



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Recruitment and Selection of Employees in  
Organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

MARKOVÁ

LUCIE

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Marková	Jméno:	Lucie	Osobní číslo:	437566
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:  
Recruitment and Selection of Employees in Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je analýza a popis procesu získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci a navrzení doporučení sloužící ke zlepšení.  
PŘÍNOS: Přínosem pro firmu by mělo být vyhledání chyb v procesu získávání a výběru zaměstnanců, navrzení řešení, jak se chyb vyvarovat a docílit tak stability zaměstnanců.  
OSNOVA: 1. Úvod 2. Teoretická část- pojetí personální práce, pojetí získávání pracovníků, metody získávání a další klíčové pojmy; 3. Praktická část- představení společností, analýza současného stavu, vyhledání chyb a navrzení řešení; 4. Závěr

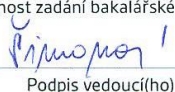

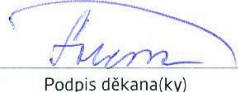
Seznam doporučené literatury:

AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. CLEGG, Brian. Vedení pohovoru. Brno: CP Books, a.s., 2005. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management press, 2008. MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. Vše o přijímacím pohovoru. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017  
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 - 04 - 2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

MARKOVÁ, Lucie. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 02. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce Ing. Kláře Šimonové za cenné rady i kritiku během tvorby této práce.

Dále bych ráda poděkovala firmě, ve které jsem šetření prováděla a všem jejím zaměstnancům, kteří se na šetření podíleli a poskytli mi podstatné informace pro tvorbu praktické části bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Práce se zabývá jedním z personálních procesů a tím je získávání a výběr zaměstnanců. Cílem práce je analýza a popis procesu získávání a výběr pracovníků ve vybrané organizaci a navržení doporučení sloužící ke zlepšení. V teoretické části je na základě literatury vymezen proces získávání a výběr zaměstnanců. Jsou zde uvedeny metody výběru zaměstnanců. Tato část je více zaměřena na pohovory, jelikož jsou používány v praktické části. V praktické části je uveden popis podniku. Praktická část je především zaměřena na pozorování výběrového pohovoru. Dále ji dokreslují dotazníky položené zaměstnancům a rozhovor s personalistkou. Praktickou část uzavírá návrh a doporučení na zlepšení výběrového řízení.

## **Klíčová slova**

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, předvýběr, metody výběru, validita metod, výběrové řízení, výběrový pohovor.

# **Abstract**

This thesis deals with one of the HR processes, which is employee recruitment and selection. The aim of the thesis is analysis and description of employee selection and recruitment process in an organization and to propose better practices in employee selection and recruitment. In the theoretical part is delimited and described employee recruitment and selection process. There are given methods of employee selection. Theoretical part is aimed to interviews, because they are discussed in the practical part. In the practical part, selected organization is described and it aims on selection interviews in the given organization. Based on observation of selection interviews, supported by questionnaires posed to current employees and interview with HR manager, final recommendations are proposed to improve employee selection process.

## **Key words**

Employee recruitment, employee selection, preselection, selection methods, validity of methods, tender, selection interview.



# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Získávání pracovníků</b> .....	<b>7</b>
1.1 Pojetí získávání pracovníků .....	7
1.2 Proces získávání.....	8
1.2.1 Potřeba změny .....	8
1.2.2 Zdroje získávání .....	9
1.3 Definice pracovního místa .....	10
1.4 Volba metod získávání.....	11
1.4.1 Samotná tvorba nabídky .....	14
1.4.2 Uveřejnění nabídky .....	15
1.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů .....	15
<b>2 Výběr zaměstnanců</b> .....	<b>16</b>
2.1 Předvýběr .....	16
2.2 Samotný výběr .....	17
2.2.1 Fáze výběru .....	17
2.2.2 Metody výběru.....	18
2.3 Výběrové pohovory .....	20
2.4 Závěrečná fáze .....	27
<b>3 Představení podniku</b> .....	<b>29</b>
<b>4 Metodika</b> .....	<b>29</b>
<b>5 Výsledky výzkumného šetření</b> .....	<b>30</b>
5.1 Výzkumné šetření – rozhovor .....	30
5.2 Výzkumné šetření – pozorování .....	33
5.3 Výzkumné šetření – dotazníky .....	36
5.4 Shrnutí .....	49
5.5 Návrhy a doporučení.....	50
<b>Závěr</b> .....	<b>55</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>56</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>58</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>58</b>

<b>Seznam příloh.....</b>	<b>58</b>
---------------------------	-----------

# Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám tématem Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci. Toto téma jsem si vybrala, protože si myslím, že vhodný výběr zaměstnanců je zásadním krokem pro to, aby organizace dobře fungovala a prosperovala. V opačném případě může špatný výběr pracovníka narušit celé fungování podniku a připravit podnik o cenný čas i finance.

V teoretické části je na základě literatury vymezen proces získávání a výběr zaměstnanců. Teoretická část je rozdělena do dvou hlavních kapitol. První kapitola se zabývá získáváním pracovníků, jeho procesem, definicí pracovního místa, metodami získávání a dokumenty, které jsou požadovány od uchazečů. V druhé kapitole je popsán výběr zaměstnanců a jednotlivé fáze a metody. Dále se druhá kapitola zaměřuje především na výběrové pohovory. V praktické části jsou zkoumány procesy získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, konkrétně výběrové pohovory. Využila jsem spolupráci s firmou z oblasti IT.

Cílem této práce je analyzovat a popsat výběrové řízení ve vybrané organizaci a následně navrhnout doporučení, která budou sloužit ke zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců. Ve firmě jsem provedla výzkum ve formě pozorování, kdy jsem byla přítomna u výběrových pohovorů, abych poznala průběh pohovoru a chování tazatelů. Dále jsem provedla polostrukturovaný rozhovor s personalistkou. Praktická část je dále rozšířena o dotazníkové šetření, které bylo provedeno na zaměstnancích organizace. Na základě získaných informací, bylo možné navrhnout doporučení, která jsou uvedena v závěru této práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Získávání pracovníků

Nejprve je nutné definovat personální práci. Organizace mohou fungovat jen v případě, podaří-li se propojit a využívat čtyři základní zdroje - materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Materiální a finanční zdroje samy o sobě nejsou k ničemu, proto je nutné je uvést do pohybu, a to pomocí lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou tedy rozhodující pro organizaci, jsou klíčové v jejich řízení a hospodaření (Koubek, 2015, s. 13). Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a díky tomu dosahovat očekávaných výkonů a cílů organizace (Šikýř, 2016, s. 26).

## 1.1 Pojetí získávání pracovníků

K dosažení podnikatelských cílů firmy je potřeba zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi i motivací (Stýblo, 2003, s. 49). Získávání pracovníků, stejně jako výběr pracovníků, do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky a kolik pracovníků bude mít firma k dispozici. Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství vyhovujících uchazečů a to s přiměřenými náklady a včas. Dále je důležité získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo později možné na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich (Koubek, 2011, s. 68).

Šikýř (2016, s. 95) uvádí, že podstatou získávání zaměstnanců je navázat mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání komunikaci. Komunikace slouží k informování potenciálních uchazečů o zaměstnání o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Shromáždění důležitých údajů o způsobilosti potenciálních uchazečů vykonávat požadovanou práci. Výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet uchazečů o zaměstnání a tito uchazeči splňují nezbytné požadavky na zaměstnance.

Je třeba říci, že je určitý rozdíl mezi získáváním pracovníků a náborem. Náborem rozumíme spíše získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Na druhé straně získávání pracovníků upřednostňuje možnost pokrýt volné pracovní místo z vnitřních zdrojů. Při náboru pracovníků šlo výhradně o hledání pracovníka pro konkrétní pracovní

místo, pracovníka, který bude odpovídat požadavkům na pracovní místo. U moderního získávání pracovníků jde o víc. Jde o získávání pracovníka, který bude odpovídat nejen požadavkům na pracovní místo, ale aby se stal členem pracovního kolektivu, klade se důraz nejen na schopnosti a dovednosti, ale i na charakteristiku osobnosti, sociální dovednosti a aby pracovník přispěl i k utváření pracovních a mezilidských vztahů ve firmě. Získávání pracovníků se především snaží o získávání pracovníků pro zájmy a cíle firmy. Získávání pracovníků, kteří jsou motivovaní a jejichž zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy firmy (Koubek, 2011, s. 70).

## 1.2 Proces získávání

Proces získávání je dvoustrannou záležitostí, kdy na jedné straně stojí organizace a na druhé straně stojí potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci (Dvořáková a kol., 2007, s. 134).

### 1.2.1 Potřeba změny

Je několik podnětů, které jsou k zamyšlení v případě potřeby obsazení pracovního místa. Je nutné na ně reagovat a neopomíjet je.

Těmito podněty jsou:

- potřeba zachování kontinuity činností při odchodu zaměstnance,
- prosté vytvoření nového místa,
- nové nároky na výkon pracovní činnosti (Matějka, 2007, s. 17).

**Vytváření pracovních míst** - při vytváření pracovních míst se obvykle uplatňuje mechanistický nebo motivační přístup.

- **Mechanistický přístup** využívá hlubokou dělbu práce a zaměstnanci vykonávají určitou, jasně specifikovanou činnost. Smyslem mechanistického přístupu je udržovat a zvyšovat efektivitu a produktivitu práce zaměstnanců tím, že jejich pracovní úkoly a práce budou jednodušší a rutinnější (Koubek, 2015, s. 58). Předpoklady k uplatňování tohoto přístupu jsou stabilní podmínky, velká opakovanost práce, velký objem práce, přesně stanovený pracovní postup, stálý počet zaměstnanců. Tímto přístupem snadněji získáme zaměstnance, snížíme náklady na práci a snížíme kvalifikační nároky na práci. Nedostatkem uplatňování tohoto přístupu je jednostranná a monotónní

zátěž a tím vyšší riziko chybovosti. Dále nižší spokojenost a motivace zaměstnanců a s tím spojená absence a fluktuace. Dochází k omezenému využívání schopností (Šikýř, 2016, s. 75-76).

- **Motivační přístup** vychází z předpokladu, že nejlepším podnětem pro zaměstnance je motivující práce, která je rozmanitá, autonomní, významná, přiměřeně komplexní a poskytuje zaměstnancům odpovídající zpětnou vazbu (Dvořáková a kol., 2012 in Šikýř, 2016, s. 76). Rozmanitosti, významnosti, přiměřené komplexnosti a autonomie práce se dosahuje pomocí rotace práce, obohacování a rozšiřování práce (Dvořáková a kol., 2012 in Šikýř, 2016, s. 77). Rotace práce je dočasné přemísťování zaměstnanců na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a podmínkami. Rozšiřování práce (horizontální integrace pracovních úkolů) znamená, že zaměstnanec plní pracovní úkoly podobné povahy, avšak zvyšuje se komplexnost a rozmanitost práce. Jedná se o spojování pracovních úkolů. Obohacování práce (vertikální integrace pracovních úkolů) znamená spojování pracovních úkolů, které mají různou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti (Šikýř, 2016, s. 77 – 78).

Je důležité si odpovědět na zásadní otázky, než zahájíme aktivity, které vedou k přijetí nového zaměstnance. Otázkami jsou:

- Využili jsme všech variant k vyřešení daného problému?
- Provedli jsme opravdu důkladnou analýzu potřeb?
- Je potřeba tuto činnost zajistit?
- Opravdu je nezbytné vyhledávat nového zaměstnance?
- Nezkusíme napřed využít vlastních zdrojů? (Matějka, 2007, s. 17).

Pokud promyslíme všechny tyto možnosti a dospějeme k nutnosti obsadit pracovní místo, nastává otázka, kým by bylo dobré existující pracovní místo obsadit.

### 1.2.2 Zdroje získávání

Jsou dvě možnosti, kde získat pracovníky. Je důležité zvážit výhody i nevýhody obou alternativ. První možností je získávání pracovníků z **vnitřních zdrojů**, kdy vybíráme kandidáty ze současných zaměstnanců. Druhou možností je vyhledání nového zaměstnance z vnějšího prostředí, využíváme tedy **vnější zdroje**.

Pokud přesuneme vlastního zaměstnance, tak nám ubývají potíže s potřebou zajistit znalost podnikového prostředí, jelikož uchazeč z vnitřních zdrojů zná firmu lépe, lépe se v ní orientuje a tak se nemusí adaptovat na práci a sociální prostředí ve firmě. Zaměstnavatel zná vnitřní uchazeče lépe, může lépe posoudit, zda se daný člověk na pozici hodí či nikoliv. *„Orientace na vnitřní zdroje zvyšuje morálku a motivovanost pracovníků firmy, neboť se jim naskýtá pravděpodobnější naděje na lepší místo i na zaměstnání v případě zrušení jejich dosavadního pracovního místa.“* (Koubek, 2011, s. 74). K druhé alternativě, tedy získání nového zaměstnance z vnějších zdrojů, saháme v případě, pokud jsme si nebyli schopni pomoci z vlastních zdrojů nebo je potřeba změna struktury zaměstnanců - kvalifikační, věkové (Matějka, 2007, s. 20-21). Mimo firmu můžeme najít mnohem širší škálu schopností a talentů, než můžeme nalézt uvnitř firmy (Koubek, 2011, s. 75).

### 1.3 Definice pracovního místa

Pokud jsme se rozhodli pro možnost obsazení pracovního místa z externího zdroje, je potřeba odstartovat přípravné období, které bude směřovat k úspěšnému vyhledání a výběru nejvhodnějšího kandidáta (Matějka, 2007, s. 25).

#### **Musí být stanoveno:**

- jaké místo chceme obsadit,
- co musí osoba na tomto místě splňovat,
- míra tolerance při neplnění některých požadavků na kandidáta,
- kdo bude zodpovědný za výběr kandidáta,
- formy jeho získání (Matějka, 2007, s. 25).

S tímto se shoduje i Koubek (2011, s. 77) a dále uvádí, že bychom si měli předem stanovit, jaké dokumenty budeme od uchazečů požadovat.

Body na které bychom neměli zapomenout při popisu pracovního místa:

- název pracovního místa, pracovní funkce,
- rozhodující typy pracovních úkolů, odpovědnost pracovníka,
- místo výkonu práce,
- možnost vzdělávání a výcviku při výkonu práce,
- pracovní podmínky (pracovní prostředí, mzdové/platové podmínky).



Ze specifikace pracovního místa bychom neměli zapomenout na požadavky na pracovníka:

- vzdělání, kvalifikace,
- pracovní zkušenosti,
- dovednosti,
- charakteristika osobnosti (Koubek, 2011, s. 78).

## 1.4 Volba metod získávání

Volba metod získávání pracovníků závisí v první řadě na povaze obsazovaného místa a na finanční situaci firmy (Koubek, 2011, s. 81).

**Ústní dotaz nebo nabídka** - v tomto případě se zeptáme známých, zda by nechtěli ve firmě pracovat nebo zda nevědí o někom vhodném. Můžeme oslovit vytipovaného jedince. Tato metoda je vhodná pro malé i střední firmy. Jedná se o levný způsob. Ovšem existuje zde nebezpečí, že se necháme ovlivnit svým vztahem k doporučující osobě nebo k samotnému uchazeči.

**Doporučení současného pracovníka** - současný pracovník dává tip na vhodného pracovníka, na kterého se firma může obrátit nebo ho sám současný pracovník informuje. Opět vhodné pro malé i střední firmy. Vhodné při obsazování odpovědnějších funkcí nebo míst s kvalifikovanější prací. Výhodou je rychlost a nízké náklady. Doporučené osoby bývají vhodné jak odborně, tak i osobnostními charakteristikami. Jako nevýhoda může být absence porovnání uchazečů mezi sebou.

**Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu** - je nutné umístit vývěsek ve firmě tak, aby si ho všimli všichni pracovníci, popřípadě mimo firmu, aby nabídka oslovila vhodné potencionální uchazeče. Tato metoda není příliš vhodná k získávání kvalifikovaných odborníků s praxí. Spíše pro získávání absolventů vysokých škol nebo méně kvalifikovaných uchazečů.

**Letáky do schránek** - jde o získávání manuálních pracovníků a pracovníků na dočasnou práci. Leták musí dostatečně zaujmout a poskytnout potřebné informace.

**Spolupráce se vzdělávacími institucemi** - tato metoda je vhodná pro získávání čerstvých absolventů škol nebo studentů. Jedná se o levnou metodu. Nevýhodou je, že studenti či absolventi škol nemívají žádné pracovní zkušenosti a je třeba se jim více věnovat.

**Spolupráce s úřady práce** - zde je nutné, aby firma jasně a podrobně definovala své požadavky na pracovníka. Vhodné u míst s nižší kvalifikací pracovníka. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro firmu. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce.

**Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen** - firma musí jasně a podrobně formulovat své požadavky na pracovníka. Zde se jedná o velmi nákladný způsob. Tato metoda se uplatňuje spíše při hledání vysoce kvalifikovaných specialistů. Pokud má zprostředkovatelna ve svém registru vhodného uchazeče, získání pracovníka je rychlé. Nicméně kvalita a serióznost zprostředkovatelen značně kolísá a tak se nelze plně spoléhat na výběr ani předvýběr provedený zprostředkovatelnou.

**Inzerce ve sdělovacích prostředcích** - univerzální pro kteroukoliv firmu, ovšem pro malé firmy nákladná. Přenesení informací je poměrně rychlé, informace o volném místě se rychle dostanou k adresátovi. Díky této inzerci se o nabídce dozví větší množství lidí než při jiných metodách (Koubek, 2011, s. 82-86).

Obsah inzerátu:

- a) *„Název práce (pracovního místa, zaměstnání);*
- b) *Stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristika činnosti organizace;*
- c) *Místo, kde se bude práce vykonávat;*
- d) *Název a adresa organizace;*
- e) *Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče;*
- f) *Požadavky na věk uchazeče, ale jen pokud je to skutečně nezbytné a legální;*
- g) *Pracovní podmínky, tj. mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim apod.;*
- h) *Možnost dalšího vzdělání a rozvoje vůbec;*
- i) *Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání;*
- j) *Pokyny pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat.“* (Koubek, 2015, s. 148)

Inzerát, který je dobře sestavený, by měl vést k získání poměrně malého počtu vhodných uchazečů. Pokud inzerát vyvolá záplavu nabídek, je špatný, protože firma pak bude muset věnovat velké úsilí a prostředky na vyhodnocení nabídek, třídění

uchazečů, komunikaci s uchazeči, odmítání uchazečů, vybírání poměrně malé skupiny uchazečů. Dobrý inzerát musí obsahovat takové charakteristiky a požadavky pracovního místa, aby nevhodné uchazeče odradil a vhodné povzbudil. Inzerát by neměl uvádět jen několik nejobecnějších informací, protože pak dojde k nadměrné odezvě s převahou nevhodných uchazečů. Na druhé straně může dojít k nedostatečné odezvě kandidátů, popřípadě spoustě dotazů směřujících k získání dodatečných informací o pracovním místě (Koubek, 2011, s. 87). Inzerát by měl uvádět požadavky kladené na uchazeče, ale také by jim měl něco konkrétního a zajímavého nabízet (Koubek, 2011, s. 88).

Nejdůležitější je titulek inzerátu. Aby inzerát upoutal, je vhodné uvést mzdu, popřípadě zaměstnanecké výhody. Dále by měl být uveden název organizace a základní charakteristiky pracovního místa (Armstrong, 2015, s. 279). S uvedením pracovních podmínek se shoduje i Koubek (2011, s. 88). Požadavky kladené na uchazeče by měly být uvedeny věcně, ale s přiměřenou měrou. Nakonec by měl inzerát končit pokyny pro uchazeče, jak se o zaměstnání ucházet (Armstrong, 2015, s. 279 – 280).

**Online recruitment** – Online recruitment nebo také e-recruitment využívá internet k inzerování volných pracovních míst a poskytuje informace o pracovním místě i organizaci. Umožňuje e-mailovou komunikaci a uchazeči mohou zaslat zaměstnavateli své žádosti o zaměstnání společně s životopisy (Armstrong, 2015, s. 276). Výhodou je nízká cena, operativnost a možnost uvést detailnější informace o firmě, podmínkách, pracovním místě i požadavcích na pracovníka. Další výhodou je možnost použití elektronických dotazníků (Koubek, 2011, s. 86). Webové stránky organizací většinou obsahují zvláštní část, která je věnována uchazečům a obsahuje informace o volných pracovních místech, požadavcích, zaměstnaneckých výhodách a vyplnění online žádosti o zaměstnání (Armstrong, 2015, s. 277). Tato zvláštní část bývá označena jako „Kariéra“ (Šikýř, 2016, s. 98).

**Sociální síť** - Sociální sítě umožňují efektivně informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech a současně přímo vyhledávat a oslovovat potenciální uchazeče. Jedná se o sociální sítě jako je Facebook nebo LinkedIn. Na těchto sociálních sítích si každý uživatel založí svůj profil, kam vloží své osobní údaje. Profil

umožňuje vytvářet a rozvíjet vzájemné kontakty s dalšími uživateli (Šikýř, 2016, s. 98).

Dále existují pracovní servery, které jsou provozovány specializovanými společnostmi. Organizace zaplatí pracovnímu serveru, pokud chce na webových stránkách pracovního serveru uveřejnit informace o volných pracovních místech (Armstrong, 2015, s. 277). Matějka (2007, s. 35) uvádí několik nejfrekventovanějších personálních serverů: jobs.cz, cvonline.cz, prace.cz a hledampraci.cz (zaměřený především na IT, IT specialisty).

### **1.4.1 Samotná tvorba nabídky**

Tvorba nabídky je přípravná činnost, kterou zajišťuje personální útvar ve spolupráci s odborným útvarem, ve kterém se pracovní místo nabízí. Společně tak vytvoří nabídku, která bude následně vhodným způsobem zveřejněna (Matějka, 2007, s. 25). Nabídka se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa (Koubek, 2015, s. 147). Popis pracovního místa, by měl být co nejvýstižnější. Neměli bychom zapomenout na vyjasnění nabízené pozice z pohledu řídicí struktury, kompetencí a rozhodovacích pravomocí (Matějka, 2007, s. 26). Potenciálním zájemcům by se měly v nabídce zaměstnání poskytovat co nejpodrobnější údaje o příslušných pracovních místech. Na druhé straně může být účelné poskytovat jen obecnou informaci. Neodradí se tak potenciální uchazeči, kteří by neprojevíli zájem o zaměstnání, kdyby hned věděli o každém detailu. Co se týče prezentace pracovního místa, tak se doporučuje realistická prezentace nabízeného zaměstnání, kdy se organizace vyhne problémům, které by mohly nastat do budoucna, kdyby pracovní místo prezentovali jako nejpříznivější (Koubek, 2015, s. 151).

Pokud jde o nabídku pracovního místa s nepříliš kvalifikovanou prací, kdy potenciálních uchazečů na trhu je dostatek, stačí dosti stručné informace. Pokud jde naopak o pracovní místo vyžadující vzdělaného, vysoce kvalifikovaného nebo úzce specializovaného pracovníka, pak je třeba informovat detailněji a také nabídku podpořit uvedením některých zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2015, s. 147).

### **Analýza potřeb:**

- jaké budou hlavní činnosti budoucího zaměstnance;
- za co bude zaměstnanec odpovídat;
- uvědomit si, zda titul a diplom jsou to podstatné pro výkon práce, kterou požadujeme;
- určit jak rozsáhlé zkušenosti by měl vhodný uchazeč mít (Kolman a kol., 2010, s. 114).

### **1.4.2 Uveřejnění nabídky**

Dnem, kdy je uveřejněna nabídka, začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s uchazeči a shromažďují se potřebné dokumenty o uchazečích. Nabídku je vhodné uveřejňovat více způsoby a nespolehat se třeba jen na inzerát. Období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet, by nemělo být kratší než dva týdny od uveřejnění nabídky (Koubek, 2015, s. 153).

## **1.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Volba dokumentů, které jsou požadované od uchazečů o zaměstnání, závisí na povaze pracovního místa, které budeme obsazovat. Dokumenty, které uchazeč předkládá, jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale hlavně výběr pracovníků (Koubek, 2011, s. 91).

Od uchazečů o zaměstnání se zpravidla vyžadují dokumenty:

- **Dotazník** může být jednoduchý, kdy jsou uváděna jen holá fakta nebo dotazník otevřený, který se používá při obsazování manažerských míst či specialistů.
- **Doklady o vzdělání a praxi** – například doklady o praxi v oboru, ale lze požádat uchazeče i o další dokumenty.
- **Reference**, tj. hodnocení z předchozích pracovišť či dobrozdání osob, které uchazeče znají. Reference nejsou považovány za spolehlivý zdroj informací.

- **Průvodní dopis**, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá. Tento dokument se požaduje v případě uchazečů o vedoucí místa či místa specialistů (Koubek, 2011, s. 91).
- **Životopis** obsahuje životopisné údaje, které jsou označovány jako biodata. Životopis můžeme popisovat jako celek nebo se můžeme zaměřit na jednotlivá biodata. Ty nám umožní předvídat budoucí chování zaměstnance. Důležitý je výběr dat, který budeme sledovat v životopisech nebo ve vstupních dotaznících (Kolman a kol., 2010, s. 117-118).

Informace, které budeme sledovat:

- Základní identifikační údaje (jméno, příjmení, datum narození, národnost, státní příslušnost, pohlaví);
- Bydliště, na jehož základě můžeme zjistit vzdálenost dojíždění do práce;
- Vzdělání;
- Kvalifikace a minulé zaměstnání;
- Sport a koníčky;
- Jazyková znalost;
- Pracovní výsledky, které považuje uchazeč za významné (Kolman a kol., 2010, s. 118-119).

## 2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je navazující činností na získávání pracovníků. Cílem je vybrat takové uchazeče, kteří budou výkonní, nebudou jednat nežádoucím způsobem a budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává (Dvořáková a kol., 2007, s. 138).

### 2.1 Předvýběr

Předvýběr je redukčním postupem, který je obvykle v praxi prováděn na základě písemných informací, které zaměstnavatel obdrží o uchazečích. K tomu účelu slouží profesní životopis, dále reference. Předvýběr by měly provádět alespoň dvě na sobě nezávislé osoby, které na základě předem daných kritérií, vyplývajících z profilu pracovního místa požadované kvalifikace, vyberou vhodný počet uchazečů, kteří se

budou účastnit dalšího výběrového řízení (Stýblo, 2003, s. 65). Šikýř (2016, s. 103) s předběžným výběrem souhlasí. Na základě hodnocení životopisů rozhodujeme, který z potencionálních uchazečů o zaměstnání je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být pozván k dalším výběrovým procedurám. Šikýř (2016, s. 103) výsledky porovnávání způsobilostí uchazečů s požadavky na zaměstnance rozděluje do dvou skupin. Vhodní a nevhodní uchazeči.

**1. Vhodní uchazeči** splňují nezbytné požadavky na zaměstnance a jsou pozváni k výběru zaměstnanců.

**2. Nevhodní uchazeči.** Uchazečům, kteří nejsou vhodnými kandidáty, zašleme zdvořilý, odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o nabízené zaměstnání a dokumenty s osobními údaji nevhodných uchazečů vrátíme nebo zlikvidujeme (Šikýř, 2016, s. 103).

Koubek rozděluje uchazeče do tří skupin.

**1. Velmi vhodní** - ti jsou v každém případě pozváni k dalším procesům výběru.

**2. Vhodní** - jsou zařazeni do dalších procesů výběru, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující.

**3. Nevhodní** - zašleme jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním (Koubek, 2011, s. 80 – 81).

Za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a zároveň příliš nezatěžuje rozpočet firmy a pracovníky, kteří výběr provádějí, se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo (Koubek, 2011, s. 81).

## 2.2 Samotný výběr

Výběr zaměstnance znamená porovnání profilu uchazeče s požadavky pracovního místa a organizace. Výsledkem výběru je rozhodnutí o přijetí kandidáta, který je nejvhodnější (Dvořáková a kol., 2007, s. 147).

### 2.2.1 Fáze výběru

Koubek (2015, s. 173) rozlišuje u procesu výběru dvě fáze.

**1) Předběžná fáze**, kde definujeme pracovní místo a základní pracovní podmínky. Dále se zkoumá, jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl

uchazeč mít a poslední krok předběžné fáze již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti.

**2) Vyhodnocovací fáze** následuje s určitým časovým odstupem. Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, ovšem není potřeba vždy všechny kroky podstoupit. Většinou se používá kombinace dvou nebo více kroků: zkoumání dotazníků a dalších dokumentů, předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče, informování uchazečů o rozhodnutí.

### 2.2.2 Metody výběru

Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout, jak je uchazeč vhodný pro svěřenou práci a zda ji bude vykonávat úspěšně. Nejčastější metodou výběru jsou dotazníky a pohovory. K těmto metodám se dále přidávají reference, výběrové testy nebo assessment centra (Armstrong 2015, s. 286). Práce se bude věnovat především výběrovým pohovorům, jelikož jsou používané v praktické části, proto ostatní metody výběru budou zmíněny jen okrajově.

Nejdůležitější charakteristikou metody výběru je její **kriteriální validita**. Metoda je validní, jestliže vybírá dobré kandidáty a zamítá nevhodné. Taková metoda, která měří to, co měřit má (Bělohlávek, 2016, s. 40).

- **Pracovní vzorky** mají vysokou validitu (0, 54). Tato vysoká validita je dána tím, že je uchazeč zkoušen z činnosti, jakou bude v budoucnu provádět. Jsou zde ale znevýhodnění uchazeči, kteří mají vysoký potenciál, ale malou praxi a není vždy reálné takovou situaci připravit.
- Vysokou validitu mají též **inteligentní testy** (0, 51). V těchto testech nelze předstírat vyšší úroveň schopnosti, než je úroveň reálná. Inteligentní testy jsou svěřeny kvalifikovaným odborníkům
- **Strukturovaný rozhovor** (0, 51)
- **Nestrukturovaný rozhovor** má nižší validitu (0, 38)
- **Testy znalostí** (0, 48)
- **Testy osobnosti** (0, 38)



- **Assessment centra** (0, 37) mají nízkou validní hodnotu z toho důvodu, že je to velice oblíbená metoda a může jí provádět kdokoliv, bez náležité kvalifikace a tímto se kvalita metody snižuje
- **Reference** (0, 26) (Kolman a kol. 2010, s. 58).

Validita se zvyšuje kombinací různých metod. Aby byl výběr úspěšný, je dobrá kombinace alespoň tří různých metod (Bělohávek, 2016, s. 42 – 43).

Dobrá metoda ale musí mít i další vlastnosti:

- Rozlišování - metody měření, které jsou použité při výběru, musí zřetelně rozlišovat uchazeče.
- Reliabilita – použité metody musí mít odpovídající odbornou kvalitu.
- Slušnost – metoda nesmí znevýhodňovat příslušníky zvláštních podskupin populace (čerstvé absolventy škol, příslušníky národních menšin).
- Vhodnost – metoda musí být v rámci organizace přijatelná.
- Náklady na vývoj – finanční náklady a čas, potřebný k vývoji vhodných metod, by měl být vyvážen přínosem metody, která bude uplatněna (Kolman a kol., 2010, s. 58).

**Výběrové testy** slouží k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, nadání, charakteristik osobnosti nebo vědomostí (Armstrong 2015, s. 288).

- **Testy inteligence** - testy inteligence měří duševní schopnosti, které člověku umožňují zvládnout různé intelektuální úkoly. Výsledek testu může být vyjádřen jako skóre, které může být porovnáno se skórem členů organizace, členů populace, a to pomocí testů (normy).
- **Testy osobnosti** - testy osobnosti posuzují osobnost uchazeče tak, aby bylo možné na základě výsledků testů předpovědět jejich pravděpodobné chování na určitém pracovním místě. Existuje několik typů testů osobnosti. Patří sem dotazníky, které měří zájmy, hodnoty nebo pracovní chování. Tyto testy by měly být vypracovány renomovaným psychologem nebo specializovanou agenturou.

- **Testy schopností** - testy schopností zjišťují, jakou práci jsou lidé schopni vykonávat, jakých vědomostí jsou lidé schopni dosahovat či jakých výsledků jsou lidé schopni dosahovat (Armstrong 2015, s. 288-289).
- **Testy způsobilosti** - tyto testy se vztahují k určitému povolání nebo zaměstnání. Zjišťují, do jaké míry mohou lidé vykonávat určitou práci. Testování obvykle probíhá formou ukázky práce. Uchazeč dostane pracovní úkol a musí prokázat, že je způsobilý požadovanou schopnost vykonávat (Armstrong, 2015, s. 289-291).

Testy se často využívají jako metoda výběru zaměstnanců v případech, kdy existuje velké množství uchazečů (Armstrong, 2015, s. 289-291).

**Assessment centra** vytvářejí skupinu uchazečů a využívají několik metod k jejich posouzení během vymezeného období, obvykle jeden nebo dva dny. Cílem je získat komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých uchazečů. U assessment centra se používají různé úlohy, které vystihují klíčové aspekty práce na určitém pracovním místě. Používají se úlohy, které zahrnují hraní rolí nebo skupinové úkoly. Uchazeči se účastní pohovorů a testování. Výkon se měří z hlediska schopností požadovaných k dosažení očekávané úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli. Posuzuje se několik uchazečů nebo účastníků najednou a to provádí několik hodnotitelů nebo pozorovatelů, aby se zajistila odpovídající objektivita posuzování. Assessment centra jsou jak časově tak finančně náročná a jsou využívána převážně ve velkých organizacích a to při obsazování manažerských funkcí nebo při výběru absolventů (Armstrong, 2015, s. 291-292).

## 2.3 Výběrové pohovory

Výběrový pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je získání informací o uchazeči, které umožní předpovědět jeho budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta.

Kolman a kol. (2010, s. 118) doporučuje využít vstupní dotazníky, kde si sami určíme, jaké otázky budou obsahovat a to nám zaručí, že od všech uchazečů získáme odpovědi právě na otázky, které nás zajímají.

Výběrový rozhovor je rozhovorem exploračním, jehož hlavním cílem je prozkoumání někoho či něčeho. Exploračním rozhovorem prozkoumáme uchazeče a zjistíme, zda je vhodný. Rozhovor má i další funkce. Lidé se při výběrovém rozhovoru mohou poznat a ověřit si, zda spolu mohou spolupracovat (Kolman a kol., 2010, s. 126).

**Výhody pohovoru** - umožňují tazateli podrobněji popsat pracovní místo i organizaci a poskytnout tak uchazeči představu o pracovním místě. Dále pohovory umožňují setkání tváří v tvář, takže tazatel může posoudit, jak by se uchazeč začlenil do organizace. U uchazeči je tak umožněno, aby sám posoudil organizaci, pracovní místo i tazatele. Dále umožňují tazateli klást uchazeči otázky, které jsou zaměřené na jeho zkušenosti a posoudit, do jaké míry schopnosti uchazeče odpovídají požadavkům.

**Nevýhody pohovoru** - pohovory mohou vést k subjektivnímu posuzování a předpojatosti ze strany tazatelů. Úspěch celého pohovoru závisí na dovednostech tazatele (Armstrong, 2015, s. 286-287).

### **Styly výběrového rozhovoru**

- **Situační** – situační styl rozhovoru spočívá v tom, že s uchazečem procházíme pracoviště, kdy využíváme reálných situací k tomu, abychom ověřili, co uchazeč zná a dokáže. Nevýhodou je absence zapisování průběhu rozhovoru a jeho hodnocení. Tento styl je dobré využít např. při rozhodování mezi vysoce kvalifikovanými kandidáty.
- **Povahopisný** – tento styl je zaměřený na zjištění hlavních povahopisných charakteristik uchazeče. Důležité je mít předem připravené požadavky, které by měl budoucí zaměstnanec na pozici splňovat. Příklad otázek: „Máte rád zábavu?“, „Co vás pobaví?“, „Máme zde zásadu, že zákazník má vždy pravdu. Co když ji nemá?“. Těmito otázkami zjistíme, zda je například uchazeč společenský, zda se rád baví. Poslední otázkou zjišťujeme, jak je uchazeč pohotový a přizpůsobivý.

- **Stresový** – rozhovor založen na obtížných až osobních otázkách. Tyto otázky mají uchazeče vyvést z rovnováhy a udržet jej pod stálým tlakem. Cílem je zjistit, jak uchazeč reaguje a jak dovede přemýšlet pod tlakem. Nevýhodou tohoto stylu může být kontraproduktivnost nebo snadné zneužití.
- **Behaviorální** – cílem je získat poznatky o pracovní minulosti uchazeče (Yate, 1990 in Kolman a kol., 2010, s. 126 - 128).

#### **Fáze průběhu pohovoru:**

- **Zahřívací fáze** - tato fáze má sloužit k uvolnění účastníka, který je zpočátku napjatý a nervózní a tím se mění i jeho typické chování. Proto je dobré položit otázku na cestu, poděkovat za zájem účastnit se výběrového řízení, nabídnout nápoje.
- **Hlavní fáze** - zde by se měl dostat k hovoru jednoznačně žadatel, ale poté bychom měli informovat i žadatele o úkolech, začlenění a funkcích.
- **Shrnutí, předběžný závěr** – nakonec dát žadateli možnost, aby posoudil své možnosti a naděje. Navrhnout druhý termín rozhovoru, pokud je to na místě nebo přívětivě odřící, pokud již nyní víme, že ke shodě nedojde (Stýblo, 2001, s. 67).

#### **Otázky při výběrovém pohovoru**

Kladení otázek je klíčová dovednost, kterou tazatel potřebuje. Cílem kladení otázek je přimět uchazeče k hovoru a získat informace, které jsou potřebné k závěrečnému rozhodování (Armstrong, 2015, s. 668).

Při výběrovém pohovoru mohou být zvoleny dva přístupy a to buď životopisný přístup, nebo přístup zaměřený na cíl. Životopisný přístup spočívá v chronologickém postupování podle zaměstnání uchazeče. Nevýhodou může být uniknutí informací týkající se konkrétních zkušeností. Přístup zaměřený na cíl je výběrový pohovor, který má formu strukturovaného pohovoru. Cílem je odhalit, co uchazeči umí, vědí a jak by se chovali v určité situaci. Uchazeči jsou pak požádáni, aby uvedli příklady, které by podpořily jejich odpovědi. Odpovědi uchazečů pak mohou být porovnány

se stanovenými kritérii, abychom mohli posoudit, do jaké míry uchazeči splňují požadavky na zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 668). Bělohlávek (2009, s. 34) uvádí, že v průběhu pohovoru klesá pozornost uchazeče. Na začátku se uchazeč kontroluje a postupně jeho sebekontrola upadá. Proto je dobré nezařazovat na začátek pohovoru důležitější nebo ošemetnější dotazy. Je vhodné postupovat od témat, která nejsou příliš citlivá, k tématům citlivějším.

### **Vlastní průběh pohovoru**

Zaměstnavatel chce získat co nejvíce informací o kandidátovi, a proto musí být zvoleno správné prostředí pro průběh pohovoru. Místnost by měla být příjemná, bez rušivých jevů, jako je hluk, telefonáty nebo další osoby (Matějka, 2007, s. 49). Pohovor je pro uchazeče stresující událostí a probírají se zde důvěrné informace (Bělohlávek, 2009, s. 32). Tazatel by neměl odbíhat. Pokud setkání trvá déle, tak významným faktorem může být i teplota v místnosti. Co se týče usazení, tak by kandidát neměl mít pocit, že je u výslechu, proto Matějka (2007, s. 49) doporučuje rovnoměrné rozsazení například kolem kulatého nebo oválného stolu. Při pohovoru jsou si obě strany rovny. Clegg (2005, s. 49) jako řešení nabízí nízký stolek, který nefunguje jako bariéra, ale je spíše oddělovačem. Co se týče hlídání času, je dobré dát do místnosti nástěnné hodiny, na které může personalista kdykoliv pohlédnout a nebude tím stresovat kandidáta (Matějka 2007, s. 50). Dále probírat jedno téma po druhém a nemíchat je, aby odpovědi nebyly matoucí. Pokud je kandidát upovídaný, je zapotřebí ho krotit. Na druhou stranu může být kandidát zamlklý. V tomto případě je potřeba kandidáta povzbuzovat a dát mu najevo, že má dostatek času na rozmyšlenou. Na odpovědi je potřeba trvat, protože právě v takových případech může jít o něco důležitého (Kolman a kol., 2010, s. 129).

### **Složení týmu pro efektivní absolvování pohovoru**

Tým, který se účastní výběrového pohovoru, by měl být složen ze zástupce personálního útvaru a příslušného vedoucího pracovníka, který by měl být schopen vyhodnotit dovednosti a znalosti případného zaměstnance (Matějka, 2007, s. 50). Manažer by měl být vždy přítomen u vstupního pohovoru, protože je to on, kdo bude s nově přijatým zaměstnancem trávit spoustu času (Kolman a kol., 2010, s. 113).

## Typy pohovorů

- **Pohovor 1 + 1** - pohovor vede jeden představitel organizace. Tímto představitelem bývá z pravidla vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Tento typ pohovoru vytváří otevřenější atmosféru, což je plusem. Na druhou stranu může být posuzování dosti subjektivní.
- **Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)** - komise bývá tvořena 3 – 4 osobami, kteří jsou seznámeni s obsazovaným pracovním místem a jsou nadřízeni obsazovanému místu. Dále by měl být přítomný personalista a zkušený psycholog. Případně může být přítomný i současný držitel pracovního místa. Tento typ pohovoru umožňuje objektivnější a všestrannější posuzování uchazeče. Negativem u tohoto typu pohovoru je obvykle větší stres uchazeče.
- **Postupný pohovor** - jedná se o sérii pohovoru 1 + 1 s různými posuzovateli. Pro uchazeče je tento typ časově náročnější a únavnější (Koubek, 2015, s. 179).
- **Skupinový pohovor (hromadný)** - tento typ pohovoru se používá spíše pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Na jedné straně je skupina uchazečů a na straně druhé je jeden nebo více posuzovatelů. Hromadný pohovor šetří čas. Na druhé straně je náročný na připravenost, pozornost a schopnosti posuzovatele. Nezabezpečuje všestranné posouzení každého uchazeče (Koubek, 2015, s. 180).

Clegg (2005, s. 5) doporučuje z vlastní zkušenosti tříčlenný tým: personalista nebo pracovník oddělení lidských zdrojů, tazatel, který má být kandidátovým nadřízeným a starší tazatel, s bohatou zkušeností s pohovory. Bělohlávek (2009, s. 31) doporučuje hovořit s více tazateli, ale s každým nezávisle. Pohovor ve dvojici umožní vyšší stupeň důvěry i objektivity.

## Formy pohovorů

- **Strukturovaný pohovor (standardizovaný)** - u strukturovaného pohovoru se předem připraví a naplánují otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na otázky (Šikýř, 2016, s. 106). Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky, které jsou zaměřené na vlastnosti a chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Kladené otázky mají ověřit a doplnit informace o uchazeči vyplývající ze životopisu nebo dotazníku. Na základě toho pak posoudit, zda má uchazeč požadované znalosti, dovednosti a schopnosti (Armstrong, 2015, s. 287 – 288).
- **Polostrukturovaný pohovor** – u tohoto typu pohovoru klademe všem uchazečům připravené otázky a vedle toho projev uchazeče doplňujeme dalšími otázkami (Bělohlávek, 2016, s. 56).
- **Nestrukturovaný pohovor (volně plynoucí)** - nestrukturovaný pohovor se vede bez zvláštní přípravy a plánování, pouze na základě vymezení cíle (Šikýř, 2016, s. 106). Jedná se v podstatě o obecnou diskusi, kdy tazatel položí uchazeči několik otázek, které odpovídají tomu, co tazatel hledá. Tyto otázky jsou nahodilé a nespecifické. Uchazeči jsou pak posuzováni na základě celkového dojmu, což je poměrně subjektivní (Armstrong, 2015, s. 288). Tato forma není vhodná zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů a nedává jim stejnou šanci (Koubek, 2015, s. 180).

Bělohlávek (2016, s. 56) uvádí, že byly zjištěny podstatně lepší výsledky přinášející rozhovory, které se opírají o připravenou strukturu a připravené otázky.

## Další zásady při pohovoru

Zaměstnavatel by měl většinu času poslouchat a sledovat kandidáta. Vhodně volit otázky, které by měly být krátké, jasné, správně cílené. Zaměstnavatel by kandidátovi měl prokazovat určitou úctu a snažit se, aby mu kandidát důvěřoval (Matějka, 2007, s. 51). Townsend (2006, s. 22) uvádí, že 80 % času strávíme komunikací a z toho 45 % času strávíme nasloucháním. Dalším důležitým bodem je dodržení termínu sjednané schůzky. Pokud přijde kandidát již na první schůzku

pozdě a neuvede vážný důvod, pravděpodobně je to jeho vlastnost nebo o zaměstnání tolik nestojí. To jak kandidát bere pohovor vážně, můžeme usoudit i podle jeho vzhledu a celkové upravenosti (čistota obuvi, nečistota za nehty, vzhled vlasů, vousů atd.) (Matějka 2007, s. 51).

## **Řeč těla**

Dále můžeme u kandidáta pozorovat tzv. řeč těla. Sledujeme, kdy je kandidát nervózní, zda celou dobu stejně nebo jen u určitých otázek, jak se mění jeho výraz tváře, pohyby očí, rtů, obočí, činnost rukou. Pohovor by neměl být ukončen dříve, než si budeme jisti, že obě strany mají dostatečné a potřebné informace, tak aby se mohly objektivně rozhodnout (Matějka 2007, s. 51).

## **Doba trvání pohovoru**

Celková doba výběrového pohovoru by měla trvat 30- 90 minut (Šikýř, 2016, s. 106). Kolman a kol. (2010, s. 128) uvádí, že vedoucí rozhovoru by měl mluvit 20 % času a zbývajících 80 % uchazeč. Matějka (2007, s. 52) naopak dodržuje pravidlo 70 : 30, kdy sedmdesát procent času patří uchazeči a zbytek času personalistovi. Bělohlávek (2009, s. 36) doporučuje spojit výběrové řízení s prohlídkou areálu firmy, aby si uchazeč udělal celkovou představu.

## **Písemné poznámky**

Co se týče písemných poznámek, tak jsou vhodné, pokud náš záměr oznámíme předem a pokud při tom budeme i nadále udržovat oční kontakt. Poznámky by se neměly přehánět, aby účastník neměl pocit, že je na policejní stanici (Townsend, 2006, s. 31). Bělohlávek (2009, s. 36) souhlasí se zapisováním poznámek, ovšem může to vést k neochotě uchazeče projevovat se příliš otevřeně. Proto Bělohlávek doporučuje kompromis. Personalista zapisuje pouze objektivní údaje a u citlivých témat tužku odloží.



## **Umění naslouchat**

Důležitou složkou u rozhovoru je umění naslouchat. Umění naslouchat má složku neverbální, tedy řeč těla, a také složku verbální. Člověk, který naslouchá, mírně nakloní hlavu. Upřené dívání do očí není vhodné, jelikož se hovořící může začít domnívat, že mu nevěříme. Vhodné je dívat se spíše k obličejí protějšku. Verbálním znakem naslouchání je parafrázování. Chybou při naslouchání může být přikyvování a odsouhlasení slovem „ano“. Hovořící strana přijímá tuto zpětnou vazbu kladně, ale může přikyvování chápat jako potvrzení toho, že to co říká a popisuje je správně a že sdílíme jeho myšlenku (Kolman a kol., 2010, s. 129 - 130).

## **2.4 Závěrečná fáze**

Oznámení uchazeči o neúspěchu výběrového řízení a nepřijetí, by mělo být zásadně písemnou formou. Oznámení by mělo obsahovat stručné zdůvodnění rozhodnutí a zdvořilostí formulace, jako je například poděkování za projevení zájmu ve výběrovém řízení. Oznámení by mělo být zasláno co nejdříve (Matějka, 2007, s. 53). Formálním výstupem je rozhodnutí o uzavření pracovního poměru nebo oznámení o neúspěšném ukončení přijímacího řízení (Matějka, 2007, s. 53).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 Představení podniku

Společnost Anywhere je firma zabývající se informačními technologiemi. Firma má sídlo na Praze 6 a je zároveň jedinou pobočkou v České Republice. Tým tvoří více než 60 vývojářů, konzultantů a školitelů. Společnost byla založena před osmnácti lety. Jedná se o společnost, která je předním dodavatelem v oblasti vývoje mobilních aplikací, konzultací a certifikovaných školení. Ve vile na Praze 6 nyní sídlí dvě společnosti. Tou první je Anywhere s.r.o., která se zabývá konzultacemi a certifikovanými školeními v oblasti IT. Druhou částí je firma Adastra.one, která se však do března roku 2017 jmenovala Anywhere Mobile Apps a.s. a spadala pod společnost Anywhere, od které se následně oddělila a vznikly dvě společnosti. Adastra.one a Anywhere s.r.o. Adastra.one se zabývá vývojem mobilních aplikací pro IOS a Android. Současně zajišťuje serverovou stránku aplikací. Pod Adastra.one patří také publikační platforma Adam, která nabízí levnější a dostupnější alternativu mobilních aplikací. Adastra.one získala za své aplikace různá ocenění kvality, především v anketě Mobilní aplikace roku se její produkty umisťují na předních místech. Jejimi produkty jsou například aplikace Můj McDonald's, Tesco ClubCard, LOH 2016, ZOH 2014, Sazka, TINA SLOVAKIA, ZA-VEZU a mnoho dalších.

Výzkum k praktické části byl prováděn ve firmě Adastra.one. Firmu tvoří v současné době 35 zaměstnanců a věkový průměr zaměstnanců se pohybuje okolo 25 let. Jedná se tedy o mladý kolektiv, převážně mužů. Díky tomu ve firmě panuje uvolněnější atmosféra.

### 4 Metodika

Jako první jsem zvolila metodu pozorování, díky které jsem zjišťovala průběh výběrových pohovorů. Personalistka souhlasila s mojí přítomností na výběrových pohovorech, kde jsem si zapisovala své poznatky. Při pozorování sleduje pozorovatel pracovníka při vykonávání jeho práce a zapisuje si poznámky. Pozorování je časově náročnější metodou (Šikýř, 2016, s. 83).

Další metodou byl polostrukturovaný rozhovor s personalistkou. Rozhovor s personalistkou probíhal podle předem stanovených otázek, které se v průběhu rozhovoru doplňovaly o další otázky. Předem stanovených otázek bylo 18.

Doplňující metodou bylo dotazníkové šetření. Dotazník je formulář, který je určen respondentovi. Dotazník obsahuje otázky a k nim možnosti odpovědí, popřípadě je zde místo i na spontánní odpověď (Jandourek, 2012, s. 62). Dotazníkové šetření probíhalo v březnu roku 2017 prostřednictvím elektronických dotazníků, které byly rozeslány současným pracovníkům firmy Adastra.one. Dotazník vyplnilo 18 respondentů. Sběr dat probíhal přibližně 2 dny. Respondenti byli v úvodu seznámeni s účelem dotazníkového šetření a požádáni o jeho vyplnění. Dotazník tvořilo 17 otázek, kde byly jak uzavřené otázky, tak otázky s otevřenými odpověďmi. U některých otázek mohlo být zvoleno i více odpovědí a všechny otázky byly povinné. Veškerá šetření probíhala v sídle společnosti na Praze 6.

## **5 Výsledky výzkumného šetření**

Tato kapitola popisuje průběh výběrových pohovorů, kterých jsem se zúčastnila. Dále rozhovor s personalistkou a jako poslední dotazníkové šetření, které bylo sestaveno na základě pozorování výběrových pohovorů a rozhovoru s personalistkou. Na konci této kapitoly se nachází návrh na zlepšení získávání a výběru pracovníků v organizaci.

### **5.1 Výzkumné šetření – rozhovor**

Výzkumné šetření - rozhovor proběhl v březnu 2017 ve firmě Adastra.one. Rozhovor s personalistkou probíhal v místnosti, která je určena pro školení, kde jsme nebyly rušeny. Jednalo se o polostrukturovaný rozhovor, kdy byly předem dané otázky a v průběhu zazněly otázky doplňující. Na začátku rozhovoru byla personalistka seznámena s účelem rozhovoru, s dobou trvání a souhlasila se zapisováním odpovědí do počítače.

### **1. Kdo se na výběrovém řízení podílí?**

Na procesu výběrového řízení se podílí personalistka, team leader oddělení a jednatel společnosti. Na pohovoru je pouze personalistka. Pokud se jedná o technickou pozici, jako například Android vývojář, je na pohovoru přítomen i team leader nebo senior vývojář. Případně se kandidát může setkat i s jednatelem společnosti.

### **2. Upřednostňujete vnější či vnitřní získávání pracovníků? Proč?**

K získávání pracovníků firma upřednostňuje vnější získávání. Pokud se jedná o místo team leadera, pak jsou povýšeni většinou stávající pracovníci, ale na junior pozici se využívá vnější prostředí k získávání pracovníků.

### **3. Jaké způsoby vnějšího získávání využíváte?**

Firma využívá sociálních sítí jako je facebook, dále LinkedIn. Dále firma využívá pracovní servery, kde inzeruje své nabídky: jobs, startupjobs, jobfair, bussinesanimals. Dále uvádí nabídku práce na svých webových stránkách v sekci „kariéra“.

### **4. Jaké metody výběru zaměstnanců využíváte?**

Hlavní metodou výběru ve firmě jsou pohovory. Dále jsou pohovory doplněny o technické otázky, znalostní testy nebo praktický úkol. Než kandidát přijde na pohovor, tak posílá ukázky svých prací a i na základě toho se tým rozhoduje, zda kandidáta pozvat na pohovor.

### **5. Jak probíhá domluva na pohovor? Dáváte možnosti termínů setkání nebo výběr necháváte zcela na kandidátovi?**

Domluva s kandidátem probíhá telefonickou domluvou. Co se týče termínů setkání, tak je navrženo několik možných termínů setkání a kandidát si vhodný termín vybere.

### **6. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů ještě před pohovorem?**

Od uchazečů je před pohovorem požadován pouze životopis.

### **7. Jaký druh pohovoru využíváte? (Strukturovaný, polostrukturovaný, nestrukturovaný)**

Praktická část, jako jsou technické otázky, je připravena předem. Jinak rozhovor není nijak připravený a je volně plynoucí. Před pohovorem je prostudován životopis uchazeče a probíhá domluva s team leaderem na technické části.

### **8. Jaký typ pohovoru využíváte? (1+1, komise, více tazatelů)**

Většinou se jedná pohovor 1 + 1, kdy je přítomna personalistka a kandidát. Pokud jde o technické pozice, pak je přítomen ještě team leader nebo nějaký pracovník z oddělení. Někdy je tazatelů i více, maximálně tři, kdy může být přítomen i jednatel společnosti.

### **9. Kolika kolové je výběrové řízení?**

Maximálně dvoukolové výběrové řízení. Do toho není počítán telefonický rozhovor.

### **10. Je pro Vás důležité dozvědět se soukromé informace o uchazeči?**

Tyto informace nejsou důležité pro přijetí uchazeče.

### **11. Požadujete reference?**

Reference jsou požadovány u hlavních pracovních poměrů.

### **12. Jak probíhá vyhodnocení pohovoru? Kdo o přijetí rozhoduje?**

Dojmy jsou konzultovány s team leaderem, pokud je čas a potkáme se. Zabývám se spíše tím, jak na mě člověk působí a team leader hodnotí znalosti a dovednosti. Finální rozhodnutí ale nemůže udělat ani jeden z nás. O přijetí rozhoduje jednatel, který dá buď na dojmy HR a team leadera nebo se s uchazečem setká osobně. Dále vše jednatel musí schválit z pohledu financí.

### **13. Co je hlavním kritériem rozhodnutí o přijetí uchazeče?**

Hlavním kritériem rozhodnutí je úroveň znalostí, není to však tak, že čím méně znalostí tím horší. Dalším kritériem, kterým se rozhodnutí řídí, je požadovaná mzda.

### **14. Jak probíhá závěrečná komunikace s kandidátem o jeho přijetí/nepřijetí?**

Závěrečná komunikace s kandidátem probíhá většinou emailem nebo telefonicky. Pokud se jedná o kandidáty, kteří mají kladné rozhodnutí, pak telefonicky. Emailem pak u kandidátů, kteří nejsou vhodnými potenciálními zaměstnanci.

### **15. Na co se v životopise zaměřujete?**

Pracovní zkušenosti, vzdělání, znalosti, dovednosti.

### **16. Třídíte si uchazeče na nějaké skupiny? Popřípadě na jaké?**

Uchazeči jsou tříděni pouze podle pracovních pozic.

### **17. Ten kdo s Vámi chodí na výběrové řízení kvůli technické části, je náhodně vybrán nebo je to člověk, kterému to je přiděleno?**

Jedná se o konkrétní lidi, většinou dva, kteří jsou z daného oddělení, kterého se týká vybíraná pozice.

### **18. Člověk, který se pak věnuje nově příchozímu (juniorovi) je pokaždé v tom daném oddělení ten samý člověk, který to má jako hlavní náplň práce?**

V tomto případě je to více lidí, záleží na aktuální vytíženosti práce. Ale není to tak, že by byl určený člověk a ten to měl jako hlavní náplň své práce.

## **5.2 Výzkumné šetření – pozorování**

Jak již bylo zmíněno, zúčastnila jsem se výběrových pohovorů, na kterých jsem byla domluvena s personalistkou. Šetření probíhalo v měsících únor až březen. Personalistka mi vždy napsala e-mail s termíny pohovorů a názvem vybírané pozice.

Dohromady jsem měla možnost zúčastnit se 8 pohovorů, ale zúčastnila jsem se pouze sedmi, jelikož jeden uchazeč nedorazil. Pozice, na které probíhaly výběrové pohovory, byly recepční, obchodník, PHP vývojář a IOS vývojář. Nyní popíši, jak výběrové pohovory probíhaly.

Uchazeč se dostavil na recepci, kde byl uvítán a usazen do příslušné místnosti. Bylo mu nabídnuto občerstvení. Recepční následně prostřednictvím telefonu oznámila personalistce, že uchazeč se již dostavil. Personalistka se dostavila asi po 5 – 10 min. od termínu, který byl dohodnut, jako začátek pohovoru. Pokud se jednalo o technickou pozici, jako je PHP nebo IOS vývojář, pak dorazil i team leader společně s personalistkou. Při příchodu do místnosti, kde kandidát seděl, se všichni představili. Následně personalistka uvedla důvod mé přítomnosti a ujistila se, že s tím kandidát nemá žádný problém. Personalistka s sebou vždy měla životopis kandidáta a propisku na poznámky.

Zde jsou uvedeny okruhy témat, které byly použity u každého pohovoru, bez rozdílu vybírané pracovní pozice:

1. Seznámení s průběhem pohovoru a jeho délkou
2. Otázky týkající se informací v životopisu
3. Popis vybírané pozice
4. Popis firmy, seznámení s firmou, firemní kulturou
5. Prostor na otázky
6. Dotaz ohledně dalších pohovorů, zda se uchazeč účastní ještě dalších pohovorů v jiných firmách
7. Sdělení uchazeči o následném průběhu výběrového řízení

Nyní už se každý pohovor lišil podle pracovní pozice, která byla vybírána.

**Obchodník** - Tento pohovor jako jediný probíhal v jiné místnosti. Tato místnost byla poměrně prostorná s velkým oválným stolem uprostřed, kdy uchazeč seděl na jedné straně (širší strana stolu) a personalista naproti. Kandidátovi byla představena obsazovaná pozice. Konkrétně se jednalo o dvě pozice – obchodník mobilních aplikací nebo obchodník IT školení. Inzeráty na tyto pozice byly uvedeny na webových stránkách organizace a na jobs.cz, kde byly tyto pozice uvedeny společně v jednom



inzerátu. U tohoto pohovoru zazněla otázka: „Čím Vás tato pozice zaujala?“ a jako jediný kandidát dostal vizitku. Rozhovor trval 35 – 40 min.

**Recepční** - Na pozici recepční proběhly celkem 3 pohovory, kterých jsem se zúčastnila. Každý pohovor proběhl v jiný den i v jiném čase. Tyto pohovory probíhaly všechny ve stejné místnosti. Jednalo se o menší místnost s pohovkami, které byly naproti sobě a byly rozděleny nízkým stolem. V této místnosti byly hodiny, takže bylo možné si kdykoliv zkontrolovat čas, aniž bychom pohovor vyrušovali. U této pozice byla přítomna z firmy pouze personalistka. Pohovor probíhal vždy maximálně 0,5 hod. Personalistka si zapisovala poznámky do životopisu.

Okruhy otázek, které zazněly:

1. Jak probíhal Váš běžný den v práci?
2. Máte řidičák? Jak často řídíte?
3. Jak jste se o pracovní pozici dozvěděla?

**PHP vývojář** – Tento pohovor probíhal s personalistou a zároveň byl přítomný team leader daného oddělení. Tento pohovor probíhal ve stejné místnosti, jako pohovory s kandidátkami na pozici recepční. Tato místnost je tedy popsána výše. Personalistka kandidáta ihned na začátku seznámila s postupem a průběhem pohovoru. Team leader měl za půl hodiny schůzku se zákazníkem, a proto byla první část rozhovoru věnována technické části, kdy kandidát hovořil s team leaderem. Kandidát měl předem poslat zpracovaný úkol. Proto měl s sebou team leader notebook a vyřešený úkol měl před sebou otevřený. Nakonec team leader položil otázku: „Co Vás inspirovalo k této práci?“. Asi po cca 20 minutách se team leader s kandidátem rozloučil a odešel. Nyní probíhal pohovor pouze s personalistkou. S personalistkou už byly řešeny spíše formální záležitosti, jako finance, datum nástupu, typ pracovního poměru. Dále byla uchazeči popsána společnost, představení firmy a firemní kultury. Nakonec personalistka ujistila uchazeče, že spolu budou v kontaktu a o rozhodnutí mu dají určitě vědět, nicméně že je jednatel v současné době nepřítomný, takže rozhodnutí nebude v nejbližších dnech.

**IOS vývojář** – Na pozici IOS vývojář proběhly dva pohovory, na kterých jsem byla přítomna. Každý pohovor proběhl v jiný den i jiný čas. U těchto pohovorů byla

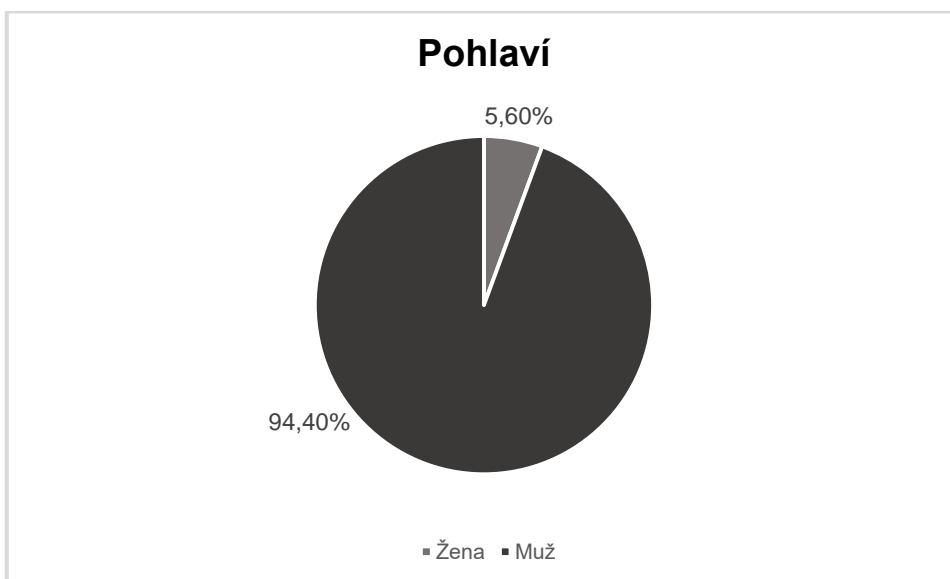
přítomna personalistka společně s team leaderem daného oddělení. U obou pohovorů byl přítomen stejný team leader. Pohovor probíhal obdobně jako výběrový pohovor na pozici PHP vývojáře. První část byla věnována technické části. Team leader měl připravený vytištěný papír s otázkami, který předal uchazeči a vyzval ho k odpovědím. Tyto otázky měly sloužit k utvoření představy o znalostech a zkušenostech uchazeče. Správnost odpovědí si zapisovala personalistka na svůj papír, kde si pouze udělala znaménko správné nebo nesprávné odpovědi. Team leader odešel asi po 15 minutách. Nyní se personalistka věnovala financím, představě uchazeče o mzdě, pracovní době, představení firmy, možnosti nástupu. Nakonec byl prostor pro otázky a seznámení uchazeče s dalším průběhem výběrového řízení. Na obou pohovorech byli uchazeči upozorněni, že rozhodnutí o jejich výběru proběhne po návratu jednatele firmy ze zahraničí. Nakonec byla uchazečům poskytnuta možnost jakýchkoliv dotazů v případě nejasností na e-mail personalistky. Jednomu z uchazečů byla nabídnuta možnost kontaktování team leadera. Celý pohovor trval přibližně 35 – 40 minut.

### **5.3 Výzkumné šetření – dotazníky**

Jak již bylo zmíněno na začátku praktické části, dotazníkové šetření probíhalo v březnu roku 2017 v elektronické formě. Dotazníky vyplnilo 18 respondentů. Dotazníky jsem záměrně položila pracovníkům, kteří pracují na technických pozicích a pracovníkům na pozici recepční, kteří byli vybíráni při výběrových pohovorech a kterých jsem se zúčastnila. Dotazník tedy nevyplňovali manažeři, personalisté, účetní. Níže jsou uvedeny dotazníkové otázky a jejich grafické zpracování pro lepší přehlednost.

Otázka číslo jedna měla rozdělit muže a ženy. Na technických místech pracují muži, proto tvoří většinu a to 94,4% respondentů. Zbylé procento 5,6% je jedna žena a to na pozici recepční. Na pozici recepční v současné době pracuje pouze jedna osoba, proto probíhala výběrová řízení právě na pozici recepční.

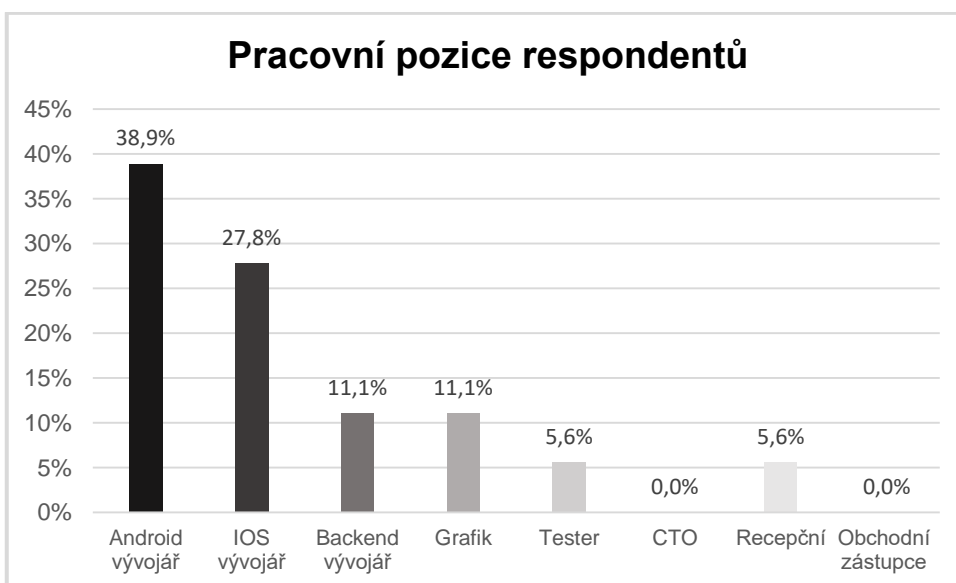
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo dvě zněla: „**Na jaké pracovní pozici pracujete?**“. Možné odpovědi jsem zvolila na základě informací o pracovních pozicích. Tato otázka měla respondenty rozdělit do skupin dle pracovní pozice, aby byly výsledky lépe porovnatelné a návrh řešení mohl být vytvořen pro konkrétní pracovní pozici. Na pozici Android vývojář pracuje 7 respondentů (38,9 %). Na tuto pozici proto nebylo třeba realizovat výběrová řízení. Na pozici IOS vývojáře pracuje 5 respondentů (27,8 %), na pozicích Backend vývojář a Grafik pracují vždy po dvou pracovnících (11,1 %; 11,1 %) a na pozici Recepční 1 respondent (5,6 %), stejně tak na pozici Tester (5,6 %).

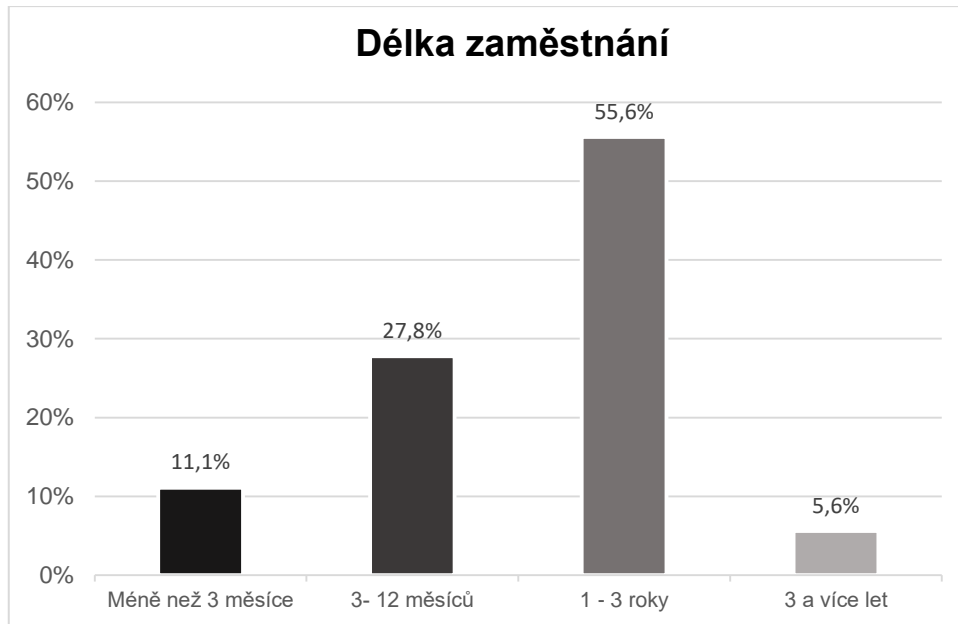
Graf 2: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo tři: „**Jak dlouho pracujete v této firmě?**“. Tato otázka měla respondenty následně rozdělit do skupin a zjistit, zda ve firmě pracují spíše nováčci či dlouhodobí zaměstnanci. Odpovědi dlouhodobějších zaměstnanců mohou lépe vystihnout a zhodnotit stav organizace. Většina respondentů pracuje ve firmě v rozmezí 1 – 3 roky a jedná se především o Android a IOS vývojáře.

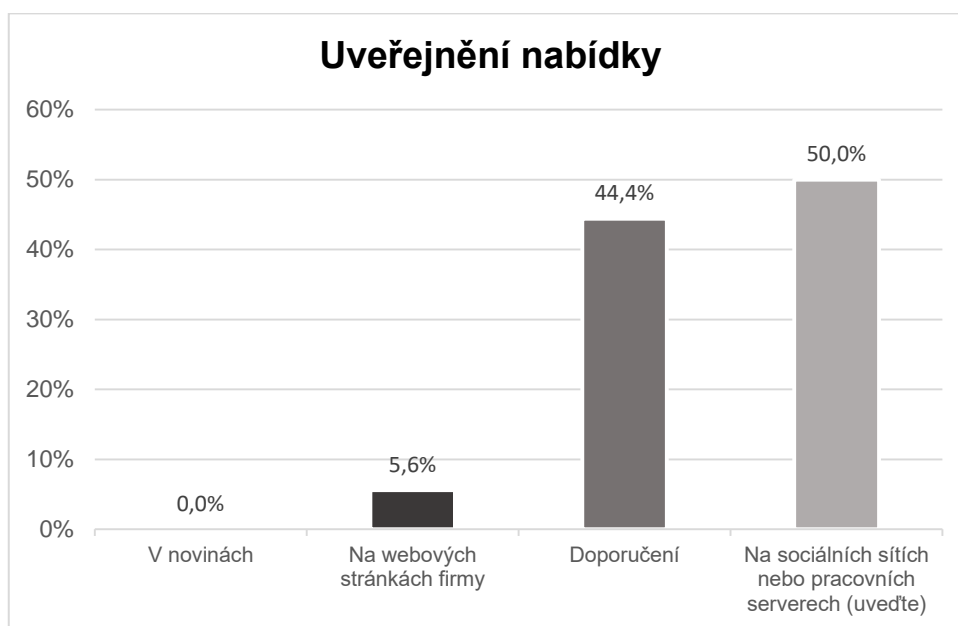
Graf 3: Délka zaměstnání



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo čtyři: „**Jakým způsobem jste se dozvěděl (a) o Vaší současné pracovní pozici?**“. Nejvíce respondentů se o pracovní pozici dozvědělo na sociálních sítích nebo pracovních serverech, celkem 9 respondentů (50 %). U této možnosti respondenti uvedli konkrétní odpověď. Uvedeny byly: Facebook, startupjobs.cz, práce.cz, LinkedIn. Přes Facebook se o pracovní pozici dozvěděli pouze dva respondenti a to IOS vývojář a Android vývojář. Nejvíce respondentů se o pozici dozvěděla na startupjobs.cz, byli to především Android vývojáři. LinkedIn využil Tester a Backend vývojář. Pouze jeden respondent (5,6 %), konkrétně IOS vývojář, se o pracovní pozici dozvěděl pomocí webových stránek firmy. Zbytek respondentů (44,4 %) se o pracovní pozici dozvěděl díky doporučení. A to hlavně Android a IOS vývojáři.

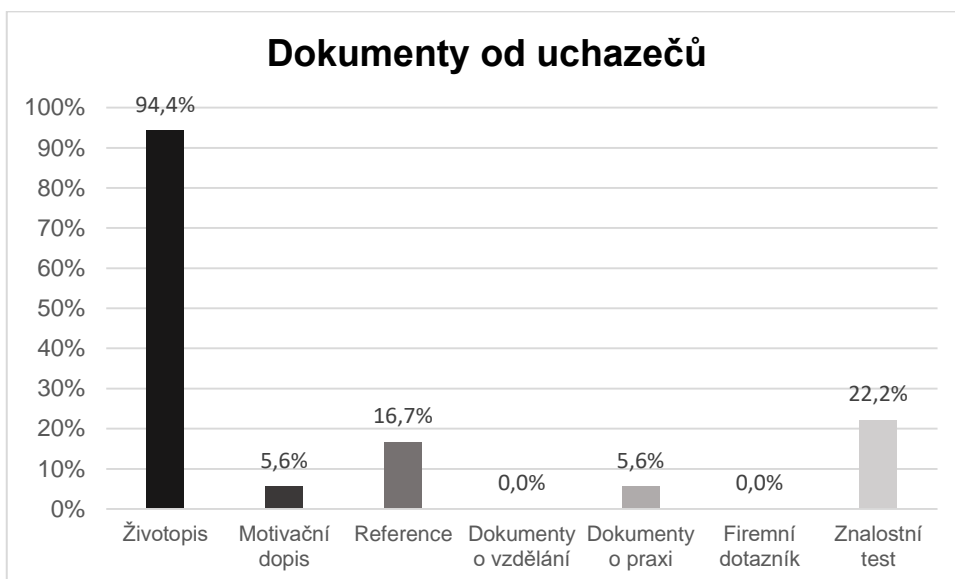
Graf 4: Uveřejnění nabídky



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo pět: „**Jaké dokumenty od Vás byly požadovány před výběrovým řízením?**“. Tato otázka zjišťovala, zda jsou vyžadovány stejné dokumenty vždy stejně u dané pozice. U této otázky mohlo být zaškrtnuto i více odpovědí. Na výběr měli respondenti 7 možností – životopis, motivační dopis, reference, dokumenty o vzdělání, dokumenty o praxi, firemní dotazník, znalostní test. Po většině respondentů (94,4 %) požadoval zaměstnavatel životopis. Dále znalostní test (22,2 %), který byl požadován u některých technických pozic (IOS vývojář, Backend vývojář a Android vývojář), reference (16,7 %), motivační dopis (5,6 %).

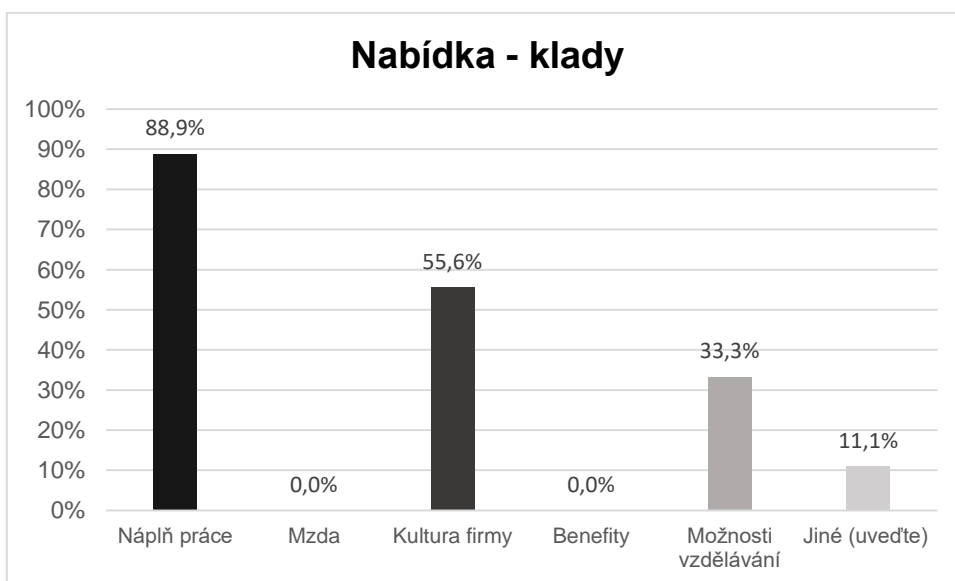
Graf 5: Dokumenty od uchazečů



Zdroj: Vlastní šetření

Šestá otázka: „Co Vás na nabídce práce nejvíce zaujalo?“. Tato otázka byla položena za účelem zjištění atraktivity nabídek práce. Jinými slovy řečeno, co respondenty na nabídce nejvíce upoutalo a právě proto na nabídku reagovali. U této otázky opět mohli respondenti zvolit více možností. Vybírali z možností – Náplň práce, mzda, kultura firmy, benefity, možnosti vzdělávání, jiné (uvedte). Nejvíce respondenty na práci zaujala náplň práce (88,9 %). Dále ve velké míře kultura firmy (55,6 %). 33,3 % zaměstnanců zaujaly možnosti vzdělávání a jako jiné uvedli respondenti polohu firmy (11,1 %).

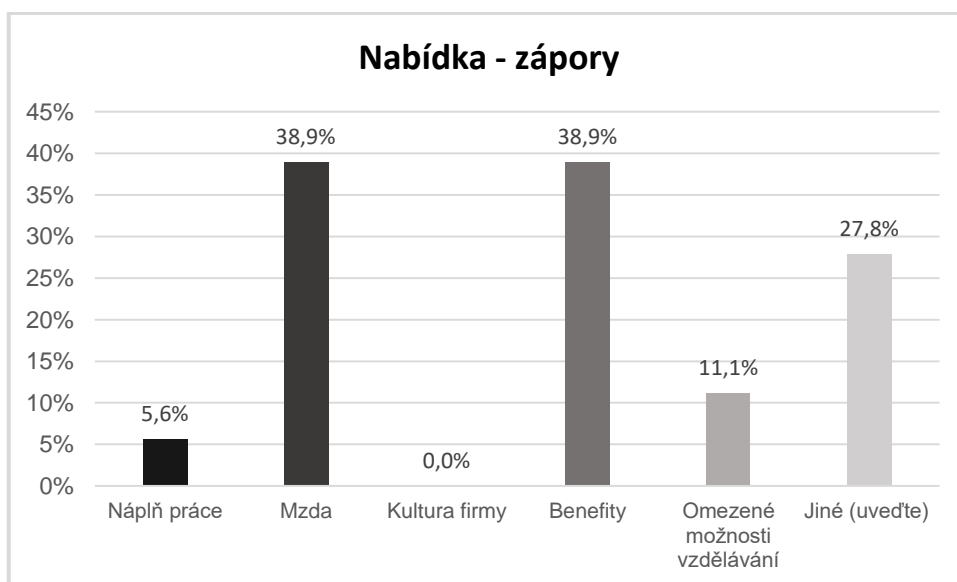
Graf 6: Nabídka – klady



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo sedm naopak zjišťovala, co respondenty na nabídce práce odrazovalo. Otázka zněla: „**Co Vás naopak odrazovalo od přijetí nabídky?**“ Sedmá otázka zjišťovala opak předešlé otázky. Tedy co respondenty na uvedené nabídce znejišťovalo a váhali, zda na nabídku odpovědět. Odpovědi zobrazují nedostatky organizace. Nejvíce respondentů odrazovala mzda, tuto možnost zvolilo 38,9 % a na stejné místo zařadili i benefity, kdy tuto možnost zvolilo také 38,9 % respondentů. Dále 27,8 % respondentů zvolilo odpověď „Jiné (uvedte)“. Zde pracovníci uvedli, že je od přijetí nabídky nic neodrazovalo nebo je odrazovalo strach, zda danou pozici zvládnou a jako poslední uvedli, že je odrazovalo neplacení přesčasů. 11,1 % pracovníků odrazovaly omezené možnosti vzdělávání. Nejméně respondenty odrazovala náplň práce (5,6 %). Kultura firmy žádného respondenta od přijetí nabídky neodrazovala.

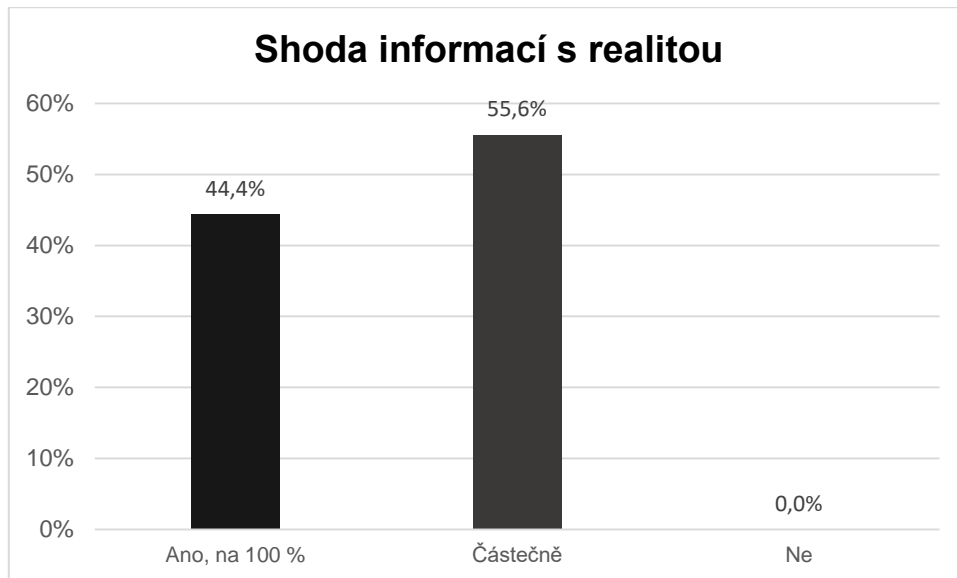
Graf 7: Nabídka – zápory



Zdroj: Vlastní šetření

Osmá otázka ověřovala, zda uvedené informace v inzerátech jsou pravdivé. Otázka zněla: „**Shodují se informace z inzerátu s realitou?**“. Ukázala, že ve všech případech se informace alespoň částečně shodují s realitou, tedy s tím jak to v organizaci skutečně je.

Graf 8: Shoda informací s realitou

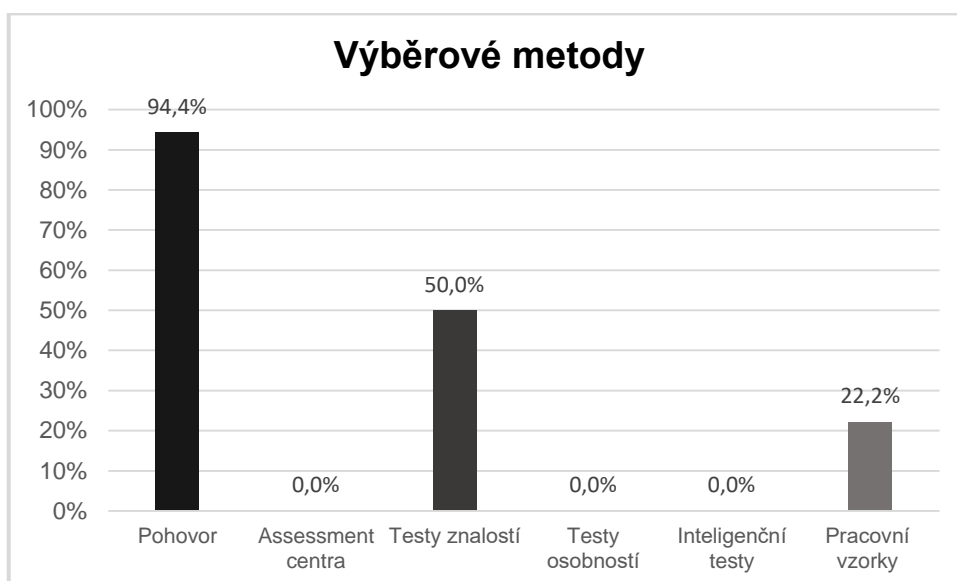


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo devět: „**Jaké metody byly použity u Vašeho výběrového řízení?**“ Otázka zjišťovala, zda u respondentů stejné pracovní pozice byly použity tytéž metody výběrového řízení. U této otázky byla opět možnost zaškrtnout více možností. Možnosti byly: Pohovor, Assessment centra, testy znalostí, testy osobností, inteligční testy a pracovní vzorky. U odpovědi „pracovní vzorky“ bylo uvedeno vysvětlení – „byl (a) jste zkoušen (a) z činností, které byste měl (a) v budoucnu vykonávat“. 94,4 % respondentů odpovědělo, že se zúčastnili výběrového pohovoru. U poloviny (50 %) zaměstnanců byly použity znalostní testy a pracovní vzorky byly použity u 22,2 % respondentů.



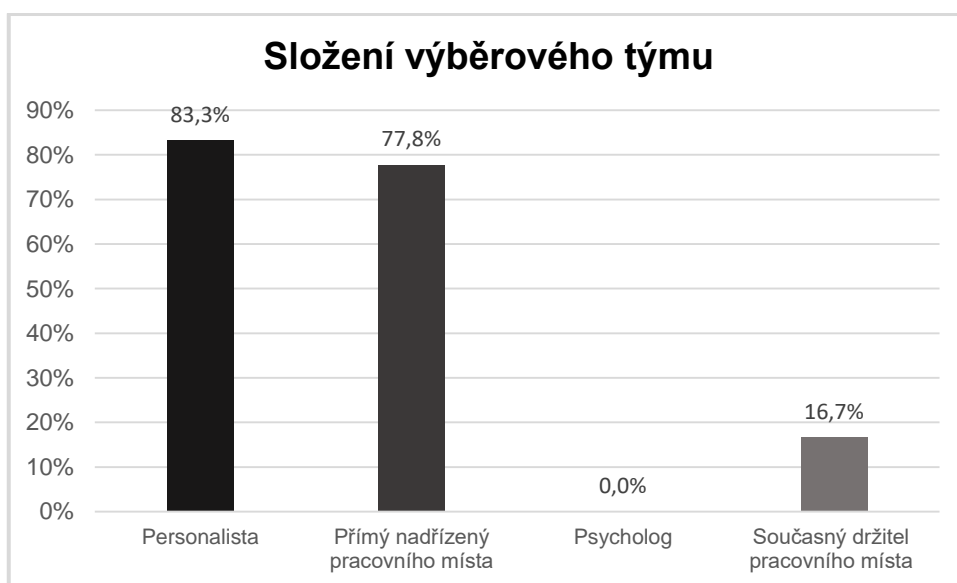
Graf 9: Výběrové metody



Zdroj: Vlastní šetření

„Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru?“ zněla desátá otázka. Tato otázka sledovala, zda se účastní vždy stejní tazatelé u daného typu pracovní pozice. Opět byla možnost zvolení více odpovědí. U většiny pohovorů byl přítomný personalista (83,3 %) i přímý nadřízený pracovnímu místu (77,8 %).

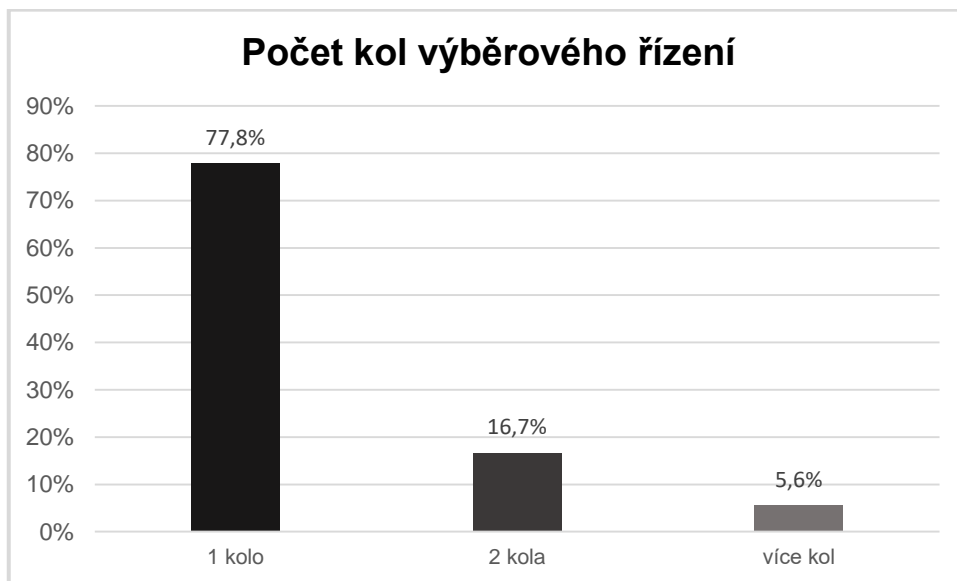
Graf 10: Složení výběrového týmu



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo jedenáct měla zjišťovat, kolika kol výběrového řízení se respondenti zúčastnili a zda je tento počet jednotný pro jednotlivé pozice. Otázka zněla: „**Kolik kol obsahovalo výběrové řízení?**“. Většina respondentů prošla pouze jedním kolem výběrového řízení (77,8 %). 16,7 % respondentů se zúčastnila dvou kol výběrového řízení a 5,6 % se zúčastnila více kol. Odpověď více kol zvolil respondent na pracovní pozici Tester.

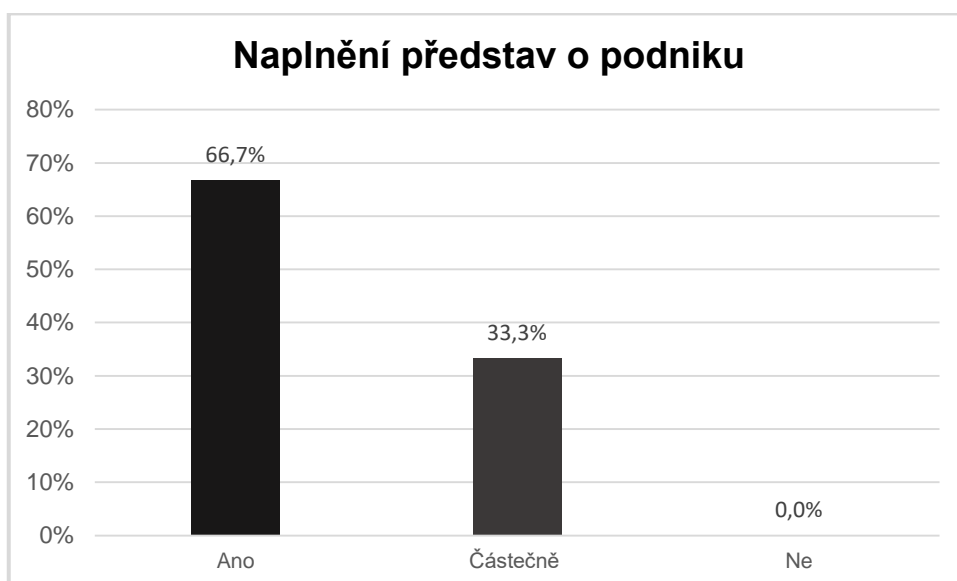
Graf 11: Počet kol výběrového řízení



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo dvanáct: „**Naplnily se Vaše představy o podniku (například kultuře firmy)?**“. Otázka měla ověřit, zda to, jak se prezentuje firma je totožné s tím, jak firma skutečně funguje. Většině respondentů se představy naplnily a zvolili odpověď „Ano“ (66,7 %). Zbytek respondentů (33,3 %) zvolilo možnost „Částečně“.

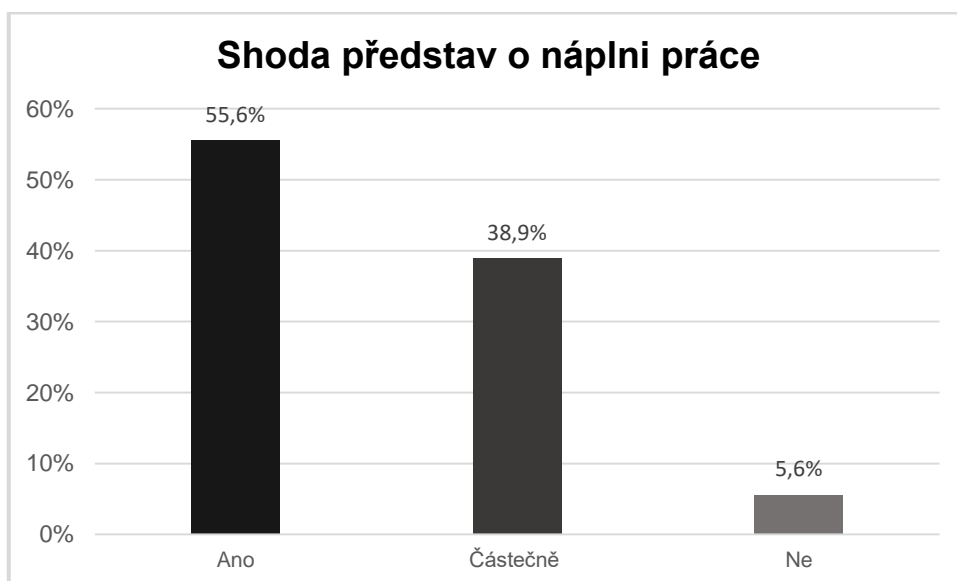
Graf 12: Naplnění představ o podniku



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo třináct: „Shodovaly se Vaše představy o náplni práce po nástupu do zaměstnání?“. Tato otázka zjišťovala, zda se shoduje náplň práce, která byla respondentům prezentována před vstupem do zaměstnání, a podle toho si jí respondenti představili, s náplní práce kterou momentálně vykonávají. 55,6 % respondentů odpovědělo, že ano, 38,9 % respondentů odpovědělo, že se představy shodovaly pouze částečně a 5,6 % respondentů zvolilo odpověď „Ne“.

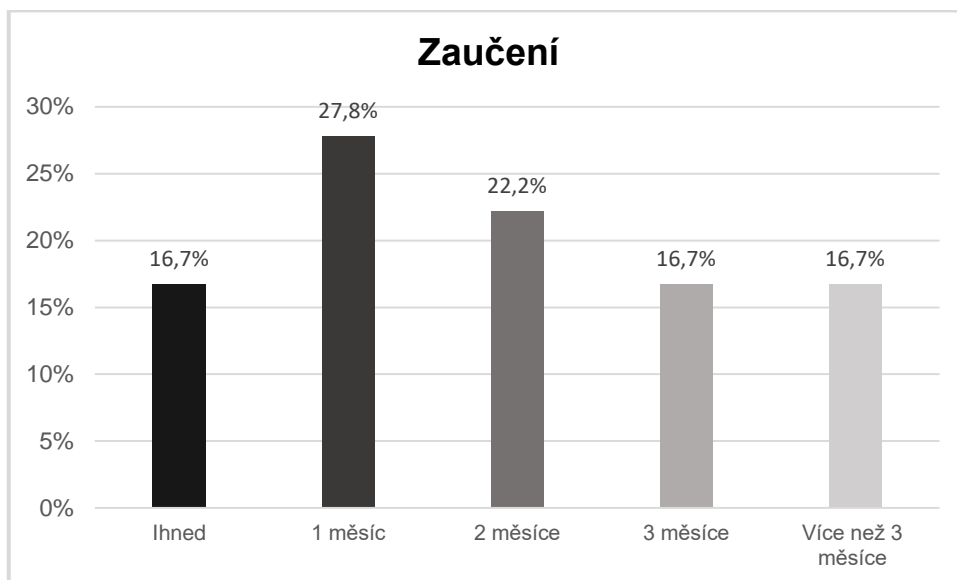
Graf 13: Shoda představ o náplni práce



Zdroj: Vlastní šetření

„**Jak dlouho trvalo, než jste začal (a) pracovat samostatně?**“, takto zněla čtrnáctá otázka. Tato otázka měla zjišťovat, zda informace, které byly prezentovány u výběrových pohovorů, jsou pravdivé. Většina respondentů začala pracovat samostatně po 1 měsíci (27,8 %), velký počet respondentů začal pracovat samostatně po dvou měsících (22,2 %).

Graf 14: Zaučení



Zdroj: Vlastní šetření

Otázky číslo patnáct, šestnáct a sedmnáct byly otázkami otevřenými. Tyto otázky byly položeny tak, aby zjistily, co konkrétně zaměstnanci na práci baví, co se jim líbí a proč by své místo doporučili dalším potenciálním zaměstnancům. Poslední otázka dávala prostor respondentům, aby napsali své připomínky, co by chtěli vylepšit, jakou změnu by uvítali. Odpovědi respondentů jsou zobrazeny v tabulce. Pokud se nějaké odpovědi opakovaly u jedné pozice, jsou zmíněny v tabulce pouze jednou.

Otázka číslo patnáct: „**Co se Vám na práci nejvíce líbí?**“. Většina respondentů oceňuje na své práci příjemný a mladý kolektiv spolupracovníků, přátelskou atmosféru, kde si všichni tykají. Toto byly nejčastější odpovědi všech respondentů, bez rozdílu pracovní pozice. Další početnější odpovědí byla pracovní doba a spokojenost, co se týče náplně práce.

Tabulka 1: Pozitiva práce

Název pozice	Pozitiva práce
IOS vývojář	Přátelská atmosféra, tykání, přiměřená volnost pracovní doby, samostatnost
Android vývojář	Kolektiv, rozmanitost práce, flexibilita, inovace, technologie, práce na projektech, které jsou vidět, budoucnost oboru
Backend vývojář	Volnost, záleží na práci více než na docházce
Grafik	Náplň práce, improvizace
Tester	Kolektiv
Recepční	Kolektiv

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka číslo šestnáct: „**Proč byste Vaše místo doporučil (a) dalším uchazečům?**“ Respondenti by své pracovní místo doporučili stejně jako v předchozí otázce kvůli dobrému týmu, přátelské atmosféře na pracovišti, kultuře firmy a náplni práce.

Tabulka 2: Pozitiva pracovního místa

Název pozice	Pozitiva pracovního místa
IOS vývojář	Prostředí, přátelská atmosféra, team, rozšíření znalosti v oblasti vývoje
Android vývojář	Kolektiv, příjemné prostředí, získání zkušeností, práce na projektech, které jsou vidět, flexibilita, peněžní benefit za doporučení nových uchazečů. „Pokud by se chtěli naučit o teorii absolutního chaosu (který se dá brát jako výzva) je to místo pro ně.“
Backend vývojář	Dobrý zaměstnavatel, záleží na odvedené práci více než na docházce
Grafik	Kultura firmy, náplň práce
Tester	Skvělá firma
Recepční	Kultura firmy, místo výkonu práce, zajímavé projekty

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka poslední, číslo sedmnáct: „**Co byste naopak vylepšil (a) na Vaší pracovní pozici? Jakou změnu byste uvítal (a)?**“ Zde se odpovědi dosti lišily. IOS vývojáři by ocenili omezení počtu projektů na osobu a neustálé předávání projektů uvnitř týmu a naopak pozice tester by naopak uvítala více projektů a více samostatnosti. Další odpovědí bylo například odpověď: benefity nebo vyšší mzda.

*Tabulka 3: Negativa práce*

<b>Název pozice</b>	<b>Negativa práce</b>
IOS vývojář	Vzdělání, lepší monitory, počítače, více parkovacích míst, omezení počtu projektů na osobu a neustálého předávání projektu uvnitř týmu.
Android vývojář	Teambuilding, společenské akce, benefity, lepší pracovní zařízení, jasnější dělení pravomocí, code review
Backend vývojář	Zrušení open office, nové technologie
Grafik	Vyšší mzda, benefity
Tester	Více projektů, více samostatnosti
Recepční	Větší zapojení do interních činností firmy

*Zdroj: Vlastní šetření*

## 5.4 Shrnutí

Po ukončení veškerého šetření v podniku byly vyhodnoceny získané informace. V této kapitole jsou shrnuty veškeré informace, které jsem během šetření získala a v následující kapitole pak navrhla doporučení, sloužící ke zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků.

Metodou rozhovoru s personalistkou jsem získala potřebné informace, na které jsem se následně zaměřila u pozorování výběrových pohovorů a při dotazování stávajících pracovníků dotazníkovou metodou. Personalistka mi sdělila veškeré informace, které jsem požadovala. Informace se týkaly především průběhu a vyhodnocení výběrových pohovorů, jelikož pohovory jsou hlavní metodou výběrového řízení. Další informace se týkali získávání pracovníků.

Na procesu výběrového řízení se podílí v první řadě personalistka. Personalistka vytváří pracovní nabídku, komunikuje s uchazeči a je přítomna u každého výběrového pohovoru. Pokud se jedná o technické pozice, jako je například IOS vývojář, Android vývojář nebo PHP vývojář, pak se účastní výběrového pohovoru i team leader příslušného oddělení. Na pohovor jsou určeni vždy dva lidé z daného týmu, kteří se pohovoru účastní a testují uchazeče z technických záležitostí. Výjimečně je přítomen i jednatel společnosti, který má závěrečné slovo v přijetí či nepřijetí uchazeče. Firma získává pracovníky především z vnějších zdrojů, a to prostřednictvím inzerátů, které umísťuje na své webové stránky, sociální sítě (Facebook, LinkedIn) nebo pracovní servery (Jobs, startupjobs, Bussinesanimals). Stávající pracovníci se o své pracovní pozici dozvěděli pomocí Facebooku, LinkedIn, prace.cz a startupjobs.cz, který byl využit nejvíce krát. Pouze jeden pracovník se dozvěděl o pracovní pozici na webových stránkách firmy. Dokument, který byl požadován od uchazečů před výběrovým řízením, je hlavně životopis. V tomto případě se shodovaly odpovědi respondentů s odpovědí personalistky.

Hlavní a většinou jedinou výběrovou metodou nových zaměstnanců je ve firmě využíván pohovor. Pohovory jsou u technických pozic doplněny o technické otázky nebo znalostní testy či praktické úkoly. Výběrové řízení probíhá převážně jednokolové, výjimečně dvoukolové. U pohovorů, kde je přítomen team leader, je pohovor

rozdělen na jakési dvě části. První probíhá část technická, kdy se uchazeči věnuje team leader a probírá s ním technické otázky, které má připravené na papíře. Po technické části team leader odejde a uchazeči se věnuje pouze personalistka. Uchazeči se při výběrovém pohovoru ptali například na otázky, za jak dlouho by začali pracovat samostatně, bylo jim sděleno, že za 2 – 3 měsíce. Tyto informace se mírně rozcházejí s odpověďmi respondentů, kteří začali samostatně pracovat nejčastěji po 1. měsíci.

Personalistka následně své dojmy z výběrového řízení sděluje jednateli společnosti, který má rozhodující slovo o přijetí či nepřijetí uchazeče. Konečné rozhodnutí pak sděluje personalistka uchazečům telefonicky, v případě přijetí či postupu do dalšího kola. V případě nepřijetí kandidáta je výsledek sdělen e-mailem.

## **5.5 Návrhy a doporučení**

Na základě získaných informací z výzkumného šetření, které proběhlo v období únor – březen 2017 ve firmě Adastra.one bude navrženo doporučení, které by mělo sloužit ke zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků v organizaci.

### **Zásady při pohovoru**

Celkově bych doporučovala brát výběrové řízení, především tedy výběrový pohovor, vážněji. Pokud se uchazeč dostaví s předstihem, pak je slušné se i jako reprezentant firmy dostavit na pohovor včas a nenechat uchazeče čekat, v tomto případě 5 – 10 minut. Dále si myslím, že není příliš vhodné, aby personalistka nebo team leader používal při výběrovém pohovoru telefon. Pokud je telefon nezbytný, například kvůli plánování a využívání kalendáře, pak je vhodné mít telefon alespoň v kapse. Většina pohovoru, pouze kromě jednoho, probíhala v místnosti, kde byly nástěnné hodiny, tudíž čas se mohl hlídat bez rušivého koukání na telefon. V místnosti, kde probíhal pouze jeden pohovor (obchodník), kterého jsem se zúčastnila, byly i další rušivé jevy, kromě telefonu, který byl položen na stole. Místnost je pravděpodobně hned vedle místnosti, kde se nachází kuchyňka, takže bylo slyšet cinkání nádobí a pípání mikrovlnné trouby. Mně osobně tyto zvuky vyrušovaly od soustředění a to jsem nebyla v pozici kandidáta, který je určitě nervózní a musí být



pozorný. V této místnosti, na rozdíl od druhé, kde probíhala většina pohovorů, nebyly nástěnné hodiny. Proto bych doporučovala nástěnné hodiny pořídit, nebo pohovory směřovat tak, aby byla druhá místnost volná a mohl výběrový pohovor proběhnout tam.

### **Pro všechny uchazeče stejné podmínky**

Další doporučení je zaměřeno na přístup zaměstnanců firmy k uchazečům. Tazatelé by měli ke všem uchazečům přistupovat v zásadě stejně. Například pouze jeden uchazeč dostal na konci pohovoru vizitku. Proto bych doporučovala vizitku dát všem uchazečům nebo ji nevyužívat vůbec. Dále pouze jednomu uchazeči, který se ucházel o technickou pozici, byl nabídnut kontakt na team leadera pro případné otázky a nejasnosti. Kontakt a využití této možnosti by měla být nabídnuta všem uchazečům nebo žádnému. Zásadnější problémem je absence určitých otázek na uchazeče. Například u pracovní pozice Recepční je uveden požadavek na anglický jazyk. Personalistka se zapomněla některých kandidátů zeptat na tuto schopnost. Dále pouze u jedné kandidátky se zeptala na představu o finančních podmínkách. S tímto souvisí druh pohovoru, který je nestrukturovaný.

### **Strukturovaný pohovor**

Doporučila bych strukturovaný pohovor (standardizovaný). Strukturovaný pohovor je jednou z nejvalidnějších metod jak uvádí Kolman a kol. (2010, s. 58). Strukturovaný pohovor spočívá v předem připravených otázkách, které jsou seřazeny, tak jak by měly následovat. Jsou vytvořeny i modelové odpovědi, podle kterých pak odpovědi uchazečů porovnáváme a vyhodnocujeme. Díky připravenému pohovoru klademe všem uchazečům stejné otázky, ve stejném pořadí. Otázky ověřují a doplňují informace vyplývající ze životopisu (Armstrong, 2015, s. 287 – 288). Případně by byl možný i polostrukturovaný pohovor, který uvádí Bělohlávek (2016, s. 56), kdy by byly předem připravené otázky, kterých by se tazatelé drželi a vedle toho by mohli projev uchazeče doplňovat dalšími otázkami, které by byly zrovna vhodné. V příloze práce jsou návrhy na strukturovaný pohovor. Jedná se o strukturovaný pohovor na pozici recepční a strukturovaný pohovor na pozici technickou. Návrh na strukturovanou část pohovoru je sestaven na základě odborných pozic PHP vývojář

a IOS vývojář. Odborná náplň pozice se bude lišit. Tím jsou myšleny otázky ohledně zjištění dovedností a schopností uchazeče. V návrhu jsou uvedeny body, které by měli při výběrovém pohovoru zaznít a jsou sestavené v pořadí, v jakém by měli následovat. U určitých bodů jsou příklady otázek, které by měly zaznít.

S tím souvisí zapisování poznámek. Zapisování poznámek samozřejmě není špatné. Jestliže pohovor probíhá 30 minut i více, není možné, aby si tazatel vše správně zapamatoval. Jak uvádí Townsend (2006, s. 31) je vhodné oznámit předem náš záměr uchazeči a je potřeba i nadále udržovat oční kontakt, aby se uchazeč cítil dobře. Abychom docílili otevřenosti uchazeče, doporučuje Bělohlávek (2009, s. 36) kompromis, kdy personalista zapisuje objektivní údaje a u citlivých témat odloží tužku. U pohovoru by mohlo být více projevono naslouchání uchazeči. Například více využívat parafrázování a tím se vyhnout pouhému přikyvování.

### **Styl výběrového pohovoru**

Kdybych měla určit styl výběrového pohovoru, které rozděljuje Armstrong, řekla bych, že pohovory se nejvíce blížily behaviorálnímu stylu. Většina pohovoru byla zaměřena na získání informací o minulých pozicích a jeho zkušenostech, které tazatel v předchozím zaměstnání získal. Doporučovala bych vyzkoušet situační styl, který spočívá v procházení pracoviště spolu s uchazečem, a využívají se reálné situace, abychom si ověřili, co uchazeč zná a co zvládne.

### **Předvýběr**

Další doporučení se týká předvýběru uchazečů. Firma si nerozděluje uchazeče do žádných skupin. Celkově bych doporučila výběrové pohovory směřovat například do 1 – 2 týdnů, aby dojmy tazatelů byly „čerstvé“ a mohli tak snadněji porovnat uchazeče. K tomu, aby neztráceli čas nadbytečnými pohovory, doporučuji rozdělení uchazečů dle Šikýře (2016, s. 103) na vhodné a nevhodné uchazeče. Případně doplněné o skupinu, jak uvádí Koubek (2011, s. 80 – 81), kam jsou zařazeni uchazeči, kteří jsou méně vhodní do dalších procesů výběru, ale nejsou nevhodnými uchazeči. Tito kandidáti pak případně doplňují vhodné uchazeče, pokud jich je nedostatečný počet.

Na druhou stranu vyhodnocení pohovoru probíhá dosti nahodile. Navrhovala bych opravdu vymezení například 10 minut ihned po pohovoru, kdy by se sešli tazatelé a probrali své dojmy z uchazeče, které by následně v nejbližší době probrali s jednatelem společnosti.

## **Složení týmu**

Co se týče team leaderů, kteří se účastní výběrových pohovorů, z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že se jedná o konkrétní lidi, většinou dva z daného oddělení, kteří jsou k této funkci určeni. U vybraných pozic PHP vývojář a IOS vývojář jsem se setkala vždy jen s jedním zástupcem oddělení. Navrhovala bych lepší zvolení těchto osob, kteří se mají účastnit pohovorů. Team leadeři vždy po technické části odcházeli, což si myslím, že je zbytečné narušení průběhu pohovoru. Team leader vzbuzoval dojem, že nemá moc času a rozhodně nepůsobil nadšeně a vstřícně, jak by se u výběru kandidáta, který by s ním měl spolupracovat, slušelo. Dalším minusem sledávám neznalost svého oddělení. Personalistka měla větší přehled o počtu lidí, o náplni práce. Toto by měl vědět team leader. Team leader bude každý den spolupracovat a trávit čas spolu s budoucím pracovníkem, proto je určitě důležité aby se na výběrovém řízení aktivně podílel. Navíc jedná se i o vizitku firmy a pracovního týmu a kandidát si i podle toho vytváří obrázek o pracovní pozici. Je potřeba zvýšit motivaci a informovanost zaměstnanců o důležitosti výběrového řízení, nebo bych zvažila zvolení jiných pracovníků. S neinformovaností souvisí i krok, který udělal jeden z team leaderů při jednom z výběrových pohovorů. Uchazeč přinesl svou práci na flash disku. Team leader si flash disk odnesl do své kanceláře ke stažení a následně flash disk vrátil. Vhodnější by bylo, aby si team leader odskočil pro notebook a soubory si stáhnul pod dohledem uchazeče.

## **Výsledky dotazníků**

Na základě odpovědí respondentů na otázku „Jakým způsobem jste se dozvěděl (a) o Vaší současné pracovní pozici?“, kdy respondenti odpovídali především: Facebook, startupjobs.cz, práce.cz a LinkedIn. Zvažila bych zrušení inzerování na jobfair. Ani jeden ze současných zaměstnanců nevyužil tuto cestu. Případně bych

ušetřené finance investovala do inzerátu, který je zveřejněn na jobs.cz na pozici obchodní zástupce, kdy jsou v jednom inzerátu popsány dvě pozice. Bylo by vhodné vytvořit dva inzeráty. Kandidáti jsou pak zmatení a není jasné ani jedné straně, o kterou pozici mají konkrétně zájem.

Zaměstnance, kteří odpovídali v dotazníkovém šetření, nejvíce od přijetí nabídky odrazovala mzda a benefity. Pokud firma nemá možnost zvýšení benefitů, pak bych doporučovala více zdůraznit kolektiv a kulturu firmy. Nejčastější odpověď respondentů na otázku, která zjišťovala, co se jim na práci nejvíce líbí, byla odpověď „Kolektiv“. Respondenti by uchazečům doporučili pracovní místo také hlavně kvůli kolektivu, který je jak v týmu, tak v celé firmě. Dále by současní zaměstnanci uvítali více teambuildingů a společenských akcí. Doporučovala bych zvolit vždy, pravidelně, například poslední pátek v měsíci, kdy se sejdou jednotlivá oddělení se svým team leaderem a proberou dosavadní úspěchy a neúspěchy a sdělí si potřebné informace. Co se týče společenských akcí, opět by bylo dobré dát akcím nějaký řád a pravidelnost a neorganizovat akce pouze nahodile. Například zvolit si pravidlo, že každý měsíc se bude konat akce. Zaměstnanci na základě hlasování si určí druh společenské akce. Například posezení v restauraci, návštěva kulturních akcí (koncert, kino, festival), společné hraní počítačových her.

# Závěr

V úvodu práce byl zvolen cíl, jehož záměrem bylo analyzovat a popsat proces získávání a výběr pracovníků v organizaci a následně navrhnout doporučení sloužící ke zlepšení. Pro výzkumná šetření byla využita firma z oblasti informačních technologií. Jedná se o firmu, která se zabývá vývojem mobilních aplikací.

Výzkumná šetření a následný návrh doporučení probíhaly na základě odborné literatury, která se zabývá zvoleným tématem. Šetření probíhaly prostřednictvím pozorování výběrových pohovorů, které jsou hlavní metodou výběru zaměstnanců v organizaci. Tato metoda šetření byla dále rozšířena o polostrukturovaný rozhovor s personalistkou a pro doplnění sloužilo dotazníkové šetření, které dokreslovalo informace získané pozorováním a rozhovorem.

Na základě získaných informací byly zjištěny určité nedostatky ve výběru a získávání zaměstnanců, které jsou podrobněji uvedeny v kapitole návrhy a doporučení. Hlavním bodem, který by byl potřeba zlepšit, je celková organizovanost výběru zaměstnanců. Je důležité získávání a výběru zaměstnanců věnovat dostatečný čas a snahu. Tazatelé při výběrovém pohovoru jsou určitou vizitkou organizace. Zásadním nedostatkem je absence struktury a pevných pravidel celého procesu výběru zaměstnanců. Byl proto navrhnout strukturovaný rozhovor, který doporučuje body, kterých by se měl personalista držet. U jednotlivých bodů jsou navrženy příklady otázek při výběrovém pohovoru. Na základě dotazníkového šetření bylo doporučeno vyzdvihnout více kolektiv firmy a její přátelskou atmosféru, s čímž jsou zaměstnanci spokojeni.

Pokud firma využije návrhu strukturovaného rozhovoru, vyhne se tak nesrovnalostem při výběru zaměstnanců, které mohou negativně ovlivnit výběr jako takový. Všem uchazečům tak budou položeny stejné otázky a bude i pro tazatel snazší jednotlivé uchazeče mezi sebou porovnat. Cíl práce se dá tímto považovat za splněný a poskytuje možnost rozšíření práce. Bylo by vhodné vytvořit vzorové odpovědi na sestavený strukturovaný rozhovor, aby se mohly snáze odpovědi uchazečů porovnat.

# Seznam použité literatury

AMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-5768-1.

CLEGG, Brian, 2005. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0616-0.

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

JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3679-2.

KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK, Zuzana GLOSÍKOVÁ, 2016. *Výběr zaměstnanců - metody a postupy*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2664-4.

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

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel, 2007. *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1972-6.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOWNSEND, John, 2006. *Manažerský pohovor, Management do kapsy 6*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-083-6.

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví .....	37
Graf 2: Pracovní pozice respondentů .....	37
Graf 3: Délka zaměstnání .....	38
Graf 4: Uveřejnění nabídky .....	39
Graf 5: Dokumenty od uchazečů .....	40
Graf 6: Nabídka – klady .....	40
Graf 7: Nabídka – zápory .....	41
Graf 8: Shoda informací s realitou .....	42
Graf 9: Výběrové metody .....	43
Graf 10: Složení výběrového týmu .....	43
Graf 11: Počet kol výběrového řízení .....	44
Graf 12: Naplnění představ o podniku .....	45
Graf 13: Shoda představ o náplni práce .....	45
Graf 14: Zaučení .....	46

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Pozitiva práce .....	47
Tabulka 2: Pozitiva pracovního místa .....	47
Tabulka 3: Negativa práce .....	48

## Seznam příloh

### *Příloha 1 – otázky pro rozhovor s personalistkou*

1. Kdo se na výběrovém řízení podílí?
2. Upřednostňujete vnější či vnitřní získávání pracovníků? Proč?
3. Jaké způsoby vnějšího získávání využíváte?
4. Jaké metody výběru zaměstnanců využíváte?
5. Jak probíhá domluva na pohovor? Dáváte možnosti termínů setkání nebo výběr necháváte zcela na kandidátovi?
6. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů ještě před pohovorem?
7. Jaký druh pohovoru využíváte? (Strukturovaný, polostrukturovaný, nestrukturovaný)
8. Jaký typ pohovoru využíváte? (1+1, komise, více tazatelů)



9. Kolika kolové je výběrové řízení?
10. Je pro Vás důležité dozvědět se soukromé informace o uchazeči?
11. Požadujete reference?
12. Jak probíhá vyhodnocení pohovoru? Kdo o přijetí rozhoduje?
13. Co je hlavním kritériem rozhodnutí?
14. Jak probíhá závěrečná komunikace s kandidátem o jeho přijetí / nepřijetí?
15. Na co se v životopise zaměřujete?
16. Třídíte si uchazeče na nějaké skupiny? Popřípadě na jaké?
17. Ten kdo s Vámi chodí na výběrové řízení kvůli technické části, je náhodně vybrán nebo je to člověk, kterému to je přiděleno?
18. Člověk, který se pak věnuje nově příchozímu (juniorovi), je pokaždé v tom daném oddělení ten samý člověk, který to má jako hlavní náplň práce?

## *Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance*

Dobrý den,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníků. Data potřebuji pro svou Bakalářskou práci. Dotazník je anonymní a zabere Vám jen pár minut :)

Moc děkuji,

Lucie Marková

### **1. Jste:**

- Muž
- Žena

### **2. Na jaké pozici pracujete?**

- Android vývojář
- IOS vývojář
- Backend vývojář
- Grafik
- Tester
- Manažer
- Recepční
- Obchodní zástupce

**3. Jak dlouho pracujete v této firmě?**

- Méně než 3 měsíce
- 3-12 měsíců
- 1-3 roky
- 3 a více let

**4. Jakým způsobem jste se dozvěděl (a) o Vaší současné pracovní pozici?**

- V novinách
- Na webových stránkách firmy
- Doporučení
- Na sociálních sítích nebo pracovních serverech (př. Jobs), (uveďte)

—

**5. Jaké dokumenty od Vás byly požadovány při výběrovém řízení?**

- Životopis
- Motivační dopis
- Reference
- Dokumenty o vzdělání
- Dokumenty o praxi
- Firemní dotazník
- Znalostní test

**6. Co Vás na nabídce práce nejvíce zaujalo?**

- Náplň práce
- Mzda
- Kultura firmy
- Benefity
- Možnosti vzdělávání
- Jiné \_\_\_\_

**7. Co Vás naopak odrazovalo od přijetí nabídky?**

- Náplň práce
- Mzda
- Kultura firmy
- Benefity
- Omezené možnosti vzdělávání

- Jiné \_\_\_\_

**8. Shodují se informace v inzerátu s realitou?**

- Ano, na 100%
- Částečně
- Vůbec

**9. Shodují se informace z výběrového pohovoru s realitou?**

- Ano, na 100%
- Částečně
- Vůbec

**10. Jaké metody byly použity u Vašeho výběrového řízení?**

- Pohovor
- Assessment centra
- Testy znalostí
- Testy osobnosti
- Inteligenční testy
- Reference
- Pracovní vzorky (Byl jste zkoušen z činností, které byste měl v budoucnu vykonávat)

**11. Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru?**

- Personalista
- Přímý nadřízený pracovního místa
- Psycholog
- Současný držitel pracovního místa

**12. Kolik kol obsahovalo výběrové řízení?**

- 1 kolo
- 2 kola
- více

**13. Naplnily se Vaše představy o podniku (kultuře firmy)?**

- Ano
- Částečně
- Ne

**14. Shodovaly se Vaše představy o náplni práce po nástupu do zaměstnání?**

- Ano
- Částečně
- Ne

**15. Jak dlouho trvalo, než jste začal pracovat samostatně?**

- Ihned
- 1 měsíc
- 2 měsíce
- 3 měsíce
- Více než 3 měsíce

**16. Co se Vám na vaší práci nejvíce líbí?**

\_\_\_\_\_

**17. Proč byste Vaše pracovní místo doporučil dalším uchazečům?**

\_\_\_\_\_

**18. Co byste naopak vylepšil na Vaší pracovní pozici? Jakou změnu byste uvítal?**

\_\_\_\_\_

*Příloha 3: Návrh strukturovaného pohovoru – technická pozice*

1. Přijít na pohovor včas
2. Přivítání uchazeče a představení jednotlivých členů výběrového týmu
3. Položení otázek sloužících k uvolnění kandidáta
  - „Jaká byla Vaše cesta?“
  - „Našel jste nás bez komplikací?“
4. Seznámení s průběhem pohovoru
5. Představení firmy (spolu s kulturou organizace)
6. Upřesnění pracovní pozice
  - Popis pracovní pozice a náplň práce, stručně
  - Pracovní doba
  - Pracovní prostředí
  - Pracovní kolektiv
  - Benefity

7. Otázky zaměřené na vzdělání, praxi, předchozí zkušenosti a zaměstnání

- „Mohl (a) byste mi popsat Vaší předchozí práci a její náplň?“
- „V životopisu uvádíte, že máte zkušenosti s ..., mohl (a) byste mi říci více o tom, co jste přesně dělal (a)?“
- „Proč jste ukončil (a) toto zaměstnání?“

8. Otázky zaměřené na osobnost a motivaci

- „Kdybyste měl (a), uvést své silné a slabé stránky, jaké by to byly?“
- „Co Vás na nabízené pracovní pozici nejvíce zaujalo?“
- „Jaké jsou Vaše koníčky a zájmy?“
- „Jaká je Vaše představa o finančním ohodnocení?“

9. Ujistění, zda uchazeč nemá nejasnosti

- „Chcete se na něco zeptat, něco Vám není jasné?“
- „Napadá Vás nějaká nejasnost?“

10. Technická část – předání slova team leaderovi.

- Představení pozice (Více detailnější, než personalistka. Technické náležitosti pozice) a firemní kultury z pohledu team leadera
- Seznámení s technickou částí – důvodem realizace („Dotazník slouží ke zmapování Vašich vědomostí a pracovních schopností.“)
- Realizace technické části a vyplnění dotazníku
- Rozebrání úkolů, které měl uchazeč splnit

11. Opětné ujistění, zda uchazeč nemá nějaké otázky

12. Předání slova personalistce

13. Informování uchazeče o dalším průběhu výběrového řízení

14. Poděkování uchazeči za jeho zájem a rozloučení

*Příloha 4: Návrh strukturovaného pohovoru – pozice recepční*

1. Přijít na pohovor včas

2. Přivítání uchazeče a představení

3. Položení otázek sloužících k uvolnění kandidáta

- „Jaká byla Vaše cesta?“

- „Našel (a) jste nás bez komplikací?“
4. Seznámení s průběhem pohovoru
  5. Představení firmy (spolu s kulturou organizace)
  6. Upřesnění pracovní pozice
    - Popis pracovní pozice a náplň práce, stručně
    - Pracovní doba
    - Pracovní prostředí
    - Pracovní kolektiv
    - Benefity
  7. Otázky zaměřené na vzdělání, praxi, předchozí zkušenosti a zaměstnání
    - „Mohl (a) byste mi popsat Vaší předchozí práci a její náplň?“
    - „V životopisu uvádíte, že máte zkušenosti s ..., mohl (a) byste mi říci více o tom, co jste přesně dělal (a)?“
    - „Proč jste ukončil (a) toto zaměstnání?“
    - „Jak jste na tom s anglickým jazykem?“
    - „Jak často řídíte?“; „Jste aktivní řidič (ka)?“
  8. Otázky zaměřené na osobnost a motivaci
    - „Kdybyste měl (a), uvést své silné a slabé stránky, jaké by to byly?“
    - „Co Vás na nabízené pracovní pozici nejvíce zaujalo?“
    - „Jaké jsou Vaše koníčky a zájmy?“
    - „Jaká je Vaše představa o finančním ohodnocení?“
  9. Ujištění, zda uchazeč nemá nejasnosti
    - „Chcete se na něco zeptat, něco Vám není jasné?“
    - „Napadá Vás nějaká nejasnost?“
  10. Informování uchazeče o dalším průběhu výběrového řízení
  11. Poděkování uchazeči za jeho zájem a rozloučení

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Lucie Marková

V Praze dne: 02. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis