

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**TRENDY V PROCESU NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ:**

**OSOBNÍ VERSUS VIRTUÁLNÍ POHOVOR**

**Bakalářská diplomová práce**

**Obor studia: Sociologie – Andragogika**

**Autor:** Elena Burianková

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Trendy v procesu náboru zaměstnanců: osobní versus virtuální pohovor“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

### **Poděkování**

Dovoluji si tímto poděkovat PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala při vedení bakalářské práce. V neposlední řadě také děkuji jednatele firmy PeoplePoint s.r.o. za poskytnutí všech potřebných informací.

**Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
BURIANKOVÁ Elena	Větrná 351, Popice	F14919

**TÉMA ČESKY:**

Trendy v procesu nábory zaměstnanců: Osobní versus virtuální pohovor

**TÉMA ANGLICKY:**

Trends in the recruitment process: Personal versus virtual interview

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D. - KSA

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

**A. Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce bude srovnání současně využívaných metod při procesu nábory zaměstnanců, a to metody osobního a virtuálního pohovoru z pohledu uchazečů o zaměstnání, firem a personalistů.

**B. Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění):**

Vzhledem ke skutečnosti, že v současné době jsou stále modernější a využívanější metody video (skype) pohovorů, videodotazníků, či telefonických pohovorů namísto osobních, rozhodla jsem se zabývat tímto tématem. Mou snahou bude pokusit se popsat, jak na skutečnost pohlíží samotní uchazeči o zaměstnání, firmy, či personalisté.

První část mé bakalářské práce bude teoreticky zaměřena, přičemž vymezím základní pojmy, jimiž se budu v celé práci zabývat jako například definice pracovního místa nebo způsoby získávání uchazečů o zaměstnání a především proces jejich výběru. Dále také nastíním, jaké druhy využívaných pohovorů existují, zaměřím se ale konkrétněji na již zmíněný osobní a virtuální kontakt, který se pokusím více rozebrat.

Druhá část mé bakalářské práce by pak byla zaměřena empiricky. Ráda bych v ní popsala stanovisko, jež k těmto dvěma metodám pohovorů zaujímá mnou vybraná konkrétní firma, konkrétní personální agentura a potenciální uchazeči o zaměstnání.

**Návrh postupu řešení (metodika):**

Při výběru metodiky se budu soustředit na druhou část mé bakalářské práce a využiji případové studie, důvodů je pro to hned několik. Pro případovou studii je charakteristické, že detailně popisuje nebo rozebírá jeden nebo několik málo případů z praxe v mém případě využívání virtuálních a osobních pohovorů z mnoha způsobů výběru zaměstnanců. Dále se jedná o zkoumání předem zvoleného jevu, v rámci jeho reálného kontextu a v neposlední řadě chci poukázat na stanoviska a pohledy různých aktérů firem, uchazečů, personalistů. Jelikož případová studie spadá primárně do přístupů kvalitativního výzkumu, budu využívat některou z metod tohoto typu výzkumu. S ohledem k nastudované literatuře a situaci si stanovím konkrétní kritéria a výzkumné otázky, jež budu u účastníků mého výzkumu zjišťovat.

**C. Harmonogram práce:**

- pracovní verze osnovy práce nejpozději do: říjen 2016
- hotová práce k poslední konzultaci nejpozději do: 10. 3. 2017
- odevzdání definitivní verze práce nejpozději do 31. 3. 2017

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- 1) ARMSRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 97880-24714073.
- 2) FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

3)HRONÍK, F. Jak se nespátit při výběru zaměstnanců. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

4)KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

5)SLOVÁČKOVÁ, Z., HORÁKOVÁ, P., RENDOŠ, D. Průvodce personální psychologií. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2014. Elportál. ISBN 978-80-210-6885-8.

Podpis studenta:  .....

Datum: 29.4.2016

Podpis vedoucího práce:  .....

Datum: 29.4.2016

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Elena Burianková
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia</b>	Sociologie-Andragogika
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	Trendy v procesu nábory zaměstnanců: Osobní versus virtuální pohovor
<b>Anotace práce:</b>	Cílem bakalářské práce je charakterizovat stávající proces získávání a výběru uchazečů v personální agentuře PeoplePoint s.r.o. Na základě těchto informací, zvolených metod a stanovených kritérií zhodnotit vhodnost videodotazníku (virtuální pohovor) jako nástroje výběru uchazečů pro tuto společnost a porovnat ho s osobním pohovorem.
<b>Klíčová slova:</b>	Osobní pohovor, virtuální pohovor, videodotazník, náborový proces, výběr, evaluace, případová studie
<b>Title of thesis:</b>	Trends in the recruitment process: Personal versus virtual interview
<b>Anotation:</b>	The objective of this bachelor thesis is to characterize the current process of recruitment and selection of candidates in the personnel agency PeoplePoint Ltd. Based on this information, the chosen methods and set criteria to evaluate the appropriateness of videointerview (virtual interview) as a tool for the selection of candidates for this company and compare it with the personal interview.
<b>Keywords:</b>	Personal interview, virtual interview, videointerview, recruitment process, selection, evaluation, case study
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	1. Souhlas o sdělení interních informací firmy PeoplePoint s.r.o. 2. Ukázka sestaveného videointerview 3. Rozhovor s jednatelkou firmy Your solution s.r.o.
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	19
<b>Rozsah práce:</b>	81 s. (83 356 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1 NÁBOROVÝ PROCES V PERSONÁLNÍ AGENTUŘE .....	11
1.1 Outsourcing nábory zaměstnanců – práce personální agentury .....	11
1.2 Personální agentura PeoplePoint s.r.o. – předmět činnosti a poskytované služby .....	13
1.3 Možnosti získávání uchazečů – obecně .....	14
1.4 Proces získávání uchazečů ve firmě PeoplePoint s.r.o. ....	15
1.4.1 Tvorba inzerátu.....	15
1.4.2 Inzerce – využití internetových portálů .....	16
1.4.3 Webové kariérní stránky .....	17
1.4.4 Headhunting – sociální sítě a interní databáze .....	18
2 VÝBĚR UCHAZEČŮ .....	19
2.1 Proces výběru uchazečů – obecně.....	19
2.1.1 Zásady efektivního výběru zaměstnanců .....	19
2.1.2 Metody výběru – osobní a virtuální .....	21
2.2 Současný systém výběru uchazečů – PeoplePoint s.r.o.....	25
2.2.1 Předvýběr – hodnocení předložených dokumentů a telefonický pre-screening .....	27
2.2.2 Skype pohovory .....	28
2.2.3 Behaviorální pohovor – s důrazem na reálné chování uchazeče .....	29
2.2.4 Výstupní hodnocení kandidáta pro zaměstnavatele.....	31
3 ANALÝZA – VYUŽITÍ VIDEO DOTAZNÍKU/ VIDEOINTERVIEW VE FIRMĚ PEOPLEPOINT S.R.O. ....	33
3.1 Videodotazník/ videointerview E-jobin.....	33
3.2 Cíl výzkumu – hlavní výzkumná otázka.....	34
3.3 Evaluace.....	34

3.3.1 Kritéria evaluace .....	35
3.4 Použité metody – expertní rozhovor .....	37
3.4.1 Postup při expertním rozhovoru.....	37
II. VÝZKUMNÁ ČÁST .....	39
4 EVALUACE VHODNOSTI VIDEOINTERVIEW .....	39
4. 1 Kritérium č. 1 – náročnost na realizaci, časové a finanční náklady .....	39
4.1.1 Nástroje měření.....	39
4.1.2 Zhodnocení kritéria č. 1 .....	41
4.2 Kritérium č. 2 – Výstupní informace z pohovoru.....	49
4.2.1. Nástroje měření.....	49
4.2.2. Zhodnocení.....	51
4.3 Kritérium č. 3 – Postoj uchazečů .....	57
4.3.1 Nástroje měření.....	57
4.3.2. Zhodnocení.....	61
4.4 Diskuse.....	63
Závěr .....	67
Literatura a zdroje .....	70
Seznam obrázků .....	72
Seznam schémat .....	73
Seznam tabulek.....	73
Seznam příloh .....	75
Přílohy .....	76



## Úvod

Bakalářskou práci na téma „*Trendy v procesu náboru zaměstnanců: osobní versus virtuální pohovor*“ jsem se rozhodla psát, protože mě oblast získávání a výběru zaměstnanců dlouhodobě zajímá a jsem otevřená novým možnostem, jež mohou tento proces usnadňovat. O videodotazníku/ videointerview, jakožto virtuálním nástroji výběru, jsem se dozvěděla v minulém roce, když jsem absolvovala andragogickou praxi v personální agentuře a velmi mě tato varianta pohovoru zaujala. V zahraničí je videointerview již běžně využíváno, v České republice se však personalisté a uchazeči s touto metodou teprve seznamují. Dosud jsem se nesečkala s žádným literárním dílem, jež by tomuto tématu věnovalo plnou pozornost, jednalo se spíše o dílčí články na internetu. To je zároveň dalším důvodem, proč jsem se na téma virtuálního a osobního pohovoru zaměřila.

Jelikož jsem si fungování videodotazníku chtěla ověřit prostřednictvím případové studie v praxi, vybrala jsem si personální agenturu PeoplePoint s.r.o., jež se rozhodla využívat ke stávající metodě osobního pohovoru i virtuální nástroj výběru. Mým cílem práce bude zhodnotit, jaké uplatnění bude mít v této firmě implementace videointerview. Z cíle pak následně vyplývá konkrétní výzkumná otázka: *Je videodotazník/ videointerview E-jobin vhodným nástrojem výběru zaměstnanců konkrétně pro firmu PeoplePoint s.r.o.?*

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a výzkumnou. V teoretické části se v prvních dvou kapitolách zabývám tématem získávání a výběru uchazečů, jak v obecné rovině, tak v kontextu personální agentury PeoplePoint s.r.o. Součástí je i třetí kapitola zahrnující analýzu, v níž stanovuji cíl výzkumu, hlavní výzkumnou otázku a metody, jež budou k výzkumu použity. Informace z teoretické části o charakteru společnosti PeoplePoint mi spolu se zvolenými metodami poslouží k tomu, abych prostřednictvím

evaluace zhodnotila, zda je videointerview vhodný nástroj výběru uchazečů pro tuto společnost.

Ve výzkumné části se v poslední kapitole věnuji evaluaci vhodnosti videointerview jako nástroje výběru pro PeoplePoint s.r.o. Na základě stanovených kritérií vhodnosti srovnávám videointerview s osobním pohovorem a snažím se tak odpovědět na výzkumnou otázku. Jelikož se jedná o případovou studii a bylo nutné proniknout do reálného prostředí firmy, zvolila jsem jako metodu získávání dat expertní rozhovor a pro doplnění informací interní dokumenty firmy.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 NÁBOROVÝ PROCES V PERSONÁLNÍ AGENTUŘE

### 1.1 Outsourcing nábory zaměstnanců – práce personální agentury

V dnešní době jsou podniky stále více nuceny vyčleňovat některé z činností, tak aby zvýšily svou konkurenční schopnost a zároveň snížily náklady. Právě k těmto účelům slouží outsourcing, což je jinými slovy „převedení části opakovaných pravidelných vedlejších činností mimo firmu (uvnitř firmy do specializovaných útvarů) a soustředění se na vlastní podnikatelské aktivity“ (Stýblo, 2005, s. 17).

Jak Stýblo dále uvádí, důvodů, proč firmy outsourcing využívají, existuje celá řada. Mimo již zmíněné soustředění se na hlavní činnost a kontroly nákladů sem mohou patřit například i vnitřně nedostupné zdroje, uvolnění zdrojů pro další účely nebo přístup k prvotřídním technologiím. Tím se dostáváme k otázce, co vše je vlastně možné outsourcovat. Například strategické HR procesy a činnosti, jež vznikají na základě potřeb organizace, či některá zjištění důvěrného personálního charakteru, by podle Stýbla měla firma řešit po vlastní ose. Naopak činnosti jako jsou náborové a výběry zaměstnanců, mzdy, zaměstnanecké výhody, různé formy dalšího vzdělávání včetně školení, či hodnocení výkonnosti a zaměstnanecké služby může firma přenechat specialistům (2005, s. 15-17).

V rámci tématu práce mě konkrétněji bude zajímat právě outsourcing nábory zaměstnanců. Existuje velké množství personálních agentur, či poradenských firem, specializujících se na získávání pracovníků. Mezi obvyklé činnosti těchto společností patří nepochybně inzerování pracovních pozic, provádění pohovorů a předvýběru uchazečů. Ve většině případů pak, za honorář odvozený ze základního ročního platu na obsazovaném pracovním

místě, nabízejí odborný přístup a pomáhají usnadňovat získávání pracovníků (Armstrong, 1999, s. 458). Právě takovou společností je i PeoplePoint s.r.o., jíž budu věnovat pozornost v následující podkapitole.

Nutno dodat, že v případech, kdy mluvím o náborovém procesu, mám na mysli celkový proces získávání uchazečů spolu s jejich výběrem. Jak dokládá i Kociánová, specializované poradenské společnosti obvykle zajišťují první pohovory s uchazeči, jejich testování a předvýběr (2010, s. 87). K firmám, jež využijí vnějšího získávání skrze personálně poradenskou společnost jako je PeoplePoint s.r.o. (viz podkapitola 1.2), se pak dostávají uchazeči, jež prošli jak procesem získávání, tak procesem výběru v této společnosti. To je důvodem, proč v této práci používám náborový proces ve významu získávání a výběru uchazečů společně.

V případě, že se firma rozhodne využít služeb poradenské firmy na získávání pracovníků, je dle Armstronga nezbytné, aby nejdříve odsouhlasila podmínky a postup spolupráce. Určitě by také měla poradenské firmě poskytnout popis a specifikaci pracovního místa, včetně všech zvláštních požadavků. Čas od času se stává, že agentury nabídnou nevyhovujícího uchazeče, a to z důvodu nedostatečně jasných požadavků ze strany zadavatele (1999, s. 458-459). Z toho vyplývá, že čím jasněji bude poradenská firma vědět, co zadavatel požaduje, tím více svou snahu zacílí a výsledkem bude spokojenost na obou stranách.

Stýblo doplňuje, že stejně jako u jiných outsourcovaných procesů, i zde by měl náborový proces řídit zadavatel. Měl by se však společně s dodavatelem služeb, v tomto případě s agenturou, podílet na průběhu a vyhodnocení procesu a následně činit doporučená opatření a změny (2005, s. 41). Logicky, čím více je zadavatel do procesu zapojen, tím spíše dojde ve spolupráci s agenturou ke splnění jeho představ.

Jelikož je firma PeoplePoint s.r.o. zprostředkovatelskou agenturou

náboru zaměstnanců, snažila jsem se prostřednictvím teorie v této podkapitole popsat, jak důležitá je při outsourcingu spolupráce personální agentury se zadavatelem.

## **1.2 Personální agentura PeoplePoint s.r.o. – předmět činnosti a poskytované služby**

Přes popis pracovní náplně personálních agentur a poradenství se konečně dostávám k samotné personální agentuře PeoplePoint s.r.o., jež bude hlavním aktérem celé bakalářské práce. Ve spolupráci s jednatelkou společnosti Mgr. Janou Bittnerovou a jejím svolením se pokusím sdělit veškeré nezbytné informace týkající se činnosti firmy.<sup>1</sup>

PeoplePoint s.r.o. je poměrně mladou dynamickou společností, což dokládá i fakt, že se na trhu pohybuje teprve od roku 2011. Byla založena jako společnost s ručením omezeným. V minulosti byla mimo jiné poskytovatelem různých druhů školení či kurzů. Dnes se společnost zabývá personálními službami a poradenstvím, mezi její hlavní činnosti patří především získávání a výběr uchazečů pro různé typy společností, kde vystupuje jako zprostředkovatel. Specifická je tím, že se specializuje na pozice středního a vyššího managementu (mistři, vedoucí či ředitelé). Občas také obsazuje pozice nižšího managementu – například specialisty a odborníky. I když se čas od času hledají uchazeči například pro obchodní nebo IT pozice, převážnou část pozic tvoří ty, jež jsou strojírenského či výrobního charakteru (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 3. října, 2016).

Firma si zakládá na profesionalitě a snaží se budovat se svými klienty zejména dlouhodobé vztahy založené na důvěře. Především svým individuálním přístupem, jak ke klientům, tak uchazečům, kterým se vždy

---

<sup>1</sup> Veškerá sdělení jednatelky týkající se firmy PeoplePoint s.r.o., použita v teoretické i výzkumné části, byla se souhlasem o sdělení interních informací (viz příloha č. 1) získána metodou expertního rozhovoru (viz podkapitola 3.4).

snaží maximálně vyjít vstříc, se PeoplePoint s.r.o. odlišuje od velkých firem z branže (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 3. října, 2016). Jak dokládá i Stýblo a kol., služby některých personálních agentur mohou mít „masový charakter“, tudíž jejich přístup ke kandidátům není příliš individuální (2005, s. 79). To však není případ této společnosti. Od roku 2011 prošla firma různými obměnami a nyní sestává pouze z jednatelky paní Mgr. Jany Bittnerové, jež je zároveň hlavní personální manažerkou a její asistentky zajišťující převážně administrativní činnost (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 3. října, 2016).

Vzhledem k faktu, že se jedná o specifickou společnost, ať už ve smyslu její velikosti nebo zaměření, je potřeba tyto informace v práci zohlednit. V dalších podkapitolách budu popisovat, jakým způsobem v současné době v PeoplePointu s.r.o. probíhá získávání a výběr kandidátů, abych trochu více podkryla charakter této firmy a mohla těchto informací využít ve výzkumné části práce.

### **1.3 Možnosti získávání uchazečů – obecně**

Předtím, než popíšu, jakým způsobem probíhá celkový proces náboru v agentuře PeoplePoint s.r.o., zaměřím se na obecnou rovinu a zmíním zdroje, jež bývají využívány k získávání uchazečů.

V prvé řadě je potřeba, aby byl uchazeč o nabízené pozici řádně informován. Použité komunikační kanály určují, kdo se o pracovní příležitosti dozví a zdroje by měly být voleny tak, aby současně s vynaložením co nejmenších nákladů, vedly k získání co největšího počtu kvalitních uchazečů (Milkovich & Boudreau, 1993, s. 262).

Jednou z metod získávání pracovníků je **inzerování v médiích** (Kociánová, 2010, s. 84). Takovým médiem může být dle Armstronga kupříkladu tisk, rozhlas nebo televize. Podle toho, na jakou skupinu uchazečů chceme zacílit, vybíráme nejvhodnější variantu média. Například k získávání řadových úředníků a dělníků je nejvhodnější využít lokální tiskoviny.

V případě manažerů, techniků a specialistů je pak příhodnější sáhnout po tiskovinách prestižních (2007, s. 351).

Mezi další zdroje řadí Kociánová **spolupráci se vzdělávacími institucemi, úřady práce nebo se sdružením odborníků a vědeckými společnostmi**. Zaměstnavatelé také mohou vyhledávat vhodné adepty na základě **doporučení** nebo využít různých **vývěsek či letáků**. V neposlední řadě lze využít **internetovou inzerci či externích služeb** jako jsou zprostředkovatelské a poradenské agentury specializující se na získávání a přímé vyhledávání pracovníků (2010, s. 84-85).

Z uvedeného vyplývá, že možností získávání uchazečů je opravdu nepřehledné množství, je však důležité si uvědomit, kterou skupinu uchazečů si přejeme oslovit a na tomto základě pak vybrat nejvhodnější variantu.

## **1.4 Proces získávání uchazečů ve firmě PeoplePoint s.r.o.**

Jak jsem již uvedla, jednou z variant získávání uchazečů je využití zprostředkovatelské agentury (viz podkapitola 1.3), jíž je v tomto případě společnost PeoplePoint s.r.o. Jak samotný proces získávání uchazečů probíhá zde?

### **1.4.1 Tvorba inzerátu**

Prvním krokem při tvorbě inzerátu je v každém případě ujasnění požadavků a představ ze strany klientů (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 4. října, 2016). Jak dokládá i Kociánová: *„základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka“* (2010, s. 79).

Popis pracovního místa pak vychází z analýzy pracovního místa a obsahuje například:

- seznam úkolů a činností na pracovním místě;
- název pracovního místa;
- odpovědnosti a pravomoci;
- účel pracovního místa;
- vztahy k dalším pracovním místům v organizaci a mimo ni

(Kociánová, 2010, s. 51-52).

To všechno jsou velmi důležité informace, na jejichž základě PeoplePoint s.r.o. vytváří inzerát, kterým se snaží přitáhnout pozornost potenciálních uchazečů (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 4. října, 2016). Zároveň platí tvrzení Stýbla a kol., že čím jasnější představu o cílech, náplni a hlavních úkolech či povinnostech obsazovaných míst klienti mají, tím snazším a úspěšnějším se výběrový proces stává (2005, s. 65).

Již při tvorbě inzerátu se ukazuje, jak důležitá je v rámci outsourcingu náboru uchazečů spolupráce a komunikace agentury s klientem. Čím lépe je inzerát definován a zacílen právě na požadovanou skupinu potenciálních uchazečů, tím větší je pravděpodobnost, že náborový proces bude úspěšný.

#### **1.4.2 Inzerce – využití internetových portálů**

Ve chvíli, kdy je inzerát připraven, je potřeba ho zveřejnit, aby měli uchazeči možnost se o nabízené pozici dozvědět (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 4. října, 2016). Jak jsem zmínila již v podkapitole 1.3, dle Kociánové je v současnosti velmi oblíbenou a ve velké míře využívanou metodou inzerování na internetu neboli e-recruitment. Oproti jiným formám inzerce je tento způsob mnohem rychlejší a pokrývá širší okruh možných uchazečů od manažerských pozic až po kvalifikované specialisty (2010, s. 86). Ani u firmy PeoplePoint s.r.o. tomu není jinak, nejvyužívanější



formou inzerce jsou zde internetové portály, a to konkrétně jobs.cz, prace.cz, dobraprace.cz nebo inwork.cz (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 4. října, 2016).

Vzhledem ke stoupající oblíbenosti internetové inzerce a její možnosti širokého pokrytí různě zaměřených pozic, je logické, že agentura z uvedených způsobů získávání uchazečů využívá této možnosti nejvíce.

### 1.4.3 Webové kariérní stránky

S e-recruitmentem souvisí také využívání webových kariérních stránek. Jak dokládá Kociánová, je běžné, že současné organizace inzerují volná místa na vlastních internetových stránkách (2010, s. 86). Jednatelka uvádí, že na webových kariérních stránkách [www.peoplepoint.cz](http://www.peoplepoint.cz) mohou uchazeči nalézt aktuální nabídku pozic. V případě agentury PeoplePoint s.r.o. jde především o pozice zaměřené na strojírenství nebo výrobu, což lze vidět i na ukázce webového rozhraní stránek (viz obrázek 1). Kromě aktivního sledování nabídek se mohou uchazeči na stránkách také registrovat a zvýšit své šance tím, že si aktuální nabídky pozic nechají zasílat na e-mail (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 4. října, 2016).

© [www.peoplepoint.cz/jsem-uchazec/](http://www.peoplepoint.cz/jsem-uchazec/)

**PeoplePoint**  
Personální služby & poradenství

Domů | Jsem uchazeč | Jsem společnost | Ubytování Olomouc | Kontakt

**Víme, že Vy představujete úspěch naší firmy.**

Víme, že Vy představujete úspěch naší firmy. Bez Vás bychom nedosáhli budoucích vizí. Proto svoji práci děláme s nadšením. Naším cílem je zajistit Vám kariérní růst a Vaši vnitřní spokojenost. Očekávejte velmi náklonný přístup našeho týmu a nebudte zaskočení přátelskou atmosférou. Chceme s Vámi pracovat dlouhodobě, úspěch většinou nepřichází hned a často je třeba systematické práce a trpělivosti. Doporučujeme procházet aktuální pracovní nabídky pravidelně a především se registrovat. I přes to, že můžete být v dané době spokojeni, nikdy nevíte, jaká lepší pracovní nabídka Vás může potkat díky nám. Zůstaňte s námi v aktivním kontaktu, rádi pro Vás zajistíme zaslání aktuálních pracovních pozic na Váš email. Nechejte se od nás hyčkat, věřte, že pokud máte na trhu práce co nabídnout, budeme si Vás předcházet...

**NABÍDKA PRACOVNÍCH POZIC**

- PROJEKTOVÝ MANAŽER
- SPECIALISTA ZÁKAZNICKÉHO SERVISU
- MANAŽER SKLADU
- PLÁNOVAČ VÝROBY
- SPECIALISTA v oblasti HYDRAULIKY
- Kariérní příležitost v oblasti ÚDRŽBY
- SPECIALISTA PŘÍJMU ZBOŽÍ
- PROJEKTOVÝ INŽENÝR
- INŽENÝR KVALITY
- PLÁNOVAČ malo-středně sériové výroby
- VEDOUcí VÝROBY
- KONSTRUKTÉR
- OBCHODNÍ ZÁSTUPCE V OBLASTI IT
- TECHNIK/KONTROLOR KVALITY
- SUPERVIZOR- VÝROBA (vstřikování; povrchové úpravy plastů)
- OBCHODNÍ ZÁSTUPCE - specializace: KOMPLEXNÍ TISKOVÁ ŘEŠENÍ
- KONSTRUKTÉR

Obrázek 1: Webové stránky PeoplePoint s.r.o.

Zdroj: (Peoplepoint, 2016)

#### **1.4.4 Headhunting – sociální sítě a interní databáze**

Často se stává, že v reakcích na inzeráty se neobjeví nikdo zajímavý, či vhodný k výkonu pozice. Personální agentury pátrají mimo jiné také v jejich databázi, jež je založená na ohlasech předchozích inzerátů a údajích o uchazečích nebo sáhnou po službě nazývané executive search/ headhunting, což jinými slovy znamená přímé vyhledání osob (Stýblo, Urban & Vysokajová, 2005, s. 78-79). I firma PeoplePoint s.r.o. má svou interní databázi uchazečů, kde je možné pomocí klíčových slov vyfiltrovat mezi všemi kandidáty toho nejvhodnějšího a oslovit ho s nabídkou pracovní pozice, i když třeba momentálně žádnou práci nehledá (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 4. října, 2016). Komunikovat s pracovním trhem a vyhledávat nové pracovníky lze také prostřednictvím sociálních sítí, přičemž za nejpopulárnější a personalisty nejvyužívanější jsou považovány Facebook, LinkedIn a Twitter (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016, s. 296). PeoplePoint s.r.o. využívá z výše uvedených pouze Facebook a LinkedIn, kde kromě aktivního oslovování občas také pozice inzeruje (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 4. října, 2016).

Kromě získávání uchazečů prostřednictvím inzerátů na internetových portálech, či kariérních stránkách je tedy přímé vyhledání uchazečů dalším způsobem, jak obohatit interní databázi o zajímavé kandidáty.

#### **Shrnutí**

Cílem první kapitoly bylo charakterizovat společnost PeoplePoint s.r.o. a zdůraznit důležitost spolupráce klienta s agenturou v rámci outsourcingu nábory uchazečů. Z důvodu prohloubení představy o charakteru společnosti, jsem za pomoci obecného vymezení možných způsobů získávání uchazečů popisovala, jak jejich získávání probíhá v této agentuře.

## 2 VÝBĚR UCHAZEČŮ

### 2.1 Proces výběru uchazečů – obecně

Ze získaných potenciálních kandidátů je nutné vybrat ty nejvhodnější. Jak potvrzuje i Koubek, ve chvíli, kdy sestavíme seznam uchazečů, jež by měli být pozváni k výběrovým procedurám, začíná další etapa obsazování volného pracovního místa – výběr (1996, s. 93).

Dle Armstronga v této fázi dochází ke třídění a prosévání uchazečů, jež se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděni do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevyhovující. Přijatelní se pak dále třídí do užšího souboru a jsou personalistou pozváni k pohovoru (1999, s. 460). Právě pohovor mě jako metoda výběru bude v rámci výzkumné části zajímat nejvíce.

#### 2.1.1 Zásady efektivního výběru zaměstnanců

Než začneme se samotným výběrovým procesem, je dobré zvážit zásady efektivního výběru. Několik takových zásad například zmiňuje Hroník ve svém desateru zásad efektivního výběru zaměstnanců.

Pro inspiraci jsem se zaměřila na některé z nich:

##### a. Nejdříve je potřeba znát “koho co”, teprve pak “jak a čím”

V rámci výběru formulujeme kritéria, dle nichž se rozhodneme, zda a nakolik je určitý uchazeč ten pravý (i vzhledem k dané firmě a pracovní skupině, ekonomické a společenské situaci). Jakmile známe “koho co”, můžeme určit způsob výběru.

##### b. Odmítnutí

Je potřeba kandidáty od první chvíle připravovat na to, že mohou být odmítnuti. Měli bychom zdůraznit, že odmítnutí nemá vztah k hodnocení osobních nebo profesionálních kvalit.

c. **Organizovanost výběrového řízení**

Výběrové řízení je vždy oboustranná záležitost. Stejně jako personalisté i uchazeči si na základě organizovanosti výběrového řízení dělají o firmě představu.

d. **“3E” – Efektivní, etický, ekonomický**

Efektivitou se myslí výběr nejvhodnějšího uchazeče, jenž bude pro určitou firmu opravdovým přínosem, nejen po stránce výkonnosti. Co se týče etičnosti, volíme při výběru taková kritéria, jež nejsou zdrojem jakékoli diskriminace. K uchazečům přistupujeme jako k partnerům a vždy je obeznamíme s průběhem celého výběrového řízení. Ekonomičnost znamená optimální časovou zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků.

e. **Trychtýřový přístup**

Za předpokladu, že počet uchazečů překračuje počet volných míst, využíváme k redukci počtu kandidátů několik výběrových kol, přičemž do závěrečného kola postupují pouze 2-3 nejlepší z nich (2013, s. 90-96).

Pro srovnání zmíním ještě pár zásad od Koubka:

- a) Při posuzování pracovní způsobilosti uchazeče musíme neustále **verifikovat informace**. Je proto vhodné využívat kombinaci různých výběrových metod.
- b) Vybíráme z **přiměřeného množství uchazečů**, tzn. uchazeče poměříme nejen s požadavky místa, ale i mezi sebou navzájem a hledáme nejvíce vyhovujícího.
- c) Posuzujeme uchazeče nejen z hlediska jeho předpokladů k výkonu profese, ale i podle toho, zda se dokáže **začlenit do pracovní skupiny a splňuje podniková kritéria** žádoucích vlastností pracovníka.

d) Soustředíme se nejen na schopnost uchazeče vykonávat práci na pracovním místě, ale také na jeho **motivovanost a jeho pozitivní vztah k práci a podniku**.

e) Výběr je **oboustranná záležitost**. Podnik si vybírá pracovníka a současně pracovník si vybírá podnik (1996, s. 95-96).

Můžeme vidět, že v několika bodech se zásady obou autorů protínají. Co je hlavní, jak tvrdí Koubek, tyto zásady bychom měli dodržovat, ať už zvolíme jakoukoli metodu výběru (1996, s. 95). Později se ukáže, že i firma PeoplePoint s.r.o. se těmito zásadami řídí.

### 2.1.2 Metody výběru – osobní a virtuální

Předchozí podkapitola se věnovala zásadám efektivního výběru. Jednou z nich bylo, že jakmile máme představu o ideálním uchazeči, můžeme se zaměřit na způsob jeho výběru, o což se pokusím právě v této části.

V rámci prvotního výběru zmiňuje Hroník metody, jako jsou například **analýza dokumentů a personální anamnéza**. Uchazeče můžeme posuzovat na základě různých druhů životopisů – strukturovaného, volného či podrobného strukturovaného. Obvykle je součástí životopisu i **průvodní dopis**, jež také může být při posuzování uchazeče rozhodující. V neposlední řadě lze v souvislosti s dokumenty využít i **výpis z rejstříku trestů**, či **kopii dokladu o dosaženém vzdělání**. Při personální anamnéze se využívá různých osobních **dotazníků a formulářů**, díky nimž v závislosti na jejich komplexnosti získávají personalisté o uchazečích různě obsáhlé informace, převážně se však jedná o tzv. “tvrdá data” (2013, s. 141-162). Zmíněné metody považuji za první krok, jímž se vyřazují absolutně nevyhovující uchazeči, sám Hroník je řadí k procesu prvotního výběru.

Dle Armstronga existují tři hlavní metody výběru:

- a. testy pracovní způsobilosti,
- b. Assessment Centre,
- c. pohovor (2007, s. 360).

Pozornost zde bude věnována především pohovorům – konkrétně virtuálním a osobním, zbývající metody zmíním spíše okrajově.

### **Testy pracovní způsobilosti**

Testování uchazečů zahrnuje dle Šikýře testy inteligence, osobnosti a schopností. V rámci správnosti interpretace nasbíraných údajů by měl testy provádět kvalifikovaný a zkušený psycholog. Zároveň však Šikýř říká, že žádný test nedokáže jednoznačně předpovědět, jak bude posuzovaný uchazeč v novém zaměstnání úspěšný a jedná se spíše o doplňkové údaje k dalším výběrovým metodám (2016, s. 108-109). V tom ho utvrzuje i Koubek, jenž testy považuje za pomocný či doplňkový nástroj (2007, s. 175).

### **Assessment centre (AC)**

Tato metoda má řadu využití, lze ji aplikovat při výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců. Jako metoda výběru zaměstnanců je AC „založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií“ (Šikýř, 2016, s. 109). Jedná se o velmi komplexní metodu, díky níž lze za pomoci pozorování, testů a strukturovaných pohovorů posoudit, do jaké míry uchazeč zapadá do kultury organizace (Armstrong, 2007, s. 361-362). Domnívám se, že právě díky komplexnosti může personalista dobře odhadovat budoucí chování uchazeče v novém zaměstnání.

## Osobní pohovor

Mnoho autorů považuje za nejvyužívanější metodu **výběrový pohovor**. Například pro Vikýře výběrový pohovor znamená „*osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání*“ a zároveň tvrdí, že je všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců (2016, s. 105). Koubek toto tvrzení jen prohlubuje, když mluví o pohovoru jako klíčové metodě výběru pracovníků (2007, s. 179). I z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že jsem se na výběrových řízeních setkala vždy především s výběrovým pohovorem.

Typů pohovorů existuje celá řada, například Slováčková a kol. zmiňuje **behaviorální pohovor**, jež slouží ke zjištění připravenosti uchazeče na danou pozici. Pomocí systematického kladení otázek, jež jsou zaměřené na reálné pracovní situace, s nimiž se uchazeč setkal, ověřuje personalista, jakým způsobem je kandidát schopen různé situace řešit (2014, s. 34). Behaviorální pohovor je hlavní metodou výběru využívanou ve firmě PeoplePoint s.r.o., a proto jí budu v podkapitole 2.2.3 věnovat více pozornosti.

Dalším typem je **skupinový pohovor**, jež probíhá podobně jako klasické interview, ale s více uchazeči najednou, díky čemuž šetří personalisté čas. Kandidáti si mohou při zakomponování modelových situací přehrávat různé role např. prodejce vs. zákazník (Slováčková, Horáková & Rendoš, 2014, s. 34). Koubek dodává, že ačkoli tato metoda umožňuje lépe posoudit osobnost uchazečů a jejich chování ve skupině, nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich (2007, s. 180).

Jinou variantou je **panelové interview**, což je pohovor před komisí a je při něm přítomno více personalistů či osob ze strany zaměstnavatele (Slováčková, Horáková & Rendoš, 2014, s. 34). Hlavní výhodou je, že nedochází k překrývání otázek a je možné sdílení informací mezi tazateli – nejčastěji personalisty a liniovými manažery (Armstrong, 2007, s. 361).

Existuje mnoho dalších typů osobních pohovorů, jejich výčet však není cílem práce, a proto nyní zaměřím svou pozornost k pohovorům virtuálním.

### **Virtuální pohovor**

Je známo, že nás v dnešní době obklopuje velké množství technologií, jež využíváme k různým účelům. Téměř každý dnes vlastní mobilní telefon nebo počítač a v mnoha oblastech je tak osobní kontakt nahrazován virtuálním. V praxi se setkávám s tím, že i personalisté při výběrových řízeních stále více sahají po virtuálních metodách. Jak uvádí Slováčková a kol., mezi nejpoužívanější z nich patří nepochybně telefonický pohovor či video pohovory (2014, s. 33).

### **Telefonický pohovor (telephone interview)**

Nejčastěji je využíván v prvním výběrovém kole. Jeho hlavní výhodou je úspora času a také to, že můžeme uchazeče zastihnout nepřipraveného, čímž můžeme spontánně ověřit jeho komunikační, jazykové či jiné dovednosti (Slováčková, Horáková & Rendoš, 2014, s. 34).

**Video pohovory (video interview)** rozlišují Slováčková a kol. na:

#### **a) videohovor**

Ve videohovoru spolu v reálném čase komunikují uchazeč i personalista. Často je v tomto případě využíván například Skype. Více k videohovoru přes Skype viz podkapitola 2.2.2.

#### **b) videodotazník**

Oproti videohovoru je při této metodě aktivní pouze uchazeč, jenž odpovídá na otázky a jeho reakce jsou zaznamenávány pomocí webkamery a mikrofonu. Metoda je vhodná při preselekcii z velkého počtu uchazečů, jejím velkým kladem je mimo jiné časová úspora (2014, s. 33).



Za nejpoužívanější nástroj výběru zaměstnanců považuje několik z uvedených autorů pohovor. Právě osobní a virtuální pohovor mě bude ve výzkumné části více zajímat, v rámci zhodnocení vhodnosti videodotazníku<sup>2</sup> jako nástroje výběru uchazečů pro PeoplePoint s.r.o. (viz kapitola 3). Ostatní informace v podkapitole mi posloužily jako teoretické pozadí pro charakterizování současného systému výběru uchazečů v PeoplePointu s.r.o.

## **2.2 Současný systém výběru uchazečů – PeoplePoint s.r.o.**

Nyní se dostávám opět ke společnosti PeoplePoint s.r.o. a pokusím se popsat, jak zde vypadá současný systém výběru zaměstnanců. Je logické, že v závislosti na podmínkách, počtu a struktuře uchazečů nebo druhu pozice, volí personalisté různé postupy a metody výběru. I v této firmě se čas od času musí zavedené postupy přizpůsobit situaci.

V současné době však na základě tvrzení jednatelky probíhá obvykle výběrový proces v těchto krocích:

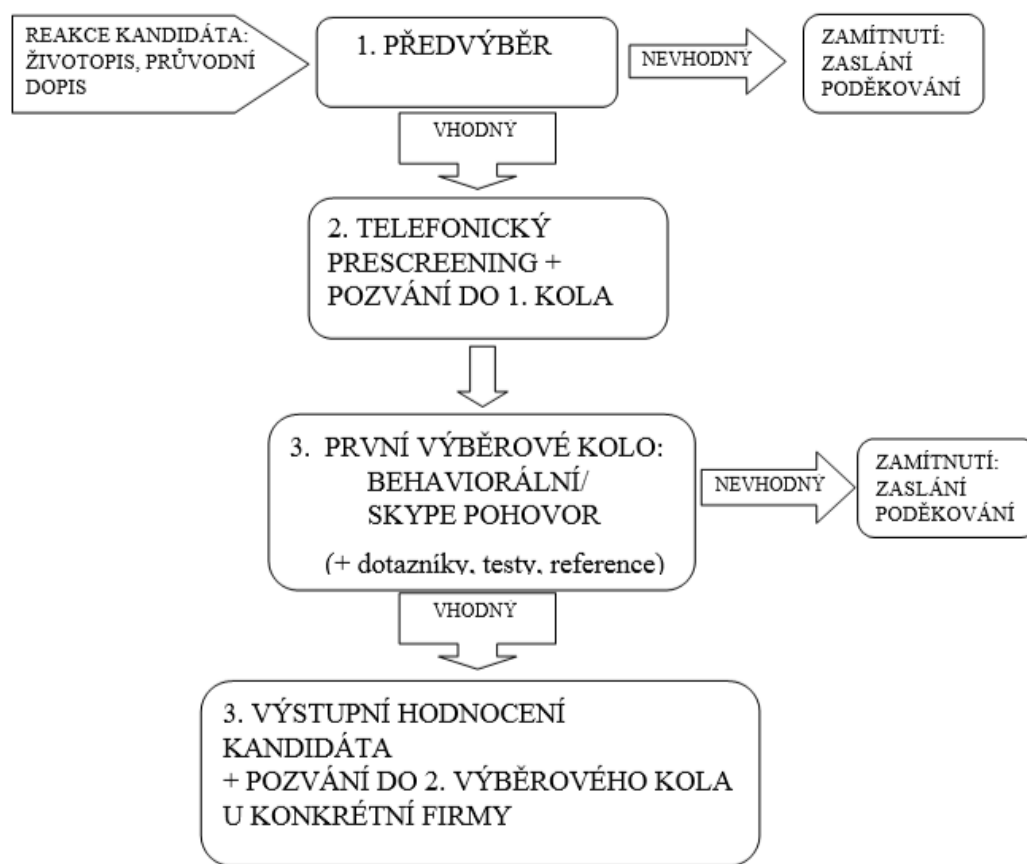
- 1) předvýběr;
- 2) telefonický pre-screening;
- 3) pohovor (behaviorální/ Skype);
- 4) ověřování referencí a výstupní hodnocení kandidáta

(Bittnerová, J., osobní rozhovor, 5. října, 2016).

---

<sup>2</sup> V práci je pro „videodotazník“ využíván také název „videointerview“. Z důvodu, že firma Your solution s.r.o., jež je poskytovatelem tohoto produktu (viz podkapitola 3.1), využívá oba tyto názvy.

**Schéma 1:** Výběrový proces ve firmě PeoplePoint s.r.o.



Zdroj: Vlastní tvorba

Jednotlivé kroky výběrového procesu, tak jak po sobě následují, můžeme vidět na mnou vytvořeném schématu <sup>3</sup>. Tyto kroky budou více dopodrobna rozebrány v jednotlivých podkapitolách.

<sup>3</sup> Schéma bylo vytvořené na základě informací sdělených osobním rozhovorem s jednatelkou.

### **2.2.1 Předvýběr – hodnocení předložených dokumentů a telefonický pre-screening**

Je zřejmé, že prvním krokem ve výběrovém procesu je předvýběr (viz schéma 1). Jak uvádí Šikýř, v reakci na odezvu potenciálních uchazečů na uveřejněnou nabídku zaměstnání, provádíme předběžný výběr vhodných uchazečů. Ten probíhá zpravidla na základě zhodnocení životopisu (2016, s. 103). Stejně tak je tomu i u firmy PeoplePoint s.r.o. Jednatelka dodává, že uchazeči zasílají své životopisy, jež jsou vkládány do interní databáze a přiřazovány k jednotlivým pozicím, následně potom posuzovány (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 5. října, 2016). Kromě životopisu jsou běžně požadovanými dokumenty například osobní dotazník uchazeče o zaměstnání, kopie vysvědčení, doklady o vzdělání a praxi, průvodní dopis nebo reference (Koubek, 1996, s. 83). Jelikož životopis otevírá uchazečům cestu k pohovoru, měl by upoutat pozornost, působit dobrým dojmem a uchazeč skrze něho prokazuje, že má nezbytné schopnosti a kvalifikaci pro práci (Williams, 2003, s. 3). K tomu se přiklání i jednatelka firmy, jež ze zkušeností ví, že životopis je první kontakt s uchazečem, a proto je důležité nejen splňovat kladené požadavky, ale i zaujmout (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 5. října, 2016). V tomto případě může napomoci již zmíněný průvodní dopis, v němž uchazeč sděluje, proč se o místo uchází, a navíc lze tímto způsobem posoudit jeho osobnost a prověřit jeho vyjadřovací schopnosti (Koubek, 1996, s. 86).

Uchazečům, kteří nesplňují nezbytné požadavky se zasílá zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním o jejich zájem. Ty, jež požadavky splňují, pozveme k dalšímu výběru (Šenkýř, 2016, s. 103). V případě zamítnutí uchazeče má PeoplePoint s.r.o. předpřipravené zamítací dopisy, v nichž uchazečům děkuje za zájem a informuje je o ponechání jejich životopisu v databázi a případném oslovení (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 5. října, 2016).

Jestliže však uchazeč splňuje alespoň základní kritéria pro přijetí, postupuje k telefonickému pre-screeningu a následně, když uspěje, k prvnímu výběrovému kolu (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 5. října, 2016). Dle Sedláčkové a kol. představuje telefonický screening efektivní variantu předvýběru, může nám poskytnout užitečné informace a zároveň není potřeba nikam jezdit (2014, s. 11). Právě z toho důvodu PeoplePoint s.r.o. pre-screening využívá, lze se díky němu doptat na chybějící nebo nejasné informace v životopise, či detaily týkající se pozice, čímž se eliminují další nevyhovující kandidáti. Uchazeči postupující dále pokračují k prvnímu výběrovému kolu, jež probíhá převážně formou osobního pohovoru, či přes Skype – v případě, že se nemohou kandidáti osobně dostavit (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 5. října, 2016). V rámci výzkumné části mě budou zajímat právě uchazeči, jež úspěšně prošli předvýběrem.

### **2.2.2 Skype pohovory**

Občas se stává, že klienti na obsazení volného pracovního místa spěchají a uchazeči se z různých důvodů nemohou dostavit na osobní pohovor. Pro tyto případy využívá PeoplePoint s.r.o. pohovorů přes Skype (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 6. října, 2016). Dle autorky článku Loraine Kasprzak se jedná o pohodlný a hospodárný nástroj pro náborovou společnost, ovšem odlišuje se od pohovoru osobního (2015, s. 15)<sup>4</sup>. I přesto, že se jedná o pohovor ve virtuální formě, měli by si uchazeči uvědomovat jeho důležitost. Jak dokládá Kasprzak, je nutné, aby uchazeč dbal jak na celkový vzhled, tak i na osvětlení a pozadí, na němž Skype pohovor probíhá. Samozřejmostí je pak kvalitní připojení k internetu, bez něhož by konverzace přes Skype nebyla možná (2015, s. 15).<sup>5</sup> Struktura pohovoru přes Skype

---

<sup>4</sup> Překlad vlastní.

<sup>5</sup> Překlad vlastní.

(ve smyslu kladení otázek, postupu sdělování informací, aj.) je dle jednatelky dosti podobná jako při osobním pohovoru (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 5. října, 2016). Doposud byly pohovory přes Skype spolu s telefonickým pre-screeningem jedinými virtuálními nástroji výběru v PeoplePointu s.r.o.

### **2.2.3 Behaviorální pohovor – s důrazem na reálné chování uchazeče**

Z uvedených metod výběru s osobním kontaktem (viz podkapitola 2.1.2) je ve firmě dle jednatelky nejvyužívanější behaviorální pohovor, důvodů je pro to několik. Vzhledem k tomu, že se jedná o zprostředkovatelskou agenturu, je nutné, aby v rámci efektivního výběru, sdělili klienti všechny podstatné informace týkající se pozice (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 6. října, 2016).<sup>6</sup> Právě díky behaviorálnímu rozhovoru je možné na základě požadavků ze strany klienta zjistit, zda je uchazeč pro výkon vhodný. Kolman soudí, že cílem tohoto pohovoru je získat či doplnit poznatky o pracovní minulosti uchazeče – získané poznatky jsou pak využívány při usuzování na budoucí pracovní chování, ovšem za předpokladu, že se člověk mnoho nemění a jeho výkon bude dobrý i v budoucnosti. Navíc tento styl dává celkem jasný záměr pro vedení rozhovoru, data i informace, jež je potřeba zjistit a následně vyhodnotit (2010, s. 183).

Dalším důvodem je to, že díky metodě behaviorálního pohovoru lze odhalit, jestli o sobě uchazeč říká pravdu nebo se obraz sebe samého snaží modifikovat žádoucím směrem (Slováčková, Horáková & Rendoš, 2014, s. 12). V rámci jedné ze zásad efektivního výběru – verifikovat informace (viz kapitola 2.1.1), soudím, že pravdomluvnost uchazeče je důležitá.

Způsob vedení pohovoru, jak uvádí jednatelka, nemá pevně danou strukturu, podle níž se postupuje. Cíle, jichž chceme rozhovorem dosáhnout, jsou stanoveny, ale rozhovor probíhá pružně, v závislosti na vývoji situace

---

<sup>6</sup> Důležitost komunikace a spolupráce klienta s agenturou, v souvislosti s definováním jasné představy o uchazeči, byla zmiňována v podkapitole 1.1.

(Bittnerová, J., osobní rozhovor, 6. října, 2016). Koubek tento způsob nazývá polostrukturovaným rozhovorem (2007, s. 180-181). Zároveň jednatelka souhlasí s Kolmanem, že vedoucí rozhovoru si musí zachovat iniciativu, avšak v rámci dostatečného projevení kandidáta, by se měl držet v pozadí (2010, s. 183).

Popsaný postup výběrového pohovoru, jak o něm mluví jednatelka se dosti podobá popisu od Šikýře. Ten se domnívá, že postup pohovoru zahrnuje:

- 1) **Úvod** – zdvořilé přivítání uchazeče, navození příjemné atmosféry, poskytnutí informace o celkovém programu (hlavní cíle, předpokládaný čas).
- 2) **Představení zaměstnavatele** – seznámení uchazeče s účelem obsazení, poskytnutí informací o zaměstnání v organizaci.
- 3) **Představení uchazeče** – představení uchazeče, stručná prezentace životopisu, prokázání motivovanosti.
- 4) **Otázky a odpovědi** – ověřování a doplňování rozhodujících údajů o uchazeči; posuzování jeho způsobilosti, chování; motivace a ověřování jeho představ o podmínkách zaměstnání.
- 5) **Závěr** – poděkování uchazeči, dohoda na dalším postupu, rozloučení (2016, s. 107).

U některých pozic, zejména vrcholového managementu, je potřeba více do hloubky prověřit schopnosti kandidátů. V těchto případech firma využívá služeb externí firmy poskytující metody psychologického testování (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 6. října, 2016).

Jelikož jednatelka preferuje osobní kontakt před virtuálním, přiklání se nejvíce k metodě behaviorálního pohovoru, jež jí maximálně vyhovuje, je však otevřená novým možnostem (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 6. října, 2016). Mým cílem proto bude, pokusit se ve výzkumné části zhodnotit, jaké uplatnění najde ve firmě videointerview, jakožto virtuální nástroj výběru.

#### 2.2.4 Výstupní hodnocení kandidáta pro zaměstnavatele

Po úspěšném absolvování pohovoru přichází na řadu ověřování referencí uchazeče, jež mnohdy mohou být při výběru uchazečů rozhodující (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 7. října, 2016). Koubek považuje reference spíše za nespolehlivý zdroj, zejména kvůli zkreslenosti informací (1996, s. 86). Proto se domnívám, že je dobré brát reference spíše jako doplňující prvek.

Mezi závěrečné kroky náboru patří sepsání hodnocení kandidáta pro klienta, což znamená shrnutí informací získaných výběrovými metodami (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 7. října, 2016). Zpravidla se jedná o stručné, ale výstižné hodnocení uchazeče – jeho schopností, profesních zkušeností a povahových charakteristik, včetně motivace, či platových očekávání (Stýblo, Urban & Vysokajová, 2005, s. 79). Ukázkou vzoru hodnocení kandidáta lze vidět v podkapitole 4.2.2 (viz obrázek 5). Spolu s životopisem se hodnocení zasílá klientovi, jenž se na základě těchto dokumentů rozhoduje, zda uchazeče pozvat do druhého výběrového kola, tentokrát již do své firmy (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 7. října, 2016). Dle mého názoru může hodnocení klientovi při rozhodování velmi pomoci, právě proto, že nejde jen o pouhý výčet dat, jenž by klient našel ve strukturovaném životopise uchazeče, ale o větší množství komplexních informací.

V případě, že se klient rozhodne kandidáta pozvat na pohovor, je úkolem agentury informovat uchazeče a zaslat mu pozvánku do druhého výběrového kola. Jednatelka dodává, že pokud klient vyžaduje její spolupráci, občas se pohovoru ve firmě taktéž účastní. Tím však výběrový proces ve firmě PeoplePoint s.r.o. končí a definitivní rozhodnutí už závisí na samotné firmě (Bittnerová, J., osobní rozhovor, 7. října, 2016). Vzhledem k uvedenému se domnívám, že výstupní hodnocení kandidáta je klíčovou složkou celkového náboru v agentuře PeoplePoint s.r.o.

## **Shrnutí**

V druhé kapitole jsem se nejdříve na obecné teoretické úrovni zabývala zásadami efektivního výběru a metodami výběru, konkrétně se zaměřením na osobní a virtuální pohovor. Posléze jsem přikročila k reálnému prostředí firmy a snažila se popsat, jak zde probíhá současný proces výběru. Hlavním záměrem bylo doplnit zbývající informace o stávajícím způsobu náborového procesu v agentuře PeoplePoint s.r.o., abych na základě těchto dat mohla posuzovat vhodnost videointerview (viz kapitola 3).



## **3 ANALÝZA – VYUŽITÍ VIDEO DOTAZNÍKU/ VIDEOINTERVIEW VE FIRMĚ PEOPLEPOINT S.R.O.**

### **3.1 Videodotazník/ videointerview E-jobin**

Vzhledem k tomu, že tématem analýzy je videodotazník/ videointerview E-jobin od firmy Your solution s.r.o., zaměřím se nyní na informace týkající se tohoto produktu. Mnoho informací lze najít na jejich webových stránkách, z nichž jsem také mimo jiné čerpala. E-jobin (effective job interview) je webová aplikace, jejímž prostřednictvím lze efektivně vybírat zaměstnance. Mezi hlavní výhody patří úspora času a nákladů pro personalisty. Dle typu pozice a požadavků je aplikace na základě výběru klíčových kompetencí schopna sestavit interview, jež je možné si dále upravit, či rozšířit o své vlastní otázky. Výsledkem je záznam (video) uchazeče, které je možno nechat vyhodnotit a okomentovat psychology, prostřednictvím zprávy s hodnocením kompetencí. Lze si však také nechat pouze záznam bez vyhodnocení (E-jobin, 2015).

Videodotazník vypadá tak, že ve vymezeném čase (20-30 min) odpovídají uchazeči prostřednictvím nahrávky na webkameru na předem zvolený soubor otázek. Tento soubor vytváří, na základě předchozího výběru typu pozice a k ní příslušejících pěti kompetencí (z celkem 15), sama aplikace. Díky nastavené struktuře a zaměření pohovoru, které je možné upravovat podle vlastních preferencí, můžeme poznat pracovní předpoklady uchazečů. Více detailně bude videointerview a jeho funkce rozebráno ve výzkumné části v rámci jednotlivých kritérií evaluace (Interní dokument, 2016, s. 6-18).

### 3.2 Cíl výzkumu – hlavní výzkumná otázka

Na základě teoretické části, kde jsem se snažila popsat charakter a stávající způsob nábory zaměstnanců ve společnosti PeoplePoint s.r.o. a zjištění z praxe se pokusím analyzovat, jaké uplatnění zde bude mít implementace videointerview, jakožto virtuálního nástroje výběru uchazečů.

Mým cílem výzkumu bude zjištění, zda jsou videodotazníky E-jobin vhodným nástrojem výběru pro tuto konkrétní společnost. Vhodnost produktu budu posuzovat prostřednictvím evaluace a jejích dílčích kritérií (viz podkapitola 3.3), zároveň se také pokusím tuto virtuální metodu pohovoru v jednotlivých kritériích porovnat s osobním pohovorem.

Z výše uvedeného vyplývá výzkumná otázka, jež zní:

*Je videodotazník/ videointerview E-jobin vhodným nástrojem výběru zaměstnanců konkrétně pro firmu PeoplePoint s.r.o.?*

Než se pokusím na tuto otázku odpovědět, budu se zabývat tím, co pro PeoplePoint s.r.o. znamená vhodný nástroj výběru zaměstnanců.

### 3.3 Evaluace

Aby bylo možné zhodnotit, zda se jedná o vhodný nástroj výběru, je důležité si určit, na základě čeho, a jakým způsobem budu vhodnost posuzovat. Jelikož každý může vhodnost shledávat v něčem jiném, musím nejdříve tento pojem definovat konkrétně pro firmu PeoplePoint s.r.o. Z definice vhodnosti budou následně vyplývat kritéria evaluace, v jejichž rámci budu videodotazník hodnotit a porovnávat s osobním pohovorem.

### 3.3.1 Kritéria evaluace

Při definování vhodnosti a následné tvorbě kritérií jsem se z části inspirovala Kolmanem a kol. a jejich kritérii posuzování metod výběru (Tabulka 1). Dále mi pomohla také nasbíraná fakta o charakteru společnosti PeoplePoint s.r.o.

Tabulka 1: Hlavní kritéria posuzování metod výběru

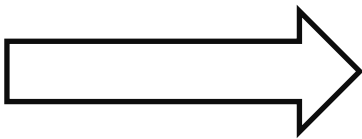
1 Rozlišování	Metody měření použité při výběru musí zřetelně rozlišovat uchazeče. Pokud všichni uchazeči dostanou podobné hodnocení (např. číselný skór), nelze výsledky použít k účelům výběru.
2 Validita a reliabilita	Použité metody měření musí mít odpovídající odbornou kvalitu.
3 Slušnost	Metoda nesmí znevýhodňovat (diskriminovat) příslušníky zvláštních podskupin populace (např. příslušníky národnostních menšin, čerstvé absolventy škol atp.).
4 Vhodnost	Metoda musí být v rámci organizace přijatelná a musí být možné zařadit ji mezi stávající administrativní postupy, v rámci organizace zavedené.
5 Náklady na vývoj	Finanční náklady a čas potřebný k vývoji vhodných metod by měl být vyvážen potenciálním přínosem uplatnění metody.

Zdroj: (Kolman a kol, 2010, s. 86)

**Vhodný** nástroj výběru zaměstnanců pro firmu PeoplePoint s.r.o. znamená, že:

- 1) **Náročnost na realizaci, časové a finanční náklady jsou vyváženy přínosem daného nástroje.** Jinými slovy by měl být nástroj výběru výhodný z hlediska úspory času, nákladů a nízké náročnosti na realizaci a zároveň by jeho prostřednictvím měla firma získat informace, které potřebuje, na což navazuje následující kritérium.

- 2) **Jeho prostřednictvím lze získat potřebné komplexní informace a data pro posouzení vhodnosti uchazeče.** Vzhledem k tomu, že se jedná o zprostředkovatelskou agenturu, jež nabízí outsourcing nábory zaměstnanců (viz podkapitola 1.1), je samozřejmě důležité, aby vybrala uchazeče, který bude vyhovovat nejen ideálním představám klienta, ale zapadne i do celkové kultury organizace (viz podkapitola 2.1.1). K tomu je však zapotřebí nástroj, jenž poskytne komplexní informace o uchazeči.
- 3) **Samotní uchazeči k němu zaujímají pozitivní postoj a vyhovuje jim.** Na základě charakteru společnosti PeoplePoint s.r.o. (viz podkapitola 1.2) usuzuji, že firma si zakládá na individuálním přístupu, jak ke svým klientům, tak i uchazečům a jejich spokojenost je pro ni na prvním místě. Proto jsem zvolila přístup a postoj uchazečů jako jedno z kritérií.



**Z uvedeného vyplývají 3 kritéria evaluace:**

- A) Kritérium č. 1 – Náročnost na realizaci, časové a finanční náklady
- B) Kritérium č. 2 – Výstupní informace z pohovoru
- C) Kritérium č. 3 – Postoj uchazečů

Prostřednictvím těchto kritérií budu za využití teorie, poznatků z praxe a použitých metod (viz podkapitola 3.4) hodnotit vhodnost videodotazníku a hledat tak odpověď na výzkumnou otázku.

### 3.4 Použité metody – expertní rozhovor

K získání odpovědi na výzkumnou otázku bylo zapotřebí zvolit nejvhodnější metody sběru informací, ideálně vzhledem k situaci a typu výzkumu. Jelikož se jedná o případovou studii zabývající se konkrétní firmou, zaměřila jsem se na metody, jež mi mohly poskytnout fakta z reálného prostředí této firmy. Jak uvádí Hendl, data pro případovou lze získat prostřednictvím rozhovorů, záznamů pozorování nebo dokumentů (2008, s. 112).

V této práci jsem z uvedených metod použila především **expertní rozhovor** a částečně pro doplnění informací také **interní dokumenty firmy**. Expertní rozhovor z toho důvodu, že jeho úkolem je „*zachytit a analyzovat obsah a organizaci znalostí člověka, který je v dané oblasti expertem*“ (Hendl, 2008, s. 189). V případě personální agentury PeoplePoint s.r.o. jsem považovala za experta jednatelku a personální manažerku Mgr. Janu Bittnerovou, jež se v oblasti personalistiky pohybuje několik let.

#### 3.4.1 Postup při expertním rozhovoru

Výzkum započal implementací videointerview E-jobin do firmy PeoplePoint s.r.o., což bylo na začátku října 2016. Nutno podotknout, že sběr dat a informací byl prováděn v období: říjen 2016 – leden 2017, avšak to neznamená, že videodotazníky přestala firma po skončení výzkumu využívat. Je pouze potřeba brát v potaz, že výsledky evaluace videointerview zohledňují pouze toto období.

Rozhovor byl rozdělen na tři hlavní fáze:

- 1) První fáze rozhovoru byla provedena v týdnu 3.-7. října 2016. Rozhovorem byla zjišťována fakta týkající se současného náborového procesu, jež sloužila jako podklad pro teoretickou část (viz kapitola 1, 2).
- 2) Další fáze rozhovoru probíhala v týdnu 7.-11. listopadu a zaměřovala se na informace o zkušenostech z počátečního průběhu implementace videointerview. Jejím cílem bylo získat postřehy ze seznámení s aplikací E-jobin, pozorované výhody a nevýhody, či náročnost při zavádění videodotazníku.
- 3) Poslední fáze rozhovoru, jež probíhala v týdnu 23.-27. ledna, se zaměřovala na evaluaci vhodnosti videodotazníku jako nástroje výběru. Úkolem bylo zjistit prostřednictvím otázek vztahujících se ke stanoveným kritériím evaluace, jaké zkušenosti firma prozatím získala a jaký jednatelka i uchazeči zaujímají k videodotazníkům postoj.

Informace získané v druhé a třetí fázi expertního rozhovoru byly využity ve výzkumné části. Kromě těchto tří hlavních fází byla jednatelka k dispozici pro případné doplnění informací.

## II. VÝZKUMNÁ ČÁST

### 4 EVALUACE VHODNOSTI VIDEOINTERVIEW

#### 4.1 Kritérium č. 1 – náročnost na realizaci, časové a finanční náklady

V této podkapitole budu vhodnost videointerview posuzovat z hlediska časových a finančních nákladů a toho, jaká je jeho náročnost na realizaci.

##### 4.1.1 Nástroje měření

Jako nástroj ke zhodnocení prvního kritéria použiji **srovnání** videointerview s osobním pohovorem. Jelikož je metoda osobního (behaviorálního) pohovoru ve firmě PeoplePoint s.r.o. již několik let osvědčená a vyhovuje jednatelece (viz podkapitola 2.2.3), poslouží mi jako měřítko vhodnosti.

**Oba nástroje výběru budu srovnávat v těchto, již zmíněných oblastech:**

- A. náročnost na realizaci* (čas na přípravu, doba konání pohovoru);
- B. časové náklady* (doba trvání pohovoru, čas vyhodnocení pohovoru);
- C. finanční náklady* (náklady spojené s realizací pohovoru, náklady za samotný pohovor).

Každá z oblastí obsahuje dvě podoblasti, díky nimž budu vyhodnocovat vhodnost videodotazníku. Pokud u většiny z uvedených podoblastí (viz tabulka 2) nebude videointerview dosahovat záporných hodnot – tzn. nebude časově i finančně nákladnější a náročnější na realizaci než pohovor osobní, budu tuto metodu v rámci prvního kritéria považovat za vhodnou.

**Tabulka 2:** Zhodnocení prvního kritéria

NÁSTROJE VÝBĚRU:	OSOBNÍ POHOVOR	VIDEOINTERVIEW
<b>A. NÁROČNOST NA REALIZACI POHOVORU</b>		
ČAS NA PŘÍPRAVU POHOVORU	Do 30 min	30-45 min (U prvního uchazeče, poté zabere méně času)
DOBA KONÁNÍ POHOVORU	Závislá na časových možnostech uchazečů a jednatelky	Kdykoli během dne
<b>B. ČASOVÉ NÁKLADY POHOVORU</b>		
DOBA TRVÁNÍ POHOVORU	40-60 min	Do 30 min
ČAS VYHODNOCENÍ POHOVORU	Během pohovoru a ihned po skončení	Po shlédnutí obdržené nahrávky (cca 30 min)  (V případě vyhodnocení od psychologů nejpozději do druhého dne od přijetí video interview od uchazeče)
<b>C. FINANČNÍ NÁKLADY POHOVORU</b>		
NÁKLADY SPOJENÉ S REALIZACÍ POHOVORU (PROSTORY KONÁNÍ, DOJÍŽDĚNÍ)	Úhrada dopravy na pohovor (ze strany uchazeče) konající se v prostorách firmy PeoplePoint s.r.o.	Videointerview probíhá v pohodlí domova, uchazeč nehradí žádné náklady spojené s dopravou na pohovor
NÁKLADY ZA SAMOTNÝ POHOVOR	Plat personalisty – Kč/ hod	Závisí na: velikosti zakoupeného balíčku, na typu videointerview (bez/ s vyhodnocením; sebehodnocení)

Zdroj: Vlastní tvorba



#### 4.1.2 Zhodnocení kritéria č. 1

##### A. NÁROČNOST NA REALIZACI POHOVORU

###### ČAS NA PŘÍPRAVU

U osobního (behaviorálního) pohovoru není nutné mnoho času na přípravu. Jak jsem zmiňovala v podkapitole 2.2.3, jedná se o polostrukturovaný rozhovor, kdy jednatelka nechává pohovoru volnější průběh a otázky má připravené pouze rámcově. Vzhledem k tomu, že se tento styl zaměřuje především na minulé pracovní chování uchazeče, lze si předběžné otázky připravit na základě předchozího zhodnocení zaslaného životopisu. Celková příprava tedy standardně neprobíhá déle než 30 minut.

Příprava na videointerview je podstatně náročnější. V aplikaci je potřeba videodotazník nejdříve sestavit. Je možné využít i předpřipravenou verzi interview dle typu pozice, avšak vzhledem ke specifičnosti obsazovaných pozic volila jednatelka vlastní tvorbu.

Sestavování probíhalo následovně:

###### 1. Zadání parametrů konkrétní pozice

- název a popis pozice, očekávaný počet uchazečů, jazyk, termín ukončení;
- zvolení varianty videointerview bez/ s vyhodnocením psychologů, lze také přidat test sebehodnocení uchazeče.

###### 2. Výběr typu pozice a k ní příslušných 5 kompetencí

- aplikace sama navrhuje kompetence, je však možné z nabídky vybrat jiné (viz obrázek 2).



**Obrázek 2:** Výběr kompetencí v aplikaci  
Zdroj: (Interní dokument, 2016, s. 13)

### 3. Výběr typu otázek, na něž uchazeči odpovídají

- pro každou vybranou kompetenci existuje soubor otázek, z nichž je možné vybrat;
- lze přidat své vlastní otázky (například v případě zjištění specifických informací u odborných pozic);
- nastavuje se časový limit u každé otázky.

Po sestavení jednatelka obdržela odkaz pro zaslání uchazečům, jehož prostřednictvím si mohli videodotazník doma spustit (viz obrázek 3).

ODKAZ PRO UCHAZEČE				
<a href="https://www.e-jobin.com/candidate.html?#/7key=hann1d4405nl015e19ocklok2q">https://www.e-jobin.com/candidate.html?#/7key=hann1d4405nl015e19ocklok2q</a>				
POČET VIDEOINTERVIEW	KREDITY ZA VIDEOINTERVIEW	KREDITY CELKEM	TERMÍN UKONČENÍ	STAV VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ
<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>29.03.2016</b>	<b>Publikované</b> <b>Ukončit</b>

**Obrázek 3:** Odkaz pro uchazeče

Zdroj: (Interní dokument, 2016, s. 21)

Dle slov jednatelky, je pravděpodobné, že celkové sestavení trvalo déle z důvodu prvotního seznamování s aplikací a je možné, že v budoucnu zabere času méně. V době výzkumu však trvalo sestavení v průměru 30-45 minut. Nutno podotknout, že odkaz lze zaslat neomezenému počtu uchazečů, tzn. na jednu konkrétní pozici sestavujeme videodotazník pouze jednou (pokud ho nechceme pozměnit). Pro představu uvádím sestavu otázek na pozici personálního ředitele (viz příloha 2).

#### DOBA KONÁNÍ POHOVORU

Doba konání **osobního pohovoru** je vždy závislá na domluvě uchazeče s jednatelkou, musí dojít ke slazení časových možností obou stran. To může být někdy komplikované, zejména v případech, kdy klienti na obsazení pozice spěchají a uchazeči nemají možnost se dostavit ihned a brzdí tím výběrový proces.

U **videointerview** shledávám v tomto bodě obrovskou výhodu. Uchazeči zde mají po obdržení odkazu možnost kdykoli během dne pohovor absolvovat z pohodlí svého domova. Je však důležité se s uchazeči domluvit na mezním termínu odeslání nahrávky – čím dříve, tím lépe.

#### Shrnutí

Každá z uvedených nástrojů výběru má v rámci náročnosti na realizaci své plusy i mínusy. Oproti osobnímu pohovoru je u videointerview obrovskou výhodou časová flexibilita konání pohovoru. Ze zkušeností jednatelky je však nutné řádně se dohodnout na hraničním termínu nahrávky, aby nedocházelo k neustálému odkládání ze strany uchazečů. Nevýhodou představuje příprava pohovoru, která je ve srovnání s osobním pohovorem mnohem náročnější, sama jednatelka však dodává, že v budoucnu tato příprava pravděpodobně zabere času méně. Navíc je nutné sestavit videodotazník na konkrétní pozici pouze u prvního uchazeče, dalším lze zaslat již vytvořený odkaz, příprava u dalších kandidátů tím pádem zabere velmi málo času. Po shrnutí zjištěných

informací se domnívám, že videointerview není náročnější na realizaci, a proto ho považuji v této oblasti za metodu vhodnou.

## B. ČASOVÉ NÁKLADY POHOVORU

### DOBA TRVÁNÍ POHOVORU

Standardní doba **osobního pohovoru** je dle jednatelky 40-60 minut, v závislosti na typu pozice. U specializovaných a manažerských pozic trvá pohovor delší dobu, u nižších pozic kratší. Navíc jednatelka dodává, že občas uchazeči odbíhají od tématu a v rámci získání potřebných informací se tak doba pohovoru prodlužuje.

U **videointerview** je možné nastavit dobu trvání. Obvykle se jedná zhruba o 20-30 minut, přičemž uchazeči jsou nuceni na otázku odpovědět kvůli časovému limitu (maximálně do dvou minut). Při nahrávání videa je přítomný pouze uchazeč. V tom spatřuji výhodu, jelikož jednatelka může ušetřený čas během dne věnovat jiným aktivitám.

### ČAS VYHODNOCENÍ POHOVORU

U **osobního pohovoru** sice musí být jednatelka přítomna, k vyhodnocení však dochází již v průběhu a pak bezprostředně po jeho skončení. Na základě posbíraných informací a poznámek z pohovoru dokáže jednatelka posoudit, zda je pro výkon pozice uchazeč vhodný, či nikoli.

**Videointerview** se jednatelka neúčastní, aby však nahrávku mohla vyhodnotit, musí svůj čas nejdříve investovat do shlédnutí záznamu, což závisí na délce nahrávky. Je také rozdíl v tom, zda jednatelka využije navíc psychologické vyhodnocení nebo vyhodnotí záznam sama. Psychologické vyhodnocení kompetencí lze získat nejpozději do dvou dnů od obdržení záznamu od uchazeče (více viz podkapitola 4.2.2).

## Shrnutí

Co se týče oblasti časových nákladů, u osobního pohovoru je doba jeho trvání delší, avšak vyhodnocuje se již během jeho průběhu nebo ihned po jeho skončení. U videointerview je ušetřena doba trvání tím, že nemusí být jednatelka přítomná v reálném čase, avšak pro jeho vyhodnocení stejně stráví tento čas zhlédnutím záznamu. Ušetřený čas se tak ve výsledku vyrovnává době trvání pohovoru. Přesto je tato doba trvání o něco kratší než u pohovoru osobního. V případě vyhodnocení od psychologů se sice doba vyhodnocování prodlužuje, ale jednatelka díky němu získává komplexnější výstupní informace z pohovoru, což je žádoucí (viz kritérium č. 3), a proto z hlediska časových nákladů považují videointerview za vhodný nástroj výběru.

## C. FINANČNÍ NÁKLADY

### NÁKLADY SPOJENÉ S REALIZACÍ POHOVORU

Mezi náklady spojené s realizací **osobního pohovoru** patří nepochybně ty, jež uchazeč musí uhradit za dopravu na místo pohovoru – sídlo firmy PeoplePoint s.r.o. V případě, že je uchazeč momentálně zaměstnaný a z důvodu uskutečnění pohovoru se uvolní ze stávající profese, představuje tato varianta další možné náklady. Ze strany firmy je naopak potřeba vzít v potaz náklady spojené s chodem kanceláře, v níž se pohovor uskuteční (například nájem či energie).

U **videointerview** nemusí uchazeč nikam dojíždět a může ho vykonat kdykoli během dne. Tím odpadají výše zmíněné náklady, jak ze strany uchazeče, tak jednatelky.

### NÁKLADY ZA SAMOTNÝ POHOVOR

Zhodnocení nákladů za osobní pohovor bude vyplývat pouze z orientačních hodnot, mým cílem není provést finanční analýzu, nýbrž poukázat na to, zda jsou videodotazníky mnohonásobně nákladnější, či nikoli.

Osobní pohovor je organizovaný personalistou, jenž je zároveň hlavní placenou složkou. Jelikož nechci v této práci zmiňovat důvěrné informace týkající se platu zaměstnanců společnosti PeoplePoint s.r.o., budu vycházet z průměrné hodinové mzdy platu personalisty. Jak uvádí Český statistický úřad (ČSÚ, 2015), dle nejaktuálnější analýzy struktury mezd zaměstnanců, vydělávají odborní pracovníci pracovních agentur v průměru 130 Kč/hod. V závislosti na délce pohovoru by se tak náklady za rozhovor s personalistou pohybovaly v rozmezí: **87 Kč – 130 Kč** (40-60 min).

Aplikace **videodotazníků** E-jobin je založena na bázi kreditového systému, přičemž cena jednoho kreditu se odvíjí od velikosti zakoupeného balíčku – čím vyšší balíček, tím nižší cena (viz obrázek 4).

CENOVÉ BALÍČKY			
<b>STARTER</b>	<b>STANDARD</b>	<b>ADVANCED</b>	<b>PROFESSIONAL</b>
8.500,-	21.000,-	59.000,-	120.000,-
Balíček obsahuje 50 kreditů	Balíček obsahuje 150 kreditů	Balíček obsahuje 500 kreditů	Balíček obsahuje 1250 kreditů
Az 50 videointerview	Az 150 videointerview	Az 500 videointerview	Az 1250 videointerview
Az 10 hodnoticích zpráv	Az 30 hodnoticích zpráv	Az 100 hodnoticích zpráv	Az 250 hodnoticích zpráv
1 vyhodnocení = 850,- Kč	1 vyhodnocení = 700,- Kč	1 vyhodnocení = 590,- Kč	1 vyhodnocení = 480,- Kč
170,- Kč / kredit	140,- Kč / kredit	118,- Kč / kredit	96,- Kč / kredit
✓ Přístupné všechny funkce	✓ Přístupné všechny funkce	✓ Přístupné všechny funkce	✓ Přístupné všechny funkce
✓ Online technická podpora	✓ Online technická podpora	✓ Online technická podpora	✓ Online technická podpora
		✓ Osobní HR podpora	✓ Osobní HR podpora

\* Jedno videointerview bez psychologického vyhodnocení stojí 1 kredit. Videointerview včetně hodnocení psychologa stojí 5 kreditů. V rámci balíčku můžete oba typy libovolně kombinovat. Například u STARTER balíčku můžete využít hodnocení psychologa 5x (= 25 kreditů) a zbylých 25 kreditů využít na 25 videointerview bez vyhodnocení.

**Obrázek 4:** Cenové balíčky E-jobin

Zdroj: (E-jobin, 2015).

Jednatelka nejdříve od firmy Your solution s.r.o. zakoupila výhodnou zkušební verzi, na níž chtěla ověřit, zda bude v budoucnu do videointerview více investovat. Při vyhodnocování oblasti finančních nákladů budu vycházet z hodnot této zkušební verze. Jednalo se o balíček v hodnotě 9500 Kč, čímž získala jednatelka 100 kreditů.

$$9500 \text{ Kč}/100 \text{ kreditů} = 95 \text{ Kč}/1 \text{ kredit}$$

**Tabulka 3:** Ceny za videointerview (zkušební verze)

Videointerview bez vyhodnocení	1 kredit = 95 Kč
Videointerview s vyhodnocením	5 kreditů = 475 Kč
Videointerview s vyhodnocením a sebehodnocením	6 kreditů = 570 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

Jak lze vidět v tabulce 3, v rámci zkušební verze stojí videointerview bez vyhodnocení 95 Kč. Z hlediska finančních nákladů se pohybuje na podobné úrovni jako pohovor osobní, jenž vychází přibližně na 87-130 Kč. Avšak s vyhodnocením, či navíc se sebehodnocením vychází videointerview viditelně draž.

**Pro další srovnání ještě uvádím ceny při zakoupení nejmenšího/největšího balíčku (viz obrázek 4):**

Nejmenší balíček: s vyhodnocením 850 Kč/ bez vyhodnocení 170 Kč.

Největší balíček: s vyhodnocením 480 Kč/ bez vyhodnocení 96 Kč.

Kdyby se jednatelka rozhodla pro koupi dalších kreditů, bezpochyby by se jí vyplatilo investovat do největšího balíčku, kde cena bez vyhodnocení opět vychází podobně jako u osobního pohovoru, naopak s vyhodnocením bude videointerview opět dražší. Je důležité si uvědomit, že varianta

s vyhodnocením je sice mnohem nákladnější, ale o to komplexnější výstup z pohovoru jednatelka získává (viz podkapitola 4.2.2).

### **Shrnutí**

Dle výše uvedeného, je v rámci finančních nákladů spojených s realizací videointerview výhodnější než pohovor osobní. Náklady za samotný pohovor jsou u varianty bez vyhodnocení (pouze záznam) téměř finančně srovnatelné s pohovorem osobním. Jinak je tomu u videointerview s vyhodnocením od psychologů (či sebehodnocením), které však zároveň představuje přidanou hodnotu ve výstupních datech o uchazeči a je jen na posouzení jednatelky, zda zvolí tuto variantu nebo jí postačí pouze záznam. Proto i zde na základě zjištění pokládám tento nástroj za vhodný.



## **4.2 Kritérium č. 2 – Výstupní informace z pohovoru**

PeoplePoint s.r.o., jakožto zprostředkovatelská agentura má za úkol pro své klienty najít toho nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici a v rámci předvýběru jim tak usnadnit a urychlit práci s výběrovým řízením.<sup>7</sup> Na základě výstupního hodnocení s životopisem se klienti rozhodují o pozvání uchazeče do dalšího kola (viz podkapitola 2.2.4). Výstupní informace z pohovoru (obsažené ve výstupním hodnocení uchazeče) jsou tudíž velmi podstatnou složkou výběrového procesu v této firmě a měly by být co nejvíce komplexní, proto byly zvoleny jako druhé kritérium, díky němuž budu zhodnocovat vhodnost videointerview.

### **4.2.1. Nástroje měření**

Jako nástroj měření mi poslouží vzájemné srovnání videointerview a osobního pohovoru. Stávající obsah výstupních informací z osobního pohovoru je dle zkušeností jednatelky osvědčený a pro rozhodování klientů dostačující, proto se jím nyní budu inspirovat. Budu zhodnocovat, zda s použitím videointerview či osobního pohovoru, získá jednatelka tyto výstupní informace:

- Klíčové kompetence potřebné k výkonu pozice;
- Specifické znalosti a dovednosti;
- Celkovou motivaci k výkonu pozice;
- Znalost jazyka;
- Platové představy a dojíždění, možnost nástupu.

---

<sup>7</sup> Viz outsourcing náboru zaměstnanců – podkapitola 1.1.

**Tabulka 4:** Zhodnocení 2. kritéria

VÝSTUPNÍ INFORMACE	OSOBNÍ POHOVOR VÝSTUPNÍ HODNOCENÍ UCHAZEČE	VIDEOINTERVIEW (VI) HODNOTÍCÍ ZPRÁVA
<b>KLÍČOVÉ KOMPETENCE POTŘEBNÉ K VÝKONU POZICE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnuto; dostačující</li> <li>- Ověřováno: otázky týkající se minulého pracovního chování uchazeče</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnuto; dostačující</li> <li>- Ověřováno: otázky obsažené ve VI, psychologické hodnocení kompetencí</li> </ul>
<b>SPECIFICKÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnuto; dostačující</li> <li>- Ověřováno: otázky týkající se minulého pracovního chování uchazeče + potvrzení o kvalifikaci či certifikáty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnuto; nedostačující</li> <li>- Ověřováno: vlastní přidané otázky do VI</li> </ul>
<b>CELKOVÁ MOTIVACE K VÝKONU POZICE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnuto; dostačující</li> <li>- Ověřováno: otázky na začátku pohovoru + otázky týkající se minulého pracovního chování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnuto; dostačující</li> <li>- Ověřováno: vlastní přidané otázky do VI</li> </ul>
<b>ZNALOST JAZYKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnuto; dostačující</li> <li>- Ověřováno: přímo na pohovoru (konverzace/test)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnuto; dostačující</li> <li>- Ověřováno: vlastní přidané otázky do VI</li> </ul>

<b>PLATOVÉ PŘEDSTAVY, DOJÍŽDĚNÍ, MOŽNOST NÁSTUPU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnuto; dostačující</li> <li>- Ověřováno: na konci pohovoru prostřednictvím konkrétních otázek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zahrnuto; dostačující</li> <li>- Ověřováno: vlastní přidané otázky do VI</li> </ul>
<b>CHARAKTER ZÍSKANÝCH INFORMACÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subjektivní hodnocení jednatelky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objektivní hodnocení kompetencí</li> <li>- Subjektivní hodnocení psychologem</li> </ul>

Zdroj: Vlastní tvorba

#### 4.2.2. Zhodnocení

Při zhodnocování, zda jednotlivé nástroje výběru obsahují požadované informace, budu vycházet z výstupního hodnocení kandidáta (osobní pohovor), hodnotící zprávy (videointerview) a zjištění z praxe jednatelky. V případě, že s využitím videointerview získá jednatelka, pro ni podstatné informace, budu tento nástroj z hlediska druhého kritéria považovat za vhodný.

#### Osobní pohovor

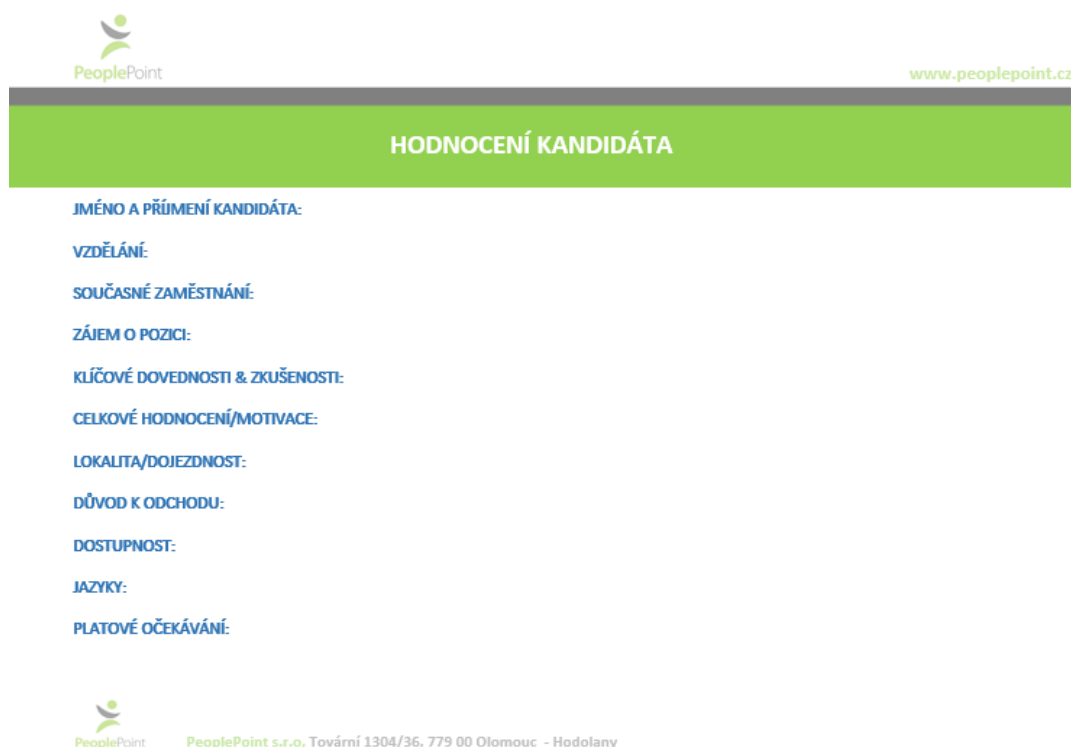
Pro zhodnocení osobního pohovoru jsem využila vzor hodnocení kandidáta, jenž je v PeoplePointu s.r.o. běžně používán (viz obrázek 5). Při behaviorálním (osobním) pohovoru zjišťuje jednatelka důležité informace pomocí rozhovoru, přičemž sleduje uchazečovo chování, reakce na dotazy a své poznatky si zaznamenává.

Jak lze vidět v tabulce 4, všechna potřebná fakta jsou v hodnocení kandidáta zahrnuta:

- Jelikož se firma soustředí na pozice strojírenského a výrobního charakteru, obsazuje velmi často pozice specialistů/ odborníků, jenž musí disponovat specifickými znalostmi technologií, pracovních postupů či dovednostmi a oprávněními k ovládnutí různých strojů a zařízení. Stejně jako *klíčové kompetence a motivace k výkonu pozice i specifické znalosti a dovednosti* jsou v rozhovoru ověřovány prostřednictvím otázek týkajících se minulého pracovního chování uchazeče. Když je potřeba, bývají u odborných pozic požadovány také potvrzení o kvalifikaci, absolvování kurzů, či různé certifikáty. *Motivace* je zjišťována i na začátku pohovoru, kdy uchazeč uvádí důvody, proč se zajímá o nabízenou pozici. Všechny získané informace a poznatky jednatelky jsou poté zaznamenány v kolonkách: klíčové dovednosti a zkušenosti; celkové hodnocení a motivace (viz obrázek 5).
- V hodnocení se objevuje také *jazyková vybavenost* uchazeče, jenž je ověřována přímo na pohovoru – buď v rámci krátké konverzace v angličtině nebo testu. Obvykle se udává, jakou úroveň uchazeč ovládá a do jaké míry je schopen reagovat a domluvit se.
- Kromě zjištění *platových představ uchazeče, jeho dostupnosti a ochoty dojíždět*, obsahuje hodnocení také informace o současném zaměstnání/ důvodu odchodu a identifikační údaje o uchazeči. Všechny tyto informace jsou zjišťovány ke konci pohovoru, kdy se ptá jednatelka uchazeče na konkrétní dotazy.

Co je hlavní, veškeré informace v tomto výstupním hodnocení jsou získány díky rozhovoru s jednatelkou, přičemž kromě zjištěných faktů od uchazeče, obsahuje hodnocení informace subjektivního charakteru (uchazečovo chování na pohovoru, hodnocení jeho reakcí a postoje, aj.),

především v částech, kde jednatelka doporučuje uchazeče pro jeho vhodnost a způsobilost k výkonu dané pozice.



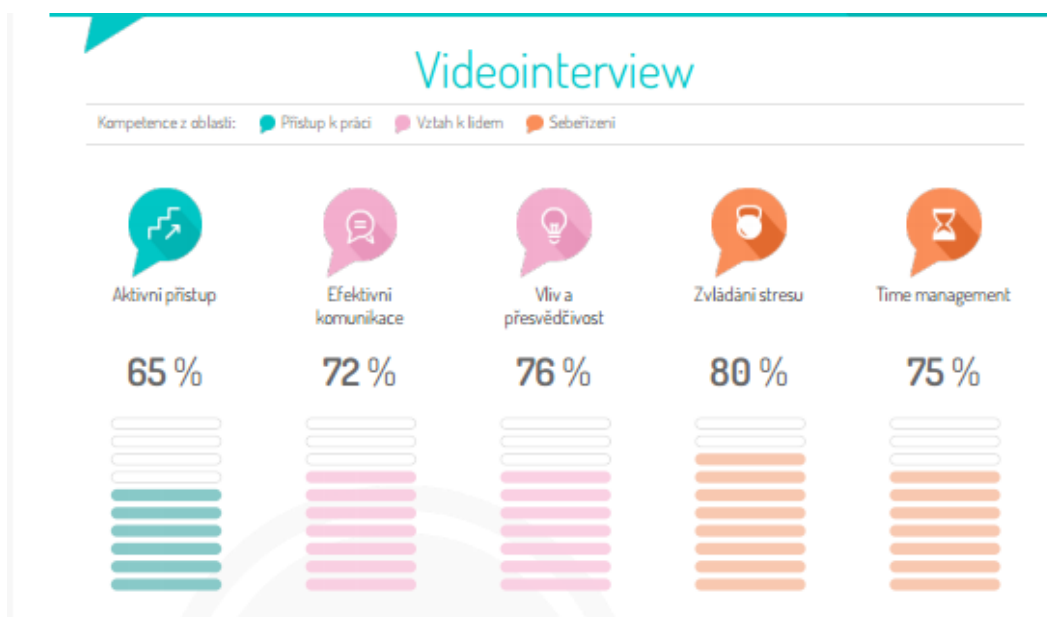
**Obrázek 5:** Výstupní hodnocení kandidáta

Zdroj: (Poskytnuto firmou PeoplePoint s.r.o., 2016)

## Videointerview

U videointerview zvolila jednatelka variantu s psychologickým vyhodnocením, v níž shledávala přidanou hodnotu, oproti pouhé nahrávce, jež by musela vyhodnocovat ona sama. Proto budu ve srovnání vycházet z hodnotící zprávy od psychologů (viz obrázek 6).

Jak lze vidět na ukázce (obrázek 6), hodnotící zpráva obsahuje grafické znázornění dosažené úrovně v jednotlivých kompetencích. Kompetence jsou na základě předchozího výběru zhodnocovány prostřednictvím odpovědí na otázky z aplikace, jež se ke kompetencím vztahují (viz příloha 2). Navíc zpráva obsahuje také slovní komentář psychologa, čímž jsou *klíčové kompetence potřebné k výkonu pozice* pokryty kromě kvantitativního hodnocení také kvalitativním.



**Obrázek 6:** Hodnotící zpráva

Zdroj: (Poskytnuto firmou PeoplePoint s.r.o., 2016)

Vzhledem k charakteru obsazovaných pozic bylo nutné kromě otázek zaměřených na kompetence zařadit také otázky vlastní (viz příloha č. 2). Jelikož se nevztahovaly k žádné kompetenci v aplikaci, byly v hodnocení zahrnuty pouze ve formě přepisu odpovědí uchazečů.

- V úvodu byla zařazena otázka, s jejíž pomocí se měl uchazeč rozmluvit a prokázala se zde jeho **motivovanost**:

*„Na úvod se prosím krátce představte a povězte nám, co Vás motivuje k tomu, že právě nyní hledáte nové pracovní uplatnění? Dále, co Vás motivuje k tomu, že se ucházíte o tuto pracovní pozici? Co konkrétního Vás na této pozici zaujalo?“*

- Pro zjištění **specifických znalostí a dovedností** byla přidána otevřená otázka, v níž mohl uchazeč své pracovní zkušenosti vyzdvihnout:

*„Co se domníváte, že můžete ze svých dosavadních pracovních zkušeností a nabitých dovedností nyní pro tuto nabízenou pozici využít? Co nám oproti jiným uchazečům můžete nabídnout?“*

Tato otázka však dle jednatelky nezaručuje, že uchazeč dostatečně využije možnosti ke sdělení informací, které jsou pro ni potřebné, obzvláště kvůli časovému limitu dvou minut. Navíc s každou vlastní přidanou otázkou roste počet kreditů za videointerview, což je dražší. To činilo problémy především u technických pozic (například technolog, konstruktér), které dle jednatelky vyžadují spíše hluboký a úzký profil uchazeče – specifické znalosti a dovednosti by se tedy v hodnocení měly objevovat přednostně. Zde je však potřeba se na doplňující informace (ve smyslu znalosti technologií, postupů, či práce se zařízeními) uchazeče posléze doptat, a proto se v tomto případě jeví jednatelce videointerview jako nedostačující zdroj informací. To však neplatí u jiných typů pozic, kde není potřeba prověřovat specifické znalosti a dovednosti do hloubky, což se osvědčilo například u výběrového řízení na pozici personálního ředitele, kde získané informace byly postačující.

- K ověření *znalosti jazyka* byla využita například otázka:

*„Následující otázkou si potřebujeme ověřit Vaši schopnost komunikace v angličtině. Please, can you introduce yourself? What do you like to do in your free time? What are your hobbies? What is the reason that you are interested in this position at the moment?“*

Díky časovému limitu musel uchazeč pružně reagovat, čímž se dobře projevila jeho schopnost komunikace v cizím jazyce. U pozic s velmi pokročilou úrovní angličtiny lze také navíc využít možnosti nastavení celého videointerview v tomto jazyce.

- Ke konci video interview pak byla zařazena otázka zjišťující **formální náležitosti:**

*„Za předpokladu, že bychom se pro Vás rozhodli, k jakému datu můžete nastoupit a jaká finanční odměna by pro Vás byla motivující? Jaká je Vaše představa v případě, že byste byl/a ochotný/á dojíždět?“.*  
Díky ní bylo možné bez problémů zjistit tyto potřebné informace.

U pozic vyššího managementu bylo jednatelce doporučeno zařadit navíc test Sebehodnocení, čímž získala celkový skór „míry shody“ v tom, jak se v kompetencích hodnotí uchazeč a jak ho hodnotí psycholog (využila ho u pozice personálního ředitele).

### **Shrnutí**

Na základě zjištění se domnívám, že z potřebných informací, jež by měla jednatelka použitím nástroje výběru získat, zahrnuje osobní pohovor ve výstupním hodnocení kandidáta všechny. Prostřednictvím videointerview lze získat většinu požadovaných informací, s výjimkou specifických znalostí a dovedností, kde jsou obdržena data pro odborné pozice spíše nedostačující. Kromě subjektivního hodnocení jsou výsledky videointerview spíše objektivního charakteru, což pro jednatelku představuje přidanou hodnotu. Považuji tak videointerview z hlediska výstupních informací za vhodný nástroj, avšak nedoporučuji ho využívat pro odborné technické, či jinak úzce specializované pozice, u nichž je schůdnějším nástrojem pohovor osobní.



### 4.3 Kritérium č. 3 – Postoj uchazečů

V posledním kritériu budu vhodnost videointerview zhodnocovat na základě postoje uchazečů. Jelikož si PeoplePoint s.r.o. zakládá na spokojenosti uchazečů, snaží se jim vždy nabízet formu pohovoru, která jim vyhovuje nejvíce.

Jednatelka se rozhodla, že kandidátům v rámci prvního výběrového kola nabídne ze dvou variant:

- 1) dostavit se v co nejbližším možném termínu na osobní pohovor,
- 2) využít videointerview.

#### 4.3.1 Nástroje měření

Jelikož rozhodnutí uchazečů (videointerview/osobní pohovor) záviselo na jejich preferencích, použila jsem jako nástroj zjišťování postoje uchazečů k videodotazníkům ve firmě PeoplePoint s.r.o. *návratnost videointerview* – tzn. počet nabídnutých videodotazníků vs. počet obdržených nahrávek. Pokud návratnost nebude nízká (míň než polovina), budu videointerview považovat za vhodný nástroj výběru.

Nutno podotknout, že vzhledem k charakteru a velikosti firmy (viz podkapitola 1.2) se logicky výběrového pohovoru na jednu pozici neúčastní tak velké množství uchazečů, jak je tomu třeba u korporátních firem. Je důležité také zmínit, že jednatelka zve obvykle na pohovor pouze kandidáty, jež úspěšně prošli předvýběrem (v závislosti na pozici postupuje do prvního kola obvykle zhruba 3-15 uchazečů). Stejně tak videointerview bylo nabízeno pouze uchazečům, jež uspěli v rámci předvýběru. V některých případech se však jednatelka rovnou domluvila na pohovoru osobním (například s uchazeči s trvalým bydlištěm v Olomouci), videointerview tedy nenabízela všem vhodným uchazečům.

Tabulka 5 – Zhodnocení 3. kritéria

<b>NIŽŠÍ/ STŘEDNÍ MANAGEMENT (TECHNICKÉ POZICE)</b>	<b>TYP POZICE</b>	<b>REAKCE NA VIDEOINTERVIEW (VI) A PRŮBĚH</b>	<b>KONEČNÝ VÝSLEDEK</b>
<b>KANDIDÁT Č. 1</b>	TECHNOLOG	- Souhlasil s VI - 2x kontaktován s připomenutím o VI	- Kandidát po zaslání odkazu i připomínání VI nenahrál
<b>KANDIDÁT Č. 2</b>	TECHNOLOG	- Souhlasil s VI, zaslán odkaz	<b>- Kandidát VI                      nahrál, ale ne celé                      (za webkamerou se                      cítil nepříjemně)</b>
<b>KANDIDÁT Č. 3</b>	TECHNOLOG	- Souhlasil s VI, ale odkládal nahrávání	- Než VI nahrál, naskytl se mu jiná pracovní příležitost
<b>KANDIDÁT Č. 4</b>	TECHNOLOG	- Preferuje osobní pohovor	- Vybral si osobní pohovor
<b>KANDIDÁT Č. 5</b>	TECHNOLOG	- Souhlasil, ale neměl k dispozici webkameru, odkládal nahrávání	- Přestal reagovat
<b>KANDIDÁT Č. 6</b>	TECHNIK ZÁKAZNICKÉHO SERVISU (TZS)	- Nejdříve souhlasil, líbil se mu VI, ale neměl k dispozici webkameru	- Po týdnu VI nenahrál (nesehnal webkameru)

KANDIDÁT Č. 7	TZS	- Preferuje osobní pohovor	- Vybral si osobní pohovor
KANDIDÁT Č. 8	TZS	- Souhlasil s VI, nemohl se dostavit na osobní pohovor	<b>- Nahrál VI</b>
KANDIDÁT Č. 9	TZS	- Preferuje osobní pohovor	- Vybral si osobní pohovor
KANDIDÁT Č. 10	TZS	- Souhlasil s VI, ale nezaslal nahrávku	- Přestal reagovat
KANDIDÁT Č. 11	KONSTRUKTÉR	- Preferuje osobní kontakt	- Vybral si osobní pohovor
KANDIDÁT Č. 12	KONSTRUKTÉR	- Preferuje osobní kontakt, nemá webkameru	- Vybral si osobní pohovor
KANDIDÁT Č. 13	KONSTRUKTÉR	- Souhlasil s VI, ale po týdnu nezaslal	- Nezaslal VI, našel jinou práci
KANDIDÁT Č. 14	CNC OBRÁBĚČ	- Preferuje osobní kontakt	- Vybral si osobní pohovor

VYŠŠÍ MANAGEMENT	TYP POZICE	REAKCE NA VIDEOINTERVIEW (VI) A PRŮBĚH	KONEČNÝ VÝSLEDEK
KANDIDÁT Č. 15	VEDOUcí VÝROBY	- Souhlasí s VI, ale i po připomenutí nereaguje	- Nenahrál VI
KANDIDÁT Č. 16	VEDOUcí VÝROBY	- Kandidát je po operaci, preferuje VI	- Nahrál VI
KANDIDÁT Č. 17	VEDOUcí VÝROBY	- Preferuje osobní kontakt	- Vybral si osobní pohovor
KANDIDÁT Č. 18	VEDOUcí VÝROBY	- Preferuje osobní kontakt	- Vybral si osobní pohovor
KANDIDÁT Č. 19	MANAŽER KVALITY	- Nemá webkameru, preferuje osobní kontakt	- Vybral si osobní pohovor
KANDIDÁT Č. 20	MANAŽER KVALITY	- Souhlasil s VI (kvůli dojíždění)	- Změnil názor, vybral si osobní pohovor
KANDIDÁT Č. 21	MANAŽER KVALITY	- Preferuje osobní kontakt	- Vybral si osobní pohovor

KANDIDÁT Č. 22	PERSONÁLNÍ ŘEDITEL	- Preferuje VI, nemožnost dostavit se na osobní pohovor	- Nahrál VI (Sebehodnocení)
KANDIDÁT Č. 23	PERSONÁLNÍ ŘEDITEL	- Preferuje osobní kontakt	- Vybral si osobní pohovor
KANDIDÁT Č. 24	PERSONÁLNÍ ŘEDITEL	- Preferuje osobní kontakt	- Vybral si osobní pohovor

Zdroj: Vlastní tvorba

#### 4.3.2. Zhodnocení

Celkem bylo videointerview nabídnuto **24 kandidátům** reagujících na různé typy pozic, přičemž jim vždy bylo sděleno, jaké výhody tento nástroj skýtá a také jim jednatelka vysvětlila, že je v jejich zájmu, účastnit se pohovoru co nejdříve, ať už zvolí jakoukoli formu.

Jak lze vidět v tabulce 5:

- Z celkového počtu uchazečů preferovali videointerview před osobním pohovorem pouze **4 kandidáti** (2 z pozic nižšího/středního managementu + 2 z pozic vyššího managementu). Všichni z nich však prošli videointerview především proto, že se nemohli v blízké době z různých důvodů dostavit na osobní schůzku. Jeden z uchazečů dokonce videointerview nedokončil, protože se necítil za webkamerou příjemně a chtěl se dostavit osobně.

- **8 kandidátů** nejdříve s videointerview souhlasilo, ale nakonec buď přestali reagovat nebo změnili jejich rozhodnutí, a to buď z toho důvodu, že nevlastnili webkameru nebo nahrávání příliš dlouho odkládali. S problémem odkládání nahrávky se jednatelka setkávala celkem často. I přes to, že byli kandidáti upozorněni, že videointerview nahrazuje první kolo pohovoru, a proto by ho neměli brát na lehkou váhu, zdálo se, že této metodě nepřikládají takovou důležitost.
- **12 kandidátů** rovnou nabídku odmítlo a upřednostnilo osobní pohovor před videointerview.

## Shrnutí

Vzhledem k tomu, že z celkem 24 uchazečů skutečně nahráli záznam pouze 4 z nich, což je jedna šestina, považuji návratnost videointerview za nízkou. Z toho vyplývá, že v rámci posledního kritéria – postoje uchazečů – se nejedná o vhodný nástroj.

Jelikož jsem chtěla vypátrat možnou příčinu nízké návratnosti u agentury PeoplePoint s.r.o., zajímalo mě, jaké zkušenosti má v tomto ohledu firma Your solution s.r.o., jež je poskytovatelem videodotazníků E-jobin. Na základě e-mailové komunikace s jednatelkou Your solution s.r.o. mi bylo sděleno, že obecně se firma setkává s velkou návratností videointerview a spokojeni jsou jak uchazeči, tak manažeři, či personalisté jiných firem, jež videointerview využívají.<sup>8</sup> Ti spatřují největší výhody především v pohotovosti (tzn. možnost ihned pozvat uchazeče na pohovor), úspoře času a peněz a psychologickém hodnocení od expertů (Součková, M., e-mailová komunikace, 24.února, 2017).

---

<sup>8</sup> Celá e-mailová komunikace je k dispozici v příloze 3.

Společnost Peoplepoint s.r.o. se sice nesečkala s příznivým ohlasem ze strany uchazečů, na základě zjištění se však domnívám, že jiné firmy mohou mít pozitivní zkušenosti.

#### **4.4 Diskuse**

V prvním kritériu – náročnost na realizaci, časové a finanční náklady – bylo videointerview zhodnoceno jako vhodný nástroj výběru ve společnosti PeoplePoint s.r.o. Stejně tak tomu bylo u druhého kritéria – výstupní informace – avšak s výjimkou specifických znalostí a dovedností, jež byly z pohledu jednatelky nedostačující. U posledního kritéria – postoje uchazečů – se videointerview ukázalo jako nevhodný nástroj výběru.

Nyní se pokusím zaměřit na výsledky, v nichž bylo videointerview vyhodnoceno jako nevhodný nástroj a pokusím se zamyslet nad tím, co mohlo být možnou příčinou těchto nedostatků. Z hlediska výstupních informací bylo hlavním nedostatkem, že jednatelka především u specializovaných pozic nezískala v rámci specifických znalostí a dovedností postačující množství informací. Domnívám se, že vzhledem k charakteru otázek ve videointerview, je tento nástroj vhodný spíše pro jiný typ pozic, kde není potřeba zjišťovat specifické znalosti a dovednosti do hloubky. To mohlo souviset i s nízkou návratností videointerview. Převážná většina uchazečů, jímž bylo videointerview nabídnuto, totiž spadala právě do skupiny odborně zaměřených pozic a samotní uchazeči mohli usoudit, že jejich odpovědi na otázky dostatečně neodhalí jejich profesní kvality a zaměření, a proto raději zvolili osobní pohovor.

Co se týče dalšího nedostatku, videointerview bylo zhodnoceno jako nevhodný nástroj výběru z hlediska postoje uchazečů. Postoj uchazečů k výběrovým metodám je přitom pro společnost PeoplePoint s.r.o. velmi podstatný, především z důvodu individuálního přístupu ke klientům. Zároveň se ukázalo, že jiné firmy mají pozitivní zkušenost, a proto jsem se

pokusila porovnat některé výpovědi u otázek z e-mailové komunikace s jednatelkou Your solution s.r.o. (viz příloha 3) se zkušeností agentury:

- Hlavní rozdíl shledávám v tom, že u jiných firem využívajících videointerview se pravděpodobně zve na pohovor větší množství kandidátů a videointerview se rovnou nabízí všem (tzn. uchazeči nemají na výběr).
- Co se týče komunikace s uchazeči v PeoplePointu s.r.o., vždy byli ujištěni o výhodách a byly jim sděleny základní informace o videointerview. Přesto však nelze říci, že většina uchazečů s tímto nástrojem výběru souhlasila. I když někteří uchazeči spatřovali ve videointerview výhody, stejně raději upřednostnili pohovor osobní, což může opět souviset s tím, že měli na vybranou.
- U doby trvání mezi nabídnutím videointerview a jeho obdržením se zkušenosti jednatelky společnosti Peoplepoint s.r.o. také lišily od výpovědí. Největší problém byl v tom, že uchazeči nahrávání oddalovali a nepřikládali mu stejný význam jako pohovoru osobnímu.

Na základě zjištění jsem dospěla k názoru, že možným důvodem nízké návratnosti videointerview ve firmě PeoplePoint s.r.o. může být způsob, jakým bylo s tímto nástrojem výběru zacházeno. Je možné, že návratnost by mohla být vyšší, kdyby uchazeči neměli na výběr a rovnou by jim v rámci prvního kola pohovoru bylo videointerview zasláno. Dále by se mohly výsledky výzkumu lišit v případě, že by jednatelka nabízela videointerview všem uchazečům (nejen těm, co prošli předvýběrem), čímž bych zároveň získala větší množství dat k posouzení.



Jelikož ve zbývajících oblastech bylo videointerview zhodnoceno jako vhodný nástroj výběru, domnívám se, že pokud se eliminují nedostatky a změní způsob, jakým bude tento nástroj využíván, může ve firmě najít uplatnění a stát se tak vhodným.

*K eliminaci nedostatků by mohla posloužit má doporučení a návrhy, jakým způsobem videointerview využívat:*

### 1) **Videointerview jako nástroj předvýběru**

Je důležité připomenout, že společnost PeoplePoint s.r.o. nabízela videointerview jako alternativu k osobnímu pohovoru uchazečům, jež úspěšně prošli předvýběrem. Dle mého názoru však videointerview nedokáže zcela nenahradit osobní pohovor, a proto ho firma může **využívat jako nástroj předvýběru**, tzn. nabízet ho všem uchazečům, jež zašlou svůj životopis. Již v teoretické části zmiňuji, že Slováčková a kol. považují videodotazník za vhodný při preselekcii z velkého počtu uchazečů (2014, s. 33). Tím by mohlo dojít k eliminaci u nedostatku v kritériu výstupních informací. V rámci předvýběru by totiž nebylo nutné zkoumat specifické znalosti a dovednosti do hloubky a získané informace by tak byly postačující. Zároveň by uchazeči byli ujištěni, že osobní pohovor je nemine, pokud uspějí v této formě předvýběru, tudíž by se mohla zvýšit i návratnost videointerview.

### 2) **Videointerview jako doplněk k osobnímu pohovoru**

Další možnou variantou je využívat videointerview jako doplněk k osobnímu pohovoru, v rámci získání objektivně zhodnocených kompetencí psychologem, což představuje komplexnější výstupní informace. Zejména u pozic vyššího managementu jistě klienti ocení, když kromě výstupního hodnocení kandidáta obdrží také psychologické zhodnocení požadovaných kompetencí.

### **3) Videointerview ve výjimečných případech**

Poslední možnou variantou je využívat videointerview v případech, kdy se nebude jednat o specializované pozice (tudíž nebude potřeba prověřovat specifické znalosti a dovednosti do hloubky) a jednatelka se s uchazečem nebude moci sejít v blízké době na osobním pohovoru. Pro tyto případy společnost běžně využívá Skype (viz podkapitola 2.2.2), avšak při něm musí s kandidátem hovořit v reálném čase, oproti tomu záznam z videointerview je možné nahrát a posléze si ho přehrát v dobu, která nám vyhovuje.

## Závěr

Mým cílem v bakalářské práci bylo zhodnotit, jaké uplatnění bude mít ve firmě PeoplePoint s.r.o. implementace videointerview/ videodotazníku, jakožto nového a moderního způsobu výběru zaměstnanců. Zároveň jsem se snažila odpovědět na výzkumnou otázku, jež zněla:

*Je videodotazník/ videointerview E-jobin vhodným nástrojem výběru zaměstnanců konkrétně pro firmu PeoplePoint s.r.o.?*

První část mé práce byla zaměřená teoreticky a zabývala se procesem získávání a výběru uchazečů – jak v obecné rovině, tak v kontextu firmy PeoplePoint s.r.o. Právě informace o charakteru společnosti a způsobu stávajícího náborového procesu mi posléze posloužily ve výzkumné části. Do teoretické části jsem již také zahrнула analýzu, jež se zabývala cílem výzkumu, hlavní výzkumnou otázkou a volbou užitých metod k dosažení cíle.

Na výzkumnou otázku jsem se rozhodla odpovědět prostřednictvím evaluace, v níž jsem na základě stanovených kritérií zhodnocovala, zda je videointerview vhodný nástroj výběru pro PeoplePoint s.r.o., či nikoli. Nejdříve bylo nutné definovat pojem „vhodnost“ konkrétně pro PeoplePoint s.r.o. Na základě této operacionalizace jsem vytvořila kritéria evaluace, zvolila adekvátní nástroje měření a poté jednotlivá kritéria na základě získaných dat vyhodnocovala.

Jako metodu získávání dat, jsem zvolila expertní rozhovor s jednatelkou firmy PeoplePoint s.r.o. Díky expertnímu rozhovoru jsem obdržela velké množství potřebných dat, a navíc mi bylo umožněno nahlédnout do praxe a reálného prostředí firmy, proto ho v rámci této případové studie považuji za metodu adekvátní. Další informace jsem čerpala z různých interních dokumentů firmy a vycházela jsem také z teoretické části.

Celkem jsem zvolila tři kritéria, v nichž jsem vhodnost videointerview vyhodnocovala: 1) náročnost na realizaci, časové a finanční náklady; 2) výstupní informace z pohovoru; 3) postoj uchazečů.

V prvním kritériu jsem jako nástroj měření použila srovnání videointerview s osobním pohovorem, ve třech oblastech: *náročnost na realizaci* (čas na přípravu, doba konání pohovoru); *časové náklady* (doba trvání pohovoru, čas vyhodnocení pohovoru); *finanční náklady* (náklady spojené s realizací pohovoru, náklady za samotný pohovor). Po zhodnocení informací jsem došla k závěru, že z hlediska jednotlivých oblastí prvního kritéria je videointerview vhodný nástroj výběru ve firmě PeoplePoint s.r.o.

U druhého kritéria jsem zhodnocovala, zda je prostřednictvím videointerview možné získat výstupní informace, jež jsou pro klienty firmy PeoplePoint s.r.o. podstatné při rozhodování o dalších krocích ve výběrovém řízení. Opět jsem srovnávala videointerview s osobním pohovorem a zjišťovala, jestli zahrnuje tyto výstupní informace: *klíčové kompetence potřebné k výkonu pozice; specifické znalosti a dovednosti; celkovou motivaci k výkonu pozice; znalost jazyka; platové představy a dojíždění, možnost nástupu*. Z uvedených výstupních informací zahrnovalo videointerview téměř všechny. Jedinou výjimku tvořily informace, týkající se specifických znalostí a dovedností, potřebné pro ověření zejména u odborných technických pozic, jež byly z pohledu jednatelky považovány za nedostačující. I zde jsem došla k závěru, že je videointerview vhodný nástroj výběru ve firmě PeoplePoint s.r.o., avšak pouze pro pozice, kde není nutné prověřovat specifické znalosti a dovednosti do hloubky.

V rámci posledního kritéria byla vhodnost videointerview zhodnocována na základě postoje uchazečů. Jako nástroj zhodnocení jsem použila návratnost videointerview (počet nabídnutých videointerview vs. počet obdržených nahrávek videointerview). Pro srovnání zjištěných dat

jsem také využila informace o zkušenostech jiných firem obdržené díky e-mailové komunikaci s jednatelem firmy Your solution s.r.o., jež je poskytovatelem videointerview E-jobin. Ve výzkumu bylo zjištěno, že návratnost videointerview ve firmě PeoplePoint s.r.o. byla poměrně nízká – z celkem 24 kandidátů skutečně nahráli záznam pouze 4 z nich. Z toho vyplývá, že z hlediska postoje uchazečů je videointerview nevhodný nástroj výběru ve firmě PeoplePoint s.r.o. Zároveň jsem díky komunikaci s jednatelem Your solution s.r.o. zjistila, že videointerview sklízí ze strany jiných firem pozitivní reference a jeho návratnost je poměrně vysoká.

Po celkovém shrnutí všech informací jsem dospěla k závěru, že videointerview může být vhodný nástroj výběru uchazečů pro společnost PeoplePoint s.r.o., avšak je potřeba eliminovat nedostatky u jednotlivých kritérií a aplikovat mnou navržené doporučení způsobu jeho využití, jímž se zabývám v diskuzi.

Je nutné připomenout, že se jedná o případovou studii týkající se konkrétní společnosti, a proto není mým úmyslem zjištěné výsledky zobecňovat. Záměrem této práce bylo dostat do povědomí širší veřejnosti, především z oblasti lidských zdrojů, informace o nových trendech v procesu náborem zaměstnanců, v tomto případě videointerview. Případová studie může také posloužit jako návod, či inspirace pro personalisty, jež se rozhodnou tento nástroj výběru v budoucnu využívat.

## Literatura a zdroje

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada publishing.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada publishing.

E-jobin. (2015). *Úvod*. Citováno 4. listopadu 2016. Dostupné z: <https://e-jobin.com/#/>

ČSÚ. (2015). *Struktura mezd zaměstnanců: Počty zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy v jednotlivých zaměstnáních*. Citováno dne 2. března 2017. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/32846295/11002616A22.pdf/91cbc71e-5e1b-4281-b267-1f3c295d7fbe?version=1.0>

Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál s.r.o.

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.

Hroník, F. (2013). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Motiv Press s.r.o.

Interní dokument. (2016). *Průvodce aplikací: praktický průvodce aplikací e-jobin*. Praha: Your solution s.r.o.

Kasprzak, L. (2015). Ace Your Skype or Phone Interview. *Chemical Engineering Progress*, 111(12), 15.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing.

- Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada publishing.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press.
- Milkovich, G.T., Boudreau, J.W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing.
- Peoplepoint. (2016). *Jsem uchazeč*. Citováno 4. října 2016. Dostupné z: <http://www.peoplepoint.cz/jsem-uchazec/>
- Slováčková, Z., Horáková, P., & Rendoš, D. (2014). *Průvodce personální psychologií*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Psychologický ústav. Citováno 10. listopadu 2016. Dostupné z: [http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf](http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf)
- Stýblo, J., Urban, J., & Vysokajová, M. (2005). *Personalistika 2006*. Praha: ASPI.
- Stýblo, J. (2005). *Outsourcing a outplacement*. Praha: ASPI Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada publishing
- Williams, L. (2003). *Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení*. Brno: Computer press.

## **Seznam obrázků**

<b>Obrázek 1:</b> Webové stránky PeoplePoint s.r.o. ....	17
<b>Obrázek 2:</b> Výběr kompetencí v aplikaci .....	42
<b>Obrázek 3:</b> Odkaz pro uchazeče .....	42
<b>Obrázek 4:</b> Cenové balíčky E-jobin .....	46
<b>Obrázek 5:</b> Výstupní hodnocení kandidáta .....	53
<b>Obrázek 6:</b> Hodnotící zpráva .....	54



## **Seznam schémat**

<b>Schéma 1: Výběrový proces ve firmě PeoplePoint s.r.o.....</b>	<b>26</b>
--	-----------

## **Seznam tabulek**

<b>Tabulka 1:</b> Hlavní kritéria posuzování metod výběru.....	35
<b>Tabulka 2:</b> Zhodnocení 1. kritéria .....	40
<b>Tabulka 3:</b> Ceny za videointerview (zkušební verze).....	47
<b>Tabulka 4:</b> Zhodnocení 2. kritéria .....	50
<b>Tabulka 5:</b> Zhodnocení 3. kritéria .....	58

## **Seznam příloh**

**Příloha 1:** Souhlas o sdělení interních informací firmy PeoplePoint s.r.o. .... 76

**Příloha 2:** Ukázka sestaveného videointerview ..... 77

**Příloha 3:** Rozhovor s jednatelkou Your solution s.r.o. .... 79

# Přílohy

## Příloha 1: Souhlas o sdělení interních informací firmy PeoplePoint s.r.o.



### ŽÁDOST O SDĚLENÍ INTERNÍCH INFORMACÍ PeoplePoint

Od: Elena Burianková, studentka FF UP v Olomouci, obor Sociologie – Andragogika

Pro: Mgr. Jana Bittnerová, jednatelka společnosti PeoplePoint s.r.o.

Obsah: Žádost

Datum žádosti: 3.10.2016

Žádám o souhlas k použití interních informací o společnosti PeoplePoint s.r.o. pro účely bakalářské práce (téma: Trendy v procesu náboru zaměstnanců – virtuální vs. osobní pohovory).

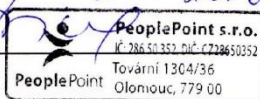
V práci budou užity informace z interních dokumentů a směrnic pro zaměstnance firmy PeoplePoint s.r.o., dále pak data z propagačních materiálů a webových stránek společnosti a údaje sdělené jednatelkou při expertním rozhovoru.

Po dokončení, v červnu 2017, bude bakalářská práce poskytnuta společnosti PeoplePoint s.r.o.

Děkuji.

Burianková Elena

Datum a podpis:



## Příloha 2: Ukázka sestaveného videointerview

Vyhodnocení	Přehled otázek	Sebehodnocení
	Na úvod se prosím krátce představte a povězte nám, co Vás motivuje k tomu, že právě nyní hledáte nové pracovní uplatnění? Dale, co Vás motivuje k tomu, že se ucházíte o tuto pracovní pozici? Co konkrétního Vás na této pozici zaujalo?	01:30
	V nejasných situacích raději vyčkáváte, co se bude dít, nebo radši rovnou jednáte? Proč?	Aktivní přístup 01:00
	Jste člověkem, který dlouho neotáli s realizací svých rozhodnutí?	Aktivní přístup 00:30
	Jakou máte potřebu zasahovat do problémů, které se dějí kolem Vás? Zdůvodněte.	Aktivní přístup 00:50
	Jaké věci se Vám ve vašem předchozím působení podařilo dát do pohybu?	Aktivní přístup 01:00
	Domníváte se, že obecně je lepší vyčkávat na správnou příležitost, nebo rovnou začít konat? Zdůvodněte své stanovisko.	Aktivní přístup 00:50
	Co je podle Vás potřeba dělat pro to, aby v organizaci fungovala komunikace napříč různými úrovněmi?	Efektivní komunikace 01:00
	Co považujete v komunikaci vedoucího s podřízenými za zásadní? Zdůvodněte.	Efektivní komunikace 01:00
	Jak hodnotíte úroveň své argumentace? Na čem můžete v této oblasti stavět?	Efektivní komunikace 01:00
	Domníváte se, že je potřeba uzpůsobovat svůj způsob komunikace různým lidem, nebo že je lepší držet si svůj způsob nezávisle na okolí?	Efektivní komunikace 00:50
	Čím se vyznačuje Váš způsob komunikace s kolegy a s vedením?	Efektivní komunikace 00:50

Jak se Vám obvykle daří prosadit své nápady? Uvedte příklad.	Vliv a přesvědčivost	01:00
Jak často máte pocit, že Vaše jednání je okolím nepochopeno? Kvůli čemu se domníváte, že to tak je?	Vliv a přesvědčivost	01:00
Jak postupujete, když se dostanete do konfrontace s názory druhých?	Vliv a přesvědčivost	00:55
Jak dosahujete toho, aby Vám druzí lidé vyhověli?	Vliv a přesvědčivost	01:00
Udržujete si za všech okolností "chladnou hlavu", nebo věci hodně prožíváte?	Zvládání stresu	00:30
Jak hodnotíte svou odolnost vůči stresu? Na základě čeho tak soudíte?	Zvládání stresu	00:45
Co se musí ve Vašem pracovním životě dít, aby Vás to vyvedlo z rovnováhy?	Zvládání stresu	00:50
Jak reagujete na dlouhodobě přetrvávající pracovní zátěž? Jak se za takových okolností cítíte?	Zvládání stresu	01:00
Jak se udržujete v psychické pohodě, když je na Vás vyvíjen velký tlak?	Zvládání stresu	00:50
Podle čeho posuzujete, zda má určitý úkol prioritu?	Time management	00:50
Jak postupujete, když před Vámi stojí úkoly, které "spěchají", ale pro Vás nejsou důležité?	Time management	01:00
Jak často se Vám stává, že "nestiháte"? Kdy se Vám to stalo naposledy a jak jste to vyřešil/a?	Time management	01:00
Jak jste na tom, co se týče delegování práce na druhé? Podle čeho se rozhodujete, zda úkol delegovat?	Time management	01:00
Následující otázkou si potřebujeme ověřit Vaši schopnost komunikace v angličtině. Please, can you introduce yourself? What do you like to do in your free time? What are your hobbies? What is the reason that you are interested in this position at the moment?		02:00
What do you expect from the work you are applying for, what motivates you in work? What do you think you can offer us? What previous work experiences do you think you can use now? What do you want to achieve in your work (career)?		02:00
Za předpokladu, že bychom se pro Vás rozhodli, k jakému datu můžete nastoupit a jaká finanční odměna by pro Vás byla motivující? A jaká je Vaše představa v případě, že byste byl/a ochotný/a dojíždět?		01:00
Co se domníváte, že můžete ze svých dosavadních pracovních zkušeností a nabytých dovedností nyní pro tuto nabízenou pozici využít? Co nám oproti jiným uchazečům můžete nabídnout? Proč bychom měli vybrat právě Vás?		02:00

Zdroj: (Poskytnuto firmou PeoplePoint s.r.o., 2016)

### **Příloha 3: Rozhovor s jednatelkou firmy Your solution s.r.o.**

#### **1) S jakou návratností video interview se běžně setkáváte (tzn. jaký počet uchazečů, jimž je nabídnuto video interview nahraje záznam)?**

*„Obecně velkou. Na konkrétním příkladu to může vypadat takto: do užšího kola se podle CV vyselektuje 22 kandidátů – z toho 2 rovnou odmítnou (např. z důvodu, že už našli práci). Zbýlých 20 tedy telefonicky nebo e-mailem potvrdí svou účast ve videointerview. Z toho 18-19 nahraje své interview zpravidla do dvou dnů. Odpadovost je tedy minimální. Jsou případy, kdy se nahraje 100 % pozvaných. V případě většího počtu uchazečů lze očekávat odpad 10-15 % podle pozice a také úrovně komunikace s uchazeči, rychlosti reakcí HR oddělení a dalších faktorů. Ve srovnání s odpadovostí docházky na klasický pohovor nebo AC je to nesrovnatelně pozitivní bilance. Základní podmínkou je včasná a korektní komunikace s uchazeči.“*

#### **2) Jakým způsobem video interview uchazečům nabízíte, abyste je přiměli záznam opravdu nahrát?**

*„Odpověď navazuje na předchozí otázku. Základ je jasná a transparentní komunikace. Není zapotřebí nic jiného než kandidátovi zavolat, pozvat ho do interview a povzbudit ho k jeho zodpovězení. Ujistit ho, že je to snadné a pohodlné. Že to může udělat kdykoli, kdy mu to bude pohodlné ... že to nezabere více XX minut (zpravidla 20 – 25 minut) a případně zodpovědět základní otázky (např. technické požadavky). Naprostá většina kandidátů s tím nemá problém a počáteční ostych „z nového“ lze většinou jednoduše rozptýlit. Je potřeba jim také říct výhody pro všechny strany – díky tomu vás hned uvidíme – a v osobním kole se už zaměříme na konkrétní věci. A navíc jako bonus nemusíte teď nikam cestovat.“*

**3) Jaká doba většinou uplyne mezi nabídnutím video interview uchazečům a následným obdržením jejich nahrávky?**

*„1-3 dny; výjimečně déle. Čím delší doba uplyne, tím je menší šance. Neboť dynamika na trhu lidí je obrovská, každý den hraje roli. I proto je podstatné, aby byl proces rychlý a uchazeče chytil hned na začátku, když je ještě volný.“*

**4) Setkáváte se spíše s pozitivním nebo negativním ohlasem uchazečů? Jaké jsou nejčastější reakce uchazečů po nabídnutí video interview?**

*„Přibližně 95 % reakcí je pozitivních. Výjimečně se stane, že uchazeč má obavu „z nového“ nebo technický problém (nevládní PC, ale motivovaný uchazeč to rychle řeší a například nahraje VI v kanceláři kamaráda apod.). Videointerview je součástí celkového výběrového řízení, což je z podstaty stresová věc ... uchazeči to vnímají jakou součást, kterou je potřeba zvládnout. Někteří to vyloženě vítají, protože vnímají, že jim to ušetří čas a cestu. Vyloženě negativní reakce jsou výjimečné – týkají se obecného „odporu k technologiím“ ... nebo postoje „mně to za to nestojí“, což obojí v dnešním světě o něčem vypovídá.“*

**5) Co patří mezi nejčastější uváděné důvody v případě odmítnutí video interview ze strany uchazečů?**

*„Viz otázka výše. Více odpovědí mě ani nenapadá ...“*

**6) V čem naopak uchazeči, jež souhlasili s nahrávkou, spatřují největší výhodu video interview?**

*„Viz opět odpověď na otázku č. 4. Úspora času, nemusí cestovat a mohou se prezentovat HNED – nečekají na termín za 14 dní. Dále také možnost reagovat ze zahraničí ... už x-krát se stalo, že VI nahrával uchazeč, který byl toho času na dovolené nebo se vracel ze zahraničního pobytu a už dopředu hledal práci. Díky tomu měl možnost se výběrka vůbec zúčastnit.“*



**7) Jaký postoj zauímají manažeři/vedoucí pracovníci/personalisté jiných firem, jež začali využívat video interview?**

*„Velmi pozitivní. Máme spoustu krásných referencí. Základ je \*naučit\* se e-jobin využívat. Když se tak povede, je vnímán jako neocenitelný pomocník, který šetří čas i náklady, a ještě k tomu zdarma vyselektuje uchazeče bez motivace.“*

**8) V čem shledávají největší výhody/ nevýhody video interview?**

*„Nejvíce čas a pohotovost – možnost OKAMŽITĚ pozvat člověka na interview. Nemusí domlouvat termín, hledat vzájemné možnosti. Nemusí ověřovat čas a manažery, rezervovat místnosti apod., jen pošlou link a těší se na zprávu a video. Možnost okamžitě reagovat a zachytit dobrého kandidáta je neocenitelná.*

*Druhou největší výhodou je psychologické hodnocení – na HR odděleních často nejsou psychologové, takže expertní pohled znalého člověka má pro ně velkou váhu. Někteří to využívají ke kalibraci vlastního pohledu, jiní se čistě orientují podle našeho posudku a podle něj teprve zvou kandidáty na další kola. Díky tomu se setkávají jen s těmi vhodnými a neztrácí čas tam, kde to od začátku nemá cenu.*

*A to zároveň představuje tu třetí největší výhodu – úsporu času a peněz. Tím, že se setkají s menším počtem kandidátů šetří nemalé prostředky. A s těmi, se kterými se setkají, mohou jít rovnou k věci, protože kandidáta už „znají“ a mohou si ověřit jen to nejpodstatnější ...“*

Zdroj: (Součková, M., e-mailová komunikace, 24.února, 2017).