením ve Společnosti XY a malá většina respondentů byla s přijímacím řízením velmi spokojena. Jednatřicet procent respondentů nezaznamenalo nijak výrazný pocit z přijímacího pohovoru.

Graf 10: Příprava uchazečů na přijímací řízení

„Připravoval/a jste se na přijímací řízení? (vzhled, komunikace, nastudování informací o společnosti)”



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z grafu je zřejmé, že více jak polovina respondentů se na přijímací řízení připravovalo velice pečlivě. Čtvrtina respondentů se připravovalo na přijímací řízení akorát a pouhých osm procent respondentů odpovědělo, že se na přijímací řízení nepřipravovalo vůbec.

## 8. Shrnutí výsledků a ověření hypotéz

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že dvě hypotézy ze tří byly potvrzeny a jedna hypotéza byla vyvrácena.

První otázka, která byla uvedena v dotazníkovém šetření se zabývala zjištěním o pracovní pozici Společnosti XY, kde výslednou odpovědí byla shledána odpověď „Internet“. Respondenti se o pracovní pozici dozvěděli na internetu. Jednalo se o jedinou vyvrácenou hypotézu, jelikož se autorka domnívala, že respondenti se o pracovní pozici dozvěděli doporučením.

Druhá otázka se zabývala přivítáním uchazeče při první návštěvě Společnosti XY, kde výslednou odpovědí byla shledána odpověď „Přívětivě“. Respondenti ve Společnosti XY byli přivítáni přívětivě. Což je kladná odpověď.

Třetí otázka se zabývala spokojeností s reprezentační místností, kde výslednou odpovědí byla shledána odpověď „Ano“. Respondentům se reprezentační místnost líbila. Odpověď je kladná.

Čtvrtá otázka se zabývala délkou komunikace zástupce společnosti s uchazečem, kde výslednou odpovědí byla odpověď „Více než 30 minut“. Tazatel s uchazeči hovořil více než 30 minut. Odpověď je kladná.

Pátá otázka se zabývala informovaností zástupce společnosti, kde výslednou odpovědí byla odpověď „Ano“. Zástupce společnosti byl informovaný o společnosti. Odpověď je kladná.

Šestá otázka se zabývala seznámení uchazečů s ucházející se pracovní pozicí, kde výslednou odpovědí byla odpověď „Dostatečně“. Respondenti byli seznámeni dostatečně s ucházející se pracovní pozicí. Odpověď je kladná.

Sedmá otázka se zabývala seznámením uchazečů s dalším průběhem přijímacího řízení, kde výslednou odpovědí byla odpověď „Více než dostatečně“. Respondenti byli seznámeni více než dostatečně s dalším průběhem přijímacího řízení. Odpověď je kladná.

Osmá otázka se zabývala rychlostí odezvy zástupce společnosti, kde výslednou odpovědí byla odpověď „Do týdne“. Zástupce společnosti respondentům odpověděl do týdne. Odpověď je kladná.

Devátá otázka se zabývala spokojeností uchazečů s přijímacím řízením, kde výslednou odpovědí byla odpověď „Spokojen/a“. Respondenti byli spokojeni s přijímacím řízením. Odpověď je kladná.

Poslední desátá otázka se zabývala přípravou uchazečů na přijímací řízení, kde výslednou odpovědí byla odpověď „Velice pečlivě“. Respondenti se připravovali na přijímací řízení velice pečlivě. Odpověď je kladná.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno především na kvalitu výběrového pohovoru a jeho tazatele ve Společnosti XY, což podle výsledků z dotazníkového šetření lze konstatovat, že ve Společnosti XY jsou vedeny velice kvalitní výběrové pohovory.

**Hypotéza č. 1**, ve které se uvádělo, že zaměstnanci se o Společnosti XY dozvěděli především doporučením, je vyvrácena. Zaměstnanci této společnosti se o volné pozici dozvěděli pomocí internetu.

**Hypotéza č. 2**, ve které se uvádělo, že zaměstnanci Společnosti XY se na přijímací řízení připravovali, je potvrzena.

**Hypotéza č. 3**, ve které se uvádělo, že zaměstnanci Společnosti XY jsou spokojeni s přístupem tazatele v této společnosti, je potvrzena.

## 9. Doporučení

Jelikož výzkum pomocí dotazníkového šetření vyšel ve všech případech pozitivně, nejsou zde možná žádná doporučení. Jelikož autorka byla osobně na výběrových pohovorech, kde použila metodu pozorování, kde měla po celou dobu pohovoru situaci před očima, pár doporučení by přeci jen zmínila.

První doporučení se jedná délky výběrového pohovoru. Autorka se domnívá, že pohovory mohly být o pár minut delší. Tazatel vedl pohovory cca 30 minut, kde se aspoň ve dvou případech jednalo o poměrně důležité pracovní pozice. Autorka měla dojem, že tazatel z uchazeče mohl dostat více užitečných informací, a tím uchazeče poznat zas o něco lépe. Autorka se domnívá, že tazatel se na pár bodů mohl ještě zeptat, aby si ověřil pravdivost informací. Autorka by doporučila vést výběrové pohovory, které jsou zaměřeny na poměrně důležité pracovní pozice, o něco déle. Cílem je zjistit, co nejvíce informací o uchazeči, které jsou provázány s pracovním místem.

Dalším doporučením, co se tazatele týče, je informovanost uchazeče o pracovní pozici. Autorka se domnívá, že pracovní pozice nebyly uchazečům představeny zvlášť vyčerpávajícím způsobem. Autorka by doporučila více rozvést pracovní náplň u daných pozic. Vyjmenovat veškeré činnosti, které jsou nezbytné pro vykonání dané pracovní pozice.

Posledním doporučením je, aby Společnost XY vedla stále tak kvalitní výběrové pohovory, jako dosud. Je patrné, že z velké části kvalitním pohovorům přispívá tazatel, kterého tato práce opravdu baví a sám se stále zlepšuje a zdokonaluje, co se výběrových pohovorů týká. Autorka je přesvědčena, že takto kvalitní přijímací řízení nejsou všude, proto Společnost XY a především samotný tazatel mají autorčin obdiv.

## Závěr

Dokáží všichni tazatelé ve všech jinak velkých společnostech vést kvalitní výběrové pohovory? Otázka je jednoduchá, nedokáží. Jelikož se autorka sama zúčastnila několika pohovorů v podobě uchazeče, může konstatovat, že výběrové pohovory v některých především menších společnostech jsou opravdu na velice nízké úrovni. Některé společnosti nemají ani natolik slušné vychování, aby odpověděly uchazeči na inzerát. Bohužel jsou i takové společnosti, které s uchazeči jednají, jak s méněcennými bytostmi, což uchazeče může odradit nebo až znechutit.

Cílem této práce bylo zjistit kvalitu výběrového pohovoru ve Společnosti XY, která patří mezi středně velké společnosti. V teoretické části byl popsán výběrový pohovor z hlediska společnosti (typy výběrového pohovoru, kritéria výběrového pohovoru, fáze výběrového pohovoru,...), z hlediska uchazeče (příprava uchazeče na výběrový pohovor) a průběh samotného výběrového pohovoru. V praktické části byla metodou pozorování a následným dotazníkovým šetřením zjišťována kvalita výběrového pohovoru ve Společnosti XY.

Metodou pozorování a následným dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že ve Společnosti XY jsou vedeny kvalitní výběrové pohovory. Společnost XY poměrně dosti dbá na svou pověst, proto výběrové pohovory zahrnuje mezi velice důležitou součást reprezentování společnosti. Je to patrné již na jejich inzerátech, ve kterých dbají na přesnosti, přehlednosti, důslednosti a věcnou stránku. Dbají na příjemném přivítání uchazeče do společnosti a především na samotných výběrových pohovorech. Tazatel nekvalitním přijímacím řízením předchází studováním informací o správném výběrovém pohovoru z publikací i na internetu a zúčastňuje se různých kurzů a školení, které mají placené zaměstnavatelem. Tazatel tedy dělá vše potřebné pro reprezentování nejen jeho samotného, ale pro reprezentování celé Společnosti XY. Lze konstatovat, že tazatele tato práce baví, proto se dále zlepšuje a zdokonaluje.

Co se týče ostatních společností, které nevedou kvalitní pohovory, měly by se tomuto problému začít věnovat. Záleží samozřejmě na samotných společnostech, jak chtějí vést pohovory, ale nábor a výběr zaměstnanců patří mezi základní činnosti samotného řízení společnosti. Proto by si vedení společností a samotní tazatelé měli sáhnout hluboko do svědomí a zamyslet se nad tímto problémem. Existuje přece takových možností, jak zlepšit kvalitu přijímacích řízení ve společnostech a je jedno,

zda se jedná o malé podniky, střední nebo velké. Jde i o zájem společnosti, aby dokázala vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance do jejich kolektivu, proto by výběrové pohovory ve společnostech neměly být podceňovány a v této době by měly být ještě o to důslednější, jelikož je pracovní trh přehlčen a nával na pracovní pozice může být neúnosný.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. ISBN 978-80-247-2313-6.

CORFIELD, R. *Přijímací pohovor*. Polsko: Helion s.a., 2002. ISBN 83-7361-987-9.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

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

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

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

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

## Seznam použitých internetových zdrojů

GRAFTON RECRUITMENT. *Jak se připravit na pohovor*. [online]. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: <http://grafton.cz/pro-uchazece/jak-se-pripravit-na-prijimaci-pohovor/>



JOBS. *Behaviorální pohovor jde víc do hloubky*. [online]. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/behavioralni-pohovor-jde-vic-do-hloubky-pripravte-se-na-nej/>

## SEZAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Postupové schéma získávání pracovníků – část 1. předběžná fáze	16
Obrázek 2: Postupové schéma získávání pracovníků – část 2. fáze pohovoru a výběru	25

### Seznam grafů

Graf 1: Zjištění o volné pracovní pozici ve společnosti	41
Graf 2: Přivítání při první návštěvě společnosti	42
Graf 3: Profesionalita zástupce společnosti	43
Graf 4: Komunikace zástupce společnosti s uchazečem	44
Graf 5: Informovanost zástupce společnosti	45
Graf 6: Seznámení uchazečů s ucházející pracovní pozicí	46
Graf 7: Seznámení uchazečů s dalším průběhem přijímacího řízení	47
Graf 8: Rychlost odezvy zástupce společnosti	48
Graf 9: Spokojenost uchazečů s přijímacím řízením	49
Graf 10: Příprava uchazečů na přijímací řízení	50

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Co by se v souvislosti s pohovorem mělo a nemělo dělat	28
---	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A – Technologický test znalostí.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Otázky k pozici konzultant.....</b>	<b>V</b>
<b>Příloha C – Test PowerPoint pro asistentku.....</b>	<b>VII</b>

## **TECHNOLOGICKÝ TEST ZNALOSTÍ**

**Časový rámec:** cca 90 minut

**Zadání:** E-R model na základě kterého je potřeba sestavit odpovědi na otázky týkající se SQL najdete v příloze tohoto testu.

Test je členěn na oblast databázové teorie, teorie datových skladů a na praktické úkoly v jazyce SQL dle normy SQL-92. Poslední oddíl testů nemusíte vyplňovat, pokud jste juniorní uchazeč. *Odpovědi můžete uvádět na zadání samotné i na samostatný list papíru.*

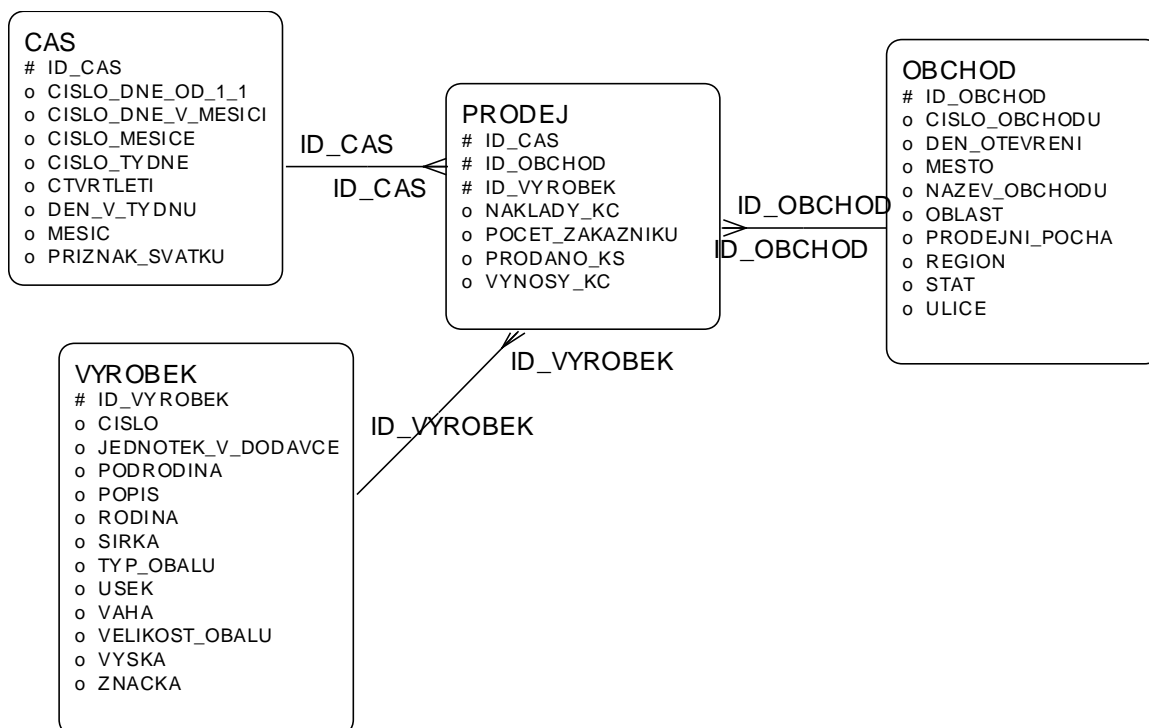
### **A) Relační databáze**

1. Co znamenají zkratky a pojmy: RDBMS, SQL, PRIMARY KEY, FOREIGN KEY, TABLESPACE, ODBC, RESULTSET, FETCH?
2. Jaké znáte RDBMS.
3. Co je E-R model, entita, atribut?
4. Vysvětlete rozdíl mezi uloženou procedurou a triggerem?
5. Příkazy SQL se dělí do 3 skupin DDL (Data Definition Language), DML (Data Manipulation Language), DQL (Data Query Language). Uveďte, jaké znáte příklady SQL a rozlište, do které skupiny patří.
6. Napište SQL příkaz, který vytvoří tabulku okres.
7. Napište SQL příkaz, který odstraní tabulku zakaznik.
8. Který příkaz SQL se používá pro modifikace struktury tabulky?
9. Co je view? Napište příklad vytvoření view v jazyce SQL?
10. Co je datový slovník (data dictionary) v RDBMS, jaké informace jsou v něm uloženy? Uveďte příklad zjištění nějaké informace pomocí SQL z datového slovníku RDBMS, který znáte?
11. Co je to kaskádovitý delete? Vysvětlete.
12. Co je to doménová a referenční integrita? Kterým příkazem SQL se dají nastavit?

- Znáte datumovou aritmetiku soudobých RDBMS? Mějme tabulku PRODEJ a v ní sloupec DATUM\_PRODEJE. Napište příkaz SQL, jehož výsledkem bude tabulka se dvěma sloupci DATUM\_PRODEJE a POCATECNI\_DATUM, kde POCATECNI\_DATUM je 1.1. (1. ledna) ve stejném roce, jako je DATUM\_PRODEJE.
- Mějme tabulku ORGANIZAČNÍ\_JEDNOTKA s třemi sloupci ID\_OJ, ID\_NADŘÍZENÝ\_OJ a NÁZEV. Předpokládejme, že naše organizační struktura má tři úrovně: holding, dceřinou společnost, podnik. Napište příkaz SQL, kterým získáte tabulku se sloupci HOLDING, DCEŘINNÁ\_SPOLEČNOST, PODNIK. Ve sloupích budou názvy jednotlivých společností.

## B) Datové sklady

- Vysvětlete pojmy dimenze, metrika, ukazatel, granularita, agregace, drill, slice'n'dice.
- Popište (možno i nakreslit) Star schema a Snowflake schema. Uveďte příklady.
- Identifikujte tabulky faktů a tabulky dimenzí v následujícím schématu.



- Z čeho je složen primární klíč tabulky faktů v předchozím schématu?

5. Mějme tabulku faktů SALDOKONTO. Data v této tabulce mají vysokou granularitu – jsou zde uloženy jednotlivé doklady, s cizími klíči na odběratele, dodavatele, zakázku. Uživatelé však zajímají jen přehledy podle odběratele, dodavatele, zakázky a dotazy do tabulky SALDOKONTO trvají příliš dlouho. Navrhněte řešení, jak zkrátit dobu odezvy.
6. Vysvětlete pojmy MOLAP, ROLAP, HOLAP. Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých postupů?
7. Jakou klausuli obsahuje typický dotaz SQL (SELECT), který vygeneruje klientský nástroj při dotazování do star nebo snowflake schématu?
8. Jaké jsou možnosti optimalizace databáze z hlediska data warehousingu?

### **C) SQL úkoly**

Napište SQL příkaz, který vypíše:

1. NÁZEV okresu a počet zákazníků z každého okresu, seříděno podle názvu okresu.
2. Společnosti, které zaplatily v roce 1997 více než 1000.00 Kč. Pro každou uveďte její název a sumu jimi odebraného zboží.
3. Názvy okresu, z nichž si NIKDO NIKDY nic v tomto obchodě neobjednal.
4. Napište příkaz SQL, který ODSTRANÍ všechny zákazníky z města 'Přerov'.
5. Napište příkaz SQL, který SNÍŽÍ cenu všech výrobků označených v tabulce SKLAD poznámkou 'SLEVA', o 20%.
6. Předpokládejme tabulku ZAKAZNIK2 se stejnou strukturou jako tabulka ZAKAZNIK, primární klíče ID\_ZAKAZNIK totožných zákazníků jsou shodné. Zjistěte, kteří zákazníci uvedení v tabulce OBJEDNAVKY nejsou zastoupeni v tabulce ZAKAZNIK2.

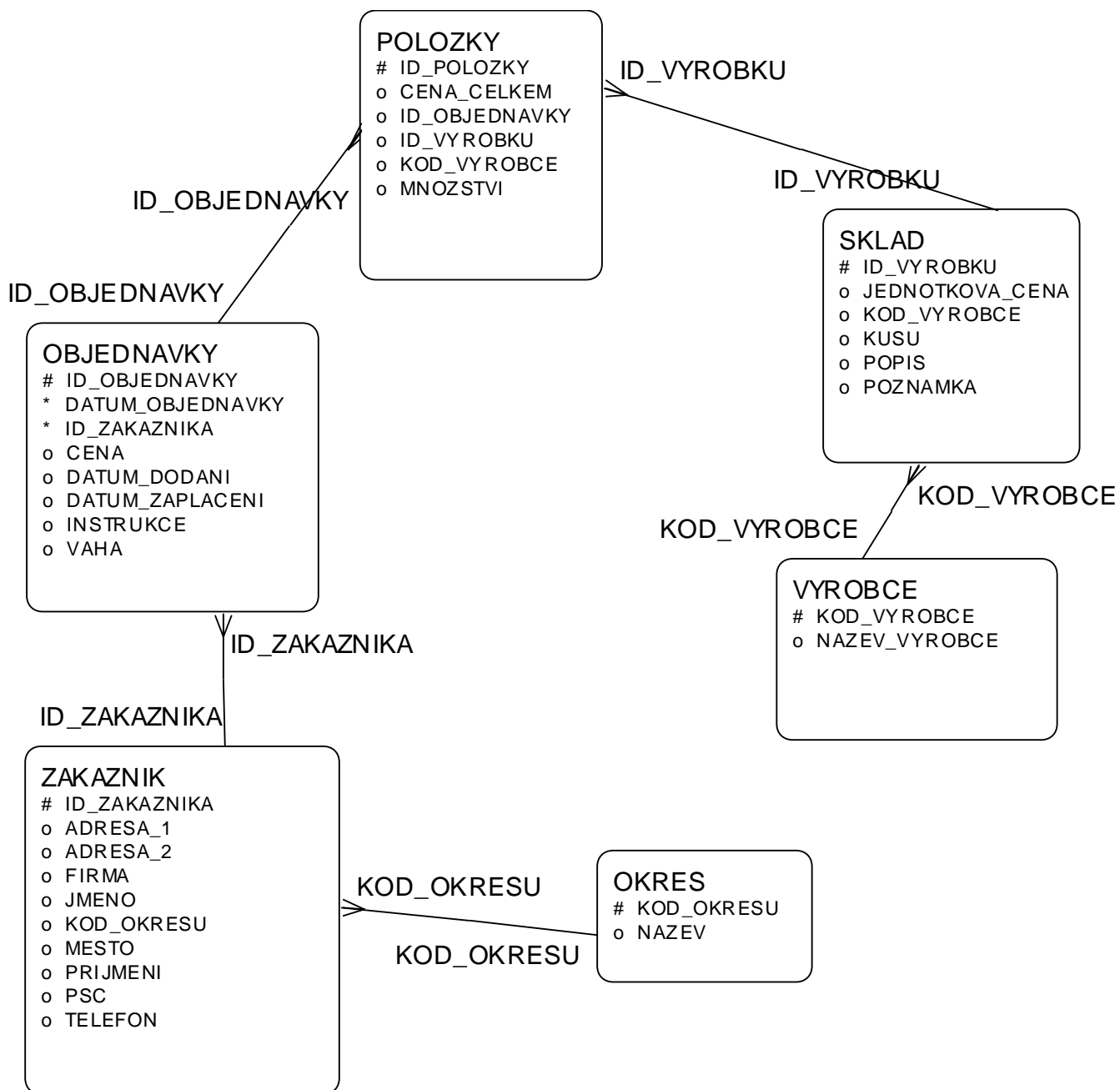
### **D) Optimalizační úkoly**

1. Co je to „Cost based optimization“?
2. Co je to index?
3. Kdy navrhnete index?
4. Co uděláte, pokud máte select, který běží příliš dlouho? Jak zjistíte příčiny? Jaké možnosti zrychlení běhu jednoho selectu znáte?

5. Potřebujete naplnit několik tabulek provázaných referenční integritou velkým objemem dat. Jak budete postupovat, má-li proběhnout naplnění co nejrychleji?

## Příloha 1. Datový model

*Poznámka: znak # (mříž) v modelu označuje položku tvořící primární klíč tabulky.*



## Příloha B – Otázky k pozici konzultant

### **OTÁZKY k pozici KONZULTANT**

**Časový rámec:** cca 45-60 minut

**Zadání:** Odpovědi prosím uvádějte na samostatný list papíru.

1. Jste v situaci, kdy máte navrhnout nový datový sklad pro jednu z největších českých pojišťoven / bank / telco společností (vyberte si jednu vertikálu dle Vašeho zaměření). Navrhněte hrubý postup prací a výstupy z jednotlivých fází / činností. V případě, že jste v předchozí praxi nepracoval(a) s datovými sklady, použijte analogicky návrh postupu pro Vámi zvolený typ transakčního systému.
2. Navrhněte, jak budete postupovat při interview v situaci popsané v příloze na druhé straně.
3. Máte identifikovat a utřídit požadavky koncových uživatelů na nový systém pro správu provizí. Jaké informace musíte zjistit? Jaké nástroje a techniky zvolíte pro zjištění maxima relevantních informací?
4. Jaké náležitosti má podle Vás zápis z jednání?
5. Co je podle Vás klíčové zajistit při návrhu systému pro řízení vztahů se zákazníky (předpokládáme velkou společnost s mnoha zákazníky)?

### **Příloha - situace na interview**

Přišel(a) jste v pondělí ráno do práce a čekal na vás e-mail od Vašeho nadřízeného:

*„Tvůj kolega pracující pro pojišťovnu Radost musel tento týden odjet na jiný projekt. Dnes odpoledne od 14.00 má domluvený meeting s generálním ředitelem pojišťovny, aby zjistil jeho požadavky na nový datový sklad. Vezmi to, prosím, za něj. Děkuji.“*

Máte k dispozici následující informace:

- vzhledem k nabitému kalendáři pana ředitele bude interview trvat 30 minut;



- pojišťovna Radost působí v oblasti životního i neživotního pojištění, je číslem tři na českém trhu, má za cíl na tomto trhu v příštím roce expandovat a stát se číslem dvě;
- Vaše firma začala se strategickou studií nového datového skladu; v současné době probíhají interview s klíčovými zástupci pojišťovny Radost za účelem zjištění jejich požadavků; interview s panem ředitelem je jedno z prvních, projektový tým už se sešel s ředitelem pro obchod a s ředitelem pro marketing (přímí podřízení generálního ředitele);
- datový sklad bude budován inkrementálním způsobem, cílem současné strategické studie je vydefinovat hlavní požadavky klíčových uživatelů a prioritizovat je; na základě prioritizace vybere projektový tým společně se zástupci pojišťovny první oblasti, které se budou implementovat;
- projekt strategické studie začal minulý týden, bude trvat celkem dva měsíce a následně bude zahájena implementace prvního inkrementu, který by neměla přesáhnout šest měsíců;
- současná podpora reportingu není postavena na celopodnikovém datovém skladu; značná část reportů se dělá přímo z transakčních systémů, pro určité (hlavně finanční reporty) se používá malé analytické řešení postavené na technologiích Oracle a Microstrategy.

## **Příloha C - Test PowerPoint - asistentka**

### **Vytvořte krátký PPT o sobě s následujícími atributy:**

Použijte různé druhy písma, různé barvy

Posuňte textové pole nadpisu více nahoru

Zvolte rozložení textu na nadpis a dva sloupce

Vložte libovolný diagram, znázorňující vaše vzdělání a profesní zkušenosti

(1. údaj – základní škola 8 let)

(2. údaj – střední škola 4 roky)

(3. údaj – asistentka 2 roky apod.)

Vložte WordArt s libovolným textem

Vložte klipart

Vložte několik ilustračních obrázků stažených z internetu

Obrázek orámujte

Obrázky zkuste zanimovat (přidat efekt, zvolit rychlost pohybu, přechod snímku)

Vytvořte šipku, kterou pootočte libovolným směrem

Vložte hypertextový odkaz

Zvolte pozadí celé prezentace

Spusťte prezentaci ve smyčce

Celá prezentace nemusí být podle skutečnosti, jde o ukázkou Vašich dovedností.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Monika Zitová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: prezenční studium**

**Název práce: Vedení výběrového pohovoru**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu: 47**

**Celkový počet stran příloh: 7**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 13**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: Ing. Petr Tiefenbock**