



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Získávání a výběr kvalitních zaměstnanců z pohledu uchazečů i firm

Recruitment and Selection of High-Quality Employees from the Perspective of both Applicants and Firms

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MOŠOVÁ

MARKÉTA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Mošová	Jméno:	Markéta	Osobní číslo:	460760
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 kvalitních zaměstnanců z pohledu uchazečů i firem		
Název bakalářské práce anglicky:	Recruitment and Selection of High-Quality Employees from the Perspective of both Applicants and Firms		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je prozkoumat a posoudit současné přístupy k získávání a výběru zaměstnanců z pohledu vybraných uchazečů i vybraných firem.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy pro uchazeče, jak hledat a najít vhodného zaměstnavatele, a pro firmy, jak získat a vybírat kvalitní zaměstnance.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběr zaměstnanců; 3. Praktická část - představení vybraných uchazečů a firem, analýza současných přístupů k získávání a výběru zaměstnanců, návrhy; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2019		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

23-04-2018	Podpis studenta(ky)
Datum převzetí zadání	

MOŠOVÁ, Markéta. *Získávání a výběr kvalitních zaměstnanců z pohledu uchazečů i firem*. Praha: ČVUT 2018. 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, 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. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odbornou konzultaci a vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům za spolupráci při mém výzkumném šetření pro potřeby praktické části práce.

# Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje problematice získávání a výběru zaměstnanců. Cílem práce je prozkoumat a posoudit současné přístupy k získávání a výběru zaměstnanců z pohledu vybraných uchazečů i vybraných firem. Teoretická část vymezuje pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část práce shrnuje výsledky vlastního šetření zaměřeného na odhalení preferovaných a nejčastěji využívaných metod získávání a výběru zaměstnanců. Na základě výsledků šetření jsou vytvořeny návrhy pro uchazeče, jak hledat a najít vhodné zaměstnání, a pro firmy, jak získat a vybrat kvalitní zaměstnance.

## Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, uchazeč, firma, zdroje, metody, pracovní pohovor, pracovní pozice

# Abstract

This bachelor thesis is devoted to recruitment and selection of employees. The aim of the thesis is to examine and evaluate current approaches to recruitment and selection of employees from the perspective of both selected applicants and firms. The theoretical part defines the concepts, resources, criteria and recruitment methods and employees selection. The practical part of the thesis is devoted to the data analysis collected on the basis of my own research in society. Research is focused primarily on revealing the preferred and most frequently used methods of employee recruitment and selection. Pursuant to the results of the survey, suggestions are made for applicants on how to search and find suitable employers and for companies, best methods to recruit and select high-quality employees.

## Key words

Recruitment of employees, selection of employees, candidate, company, resources, methods, interview, work position

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ČINNOSTI PŘEDCHÁZEJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>7</b>
1.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	7
1.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	8
<b>2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>9</b>
2.1 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	9
2.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	10
2.3 FORMULACE A UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚŠTNANCŮ.....	12
<b>3 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>13</b>
3.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ.....	13
3.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ .....	14
3.2.1 Zkoumání životopisu .....	15
3.2.2 Výběrový pohovor .....	15
3.2.3 Testování uchazečů .....	19
3.2.4 Assessment centre .....	20
3.2.5 Zkoumání referencí .....	20
3.3 ZÁVĚREČNÉ ROZHODOVÁNÍ.....	21
<b>4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>23</b>
4.1 CÍL.....	23
4.2 METODY.....	23
4.3 RESPONDENTI.....	26
<b>5 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>28</b>
5.1 VYHODNOCENÍ ROZHOVORU SE STUDENTY .....	28
5.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ VE FIRMÁCH.....	33
5.3 VYHODNOCENÍ POZOROVÁNÍ VE FIRMÁCH.....	37
5.4 POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ .....	39
5.5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	40
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>42</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>43</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>45</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>45</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>45</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>45</b>



# ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou získávání a výběru zaměstnanců. Tato problematika je v současné době, kdy je v České republice velmi nízká nezaměstnanost, aktuálním a stále rozebíraným tématem. V dnešní době je pro zaměstnavatele velmi obtížné vyhledávat a najít kvalitní zaměstnance, kteří mají potřebné znalosti, předchozí zkušenosti, a ještě navíc by zapadli do kultury organizace. Nyní si spíše uchazeči mohou více vybírat své zaměstnavatele, žádat o stále vyšší mzdy, domlouvat si individuální zaměstnanecké výhody a podobně.

Zaměstnavatelé trpí nedostatkem zaměstnanců, a tak jsou při sjednávání nových pracovních podmínek a náplně práce často ústupnější, než tomu bývalo dříve. Základní problém však tkví již v náborových procesech, které významně rozhodují o tom, jakými zaměstnanci organizace disponuje. Právě náborové procesy ovlivňují to, zda organizace dokážou v krátkém čase a s přiměřenými náklady obsadit volná pracovní místa vhodnými zaměstnanci, kteří budou souznít s hodnotami organizace, budou motivováni k práci a vnesou do organizace myšlenky a zajímavé nápady, které povedou ke zvýšení efektivity fungování celé organizace. Jak si již hodně organizací uvědomuje, lidský kapitál je základní a nepostradatelnou složkou každé fungující organizace. Právě lidské zdroje často rozhodují o úspěšnosti organizace. Jejich správný výběr je velmi důležitý, a proto se jím bude tato bakalářská práce blíže zabývat.

Cílem práce je prozkoumat a posoudit současné přístupy k získávání a výběru zaměstnanců z pohledu vybraných uchazečů i vybraných firem, a vytvořit návrhy pro uchazeče, jak hledat a najít vhodného zaměstnavatele, a pro firmy, jak získávat a vybírat kvalitní zaměstnance.

Teoretická část je zpracována s využitím odborné literatury a vymezuje pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců.

Praktická část shrnuje výsledky vlastního šetření založeného na rozhovorech se studenty, dotazníkového šetření ve firmách a vlastního pozorování autorky ve firmách. Šetření bylo realizováno s cílem odhalit preferované a nejčastěji využívané metody získávání a výběru zaměstnanců a vytvořit návrhy na zlepšení pro uchazeče i pro firmy.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ČINNOSTI PŘEDCHÁZEJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Získávání a výběr zaměstnanců jsou první dvě etapy modelového postupu obsazování pracovních míst (Šikýř, 2014, s. 97). Obecným cílem získávání a výběru je pokrytí potřeb lidských zdrojů v organizaci kvalitní pracovní silou, při vynaložení minimálních nákladů.

Získávání a výběru zaměstnanců předcházejí dvě personální činnosti. První je plánování lidských zdrojů, které umožňuje zjistit potřebu obsadit volné pracovní místo. Druhou je analýza pracovních míst, která umožňuje specifikovat požadavky na uchazeče.

## 1.1 Plánování lidských zdrojů

V případě, že se ve firmě uvolní pracovní místo, měli bychom zvážit všechny možné varianty obsazení pracovního místa. Pokud jeho obsazení v současné situaci není nezbytně nutné, dle Dvořákové a kol. (2007, s. 128–129), místo můžeme nechat dočasně neobsazené, sloučit ho s jiným pracovním místem nebo ho zcela zrušit. Pokud se však domníváme, že je toto místo potřebné pro zachování výkonnosti firmy, začneme se jím zabývat více.

Právě v této situaci, kdy je místo prozatím neobsazené, je nejlepší čas na to, zabývat se bližšími detaily daného pracovního místa. Měli bychom uvážit, zda je v zájmu firmy měnit pracovní právní vztah, na který byl zaměstnanec najat nebo ponechat klasický pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby. Tento nejčastěji využívaný pracovní právní vztah, kdy zaměstnanec pracuje 40 hodin týdně a po ukončení poměru začne zaměstnanci plynout ještě výpovědní lhůta, můžeme změnit například za pracovní poměr na dobu určitou (tj. pracovní poměr, který skončí datem uvedeným v zaměstnanecké pracovní smlouvě). Pokud se předpokládá, že na dané pracovní místo již nebude spadat velké množství úkolů a zaměstnanec by měl docházet do práce na kratší pracovní dobu, může zaměstnavatel uzavřít pracovní poměr s kratší pracovní dobou, dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce.

Uvolněné pracovní místo máme možnost obsadit zaměstnancem vlastní firmy (tzv. z vnitřních zdrojů) nebo uchazečem, kterého naše pozice dostatečně zaujme a chce ji získat (tzv. z vnějších zdrojů). Tyto dva typy zaměstnání uchazeče jsou nejčastější. Existuje jich ale mnohem více. Jak uvádí Šikýř (2016, s. 90) volné pracovní místo můžeme obsadit buď dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce (na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce), jiného zaměstnavatele (na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli) nebo popřípadě lze požadovanou práci zajistit dodavatelským způsobem, prostřednictvím jiné fyzické nebo právnické osoby. V takovém případě půjde dle občanského zákoníku o právní vztah. Předpokladem pro odhad perspektivních zdrojů zaměstnanců je dobrá znalost současné struktury a počtu zaměstnaných osob ve firmě i mimo ni.

Plánování lidských zdrojů umožňuje zjistit potřebu obsazení volného pracovního místa, určit vhodný pracovní právní vztah pro uzavření smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, identifikovat potenciální zdroje získávání nových zaměstnanců a stanovit požadavky na zaměstnance na daném pracovním místě. Ve své podstatě dbá o to, aby firma měla zajištěné dostatečné množství kvalitní pracovní síly jak v současnosti, tak především v budoucnosti.

## 1.2 Analýza pracovních míst

Jak uvádí Nývltová (2003, s. 14) analýza pracovních míst označuje proces, ve kterém se analyzuje a shromažďuje vše potřebné, co využijeme k následnému popisu pracovního místa. Analýza má za cíl vytvořit co možná nejpřesnější představu o náležitostech pracovní pozice, na níž bude zaměstnanec najatý.

Existuje mnoho metod používaných k analýze pracovních míst (například funkční analýza) a také metod ke zjišťování informací o pracovních místech (pozorování, pohovor, dotazníková metoda a další). Každá z uvedených metod má své výhody i nevýhody využití, žádná z nich není stoprocentně správná.

Při analýze pracovních míst je zapotřebí si určit požadavky, jež budeme klást na zaměstnance, jenž nakonec dané místo obsadí. Požadavky na zaměstnance dělíme do čtyř skupin. Jedná se o požadavky nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. V nabídce zaměstnání jsou k vidění vždy požadavky nezbytné a mohou být i z velké míry požadavky žádoucí a vítané.

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Získávání zaměstnanců je úvodní etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst v organizaci“ (Šikýř, 2016, s. 72). Jedná se o personální činnost, která má za úkol oslovit a přilákat dostatečné množství uchazečů o práci v odpovídajícím čase a s minimálními náklady tak, aby pracovní místa nezůstala neobsazená. Uchazeči by měli splňovat nezbytné požadavky, které si organizace stanovila v procesu analýzy pracovních míst. Účelem získávání je rozpoznat a vyhledat vhodné pracovní zdroje, informovat je o volných pracovních místech a nabídnout jim práci v dané organizaci. Celkově vzato se organizace snaží o dobré hospodaření se svou pracovní silou a o neustálé zvyšování produktivity práce pomocí najaté kvalifikované pracovní síly. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 145) je při pevně stanovených finančních prostředcích na získávání pro firmu žádanější mít nižší poměr mezi počtem nabízených míst a počtem ucházejících se o práci-

„Získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 145) Na straně druhé stojí potenciální uchazeči o zaměstnání, kteří si vybírají mezi jednotlivými nabídkami, jež firmy uveřejňují. Nakolik se shodnou vzájemná očekávání mezi potenciálními zaměstnanci a zaměstnavateli už závisí na konkrétní nabídce a jednotlivci, jaké má kdo priority. Mezi těmito lidmi mohou být současní zaměstnanci firmy, dočasně nezaměstnaní či osoby z jiných organizací, kteří touží po změně.

Dle Koubka (1997, s. 105) proces získávání má zajistit co možná nejlepší komunikaci mezi těmito dvěma stranami. Samotnou odezvu uchazeče na nabídku práce mohou ovlivnit různé faktory. Například způsob a obsah uveřejněné nabídky, vnitřní podmínky organizace a vnější, organizací neovlivnitelné, podmínky.

Výsledkem těchto činností je vyhledat přiměřený počet vhodných uchazečů o práci, jež splňují nezbytné požadavky určené organizací a také požadavky stanovené dle zvláštních právních předpisů. Tuto skupinu vhodných uchazečů zaměstnavatel pozve k další činnosti v procesu obsazování volných pracovních míst – výběru zaměstnanců.

### 2.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Dle mnoha autorů, příkladem může být Koubek (1997, s. 107), Nývltová (2003, s. 15), Dvořáková a kol. (2012, s. 165), Šikýř (2014, s. 99), je pro obsazení volného pracovního místa možné využít vnějších či vnitřních zdrojů pracovních sil.

Jak uvádí Nývltová (2003, s. 15-16), mezi vnější zdroje patří lidé, kteří nemají zaměstnání (ať už jsou či nejsou hlášeni na úřadu práce), osoby, jež jsou zaměstnaní v jiných firmách, absolventi škol, studenti od patnácti let věku (pokud pro ně není dle zákona uložena výjimka), důchodci, ženy v domácnosti, pracovní síly v zahraničí a další.

Ve vnitřních zdrojích pracovních sil bychom našli: zaměstnance organizace uspořené v důsledku technického pokroku, uvolňovaní zaměstnanci po dokončení dohodnutých úkolů, ti, kteří již získali potřebné znalosti a mohou začít pracovat na náročnějších úkolech.

Obě z uvedených skupin zdrojů získávání zaměstnanců mají své výhody i nevýhody. Za hlavní výhody získávání z vnitropodnikových zdrojů Dvořáková a kol. (2012, s. 146-150) označuje fakt, že zaměstnavatel již dobře zná pracovníky, s nimiž už dlouho pracuje, a tak je jeho rozhodnutí o

zaměstnancově způsobilosti vykonávat hlavní činnosti na dané pozici spolehlivější a důvěryhodnější. Pokud některému ze zaměstnanců jeho současná pozice ve firmě nevyhovuje a přiřadíme ho na jiné činnosti, zvýšíme tak zaměstnaneckou spokojenost. Možnost nabídky nového pracovního místa lidem z naší firmy může vysoce zvýšit jejich motivovanost a angažovanost, a tak i pozitivně ovlivnit výsledky celé organizace. Získávání zaměstnanců touto cestou je pro firmy časově i finančně výrazně méně náročné, a tak dochází k rychlejšímu obsazení volného pracovního místa. Pokud firma poskytuje vzdělávání svých zaměstnanců, může také očekávat návratnost svých investic. Výhod získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se dá najít opravdu celá řada. Stejně jako u všeho, co má své výhody, má i určité nevýhody.

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů máme omezený počet potenciálních uchazečů. Pokud některého ze svých zaměstnanců na volné pracovní místo dosadíme, uvolní se nám místo, které zaměstnanec zabíral doposud. Zaměstnáním uchazeče z vnitřních zdrojů také zabráníme toku nových nápadů, naučených postupů a zkušeností do naší firmy.

Zaměstnáním osoby z vnějších zdrojů můžeme přinést do firmy nové přístupy k řešení problémů a ve většině případů také levnější variantou do firmy rychle přivést vysoce kvalifikované pracovníky a manažery. Vyškolení a zapracování osob na takové pozice by ve firmě trvalo výrazně delší dobu a stálo by vyšší úsilí i náklady.

Zpracování a adaptace bývá však u zaměstnanců získaných zvenčí výrazně delší, hodnocení pracovní způsobilosti obtížnější. Je zde vysoké riziko přijetí osoby, u níž se později zjistí, že nespĺňuje některé z požadavků na pracovní místo. V takovém případě ztrácíme čas, náklady a místo zůstane nadále neobsazené. Je na každém zaměstnavateli, aby důkladně zvážil všechny výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních či vnějších zdrojů pracovních sil a bral v úvahu rizika s nimi spojená. Je důležité se na ně dopředu připravit.

## 2.2 Metody získávání zaměstnanců

*„Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.“* (Nývtová, 2003, s. 15) Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech, například jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 296):

- Musíme si podrobně definovat, jaké pracovní místo obsazujeme.
- Je potřeba si zjistit či určit, jaké jsou požadavky daného pracovního místa, jež obsazujeme.
- Po zjištění všech potřebných náležitostí o obsazovaném pracovním místě je třeba rozhodnout, zda je lepší využít vnitřních či vnějších zdrojů zaměstnanců.
- Musíme si analyzovat, jaká je aktuální situace na trhu práce.
- Měli bychom si stanovit sumu finančních prostředků, kterou jsme ochotni jako firma vynaložit.
- Musíme si nadefinovat, do kdy je potřeba pracovní místo obsadit.

Dříve, než začneme vybírat vhodnou metodu pro získávání zaměstnanců, bychom si měli stanovit, z jakých zdrojů chceme čerpat. Metody získávání se pro vnitřní a vnější prostředí lidských zdrojů značně odlišují. I když v určitých případech se vyplatí použít kombinaci více metod získávání, a to jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Každá firma se sama určuje, která z metod získávání zaměstnanců je pro ni vhodná. Při rozhodování závisí dle Dvořákové a kol. (2012, s. 16) na mnoha faktorech: na požadavcích pracovního místa, na finančních prostředcích, jež je zaměstnavatel ochoten vynaložit a další.

Některé z metod získávání zaměstnanců se mohou vyskytovat jak u získávání z vnitřních zdrojů, tak i z vnějších zdrojů zaměstnanců. V tabulce jsou uvedeny nejvyužívanější metody získávání. U jednotlivých metod získávání uchazečů z vnějších zdrojů jsou uvedeny procenta dle četnosti využití těchto metod manažery. Uvedené údaje jsou podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013).

Tabulka 1 – Efektivita využití metod získávání zaměstnanců

Metody získávání z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ	Metody získávání z VNITŘNÍCH ZDROJŮ
Nabídka prostřednictvím vlastních webových stránek organizace – 62 %	Doporučení stávajícím zaměstnancem
Nabídka služeb personální agentury – 49 %	Nabídka práce na intranetu, nástěnce nebo místní vývěsce
Doporučení od zaměstnanců – 33 %	Přímé oslovení vhodného kandidáta z řad své organizace
On-line nabídka na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn) – 32 %	
On-line nabídka prostřednictvím job serverů – 32 %	
Inzerce v masmédiích – v tisku, rozhlasu či televizi – 29 %	
Nabídka práce prostřednictvím úřadu práce – 19 %	
Nabídka práce prostřednictvím poradenských společností – 17 %	
Spolupráce se vzdělávacími institucemi – 14 %	
Spolupráce s profesními organizacemi	
Veletrh pracovních příležitostí	

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 276)

Po ukončení procesu získávání a výběru zaměstnanců bychom si měli vždy za určité období vytvořit zpětnou vazbu, abychom věděli, zda využití postupy byly opravdu efektivní. Ve zpětné vazbě mimo jiné zhodnotíme námi zvolené metody získávání. Při hodnocení lze uplatnit různé ukazatele. Podnik může sledovat vždy jinou oblast, jež je pro něj důležitá. Obecně však lze hodnotit, kolik uchazečů se hlásilo na jedno pracovní místo, s jakými celkovými náklady bylo získání jednoho zaměstnance spojené, jak dlouho trvalo, než jsme pracovní místo obsadili, jaký byl poměr mezi počtem ucházejících se o místo a počtem pozvaných k výběrovému řízení. Po uzavření pracovního poměru můžeme dále hodnotit pracovní výkon nově nastoupeného zaměstnance, čas, jak dlouho u nás daný zaměstnanec následně pracoval a celkově míru fluktuace nově nastoupených zaměstnanců.

## 2.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnanců

Nabídka zaměstnání, podle Šikýře (2014, s. 100), slouží při procesu získávání a výběru zaměstnanců k prvnímu navázání komunikace mezi firmou a potenciálním uchazečem o zaměstnání. Nabídka slouží potenciálnímu uchazeči, jak k poskytnutí informace o volném pracovním místě podmínkách výkonu práce, tak také požadavcích kladených na uchazeče. Jak uvádí Koubek (2015, s. 147), smysluplně formulovaná nabídka zaměstnání má oslovit a přilákat vhodné uchazeče o zaměstnání, upoutat jejich pozornost, stimulovat k akci jim poskytnout určitou „autoselekcí“. Uchazeč by měl po přečtení nabídky zaměstnání být hned sám schopný rozhodnout, zda odpovídá požadavkům kladeným na volné pracovní místo, zda má odpovídající znalosti a dovednosti, jež se u něj očekávají.

Stejně jako u výběru metody získávání i u formulace nabídky na nás působí hodně faktorů, na jejichž základě musíme nabídku zaměstnání sestavit. Možnosti formulace vymezují pracovníprávní předpisy, obsaženy v jednotlivých zákonících. Tyto předpisy si musíme umět vyhledat a následně se jimi řídit. Obsahem předpisů uvedených v Zákoníku práce (§30 zákona č. 198/2009 Sb., § 12 odst. 1 antidiskriminačního zákona) jsou například zákazy činit nabídky, jež neodpovídají dobrým mravům, stejně tak jako nabídky, které mají diskriminační charakter. Způsoby uveřejnění nabídky jsou spíše ovlivněny okolnostmi, které musíme uvážit. Jedná se o okolnosti typu: jaké pracovní místo obsazuje, jakou metodu získávání využijeme nebo jaké finanční prostředky máme k dispozici.

Ve smysluplně formulované nabídce zaměstnání by neměli podle Nývltové (2003, s. 20-22) chybět žádné z následujících údajů:

- Název pracovního místa, jež obsazujeme.
- Krátké vysvětlení, co bude náplní naší práce, pokud úspěšně projdeme výběrovými procedurami
- Místo výkonu práce, které by se mělo shodovat s místem výkonu práce následně uvedeným v pracovní smlouvě
- Nezbytné požadavky na zaměstnance
- Podmínky výkonu práce
- Pokyny pro uchazeče
- Dokumenty, které jsou požadovány od uchazečů o pracovní místo. Nejčastěji se požaduje kopie o ukončení nejvyššího stupně našeho vzdělání, kopie certifikátů, jež jsme získali, pracovní posudky, reference od bývalých zaměstnavatelů, lékařské potvrzení, potvrzení o trestné bezúhonnosti, přehled publikační činnosti a osobní dotazník.



## 3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 104), výběr zaměstnanců je druhou etapou modelového postupu, při snaze obsadit volná pracovní místa. Tato personální činnost navazuje na činnosti získávání. Dle Armstronga (2015, s. 272) výběr zaměstnanců je proces, jenž rozhoduje o tom, kteří z uchazečů o zaměstnání by měli být přijati do firmy.

Jak uvádí Koubek (2015, s. 166) úlohou výběru zaměstnanců je zjistit, který z uchazečů o dané pracovní místo bude pravděpodobně nejlépe odpovídat požadavkům obsazovaného místa a zároveň prostředí dané organizace. Dvořáková a kol. (2012, s. 150) uvádí, že se jedná o proces porovnání, nako-lik se profil uchazeče shoduje se specifikací požadavků pracovního místa. Při výběru nového zaměstnance musí organizace dbát na odbornou způsobilost uchazeče. Odbornou způsobilostí uchazeče se dle Armstronga (2015, s. 286) myslí především uchazečovi znalosti, dovednosti, zkušenosti, kvalifikace a vzdělání. Nejen odbornost je však při výběru zaměstnanců pro organizaci rozhodující informací. Organizace se musí zaměřit také na uchazečovy individuální osobní charakteristiky, aby nový zaměstnanec zapadl do firemní kultury, dále na jeho časovou flexibilitu, aby byl zaměstnanec schopen odvádět požadovanou práci v určitých termínech a jeho individuální pracovní motivaci, aby ho dané pracovní úkoly naplňovali a šla mu práce rychle „od ruky“. Výběr zaměstnanců se uplatňuje nejen po procesu získání zaměstnanců z vnějších zdrojů, ale také po získání ze zdrojů vnitřních, a to i v případě přesunu pracovníků na vyšší pracovní místa a při převádění pracovníků na jinou práci či pracoviště. Zaměstnanci se tak změni náplň jeho práce, a proto je zapotřebí zjistit, zda splňuje požadavky pro novou pozici.

Výběr zaměstnanců je oboustrannou záležitostí. Neslouží pouze organizaci pro určení pravděpodobně nejvhodnějšího uchazeče, slouží také samotnému uchazeči zjistit, zda by ho dané práce na nově získané pozici naplňovaly. Proto je žádoucí, aby organizace měla při jednání s uchazeči vždy na paměti, že se k uchazeči musí chovat takovým způsobem, aby na uchazeče zapůsobila stejně tak, jako uchazeč na ni. Proces výběru zaměstnanců je velmi důležitou personální činností, protože ve své podstatě má rozhodující dopad na to, jakými zaměstnanci organizace disponuje. „*Výběr zaměstnanců se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců.*“ (Šikýř, 2016, s. 104)

### 3.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Koubek (1997, s. 133) rozděluje kritéria výběru zaměstnanců do tří skupin: celopodniková kritéria, útvárová kritéria a kritéria určitého pracovního místa.

Celopodniková neboli celoorganizační kritéria se týkají takových vlastností jedince, které posuzují předpoklady jedince úspěšně se začlenit do organizace. Předpokládají se schopnosti jedince přijmout hodnoty kultury organizace a přispívání k jejich rozvoji. Tyto kritéria se v nabídce zaměstnání většinou neuvádějí, jsou však při výběru jedinců důležitá. Jsou uplatňována spíše intuitivně, neboť nejsou ani v kritériích výběru výslovně začleněna.

Útvárová neboli úseková kritéria se týkají takových vlastností, jež by jedinec měl mít při práci v určitém konkrétním útvaru. Jedná se především o schopnost jedince zapadnout do daného kolektivu, díky své charakteristice osobnosti a také svým odborným schopnostem. Zaměstnanec by měl být schopen přijmout hodnoty pro něho nové týmové kultury.

Kritéria příslušného pracovního místa jsou požadavky uvedené ve specifikaci pracovního místa. Při výběru pracovníka je na ně pohlíženo s největší vahou, ale ani kritéria pracovního místa nerozhodují sami o sobě. Jedná se o kritéria, které si uchazeč může přečíst v nabídce zaměstnání a s pomocí kterých by měl projít už určitou autoselekcí.

Jiná kritéria výběru zaměstnanců stanovil Šikýř (2014, s. 102), který tvrdí, že kritéria výběru organizace stanovuje jednak dle vlastních potřeb (jimiž je například dosažené vzdělání, zkušenosti z praxe nebo specifické dovednosti), tak také podle zvláštních právních předpisů (jako je trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost, způsobilost k právním úkonům). Pro organizaci, jež chce zaplnit pracovní místo na delší časové období, je důležité, aby uchazeč o zaměstnání prokázal jak nezbytnou odbornou způsobilost pro výkon práce a schopnost začlenění se do organizace, tak také potřebný rozvojový potenciál pro funkční postup a odborný růst v organizaci.

### 3.2 Metody výběru zaměstnanců

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“ (Šikýř, 2016, s. 105). Vaněčková (2016, s. 21) uvádí, že není zákonného ustanovení, jež by nám nařizovalo způsob, kterým bychom měli své nové zaměstnance vybírat. Rozhodnutí, kterou z metod zvolit, je na vlastním uvážení zaměstnavatelů.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 286) mezi tzv. „klasické trio“ metod výběru patří pohovory, dotazníky a reference. K těmto metodám výběru zaměstnanců lze však ještě doplnit další metody, jako je testování uchazeč či assessment centra. Zahraniční výzkumy (například F. Schmidta z USA či M. Smithe z Velké Británie) ukazují, že nejvyšší validitu mají metody výběru zaměstnanců, jako je strukturovaný pohovor a testy schopností, naopak nulovou validitu mají metody astrologické a grafologické. Validita je měřena na základě koeficientu korelace mezi skóre dosaženým zaměstnancem při využití dané metody a skóre dosaženým zaměstnancem při hodnocení jeho výkonu v práci. „Metody, jejichž validita je nižší, než 0,40 jsou považovány za nedostatečně validní, a tedy málo vhodné“ (Koubek, 2015, s. 184).

Tabulka 2 – Validita metod výběru zaměstnanců

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Smith (1988, s. 6-8)

Zaměstnavatelé rádi využívají více metod výběru. Získávají tak vzájemně se doplňující údaje o uchazečích a komplexnější pohled na jednotlivce. Volba metod výběru je závislá na mnoha faktorech. Jedná se především o různou náročnost pracovních úkolů, odlišnost požadavků a kritérií na uchazeče, velikost finančních prostředků určených k získávání a výběru nového zaměstnance, počet potenciálních zaměstnanců ucházejících se o jednu pracovní pozici a kulturu dané organizace.

### 3.2.1 Zkoumání životopisu

Jak uvádí Koubek (2015, s. 175), zkoumání životopisu je velmi často využívanou univerzální metodou výběru. Využívá se však zpravidla v kombinaci s jinou metodou. Životopis může zahrnovat údaje, jež jsou zmíněny i v příloženém motivačním dopise, či osobním dotazníku. Posuzovatelé se však v životopise zaměřují především na dosažené vzdělání a praktické zkušenosti uchazeče. Tato metoda je užitečná jak pro předběžný výběr uchazečů, tak i samotný výběr nejvhodnějšího uchazeče. Nývltová (2003, s. 29) doplňuje, že životopis nebývá vždy požadován. Je však pravidlem, že čím vyšší pozice se obsazuje, tím je na životopis kladen větší důraz. Firmy požadují životopis buď ve formě strukturovaného životopisu, nebo životopisné esejí. Pokud se výslovně neuvede jinak, automaticky se očekává, že uchazeč o zaměstnání dodá životopis ve strukturované podobě. V takovém případě jsou údaje v životopise sepsány přehledně, schematicky, slovně či v kratších větných celcích. Neméně důležitá je také grafická úprava. Jednotlivé části by měli být graficky zvýrazněny dle obsahového hlediska. Podle obsahového hlediska by měl být také text rozdělen do více částí. Nejprve je doporučované uvést vlastní identifikační údaje, jako je jméno, příjmení, datum narození, kontaktní údaje, dále pokračovat k přehledu o dosavadním vzdělání, pracovních zkušenostech, specifických znalostech, dovednostech a na závěr i osobních zájmech vztahujících se k pracovní pozici, o níž se ucházíme. Vše, co je ve strukturovaném životopise uvedeno, by uchazeč měl být schopen na požádání doložit.

Životopisná esej je psána formou volného vyprávění, ale v dnešní době se už téměř nepoužívá. Při větším počtu žádostí o zaměstnání je časově i obsahově obtížně zpracovatelná.

### 3.2.2 Výběrový pohovor

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 103) výběrový pohovor je zpravidla osobní setkání uchazeče o zaměstnání, který prošel předběžným výběrem, s odpovědnými reprezentanty firmy. U pohovorů zaměstnavatele zastupují většinou manažeři a personalisté. Pracovní pohovor je nejčastěji využívanou metodou při prověřování vhodnosti uchazeče o pracovní místo. Hlavním účelem pohovorů je ověřit a doplnit si nezbytné, a nakonec často i rozhodující, informace o uchazečích. Fry (2010a, s. 85) k tomu dodává, že proces pracovního pohovoru je určitým druhem prodeje. Ron Fry vidí v uchazečích obchodníka a zároveň i komplexní výrobek, který se snažíme prodat potenciálnímu zaměstnavateli. My jako výrobek jsme tvořeni směsicí znalostí, schopností, dovedností a zkušeností, které jsme v průběhu vlastního života nasbírali. Před pohovorem je nezbytné si vytvořit ucelený záznam své vlastní osoby, abychom si byli dostatečně vědomi všech svých předností i nedostatků. Vše bychom si měli sepsat na papír, abychom se ve všech svých osobnostních charakteristikách zorientovali a uměli se na pohovoru co nejlépe prezentovat. Ideální je si vypsát všechny informace o svých bývalých zaměstnavatelích (jméno, adresu, kontaktní údaje, jména svých nadřízených, přesné období svého zaměstnání, počet týdenních odpracovaných hodin, náplň práce, klíčové úspěchy, data osobních povýšení a

jakýchkoli ocenění), o svých zájmových činnostech (pojmenování, cíle, zastávané funkce, povinnosti, odpovědnosti, klíčové úspěchy, ocenění a vyznamenání), o údajích týkajících se znalosti cizích jazyků (zkušenosti, certifikáty) a mnohé další. Všechny uvedené fakta musíme umět převést do praktického života a umět na nich novému zaměstnavateli vysvětlit, jaké výhody mu tak můžeme jako budoucí zaměstnanci přinést.

Klíčovou součástí každého pohovoru je příprava. Právě příprava dle Frye (2010b, s. 14) tvoří až 50 procent úspěchu. Je nezbytné si udělat detailní průzkum společnosti, odvětví a dané pracovní pozice, o kterou se ucházíme, připravit si věcné dotazy na tazatele a vymyslet způsob, kterým do pohovoru začleníme své znalosti.

Existují různé typy pohovorů a různí tazatelé, čemuž bychom měli uzpůsobit i osobní přípravu. Mezi nejčastěji využívané typy pohovorů, jak uvádí Fry (2010a, s. 62–65), patří behaviorální pohovory, týmové pohovory, stresové pohovory, případové pohovory a hádankové pohovory.

Behaviorální pohovor Fry definuje jako pracovní pohovor s tazatelem, který se bude soustředit především na naše minulé zkušenosti. Takovýto tazatel se bude snažit zjistit, jak jsme se při určitých pracovních situacích chovali v minulosti, a na základě našich odpovědí bude předvídat naše budoucí pravděpodobné chování. Pro tento druh pohovoru je důležité si připravit alespoň čtyři příběhy, které by popisovali naše vlastní zkušenosti a zdůrazňovali potřebné dovednosti a kvalifikace. Aby příběhy byly srozumitelné a pro tazatele užitečné, neměli bychom nikdy zapomínat na jednoduchou strukturu příběhů „problém – řešení – jednání“. Na příběhu je dobré tazateli podrobně vysvětlit situaci, v které jsme se nacházeli, všechny omezení, jímž jsme museli v dané situaci čelit a pak popsat, jak jsme danou situaci řešili, proč jsme se tak rozhodli, jakých výsledků jsme tím dosáhli a jakým chybám bychom se už příště rádi vyvarovali.

Týmový pohovor je oproti behaviorálnímu pohovoru veden s vyšším počtem tazatelů. Tazatelé buď sedí všichni společně u jednoho stolu, nebo k pohovoru přichází štafetovým způsobem postupně, kdy sedí v místnosti vždy jen jeden tazatel s uchazečem a po krátkém čase je následován dalším tazatelem, a takto se u pohovoru postupně vystřídá celý „tým“ tazatelů. U tohoto typu pohovoru uchazeči nejsou většinou dopředu informováni o tom, že takovýto typem pohovoru projdou. Tazatelé se většinou ptají na obdobné otázky, a tak je dobré své odpovědi a osobní příběhy lehce obměňovat. Je zajímavé jmenovat různé projekty, na kterých jste pracovali, zkušenosti, jež jste v průběhu života nasbíraly a úspěchy, jichž jste na své profesní dráze dosáhli. Výraznou výhodou tohoto typu pohovoru je nízká zaujatost při rozhodování. Velký počet tazatelů zamezí subjektivnímu názoru jednotlivce. Naopak za nevýhodu je možné považovat obtížnou přípravu, neboť se očekává velmi široké spektrum otázek pokládaných skupinou tazatelů.

Při stresovém pohovoru se tazatel bude snažit zjistit, jak se uchazeč chová za ztížených podmínek, a proto mu je také náležitě připravit. Tazatelovy otázky budou často znít nevlídně až hrubě. Je možné, že nám tazatel bude dávat najevo svůj nezájem, zpochybňovat či zesměšňovat naše slova a skákat nám neustále do řeči. Uchazeč se u takového pohovoru cítí většinou nepříjemně, a přesně to je tazatelovým záměrem.

Případový pohovor, někdy zvaný též jako situační pohovor, má specifický postup průběhu pohovoru. Tazatel nejprve popíše uchazeči teoretické situace, které by při výkonu daných prací mohly nastat, pak očekává, že se dozví, jak uchazeč k problému přistupuje, jak si problém rozebere, jakou strategii při řešení využije a projeví osobní vlastnosti, jež by vedly k vyřešení problému. Uvedený typ pohovoru se nejčastěji využívá při výběru do konzultačních, poradenských a právních organizací či na výše postavená pracovní místa. Na takovýto typ pohovoru se dopředu velmi obtížně připravuje. Je vítané, aby uchazeč „myslel nahlas“, aby se nebál tazatele doptat na další podrobnosti zadání. Je

důležité se zaměřit na hlavní faktory a mít stále na mysli, že ne všechny informace musí být nutně využitelné.

U hádankového pohovoru je postup obdobný jako u případového pohovoru. I v tomto případě je užitečné se doptávat na podrobnosti hádanky a nespěchat při hledání odpovědí.

Pracovní pohovory probíhají buď podle předem promyšleného plánu, kdy pořadí a typ otázek je již předem stanoven nebo mívají volnější průběh a formu, kdy pohovor probíhá v uvolněnější atmosféře. Prvnímu druhu vedení pohovoru se říká dle Nývltové (2003, s. 34-35) řízený, strukturovaný pohovor. Tento druh pohovoru bývá časově omezen. Při pohovoru jsou kladeny jak otevřené otázky, tak i úžeji zaměřené otázky ke zjišťování konkrétních faktů od uchazečů.

Formulář využívaný při hodnocení strukturovaně vedeného pohovoru může vypadat například, jako je zobrazeno na obrázku 1. Využití obdobného záznamového archu je žádoucí při obsazování relativně náročnější pracovní pozice.

Obrázek 1 – Analýza výsledků výběrového pohovoru

<b>Záznam výběrového pohovoru</b>	
Datum pohovoru:	
Pohovor vedl:	
<b>1. <u>Identifikační údaje uchazeče:</u></b>	
Jméno uchazeče:	
Datum narození:	
Kontaktní údaje:	
Uchází se o pracovní pozici:	
<b>2. <u>Výsledky testů:</u></b>	
<b>3. <u>Hodnocení pracovních předpokladů:</u></b>	
• Vzdělání:	
• Praxe:	
• Specifické znalosti, dovednosti:	
• Pracovní motivace:	
• Pracovní flexibilita:	
<b>4. <u>Hodnocení osobnosti</u></b>	
• Schopnost soustředění	
• Vytrvalost	
• Předpoklady pro týmovou práci	
• Příznivé charakteristiky	
• Nepříznivé charakteristiky	
<b>5. <u>Závěr</u></b>	
• Uchazeč je vhodný k přijetí na pracovní pozici	
• Uchazeč není vhodný k přijetí na pracovní pozici, o kterou se uchází	
<b>6. <u>Doporučení</u></b>	
• Nabídnout uzavření pracovní smlouvy	
• Zařadit do užšího výběrového kola	
• Vyřadit, poděkovat za projevený zájem	
<b>7. <u>Podpis tazatele:</u></b>	

Zdroj: Nývltová (2003, s. 41)

Volněji vedené pohovory se nazývají nestrukturované. I v průběhu nestrukturovaného pohovoru jsou otázky předem připravené, ale bývají obecnější, a tak uchazeč dostane možnost se více a volněji vyjádřit. Také většina otázek se volí až na základě výpovědí, které uchazeč tazateli poskytne. Průběh a obsahové zaměření celého pohovoru tedy silně ovlivňuje samotný uchazeč.

Nestrukturované pohovory bývají méně spolehlivé a umožňují menší objektivitu při závěrečném rozhodování, než tomu bývá u pohovorů strukturovaně řízených. Vedení pohovorů je u nestrukturovaných pohovorů pro tazatele také výrazně obtížnější, vyžaduje vysoké úsilí a pozornost při průběhu řízení, dobrou paměť a schopnost improvizace. Právě z uvedených důvodů většina tazatelů pro svá výběrová řízení volí mnohem raději strukturovaný pohovor.

Uvedené typy pohovorů a druhy vedení pohovorů zjistíme povětšinou až v průběhu pohovoru, co však zjistíme již u vstupu do místnosti, jsou tazatelé, s nimiž náš pohovor bude veden. Je důležité vědět, proti komu stojíme. Fry (2010b, s. 25-27) uvádí, že převládají tři typy tazatelů.

Prvním z nich je manažer. Manažer je často člověk, který má přímou zkušenost s řízením lidí v oblasti, v níž se dané pracovní místo uvolnilo nebo nově vzniklo. Tazateli jsou řídicí pracovníci, kteří bývají velmi zaneprázdnění a rozhodnou se vtěsnat osobní pohovor do svého nabitého pracovního rozvrhu. Snaží se uchazeče lépe poznat, neboť na něho v budoucnu často právě oni dohlízejí. Jejich hlavním cílem je zhodnotit uchazečovy znalosti, dovednosti a osobní přitažlivosti během prvního dojmu. Manažeři chodívají k pohovorům většinou bez jakéhokoli formálního výcviku a rozhodují se na základě své intuice.

Dalším typem tazatelů jsou tzv. humanscreens neboli třídiči lidí. Jedná se o lidi, pro které je dělání pohovorů jejich každodenní náplní práce. Jsou jimi nejčastěji specialisté z personálních oddělení a oddělení lidských zdrojů. Jednotlivé uchazeče mohou brát v úvahu více než pro jedno pracovní místo. Sledují především uchazečovy kvalifikace, které by se měly shodovat s příslušným popisem práce. Humanscreens mají mnoho zkušeností s vedením pohovorů, avšak často nejsou dostatečně obeznámeni s požadavky konkrétní obsazované pozice a jsou odkázáni pouze na inzerované popisy práce se shrnutím potřebných zkušeností.

Poslední skupinou, kterou Ron Fry uvádí je tazatel třídící uchazeče po telefonu. Tazatelé typicky spadající do této kategorie jsou výkonní ředitelé, podnikatelé, vysoce postavení zaměstnanci a všichni další, kteří mají jen málo času, ale velké vize. Telefonické třídění uchazečů je taktikou využívanou tazateli všech tří typů, ovšem tato skupina tazatelů se na ni dívá jako na hlavní prostředek výběru a následný osobní pohovor už vnímá jen jako potvrzení si toho, co zjistili po telefonu. Hlavním cílem telefonického rozhovoru je určit důvody pro naše vyřazení ze seznamu možných uchazečů ještě předtím, než si s námi naplánují osobní setkání. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (2013) dokonce odhalil, že až 56 procent zaměstnavatelů uplatňuje pohovory po telefonu. Hlavním důvodem jsou pohovory s uchazeči ze zahraničí. Někteří ze zaměstnavatelů používají k doplnění video hovory.

Jak uvádí Armstrong (1999, s. 473), využití pohovorů jako výběrové metody přináší firmě určité výhody, ale i nevýhody. Výhodou je, že pohovor dává příležitost se setkat s uchazečem tváří v tvář. Na základě toho může osoba, jež má výběr nového pracovníka na starosti, uchazeče lépe poznat a zanalyzovat, zda se jedná o vhodného kandidáta na dané pracovní místo. Osoba vedoucí pohovor má možnost uchazeči detailněji popsat společnost i pracovní pozici, o kterou se uchází, a také pokládat otázky, které hlouběji odhalí uchazečovy znalosti a předchozí zkušenosti. Uchazeči dává pohovor příležitost se zeptat na případné otázky týkající se pracovního místa a kultury dané organizace.

Naopak mezi nevýhody pracovních pohovorů lze zařadit nedostatečnou validitu při předvídání uchazečova pracovního názoru při výkonu, vysoký stupeň subjektivního hodnocení, čemuž můžeme zčásti předejít zvýšením počtu hodnotících. Osoby vedoucí pohovory většinou nejsou odborníky v oboru, a tak je obtížné správně posoudit, zda má uchazeč opravdu potřebné znalosti a kvalifikace k obsazovanému pracovnímu místu.

### 3.2.3 Testování uchazečů

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 288-291), výběrové testy se využívají k získání spolehlivých informací o uchazečových znalostech, schopnostech, charakteristikách osobnosti, jeho úrovni vědomostí, inteligence a nadání. V dnešní době se používají spíše jako doplňkový nástroj při výběrovém procesu zaměstnanců. Na základě testů pracovní způsobilosti se snaží zaměstnavatelé zjistit, do jaké míry jsou uchazeči schopni vykonávat požadovanou práci potřebnou pro dané pracovní místo. Testování obvykle probíhá formou simulovaných úkolů. Uchazeč dostane určitý úkol, který musí vypracovat, jako by už byl na pracovní pozici, o kterou se uchází. Takto lze však testovat pouze uchazeče, kteří se v minulosti již seznámili s pracovními úkoly, jež se na dané pozici využívají.

Existuje celá řada testů s nejrůznějším zaměřením. Koubek (2015, s.175) uvádí ty z nich, které jsou zaměstnavateli využívány nejčastěji. Jsou jimi:

- Testy znalostí a dovedností

Smyslem testů znalostí a dovedností je prověřit uchazečovu hloubku znalostí a odhalit jeho návyky a dovednosti získané v průběhu odborné praxe (ve škole nebo případně během předchozích zaměstnání. Sestavení testů tohoto zaměření se může od jednotlivých zaměstnavatelů výrazně odlišovat. Test dovedností může mít například podobu, kdy uchazeč má za úkol předvádět určité pracovní postupy.

- Testy inteligence

Testy inteligence měří duševní schopnosti jedinců. Snaží se prověřit logické, verbální a abstraktní myšlení a také krátkodobou paměť uchazeče. Výsledek z testu je někdy zapisován formou inteligenčního kvocientu, který je vypočítán poměrem mentálního a skutečného věku jedince.

- Testy schopností

Testy schopností jsou využívány pro zjištění úrovně schopností hodnoceného jedince. Úlohou těchto testů je změřit uchazečovy verbální, numerické, mechanické a prostorové schopnosti. Na základě výsledku z testu můžeme předpokládat, jakých výsledků jsou lidé schopni dosahovat.

- Testy osobnosti

Testy osobnosti tvoří skupinu většinou různě nazývaných testů, které se věnují osobnosti z různých úhlů pohledu. Hlavní úlohou těchto testů je odhalit uchazečův typ osobnosti – zda se jedná o introverta či extroverta. Dále uchazeče zařadíme dle Hippokratovy typologie temperamentu, se kterým se uchazeč ztotožňuje. Dle temperamentu dělíme osoby na melancholika, sangvinika, flegmatika a cholera.

Jak tvrdí Šikýř (2016, s. 109), pro provedení i vyhodnocení jakéhokoli testu bychom měli vždy pověřit zaučeného psychologa s praxí. Jedině tak zamezíme následné špatné interpretaci shromážděných údajů.

### 3.2.4 Assessment centre

Jak uvádí Koubek (1997, s. 139), jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program, při kterém se testuje pracovní způsobilost uchazečů. Tato metoda vyžaduje individuální i kolektivní práci na zadaných úkolech. Při skupinových úkolech se využívají jako dodatek pohovory a testy. Účastníci absolvující řešení úkolů jsou po celou dobu trvání assessment centra posuzovány prakticky (mohou jimi být manažeři různých úrovní řízení) a odbornými psychology. Posuzovateli mohou být jak zaměstnanci dané organizace, tak externí specialisté. Šikýř (2014, s. 105) doplňuje, že lze tuto metodu využít jak pro výběr, tak také pro hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Při procesu výběru zaměstnanců se assessment centra využívají především při obsazování vyšší pracovní pozice (typu manažer). Assessment centra probíhají zpravidla mimo běžné pracoviště zaměstnavatele, a to nejčastěji v průběhu jednoho až dvou dnů.

Průběh assessment center může být velmi rozlišný. Uchazeč může přijít do styku až s několika různými kroky. Zpravidla se jedná o pohovory s tazateli, o úlohy (při nichž uchazeč řeší simulované každodenní problémy), o manažerské hry (na kterých je dobře vidět týmová práce a provádění důležitých rozhodnutí), o případové studie (na kterých jsou dobře viditelné kroky ke hledání řešení) a o neřízenou skupinovou diskuzi (aby byla dobře znatelná schopnost práce ve skupině). Celková podoba a obsah assessment centra musí být sestaven tak, aby přesně odpovídal obsazovanému pracovnímu místu a kultuře dané organizace. Při jejich průběhu je největší pozornost soustředěna na chování jedince.

Metoda assessment center má své výhody i nevýhody. Za výhodu se dá považovat velká efektivita při výběru a snaha předcházet subjektivnímu názoru hodnotitele. Navíc kromě odborných znalostí a dovedností se dá snáze zjistit, zda uchazeč vyhovuje kultuře organizace. Assessment centre poskytuje výhodu i pro uchazeče, kteří dostanou možnost lépe se vcítit do organizace, a tak se mohou kvalifikovaněji rozhodnout, zda by jim prostředí organizace a náplň pracovní pozice vyhovovala. Naopak nevýhodou jsou výrazně vyšší náklady ze strany zaměstnavatele, jak na přípravu, tak realizaci. Je to zapříčiněno potřebou větších prostor a vyššího počtu zúčastněných osob při organizaci i hodnocení.

### 3.2.5 Zkoumání referencí

Armstrong (1999, s. 483) se domnívá, že je důležitou součástí výběrového řízení právě zkoumání referencí. Smyslem referencí je získat spolehlivou konkrétní informaci o uchazeči. Možná i takovou informaci, o které by uchazeč raději nemluvil. Konkrétní informace je nezbytná pro ověření si zkušeností uchazeče, dobu předchozího zaměstnání, výši platu a důvodů ukončení prací vykonávaných pro předchozího zaměstnavatele. Při získávání referencí bychom se neměli příliš dotazovat na uchazečovu osobnost a vhodnost uchazeče, neboť se dostaneme k subjektivním názorům, které mohou být ovlivněny mnoha faktory. Reference zaměstnavatelé zjišťují z předchozích pracovišť, ze škol nebo od osob, jež uchazeče velmi dobře znají. Koubek (1997, s. 173) uvádí, že tato metoda výběru je velmi populární především v USA. V USA ji zaměstnavatelé používají především kvůli vysokému stupni spolehlivosti a objektivitě zkoumání.

K referencím se můžeme dostat písemně či například pomocí telefonického hovoru. Psané reference by měly být ideálně standardizovány. Mohou mít formu standardního formuláře k vyplnění nebo žádosti o napsání dopisu, na jehož základě si chceme potvrdit dosavadní uchazečovy zaměstnavatele.



Odpovědi na otázky ve formuláři nám blíže charakterizují předchozí zaměstnání, včetně hlavní náplně práce. Reference po telefonu lze použít buď jako doplněk k písemným recenzím, nebo jako alternativu. Využitím tohoto typu reference si ušetříme čas a můžeme docílit upřímnější výpovědi.

Reference, ať už od bývalých zaměstnavatelů či blízkých osob, bychom měli brát vždy s určitým nadhledem. Nesmíme zapomínat na to, že nemusejí být vždy spolehlivé a stoprocentně pravdivé.

### **3.3 Závěrečné rozhodování**

Závěrečnou fází procesu výběru zaměstnanců je rozhodnutí o tom, který z uchazečů o zaměstnání nejvíce vyhovuje požadavkům na pracovní místo.

Při rozhodování bychom si dle Armstronga měli stanovit míru, v jaké se uchazeč shoduje se specifikací obsazované pozice. Na základě metod výběru zanalyzujeme uchazeče a vyhodnotíme, který z uchazečů se shoduje s nejvíce nezbytnými a žádoucími požadavky na pracovní místo. Nejvhodnějšího uchazeče kontaktujeme telefonicky, nebo se s ním sejdeme osobně.

Jak uvádí Rejf (2009, s. 64) po výběrovém řízení je však potřeba co nejdříve informovat všechny uchazeče o jejich výsledcích přijímacího řízení, ať už o ně firma projeví zájem, či ne. Odmítnutým uchazečům je potřeba poděkovat za účast a případně i ocenit uchazečovy znalosti a zkušenosti. Pokud uchazečům podáváme informaci písemně, je žádoucí, aby se pod ni podepsala oprávněná osoba, která vedla výběrové řízení, a aby kandidátům popřála mnoho úspěchů při hledání zaměstnání.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Praktická část je zpracována na základě vlastního šetření, které proběhlo v období od ledna 2018 do dubna 2018 formou krátkých rozhovorů, dotazníkového šetření a pozorování. Data získaná z vlastního zkoumání jsou doplněna informacemi o podnicích z veřejně dostupných zdrojů. Z důvodu zachování anonymity podniků, jsou podniky dále nazývány jen jako podnik A, podnik B a podnik C.

### 4.1 Cíl

Cílem praktické části je odhalit preferované a nejčastěji využívané metody získávání a výběru zaměstnanců. Nasbíraná data od skupin respondentů mezi sebou porovnat, vyvodit z nich určité závěry a vymyslet návrhy na zlepšení, a to jak pro uchazeče, tak pro podniky.

Abychom mohli navrhnout postupy ke zlepšení, je zapotřebí získat od respondentů co nejvíce informací o každém kroku učiněném při procesu získávání a výběru a veškerá získaná data analyzovat. Šetření jsou nejprve zaměřena na detailní zmapování celého procesu získávání zaměstnanců a zjišťování úspěšnosti jednotlivých činností z pohledu uchazečů i firem. Autorka šetření analyzuje četost a preference využití od obou dvou skupin respondentů a zaměřuje se na zlepšování každého jednotlivého kroku. Za pomoci zjištěných informací se snaží poradit firmám, jak zvýšit počet uchazečů, projevující zájem o jimi nabízené pozice ve firmě a uchazečům, jak vyhledávat nabídky zaměstnání a co očekávat od výběrových řízení. Oběma dvěma skupinám respondentů autorka také odhaluje, co následuje po výběrovém řízení.

### 4.2 Metody

Při výzkumném šetření byly využity tři různé metody sběru informací.

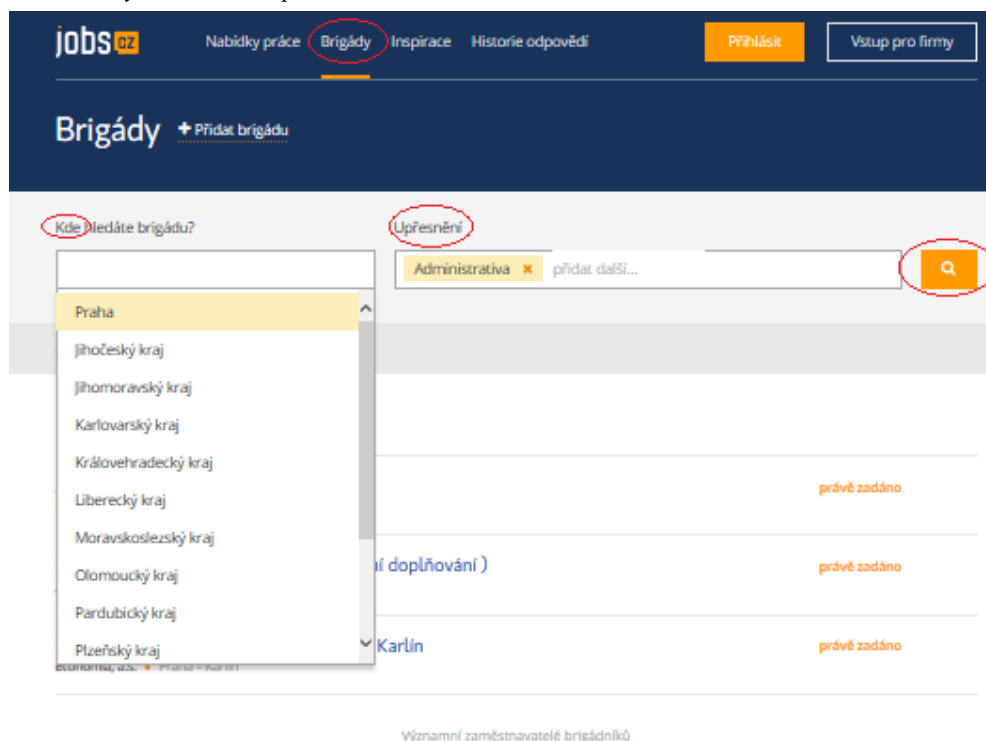
Pro první šetření, jež se vedlo se studenty, byla použita metoda rozhovoru. Jak uvádí Jermář, Egerová a kol. (2014, s. 19), rozhovor je způsob pokládání otázek respondentům. Metoda rozhovoru může probíhat za využití dotazníku či jiných tazatelových podkladů. Existuje široké množství typu vedení rozhovoru. Rozlišují se dle způsobu kontaktu s respondentem. Jedná se například o osobní, písemné, telefonické či elektronické rozhovory. Osobní rozhovor, který byl pro výzkum využit, je založen na přímé komunikaci s respondentem. Výhodou této metody je vysoká spolehlivost získaných dat a možnost získání přímé zpětné vazby od respondentů. Na druhou stranu za nevýhodu lze považovat vysokou časovou a organizační náročnost zkoumání. Rozhovory se studenty byly vedeny na základě podkladů tazatele. Dotazník, jenž byl pro rozhovory využit, obsahuje otázky, na které respondent nemusí hledat nutně jednu jedinou možnou odpověď. Právě z tohoto důvodu byla zvolena možnost osobního dotazování respondentů, neboť při písemném dotazování se lidé, dle autorky názoru, často plně nevyjádří. Cílem bylo zjistit co nejupřímnější odpovědi. Rozhovor byl veden polostrukturovaně. Jak uvádí Kozel (2006, s. 142), při takto vedeném rozhovoru jsou předem stanoveny otázky, které však tazatel může libovolně doplňovat. Tazatelovy otázky byly zaměřeny především na respondentovy předchozí zkušenosti uplatněné při hledání práce či brigády.

Pro druhé šetření byla použita dotazníková metoda. Jak uvádí Koubek (1997, s. 82), dotazníky mohou být různého zaměření, různé šíře rozsahu a mít otevřené či uzavřené varianty odpovědí. Dotazník využitý pro zkoumání mezi firmami obsahuje sedm uzavřených a jednu otevřenou odpověď, kde se

respondenti mohli rozepsat. V uzavřených otázkách mohli respondenti volit i více relevantních odpovědí. Forma převážně uzavřených odpovědí je zvolena pro snazší zpracování výsledků. Právě snadné zpracování bývá také hlavní výhodou dotazníků. Další výhodou je, že dotazník umožňuje získat informace od velkého množství respondentů ve velmi krátkém čase. Časově náročné je pouze samotné zpracování dotazníku, ale tím, že je ho možné používat po neomezeně dlouhou dobu, určitě se časová investice rychle navrátí. Dotazníkové šetření probíhalo v dubnu 2018 formou písemného dotazování a zúčastnilo se ho napříč dvaceti firmami 20 respondentů. Dotazník byl zástupcům jednotlivých firem rozeslán v elektronické podobě skrze emailovou komunikaci. V emailu bylo představení tazatele a uvedení záměru dotazníkového šetření, včetně doby trvání pro vyplňování.

Poslední třetí šetření bylo založeno na vlastním pozorování. Pozorování je dle Koubka (1997, s. 81) metoda získávání informací, která spočívá v záměrném, plánovitém sledování pozorovaného, při kterém si analyzující osoba zaznamenává informace. Pozorovatel by si měl přesně stanovit, co je předmětem a cílem pozorování - co hledá, na co se chce zaměřit a co bude zaznamenávat. Někdy je vhodné využít určitého formuláře se standardními druhy informací, jež jsou pro nás při hodnocení důležité. Zamezí se tak opomenutí základních potřebných informací. Při vlastním pozorování byly takto autorkou předem stanoveny pozorovaná kritéria. Metoda pozorování byla využita tajně a probíhala netradičním způsobem. Skrze velmi oblíbený pracovní portál Job.cz si autorka šetření vyhledala pracovní pozice, o které se následně ucházela. Byly zvoleny pracovní pozice pro práci v administrativě. Právě administrativní je oblastí velmi oblíbenou a často využívanou mezi studenty a mladými lidmi na začátcích profesní kariéry. Vyhledávání na Job.cz je velice snadné a je zapotřebí projít pouze několika málo kroky.

Obrázek 2 – Vyhledávání na pracovním serveru Jobs.cz, 1. část



Zdroj: vlastní zpracování z webu Jobs.cz

1. Nejprve si ve vrchní kolonce zvolíme, zda hledáme práci či brigádu (za brigádu se zde často považují i zkrácené pracovní úvazky a práce na dohody). (Pro potřeby výzkumu byly zvoleny „brigády“)
2. Zvolíme si z uvedené nabídky kraj v ČR, v kterém jsme ochotni pracovat. (Pro šetření byla zvolena „Praha“).
3. Dále pokud nemáme žádné preference na pozici, o níž se chceme ucházet, můžeme rovnou kliknout na oranžovou lupu k vyhledávání. Pokud nějaké představy o pozici máme, můžeme si jednoduše do kolonky „upřesnění“ svou preferenci vypsát. (Autorka uvedla preferenci „administrativa“).
4. Na následující stránce si zvolíme jednu z nabídek zaměstnání, která nás nejvíce osloví, a klikneme na ni. Job server nás buď přímo odkáže na webové stránky daného podniku, nebo nám otevře stránku s bližšími informacemi inzerované pozice přímo na pracovním portále Jobs.cz.

Obrázek 3 – Vyhledávání na pracovním serveru Jobs.cz, 2. část

### Administrativní výpomoc do oddělení předplatného

Jme stabilní společnost, ale určitě ne nudná. Jedeme naplno, přibíráme další projekty a aktuálně hledáme administrativní výpomoc.

#### Co u nás budeš dělat:

- › Řešení reklamací s dodávkou tisku (telefonicky, elektronicky)
- › Administrativa našeho oddělení

#### Požadujeme:

- › Znalost MS Word, Excel
- › Komunikativnost, pečlivost, spolehlivost
- › Možnost práce od pondělí do pátku (4-8 hodin denně dle dohody)

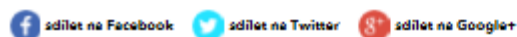
#### Nabízíme:

- › spolupráci formou dohody konané mimo pracovní poměr
- › stabilitu silné mediální společnosti
- › nástup možný: IHNED
- › pracoviště: Praha 7 - Holešovice

je nejsilnějším mediálním domem na českém trhu, který prostřednictvím svých produktů oslovuje téměř 3,3 miliónu čtenářů tisku a téměř 7 miliónů návštěvníků internetu. Desítky tisíc dalších využívají ostatní digitální produkty a aplikace  
 Mezi další úspěšné projekty patří mobil – nejsilnější virtuální operátor v zemi a – úsporný dodavatel plynu a elektřiny. Pod společností působí také tiskárny a názevem

#### Kontakt

Veronika Šimonová



Zdroj: vlastní zpracování z webu Jobs.cz

5. Na obrázku výše již vidíme příklad nabídky práce v administrativě. V této inzerci podniky většinou stručně uvádějí bližší informace o své společnosti, náplň práce, specifikace, které požadují od uchazečů, specifikace, jež za práci nabízejí a krátký komentář, kterým chtějí potenciální uchazeče nalákat do svého podniku. Pokud se nám nabízená pozice líbí a máme o ni zájem, klikneme na „Odpovědět“ a otevře se nám formulář, kam nahrajeme svůj životopis a pokud je požadováno, napíšeme i krátký motivační dopis.
6. Pak se můžeme vrátit na úvodní stránku a pokračovat ve vyhledávání. Nebo můžeme už jen vyčkávat, až se nám z daného podniku ozvou a pozvou nás k výběrovému řízení.

Tímto způsobem autorka pro potřeby šetření rozeslala životopis spolu s motivačním dopisem celkem do pěti podniků, kam se hlásila na administrativní pozici. Ze tří podniků se autorce šetření následně do týdne telefonicky ozvali jejich zástupci a pozvali ji k výběrovému řízení. Na výběrová řízení hodně spěchali, proto je dobré s tímto předem počítat a vymezit si na případná řízení dostatek času.

## 4.3 Respondenti

Pro zkoumání efektivnosti procesů získávání a výběru zaměstnanců byly zvoleny dva okruhy respondentů. Jednou z nich byli studenti, druhou skupinou byly firmy.

### Studenti

Podle § 92 zákona č. 561/2004 Sb., školského zákona, v platném znění jsou studenti skupinou lidí, kteří se vzdělávají za účelem rozvíjení a prohlubování znalostí a dovedností získaných v nižších stupních vzdělávání. Vzdělávání jim poskytuje praktickou přípravu pro výkon budoucích činností a povolání.

Právě z důvodu, že jsou studenti širokou skupinou lidí, jež se brzy bude ucházet o své první zaměstnání, jsou skupinou zvolenou pro tento průzkum. Z pohledu firem je velmi důležité znát skupinu, na kterou cílí se svými nabídkami zaměstnání. Absolventi škol jsou jistě jednou z hlavních oblastí, neboť mohou do firem přinést mnoho inovativních myšlenek a motivace spojené s vysokým nadšením a trochou naivity.

### Podnik A

Podnik A je automobilová společnost velké velikosti s pobočkami po celém světě. Podle informací, které uvádí na svých webových stránkách, se jedná o podnik, který má pro veškeré procesy ve firmě vytvořené standardy. Podle těchto standardů se může hodnotit podnik sám a zároveň ho mohou posuzovat ostatní.

Zdrojem síly podniku jsou jeho zaměstnanci. V podniku je zaměstnaných mnoho talentovaných lidí, jejichž zkušenosti a kulturní rozmanitost mají velký vliv na výkon celého podniku. Právě tito lidé vytvářejí dobré jméno značky a určují jeho pověst. Podnik je názoru, že je velmi důležité přijímat

lidi s širokou rozmanitostí, ať už se jedná o rozmanitost myšlenek, názorů, tak také odlišnost pohlaví, víry a rasy. Jenom tak zaručí spokojenost všech svých zákazníků. Protože si podnik uvědomuje tento fakt, snaží se dělat pro své zaměstnance maximum, stejně tak jako pro životní prostředí, podnik a své zákazníky.

## **Podnik B**

Podnik B je advokátní kancelář malé velikosti, která je tvořena týmem více jak 40 právníků. Právníci se pyšní bohatými zkušenostmi z lokálních i z významných mezinárodních firem. Kancelář se zabývá mnoha oblastmi práva – je jimi například právo obchodních společností, právo kapitálového trhu, energetické právo, pracovní právo, stavební právo a trestní právo. Podnik působí v Česku a na Slovensku, kde je velmi dynamické hospodářství. Zaměstnanci bedlivě sledují ekonomický a právní vývoj, aby svým klientům poskytovali vždy poradenské služby v odpovídajícím rozsahu.

## **Podnik C**

Za podnik C je označen podnik střední velikosti dodávající elektřinu a plyn do českých domácností. Dnes je tento podnik největším alternativním dodavatelem elektřiny a plynu v segmentu domácností a malých až středních firem v České republice. Dle informací zveřejněných na jejich webových stránkách zajišťují pro své zákazníky energetické poradenství, komplexní zákaznický servis a nabízejí jim produkty, jež přinášejí dlouhodobou úsporu.

Podnik je členem větší energetické skupiny, která v dnešní době dodává elektřinu a plyn víc než 1 milionu zákazníků. Tento podnik považuje za klíčové tvůrce firemního úspěchu své zaměstnance. Oceňuje jejich osobní iniciativu, podporuje motivaci a vytváří pro ně příjemné pracovní prostředí.

# 5 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Tato kapitola shrnuje výsledky rozhovorů se studenty, dotazníkového šetření ve firmách a vlastního pozorování autorky ve firmách.

## 5.1 Vyhodnocení rozhovoru se studenty

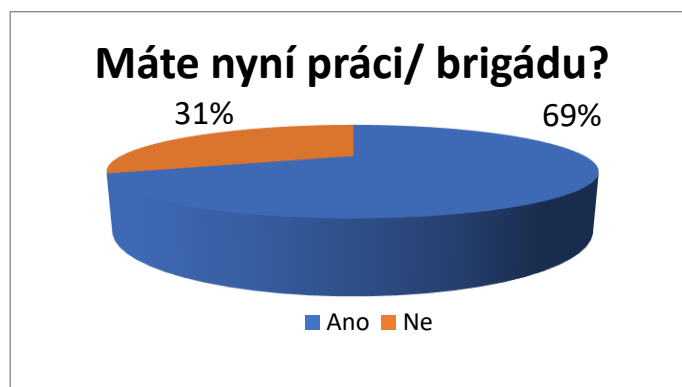
Rozhovory se studenty byly vedeny podle předem sestaveného dotazníku. Dotazníkové šetření probíhalo se studenty na dvou pražských prestižních univerzitách - na půdě Českého vysokého učení technické v Praze a na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze. Šetření se zúčastnilo celkem 80 respondentů. Respondenti byli velmi ochotni a jen zřídka se stávalo, že rozhovor odmítli. Dotazník, podle něhož byl rozhovor veden, obsahuje devět otázek. Jednotlivé rozhovory byly velmi krátké - trvaly přibližně tři až pět minut. Pomocí níže uvedených otázek bylo snahou se dozvědět respondentovy předchozí zkušenosti, jež má v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Při vedených rozhovorech tazatel studentům nabízel možné odpovědi. Je však nutné podotknout, že žádné z nabízených variant odpovědí nebyly jedinou správnou variantou a respondenti mohli uvést i odpověď vlastní, zcela odlišnou.

Odpovědi respondentů na jednotlivé tazatelovy otázky jsou pro větší přehlednost a snadnější porozumění z velké části zpracovány do grafů.

**První otázka** vtáhla respondenty do personální problematiky získávání a výběru zaměstnanců. Studenti měli za úkol odpovědět, zda jsou v současné době zaměstnaní či ne. Jak je znázorněno v grafu 1, z 80 respondentů uvedlo 55 respondentů (tedy 69 %) „ano“ a pouze 25 respondentů (zbylých 31 %), že zaměstnaní nejsou. Nejčastěji uvedeným důvodem, proč studenti z této skupiny zaměstnaní nejsou, bylo namáhavé studium.

Jednotlivé odpovědi se na jednotlivých fakultách školy ČVUT v Praze viditelně odlišovaly. Z pěti fakult, na kterých šetření probíhalo, má největší procento respondentů zaměstnaní na fakultě stavební, těsně za nimi zaostávala fakulta strojní, třetí místo obsazovala fakulta informačních technologií, dále fakulta architektury, a nakonec fakulta elektrotechnická. Odpovědi respondentů ze školy VŠCHT v Praze byli nejbližší odpovědím studentů z fakulty strojní, avšak méně z nich pracuje v oboru, který právě studuje.

Graf 1 – Máte nyní práci/ brigádu?

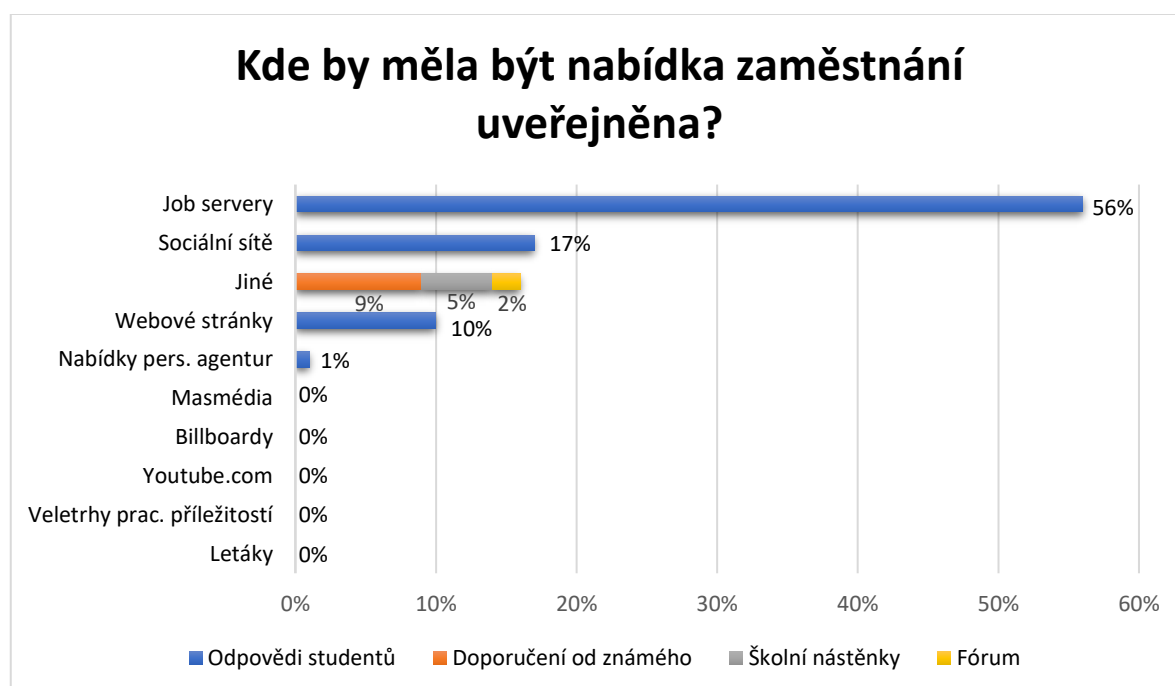


Zdroj: vlastní šetření



**Druhá otázka** se již věnuje problematice získávání zaměstnanců. Cílem této otázky bylo odhalit preference mladých lidí při hledání zaměstnání. Autorka šetření se tázala respondentů, kde nejčastěji vyhledávají nabídky zaměstnání, při hledání nové práce, a zda si čtou například i nabídky práce uveřejněných na billboardech, v novinách, časopisech a letácích. Odpovědi jsou zřetelné v grafu 2. 45 studentů (56 %) z osmdesáti dotázaných uvedlo, že nabídky práce vyhledávají především přes job servery, 13 studentů (17 %) si čte nabídky na sociálních sítích, 8 studentů (10 %) si otevírá webové stránky konkrétních firem, 7 osob (9 %) se zeptá svých známých, jestli znají firmu v okolí, která by zrovna nabírala zaměstnance jejich zaměření, 4 lidi (5 %) uvedlo, že pravidelně čtou školní nástěnky zaměřené na pracovní příležitosti, 2 lidé (2%) si přečtou fóra a 1 jediný člověk (1 %) kouká primárně na nabídky personálních agentur. Zbylé možnosti uveřejněných nabídek skončily mezi vybranými respondenty s nulovým zastoupením.

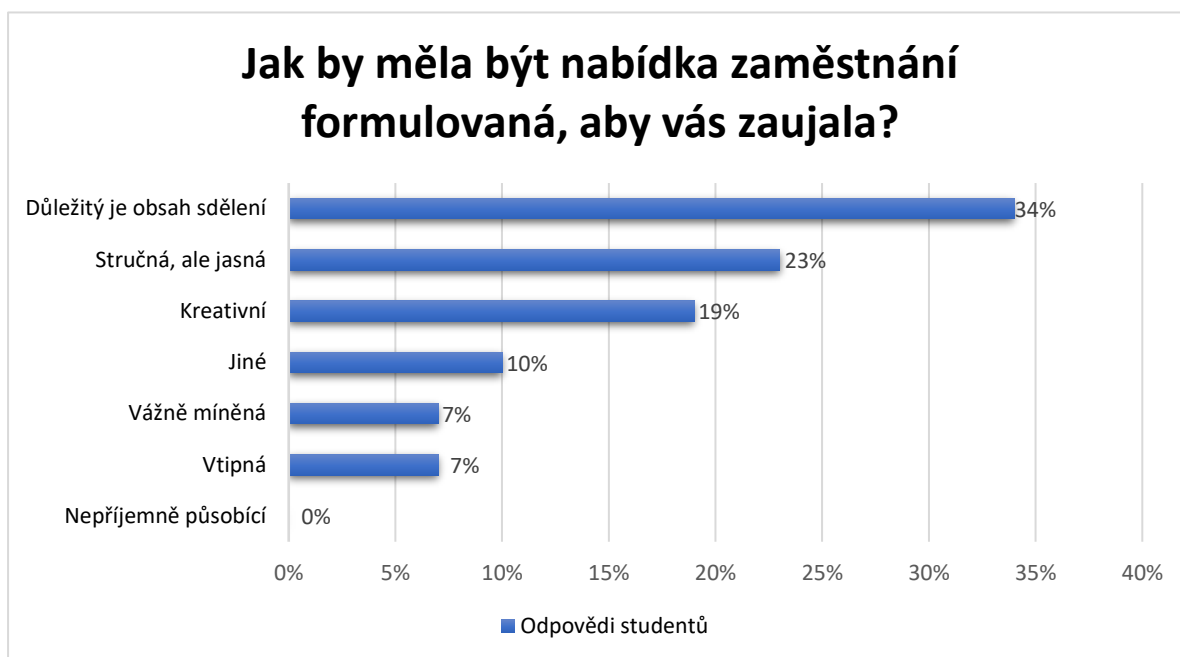
Graf 2 – Kde by měla být nabídka zaměstnání uveřejněna tak, aby získala vaši plnou pozornost?



Zdroj: vlastní šetření

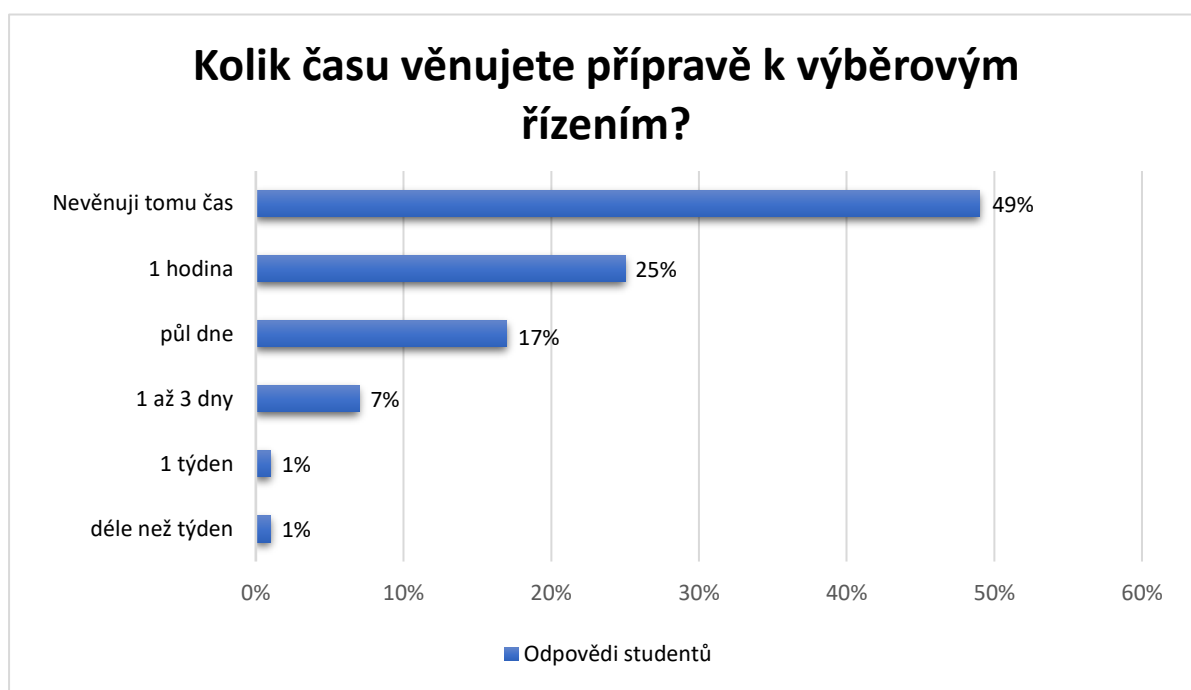
**Třetí otázka** položená studentům hleděla na preference formulace nabídky zaměstnání. Zaujme studenty spíše nabídka, která je formulovaná s vtipným podtextem, nabídka s kreativním designem nebo studenti nedávají takový důraz na grafiku a spíše je zajímavá konkrétní text popisující nabízenou pracovní pozici? Jak je uvedeno v grafu 3, největšího zájmu se u studentů dočkal právě obsah sdělení nabídky zaměstnání. Ten se svými 27 respondenty dosahuje 34 %, dále se umístila s 18 respondenty (23 %) preference nabídky, která neobsahuje příliš mnoho textu a je z ní ihned viditelné, které pracovní pozice se týká, těsně za ní zaostává kreativně formulovaná nabídka s 15 respondenty (19 %), 8 respondentů (10 %) uvedlo, že by nabídka práce měla obsahovat z části všechny z nabízených variant, že by měla být nabídka dobře viditelná a nepřehlédnutelná, 6 studentů (7 %) preferuje vážně míněnou nabídku a 6 studentů (7 %) nabídku s vtipným podtextem. Nepříjemně působící nabídku by nikdo nepreferoval.

Graf 3 – Jak by měla být nabídka zaměstnání formulovaná, aby vás zaujala?



Zdroj: vlastní šetření

Graf 4 – Kolik času věnujete přípravě k výběrovým řízením?



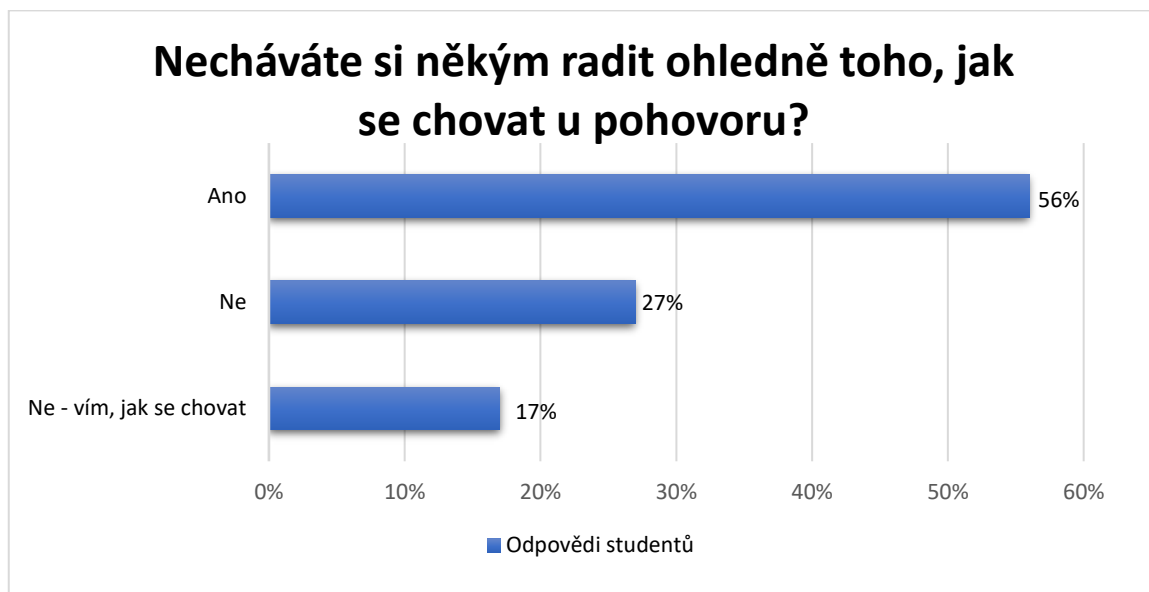
Zdroj: vlastní šetření

Když projdeme prvním předvýběrem a zaměstnavatel nás pozve k výběrovému řízení, je na řadě **otázka čtvrtá** - kolik času budeme věnovat přípravě k výběrovému řízení. Mnoho studentů uvedlo, že přípravě nevěnuje žádný čas, je tomu tak až u 39 respondentů (49 %) z 80 možných, 20 respondentů (25 %) věnuje přípravě přibližně 1 hodinu svého času, 13 respondentů (17 %) půl dne, tedy 3

až 6 hodin, 6 respondentů (7 %) kolem 1 až 3 dnů a dále už pouze po 1 %. 1 student uvedl 1 týden a další 1 student se připravuje na výběrové řízení dokonce déle než 1 týden.

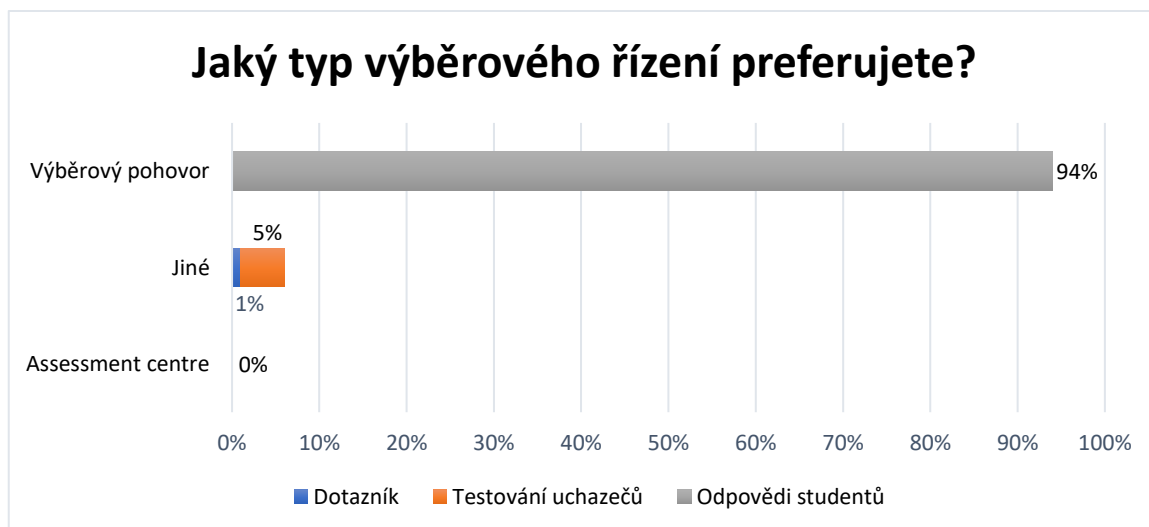
**Otázka pátá** od respondentů zjišťuje, zda se při své přípravě k výběrovému řízení radí se svými kamarády, známými, odborníky či vyhledávají užitečné rady na internetu nebo si v rámci přípravy pouze přečtou informace o firmě, o pozici, o níž se uchází, a svůj vlastní životopis. Z výsledků je patrné, že mnoho lidí si uvědomuje také důležitost výběrového řízení. Že není jediné důležité mít potřebné znalosti, ale také schopnosti se umět u pohovoru správně chovat a dovednosti své kvality prodat. 45 respondentů (56 %) si nechá poradit od zkušenějších, 35 studentů (44 %) o rady nežádá, a dokonce se z nich 14 lidí (17 %) domnívá, že ví, jak se u pohovoru nejlépe chovat.

Graf 5 – Necháváte si někým radit ohledně toho, jak se chovat u pohovoru?



Zdroj: vlastní šetření

Graf 6 – Jaký typ výběrového řízení preferujete?



Zdroj: vlastní šetření

**Šestá otázka** od respondentů zjišťuje preferenci typu výběrového řízení. Mnoho studentů uvedlo, že se s jiným typem než s výběrovým pohovorem, zatím nesetkali, a tak byla volba jasná. Jak je patrné v grafu 5, 75 studentů (94 %) vybralo právě pracovní pohovor a ze zbylých 5 studentů, 4 studenti (5 %) zvolilo testování uchazečů a 1 student (1%) metodu dotazníku.

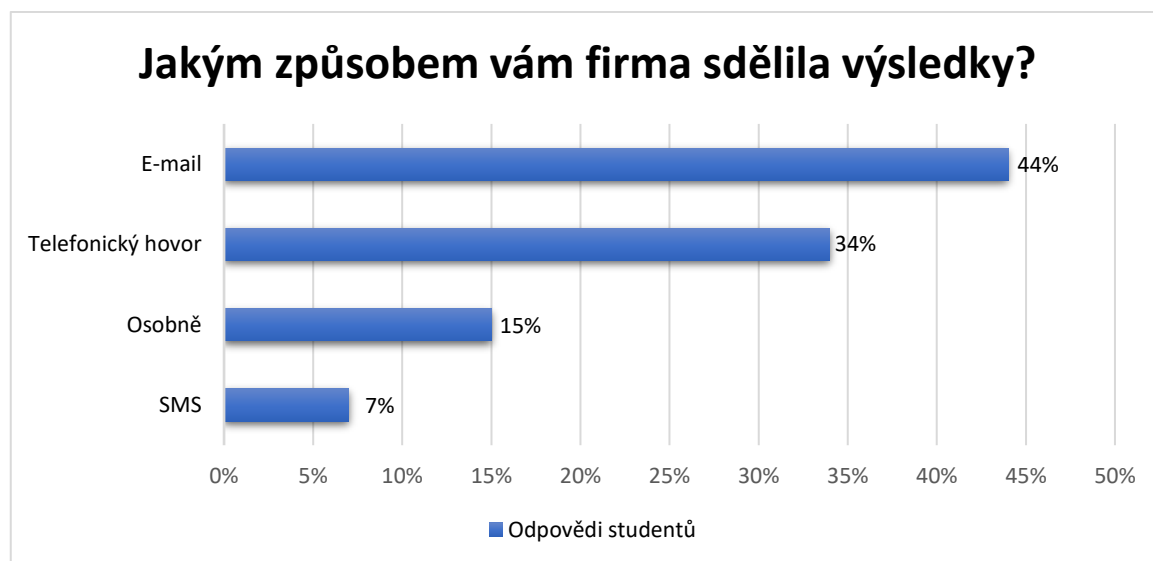
**Otázka sedmá** měla za cíl odhalit, zda zaměstnavatelé po výběrových řízeních informují opravdu všechny uchazeče o jejich výsledku. Jak je patrné v grafu 7, až 38 studentů (47 %) uvedlo, že už se jim někdy stalo, že je zaměstnavatelé po jejich výběrovém řízení vůbec neinformovali, zda je přijímají, či ne. Zbylých 42 studentů se svůj výsledek zatím vždy dozvědělo. Výzkumné šetření tak prokázalo, že zaměstnavatelé mají v této aktivitě stále ještě výrazné nedostatky.

Graf 7 – Stalo se vám někdy, že se vám po výběrovém řízení už vůbec neozvali?



Zdroj: vlastní šetření

Graf 8 – Jakým způsobem vám firma u vašeho posledního výběrového řízení sdělila výsledky?

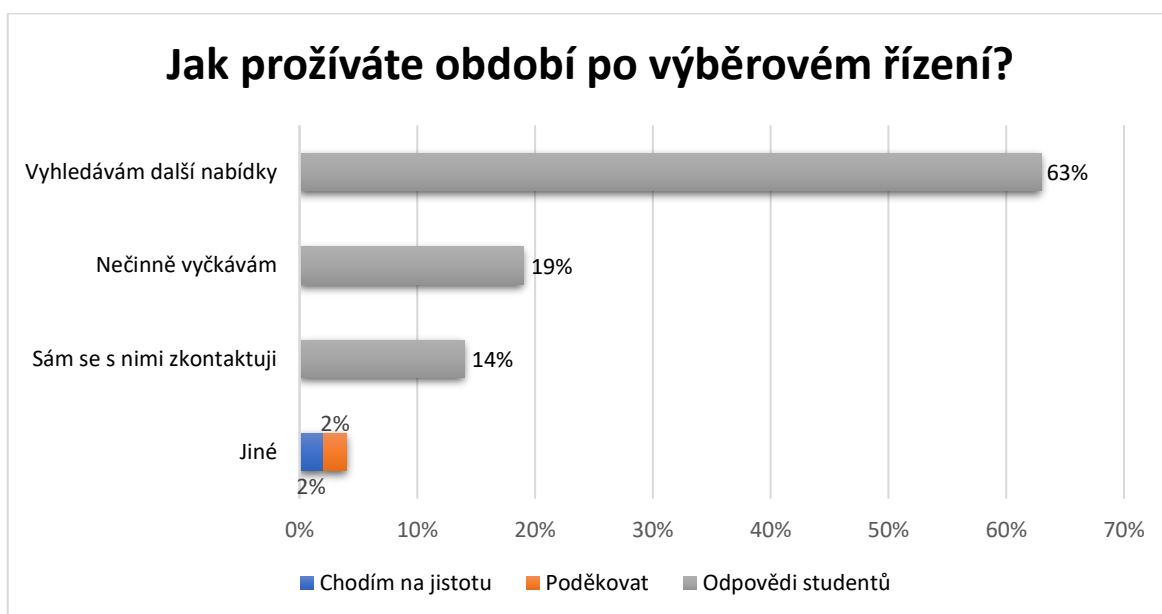


Zdroj: vlastní šetření

**Otázka osmá** odhaluje, jaký způsob sdělování výsledků výběrového řízení je v současné době mezi zaměstnavateli nejpobulárnější. Ve výzkumném šetření, jak je znázorněno v grafu 8, byla nejčastější volba odpovědi, konkrétně 35x (44 %), emailová komunikace, po ní se umístily s 27 respondenty (34 %) telefonické hovory, s 12 respondenty (15 %) osobní forma sdělení výsledků z řízení a s 6 respondenty (7 %) sdělení výsledků prostřednictvím SMS zpráv.

Výsledky šetření z **otázky deváté**, jak je uvedeno v grafu 9, prokazují, že mnoho uchazečů o zaměstnání si po výběrovém řízení stále ještě není jista, zda by do daných firem, se kterými hovořila, chtěla nastoupit, nebo zda je firma vybere jako nejvhodnější uchazeče, a tak si vyhledávají jako náhradní variantu další nabídky zaměstnání. Až 50 studentů (63 %) uvedlo, že pokračuje ve vyhledávání nabídek zaměstnání, jen 15 respondentů (19 %) by nečinně vyčkávalo na svůj výsledek z výběrového řízení, 11 respondentů (14 %) by se se zaměstnavatelem zkontaktovali, pokud by se po delší dobu výsledek nedozvěděli, 2 respondenti (2 %) se domnívají, že je slušné po výběrovém řízení zaměstnavateli písemně poděkovat a 2 respondenti (2 %) uvedli, že chodí na jistotu, a tak ví, že je na dané pracovní místo přijmou.

Graf 9 – Jak prožíváte období po výběrovém řízení, než vám firma sdělí výsledky?



Zdroj: vlastní šetření

## 5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření ve firmách

Dotazníkové šetření probíhalo v dubnu 2018 formou písemného dotazování a zúčastnilo se ho napříč 20 vybranými firmami 20 respondentů. Jednalo se především o personální agentury, které mají na starosti náborové procesy pro své klienty. Otázky a varianty odpovědí v přesném znění jsou dostupné v „příloze 2“. Dotazník obsahoval osm otázek, a tak jeho vyplnění trvalo pouhé 2-3 minuty času. Dotazník byl záměrně takto krátkého rozsahu, aby zástupce firem příliš nezdržoval od jejich pracovních povinností.

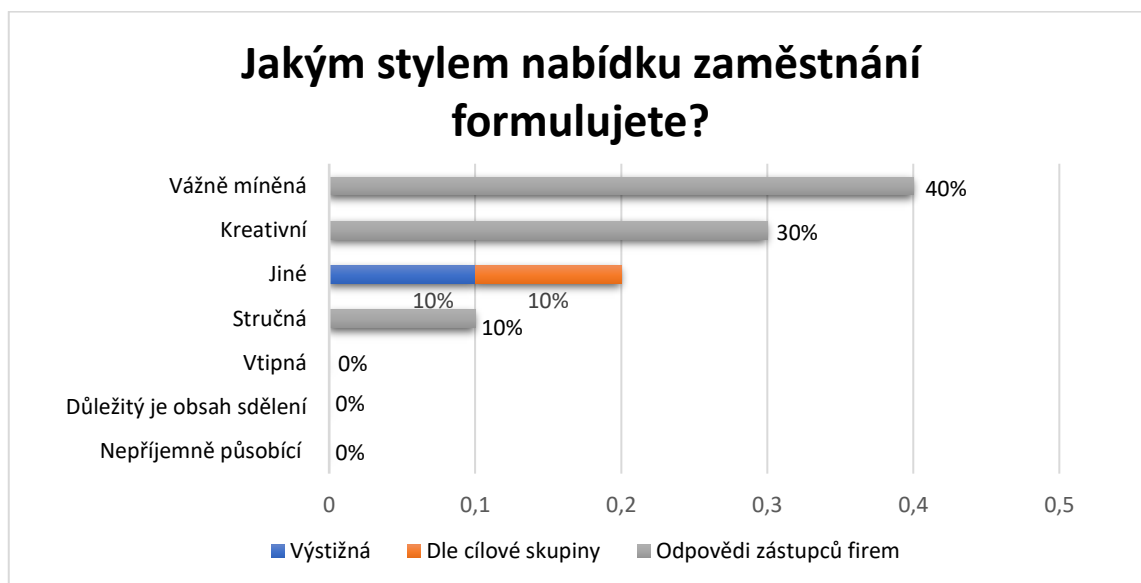
**První otázka** se věnuje tématu získávání zaměstnanců a má za cíl zjistit, kde zaměstnavatelé nejčastěji uveřejňují nabídku zaměstnání a zda se preference zaměstnavatelů shodují s preferencemi uchazečů. V grafu 10 jsou zřetelně zpracovány výsledky autorky šetření. 9 zástupců firem (43 %) uvedlo, že nejčastěji využívají pro uveřejnění svých nabídek zaměstnání job servery, 6 respondentů (29 %) preferuje své webové stránky, 4 respondenti (21 %) uveřejňují nabídky na sociálních sítích a 1 respondent (7%) svou nabídku inzeruje jako nabídku personální agentury.

Graf 10 – Kde nejčastěji uveřejňujete nabídku zaměstnání?



Zdroj: vlastní šetření

Graf 11 – Jakým stylem nabídku zaměstnání formulujete?

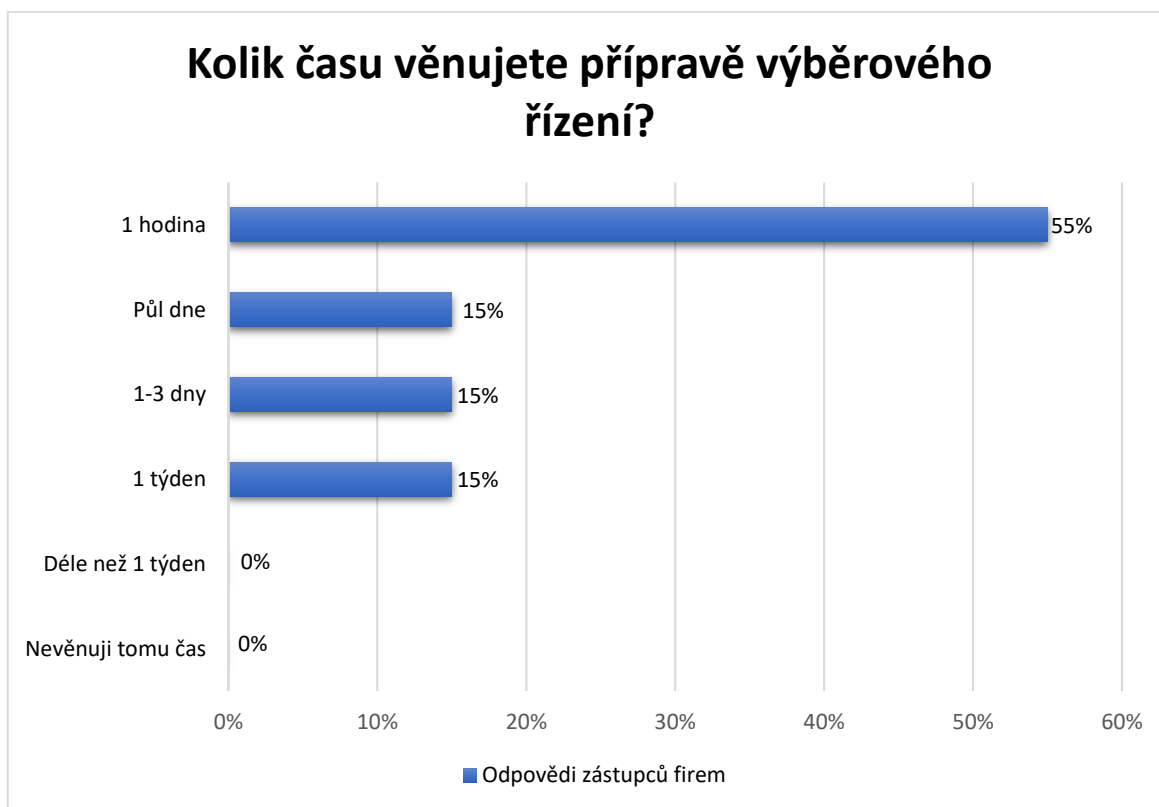


Zdroj: vlastní šetření

V grafu 11 jsou zobrazeny výsledky z **otázky druhé**. Autorka šetření se 20 zástupců firem dotazovala, jakým stylem nejčastěji formulují svou nabídku zaměstnání. Největší ohlas, s 8 respondenty (40 %) získala vážně míněná nabídka zaměstnání, hned po ní s 6 respondenty (30 %) se umístil kreativní styl psaní a grafické úpravy nabídky, dále 2 respondenti (10 %) preferují úpravu nabídky dle skupiny, na kterou s nabídkou především cílí, 2 respondenti (10 %) jsou pro výstižnou nabídku a zbylí 2 respondenti (10 %) pro stručnou formulaci nabídky zaměstnání. Žádný ze zástupců firem se nedomnívá, že je důležitý jen obsah sdělení nebo že je vhodná nepříjemně působící formulace nabídky zaměstnání.

**Třetí otázka** je již věnována činnosti výběru zaměstnanců. Autorka šetření se ptala zástupců firem, kolik času věnují přípravě výběrového řízení. 11 respondentů (55 %) uvedlo, že věnuje přípravě pouze 1 hodinu svého času, 3 respondenti (15 %) půl dne, další 3 respondenti (15 %) přibližně 1 až 3 dny a zbylým 3 respondentům (15 %) zabere příprava řízení více než 1 týden.

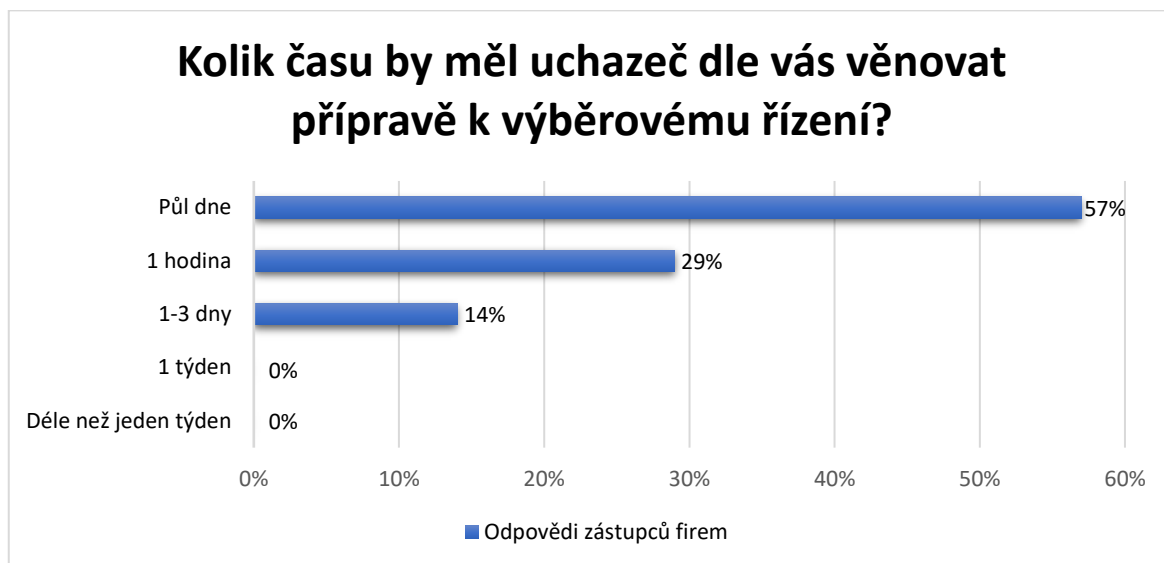
Graf 12 – Kolik času věnujete přípravě výběrového řízení?



Zdroj: vlastní šetření

**Čtvrtá otázka** uvádí názory zástupců firem, kolik času by měl uchazeč optimálně věnovat přípravě k výběrovému řízení. V grafu 13 jsou názorně zobrazeny výsledky šetření. Nejvíce respondentů, tedy 11 (57%), zastává názor, že by se měl uchazeč připravovat půl dne, 6 respondentů (29 %) uvádí, že uchazečovi stačí pouhá 1 hodina času, 3 respondenti (14 %) jsou pro 1 až 3 dny přípravy. Dobu přípravy přesahující 3 dny z respondentů nikdo neuvádí. Všichni jsou však názoru, že by každý uchazeč bez výjimky měl přípravě alespoň nějaký čas věnovat.

Graf 13 – Kolik času by dle vás měl uchazeč věnovat přípravě k výběrovému řízení?



Zdroj: vlastní šetření

**Pátá otázka zněla: „Jaký typ výběrového řízení ve vaší firmě převládá?“** 19(95 %) z celkového počtu 20 respondentů uvedlo, že nejčastějším typem výběrového řízení v jejich firmě je výběrový pohovor. Firmy se tak mohou osobně setkat s respondentem a položit mu jakékoli doplňující otázky. Metodu testování uchazečů uvedl 1 respondent (5 %) s odůvodněním svého výběru, že pokud se obsazuje pracovní místo, které vyžaduje znalost anglického jazyka či práce v Excelu, je zapotřebí si uchazeče náležitě otestovat. Assessment center jako nejčastější formu výběru nikdo neoznačil. Dále měli respondenti za úkol vybrat, kolika kolové pohovory pro své uchazeče nejčastěji připravují. 16 respondentů (80 %) uvedlo dvoukolové pohovory, 4 respondenti (20%) jednokolové a tříkolové pohovory skončili s nulovým zastoupením.

Graf 14 – Kolik kol nejčastěji využíváte při výběrovém řízení?



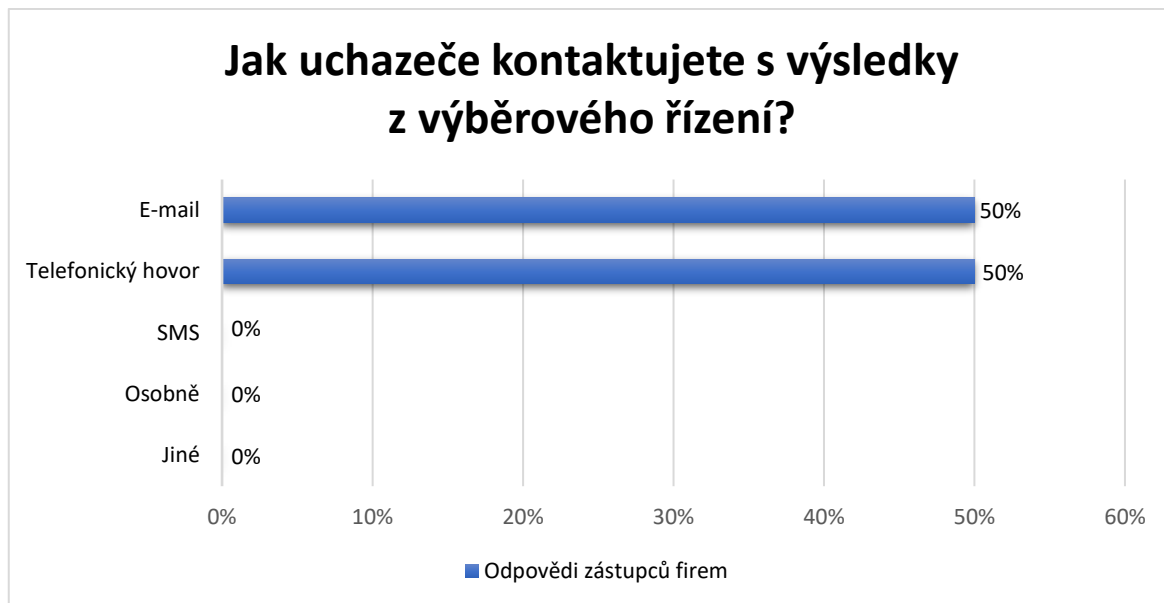
Zdroj: vlastní šetření



V otázce šesté se autorka dotazovala, zda ve firmě dbají na to, aby byli všichni uchazeči seznámeni s výsledkem jejich přijímacího řízení. Výsledek odpovědí z dotazníků byl jednoznačný. 20 respondentů (100 %) uvedlo: „Ano, dbáme“.

Cílem otázky sedmé bylo zjistit, jakým způsobem firmy nejčastěji sdělují uchazečům výsledky výběrových řízení. 10 respondentů (50 %) uvedlo emailovou formu komunikace a dalších 10 respondentů (50 %) preferuje telefonické rozhovory. SMS zprávy i osobní setkání zůstalo bez zastoupení.

Graf 15 – Jakým způsobem uchazeče kontaktujete s výsledky výběrového řízení?



Zdroj: vlastní šetření

Osmá otázka byla zaměřena na aktivity, které zaměstnavatelé vykonávají v období po výběrovém řízení. Zde je výčet uvedených aktivit:

Administrativní činnosti, statistika reakcí, zařazení do databáze, vyhodnocení výběru, konzultace profilu kandidáta s technickým ředitelem divize, systematizace databáze kandidátů a informace o firmách, kde jsou oslovení kandidáti, kontrola případných chybějících informací (např. kontakty, zpětná vazba) v interní databázi, v případě úspěšného kandidáta se řeší lékařská prohlídka a podpis smlouvy.

### 5.3 Vyhodnocení pozorování ve firmách

Metoda pozorování byla realizovaná při třech reálných výběrových řízeních. Všechna tři řízení proběhla formou výběrových pohovorů. Autorka si před výběrovým řízením sestavila formulář s pozorovanými kritérii, která následně při řízení sledovala. Postřehy a důležité informace z pohovoru si po pohovoru zaznamenala, co nejdříve to bylo možné. Poznámky tak byly připravené k dalšímu využití. Pohovory proběhly během dvou týdnů a zaměstnavatelé seznámili uchazečku s výsledky řízení přibližně do týdne.

**První kritérium** sledovalo, kde byly jednotlivé nabídky zaměstnání uveřejněny. Pro podnik A, B i C byla nabídka k dispozici na pracovním serveru Jobs.cz.

**Druhé kritérium**, které si autorka pro své pozorování stanovila, zní, jakým způsobem byly nabídky práce jednotlivých podniků formulované. Autorka označila nabídku podniku **A** za vážně míněnou, nabídku podniku **B** za výstižnou, neboť se požadavky v nabídce přesně shodovaly s požadavky definovanými na následném pohovoru. Nabídka zaměstnání podniku **C** byla formulovaná stručně. Nabídka obsahovala ze všech tří uveřejněných nabídek nejméně textu a mnoho informací o pozici se uchazeči dozvěděli až při následném výběrovém řízení.

**Třetí kritérium** sledovalo, kolik času bylo uchazečkou věnováno přípravě na výběrové řízení. K řízení do podniku **A** bylo věnováno půl dne. Uchazečka se dlouhou dobu neúčastnila žádného výběrového řízení, a tak bylo zapotřebí přípravě věnovat více času. Pročíst si svůj vlastní životopis zasláný do firmy, informace o společnosti, inzerovanou nabídku zaměstnání zahrnující informace o konkrétní pracovní pozici, veřejně dostupné rady k pohovorům, nejčastější otázky, které se u pohovorů vyskytují a podobně. Do podniku **B** se autorka připravovala již přibližně jen 1 hodinu, stejně tak jako do podniku **C**. Opět bylo nutné si pročíst svůj vlastní životopis, veřejně dostupné informace o podniku - především z jejich vlastních webových stránek a uveřejněnou nabídku zaměstnání.

**Čtvrtým pozorovaným kritériem** bylo, zda se uchazečka s někým radila před výběrovým řízením. Před žádným ze tří řízení se uchazečka s nikým neradila, neboť už má k dané problematice načtené velké množství literatury, a také má mnoho osobních zkušeností.

**Páté kritérium** pozorovalo, jaký typ výběrového řízení byl podniky využit. Všechny tři řízení byla vedena formou pracovních pohovorů. U podniku **A** se jednalo o výběrový pohovor spojený s testováním uchazečů. V prvním kole prošla uchazečka pohovorem, a pokud by byla vybraná, pokračovala by do kola druhého, kde následovalo testování z angličtiny. Prvního kola pohovoru se zúčastnila uchazečka + 2 osoby. Jednou z nich byla personalistka, druhou zaměstnankyně vykonávající obsazenou pracovní pozici nyní. Pohovor trval 40 minut. Podnik **B** vedl pohovor pouze jednokolový. Účastnili se ho také 2 osoby + uchazečka. Jednou z nich byla personalistka, druhou manažer. Personalistka se v průběhu pohovoru na několik minut vyměnila s kolegyní vykonávající pracovní pozici v současnosti. Podnik **C** uspořádal pohovor jednokolový, avšak nevšedním způsobem. Při pohovoru byly zúčastněny 3 osoby (personalistka, 2 manažeri) + 2 uchazeči. Každý z uchazečů si musel dopředu připravit krátké vyprávění o své osobě. Tímto vyprávěním celý pohovor také začal. Dále se manažeri doptávali na množství doplňujících otázek.

**Šestým kritériem** bylo, zda firmy po výběrovém řízení informovaly uchazečku o výsledcích. Ve všech třech případech je možné kladně odpovědět, že se z uvedených podniků ozvali. Podnik **A** informoval autorku šetření o výsledku do pěti pracovních dnů, podnik **B** sdělil výsledky po šesti pracovních dnech a z podniku **C** byly známy výsledky ještě ten samý den, co se uchazečka zúčastnila výběrového pohovoru.

**Sedmé kritérium** mělo za cíl sledovat, jakým způsobem byly po výběrových řízeních uchazečům sděleny výsledky. Podnik **A** sdělil uchazečce výsledky skrze emailovou komunikaci, podnik **B** telefonicky a podnik **C** se uchazečce nejprve pokoušel dovolat. Pokus o telefonické spojení byl neúspěšný, a tak uchazečce poslal SMS zprávu s výsledkem.

Poslední **osmé kritérium** pozorovalo, jak se uchazečka chovala v období po výběrovém řízení. Ve všech třech případech uchazečka nečinně vyčkávala na výsledky výběrových řízení. Firmy fungovaly velmi rychle a uchazečka se výsledky dozvěděla v brzké době.

## 5.4 Porovnání výsledků šetření

Z výsledků šetření je patrné, že studenti jsou pracovně aktivní a rádi si vyhledávají první zaměstnání již při svých studiích.

### Shody studentů se zástupci firem:

V otázce, **kde by měla být nabídka zaměstnání uveřejněna**, se obě šetření shodla, že jsou nejvíce preferovány pracovní servery (například Jobs.cz), dále se názory již mírně rozcházel.

V dnešní době většina firem upřednostňuje pro **výběrová řízení** metodu pohovoru. Shodli se na tom uchazeči i firma. Druhou nejpoužívanější metodou je dle průzkumu testování uchazečů. Firmy tuto metodu využívají především, pokud je zapotřebí si ověřit uchazečovu vybavenost po jazykové stránce a schopnost práce s počítačem.

Uchazeči se s firmami také velmi shodovali v nejčastěji využívaných způsobech **sdělování výsledků z výběrových řízení uchazečům**. Z výsledků šetření je znatelné, že firmy nejčastěji využívají ke sdělování výsledků emailovou komunikaci a telefonické spojení. U těchto dvou způsobů spojení pravděpodobně velmi záleží na konkrétní situaci, zda firma o uchazeče projeví zájem, či ne. Pokud ano, většinou se zástupci firem spojí s uchazečem telefonicky, aby se mohli rychle domluvit na dalších postupech, avšak pokud ne, uchazeč bude nejčastěji kontaktován skrze e-mail.

### Neshody studentů se zástupci firem:

Názory uchazečů a firem na ideální **místo uveřejnění nabídky zaměstnání** bylo mírně různorodé. Studenti se s firmami společně shodli na nejčastěji využívaném místě, dále se však zástupci firem vyjádřili, že za druhý nejvíce používaný nástroj ke zveřejnění nabídek zaměstnání považují webové stránky, na rozdíl od studentů. Ti více než webové stránky využívají při hledání zaměstnání sociální síť. Další možností, kterou zástupci firem označili za často používanou, jsou nabídky personálních agentur. Mezi studenty se však našlo pouze 1 % respondentů, které by je využívalo.

V následující otázce, jež zněla, **jakým stylem by měla být nabídka zaměstnání formulovaná, aby přilákala co nejvíce uchazečů**, se názory obou dvou skupin výrazně rozcházel, a to již od první preference. Zástupci firem (až 40 %), kteří nejčastěji uváděli vážně míněnou nabídku, se nedostalo u uchazečů přílišné oblibě. Uchazeči dali vážně míněnou nabídku až na 4. pozici (se 7 % hlasů). Naopak uchazeči, kteří označili za nejdůležitější obsah sdělení nabídky, nedostali od zástupců firem ani jediný hlas.

Z výsledků šetření, týkajícího se **přípravy k výběrovým řízením**, je zřejmé, že zástupci firem věnují své přípravě podstatně více času než uchazeči, kteří se o pracovní pozici ucházejí. Ba dokonce mnoho uchazečů se domnívá, že se k řízení vůbec připravovat nepotřebují. Dle názoru zástupců firem, by ale uchazeči přípravu neměli podceňovat a čas věnovaný přípravě by měli alespoň o několik málo hodin navýšit.

Shromážděné odpovědi na otázku, **zda se už uchazečům někdy stalo, že je firma o výsledcích výběrového řízení vůbec nekontaktovala**, jsou překvapivé. Až 47 % respondentů uvedlo, že se s tím už někdy setkala a přitom 100 % firemních zástupců tvrdí, že dbají na to, aby všichni uchazeči byli o jejich výsledku informováni.

**Aktivity vykonávané po výběrovém řízení** se u respondentů šetření samozřejmě také velmi odlišují. Zatímco zástupci firem uvedli, že po řízení věnují většinu svého času administrativním činnostem a rozhodovacím aktivitám, uchazeči si mezitím hledají další zajímavé nabídky zaměstnání.

## 5.5 Návrhy na zlepšení

Na základě výsledků z výzkumného šetření jsou autorkou práce vytvořeny návrhy na zlepšení jak pro firmy, tak pro uchazeče.

### Návrhy pro firmy:

#### Návrh 1

Z výsledků šetření je patrné, že by firmy pro zveřejňování nabídek zaměstnání měly více využívat sociálních sítí. Sociální sítě jsou v dnešním globalizovaném světě mezi mladými lidmi velmi rozšířené a studenti na nich tráví často až několik hodin denně. Naopak nabídky personálních agentur lidé příliš nevyhledávají, neboť vědí, že při zaměstnání přes personální agenturu, je část zaměstnancova platu věnována právě agentuře.

#### Návrh 2

Při formulování nabídky zaměstnání je žádoucí se více řídit preferencemi uchazečů, neboť oni jsou skupinou, pro kterou je nabídka určena. Proto by autorka šetření ráda firmám poradila, aby si nejprve udělaly průzkum cílové skupiny, kterou chtějí svou nabídkou nejvíce oslovit a podle toho pak nabídku zaměstnání formulovaly. Určitě tak získají větší ohlas veřejnosti a ozve se jim více kvalitních uchazečů.

#### Návrh 3

Další důležitou problematikou, které by měly firmy věnovat svou pozornost, je sdělení výsledků výběrového řízení, a to i nepřijatým uchazečům. Výsledky by měly sdělit všem uchazečům, kteří o pozici projeví zájem, bez výjimky. Dle průzkumu mezi uchazeči je zřetelné, že je stále ještě mnoho případů, kdy se uchazeči svůj výsledek nedozvěděli. Firmy si tím kazí své vlastní jméno a pověst mezi lidmi a znesnadňují si též případný další nábor kvalitních uchazečů.

#### Návrh 4

Poslední oblastí, vyplývající z šetření, na kterou by se firmy měly zaměřit, jsou aktivity po výběrových řízeních. Firmy by své rozhodovací a administrativní činnosti měly co nejvíce urychlit a co nejdříve kontaktovat nevhodnějšího uchazeče s projevem zájmu. Uchazeči totiž vyhledávají další nabídky, a pokud firmy nebudou dostatečně rychlé, hrozí, že se uchazeč již rozhodne pro jinou nabídku zaměstnání.

## **Návrhy pro uchazeče:**

### **Návrh 1**

Po pozvání uchazečů k výběrovému řízení, by se uchazeči, pokud mají vážný zájem, měli více věnovat přípravě. V průzkumném šetření zaměstnavatelé doporučují uchazečům k přípravě výrazně více času, než tomu uchazeči věnují. Výsledek pak může být ihned znatelný. Zaměstnavatelé předpokládají, že se uchazeč k řízení připravoval, a tak tomu přizpůsobují také své otázky. Pokud ze strany uchazeče vidí malé znalosti o firmě a pozici, o kterou se uchází, považují to za nízké projevení zájmu a motivace a dají přednost uchazeči i s nižší kvalifikací.

### **Návrh 2**

Na základě provedeného šetření se studenty a autorky pozorování v podnicích lze říct, že je pro uchazeče velmi prospěšné, když se před výběrovým řízením radí se svým okolím. Odborníci, rodina i přátelé uchazečům mohou dát užitečné rady, které pozitivně ovlivní jejich výsledky u výběrového řízení.

# ZÁVĚR

Bakalářská práce seznamuje čtenáře s problematikou získávání a výběru zaměstnanců. V procesu získávání a výběru zaměstnanců existuje celá řada metod, které se mohou při náboru zaměstnanců používat. V personální praxi však mnoho z nich příliš často využívaných není. Cílem práce bylo odhalit a prozkoumat takové přístupy, které jsou při získávání a výběru zaměstnanců zaměstnavateli preferované a využívané nejčastěji.

Teoretická část obsahuje definice, data a názory autorů odborných publikací, zaměřujících se na procesy získávání a výběru zaměstnanců. Získávání a výběr zaměstnanců je zde popsán již od prvních personálních aktivit, kdy ve firmě zjišťujeme potřebu pokrytí volného pracovního místa. Pokud shledáme obsazení pracovního místa nezbytně nutným, je potřeba si pracovní místo detailněji zanalyzovat a začíná proces získávání zaměstnanců. Při získávání zaměstnanců se zaměstnavatelé musí rozhodnout, jakých zdrojů a metod získávání využijí. Po procesu získávání si firmy stanoví kritéria výběru, podle kterých následně nejvhodnějšího kandidáta vyberou. Pro výběr kandidáta využijí jedné či více metod výběru, pomocí kterých se o kandidátovi dozví důležité doplňující informace. Právě tyto informace hrají zásadní význam při závěrečném rozhodování.

Praktická část je založena na výzkumném šetření autorky. Při šetření bylo využito tří metod sběru informací – rozhovor se studenty, dotazníkové šetření se zástupci firem a pozorování autorky. Cílem těchto metod bylo získat od respondentů šetření co nejvíce informací o každém jednotlivém kroku učiněném při procesu získávání a výběru zaměstnanců. Pro srozumitelnost a přehlednost jsou výsledky z šetření se studenty a firmami vloženy do grafů.

Na základě šetření autorka práce odhalila preferované a nejčastěji využívané metody získávání a výběru zaměstnanců. Nejčastěji využívanou metodou je, jak z pohledu uchazečů, tak firem, on-line nabídka zveřejněná prostřednictvím job serverů. Výsledek je jistě zapříčiněn současnými světovými trendy, kdy lidé stále více preferují služby, jež jim ušetří práci a čas. Právě prostřednictvím pracovních serverů mají lidé všechny nabídky zaměstnání na jednom místě. Potenciální uchazeči a firmy se shodli i na nejčastěji využívané metodě výběru. Označili za ni metodu pohovoru.

Na základě těchto i dalších výsledků šetření jsou v práci jak pro uchazeče, tak pro firmy uvedeny návrhy na zlepšení a zvýšení efektivity procesů. Těmto návrhům by firmy měly věnovat svou pozornost nebo si vytvořit svůj vlastní průzkum skupiny, na kterou svými nabídkami zaměstnání cílí. Protože kdo nezná svou cílovou skupinu, jen těžko najde zaměstnance podle svých představ.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael**, 1999. *Personální management*. Praha: GradaPublishing. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael**, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR**, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: GradaPublishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.**, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FRY, Ronald W.**, 2010a. *101 chytrých otázek, které vám pomohou při přijímacím pohovoru: jak získat vysněné zaměstnání*. Brno: ComputerPress. ISBN 978-80-251-2140-5.
- FRY, Ronald W.**, 2010b. *101 skvělých odpovědí na ostré otázky při přijímacím pohovoru: jak zaujmout zaměstnavatele*. Brno: ComputerPress. ISBN 978-80-251-2367-6.
- JERMÁŘ, Milan a Dana EGEROVÁ**, 2014. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2., upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0402-5.
- KOUBEK, Josef**, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, Josef**, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, Roman**, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: GradaPublishing. ISBN 9788024709666.
- MILKOVICH, George T**, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing. ISBN 80-85623-29-3.
- NÝVLTOVÁ, Václava**, 2003. *Personální management*. Praha: Vysoká škola chemickotechnologická v Praze. ISBN 80-7080-511-0.
- REJF, Libor**, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2. přeprac. vyd. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04388-2.
- ŠIKÝŘ, Martin**, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin**, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- VANĚČKOVÁ, Jana**, 2016. *Vybrané kapitoly z pracovního práva*. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-05894-7.

**VOKÁČ, Petr**, 2016. *Školský zákon: zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání*. 6., přepracované vydání. Třinec: Resk, spol. s r.o.. ISBN 978-80-87675-13-7.

**WERTHER, William B. a Keith DAVIS**, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X.

*Zákoník práce: významná novela zákoníku práce účinná od 1. 10. 2015*. Ostrava: Sagit. ISBN 978-80-7488-129-9.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Analýza výsledků výběrového pohovoru .....	17
Obrázek 2 Vyhledávání na pracovním serveru Jobs.cz, 1. část .....	24
Obrázek 3 Vyhledávání na pracovním serveru Jobs.cz, 2. část .....	25

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Efektivita využití metod získávání zaměstnanců .....	11
Tabulka 2 Validita metod výběru zaměstnanců .....	14

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Máte nyní práci/ brigádu? .....	28
Graf 2 Kde by měla být nabídka zaměstnání uveřejněna tak, aby získala vaši plnou pozornost? ...	29
Graf 3 Jak by měla být nabídka zaměstnání formulovaná, aby vás zaujala? .....	30
Graf 4 Kolik času věnujete přípravě k výběrovým řízením? .....	30
Graf 5 Necháváte si někým radit ohledně toho, jak se chovat u pohovoru? .....	31
Graf 6 Jaký typ výběrového řízení preferujete? .....	31
Graf 7 Stalo se vám někdy, že se vám po výběrovém řízení už vůbec neozvali? .....	32
Graf 8 Jakým způsobem vám firma u vašeho posledního výběrového řízení sdělila výsledky? .....	32
Graf 9 Jak prožíváte období po výběrovém řízení, než vám firma sdělí výsledky? .....	33
Graf 10 Kde nejčastěji uveřejňujete nabídku zaměstnání? .....	34
Graf 11 Jakým stylem nabídku zaměstnání formulujete? .....	34
Graf 12 Kolik času věnujete přípravě výběrového řízení? .....	35
Graf 13 Kolik času by dle vás měl uchazeč věnovat přípravě k výběrovému řízení? .....	36
Graf 14 Kolik kol nejčastěji využíváte při výběrovém řízení? .....	36
Graf 15 Jakým způsobem uchazeče kontaktujete s výsledky výběrového řízení? .....	37


## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pro studenty .....	46
Příloha B - Dotazník pro firmy .....	47

# PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO STUDENTY

Tento dotazník byl zpracován jako podklad pro vedení rozhovorů se studenty. Rozhovory zkoumaly respondentovy předchozí zkušenosti, jež má v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

## Dotazník

- Máte nyní práci/ brigádu?
  - Ano – pozice: .....
  - Ne
- Kde by měla být nabídka zaměstnání uveřejněna tak, aby získala vaši plnou pozornost?
  - Sociální síť
  - Youtube.com
  - Job servery
  - Webové stránky
  - Billboardy
  - Masmédia (TV/rádio/noviny)
  - Nabídky personálních agentur
  - Veletrhy pracovních příležitostí
  - Letáky
  - Jiné - ..... (uveď)
- Jak by měla být nabídka zaměstnání formulovaná, aby vás zaujala?
  - Vážně míněná
  - Vtipná
  - Kreativní (jakýmkoli způsobem výrazně odlišná od ostatních nabídek práce)
  - Nepříjemně působící
  - Nezáleží na stylu, jakým je napsaná, ale na obsahu, který sděluje
  - Stručná
  - Jiné - ..... (uveď)
- Kolik času věnujete přípravě k výběrovým řízením?
  - Nevěnuji tomu čas
  - 1 hodina
  - Půl dne
  - 1-3 dny
  - 1 týden
  - Déle než 1 týden
- Necháváte si někým radit ohledně toho, jak se chovat u pohovoru?
  - Ano, nechám si poradit
  - Ne, improvizuji
  - Vím, jak se mám chovat
- Jaký typ výběrového řízení preferujete?
  - Výběrový pohovor 
    - Jednokolový
    - Dvoukolový
    - Tří a více kolový
  - Assessment center
  - Jiné - ..... (uveď)
  - Já + 1 osoba
  - Já + 2 osoby
  - Já + komise
- Stalo se vám někdy, že se vám po výběrovém řízení už vůbec neozvalí?
  - Ano, stalo
  - Ne, ještě nestalo
- Jakým způsobem vám u vašeho posledního výběrového řízení firma sdělila výsledky?
  - E-mail
  - SMS
  - Telefonický hovor
  - Osobně
  - Jiným způsobem - ..... (uveď)
- Jak prožíváte období po výběrovém řízení, než vám firma oznámí výsledky?
  - Nečinně vyčkávám
  - Vyhledávám další nabídky práce
  - Když se mi do určité doby neozvou, sám se s nimi zkontaktuji
  - Jiné - ..... (uveď)

# PŘÍLOHA B – DOTAZNÍK PRO FIRMY

Tento dotazník byl rozeslán do firem v elektronické podobě skrze emailovou komunikaci. Dotazník zkoumá preferované způsoby a metody využívané firmami pro získávání a výběr zaměstnanců.

## Dotazník

1. Kde nejčastěji uveřejňujete nabídku zaměstnání?
  - a) Sociální sítě
  - b) Youtube.com
  - c) Job servery
  - d) Webové stránky
  - e) Billboardy
  - f) Masmédia (TV/rádio/noviny)
  - g) Nabídky personálních agentur
  - h) Veletrhy pracovních příležitostí
  - i) Letáky
  - j) Jiné - ..... (uveďte)
  
2. Jakým stylem nabídku práce formulujete?
  - a) Vážně míněná
  - b) Vtipná
  - c) Kreativní (jakýmkoli způsobem výrazně odlišná od ostatních nabídek práce)
  - d) Nepříjemně působící
  - e) Myslím, že nezáleží na stylu, jakým je napsaná, ale na obsahu, který sděluje
  - f) Stručná
  - g) Jiné - ..... (uveďte)
  
3. Kolik času věnujete přípravě výběrového řízení?
  - a) Nevěnuji tomu čas
  - b) 1 hodina
  - c) Půl dne
  - d) 1-3 dny
  - e) 1 týden
  - f) Déle než 1 týden
  
4. Kolik času by měl uchazeč dle vás věnovat přípravě k výběrovému řízení?
  - a) 1 hodina
  - b) Půl dne
  - c) 1-3 dny
  - d) 1 týden
  - e) Déle než 1 týden
  
5. Jaký typ výběrového řízení ve vaší firmě převládá?
  - a) Výběrový pohovor
    - i. Jednokolový
    - ii. Dvoukolový
    - iii. Tří a více kolový
  - b) Assessment center
  - c) Testování uchazečů
  - d) Jiné - ..... (uveďte)
  - iv. Já + 1 osoba
  - v. Já + 2 osoby
  - vi. Já + komise
  
6. Dbáte na to, aby uchazeči byli vždy informováni o výsledcích výběrového řízení?
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Ano, ale už se nám stalo, že jsme uchazeče nekontaktovali
  
7. Jakým způsobem uchazeče kontaktujete s výsledky z výběrového řízení?
  - a) E-mail
  - b) SMS
  - c) Telefonický hovor
  - d) Osobně
  - e) Jiným způsobem - ..... (uveďte)
  
8. Jaké aktivity vykonáváte v období po výběrovém řízení?

.....

.....

# 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: Markéta Mošová

V Praze dne: 02. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis