

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ  
**bakalářské kombinované studium 2000-2003**

**Ctirad Vondrášek**

**Využití pohovoru na bázi kompetencí při výběru  
manažerů**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Praha 2006**

**Vedoucí bakalářské práce:.....**  
**Oponent bakalářské práce:.....**  
**Datum obhajoby:.....**  
**Výsledek obhajoby:.....**

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil.

 8.3.2006

## **OBSAH**

<b>0 ÚVOD</b>	5
<b>1 Základní pojmy psychologie osobnosti</b>	8
1.1 Osobnost a její struktura. Psychické vlastnosti	8
1.1.1 Struktura osobnosti	13
1.1.2 Psychické vlastnosti	16
1.2 Schopnosti a behaviorální přístup	20
1.2.1 Schopnosti	20
1.2.2 Behaviorální přístup	24
<b>2 Definice a typy kompetencí</b>	26
2.1 Pojem kompetence	26
2.2 Definice kompetence	30
2.3 Typy kompetencí	31
2.4 Kompetenční modely	38
<b>3 Metody výběru pracovníků</b>	43
3.1 Analýza pracovního místa a osobnostního profilu vhodného uchazeče	43
3.2 Metody výběru pracovníků a pohovor na bázi kompetencí	50
3.2.1 Metody výběru pracovníků	50
3.2.2 Pohovor na bázi kompetencí	63
<b>4 Personální agentury na trhu práce po roce 1989</b>	67
4.1 Personální agentury na trhu práce po roce 1989 a využívané postupy výběru lidí	67
4.2 Popis procesu výběru pracovníků personální agenturou a úloha konzultanta v tomto procesu	69

<b>5</b>	<b>Metoda výběru prostřednictvím pohovoru na bázi kompetencí</b>	82
5.1	Metody analýzy kompetencí	82
5.2	Struktura pohovoru na bázi kompetencí	87
5.3	Metody hodnocení chování uchazečů a struktura otázek pro jednotlivé kompetence	94
5.3.1	Metody hodnocení	94
5.3.2	Struktura otázek	96
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	123
<b>7</b>	<b>Soupis bibliografických citací</b>	125
<b>8</b>	<b>Bibliografie</b>	127
<b>9</b>	<b>Evidenční list knihovny</b>	130

## 0 ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolil problematiku využití strukturované metody výběru a to pohovoru na bázi kompetencí při výběru manažerů personální agenturou.

Zájem o bližší rozpracování souvislostí v procesu výběru manažerů a jejich využití v praktickém výběru byl významným motivem při volbě tématu této práce.

Více než patnáct let pracuji v oboru vyhledávání a výběru manažerů pro zejména zahraniční společnosti působící v České republice a na Slovensku.

Toto téma se prolíná nejen mojí kariérou, ale souvisí i s vývojem oboru personálního poradenství a metod výběru manažerů v České republice od roku 1989.

V této bakalářské práci se pokouším popsat jeden z důležitých nástrojů výběru manažerů a současně jeho využití v personální praxi.

Ze zkušeností vím, že problematika výběru manažerů je velmi dobře zpracována teoreticky, ale v praxi nejsou strukturované metody výběru příliš uplatňovány. A to jak na straně zaměstnavatele, tak i na straně personálních agentur. Přitom efektivita výběru při využití takových metod je vysoká, a prakticky se projevuje ve stabilitě výsledků a kariér vybraných manažerů.

Dle dosavadních zkušeností mohu uvést, že díky využití strukturované metody výběru roste efektivita výběru zhruba trojnásobně.

V problematice výběru manažerů jde o aplikaci znalostí základů psychologie osobnosti a znalostí specifických metod výběru. Tento přístup se týká zejména lidí, kteří nemají formální psychologické vzdělání. Cílem snažení je potom dosažení maximální kvality a efektivity výběru s využitím „nep psychologických“ metod výběru.

Současně jde o aplikaci základů psychologie osobnosti v procesu vytváření profilů pracovních míst, zejména požadovaného výkonového modelu pracovního místa a pracovníka.

V případě výše uvedené metody nehraje znalost psychologie výhradní roli, neboť proces získávání a výběru pracovníků je při využití strukturovaných metod zásadně opřen o hodnocení naplnění požadovaných modelů chování v praktických životních a pracovních situacích. Není tedy opřen o detailní psychologické hodnocení osobnosti uchazeče.

Důležitost využití strukturovaného přístupu k výběru uchazečů spočívá nejen v dosažení určité maximálně dosažitelné objektivity výběru, ale také ve zkvalitnění výběru jako takového. Nutnost využití strukturovaných metod je dána mimo jiné i skutečností, že od roku 1990 došlo k významnému posunu ve schopnostech uchazečů projít velmi úspěšně výběrovým řízením, bez ohledu na jejich skutečné osobnostní a pracovní kvality.

Mým záměrem v této práci je pojednat o praktických aspektech výběru manažerů a o praktickém využití strukturovaných metod výběru. Toto pojednání může být užitečné nejen pro osoby pověřené výběrem pracovníků, ale i pro potenciální kandidáty na pracovní místa.

Domnívám se, že jistým nezanedbatelným přínosem pro tuto práci jsou již zmíněné, mnohaleté zkušenosti v organizaci výběrových řízení, tvorbě pracovních míst a zejména v praktické aplikaci zmíněné metody.

Práce je obsahově rozdělena do pěti částí. V první části poukazují na základní pojmy psychologie osobnosti, které se v souvislosti s výběrem lidí nejčastěji používají. V druhé části práce se zabývám definicí a typy kompetencí. Ve třetí části se věnuji analýze pracovního místa a metodám výběru pracovníků. Ve čtvrté části popisují situaci na trhu

personálních agentur a jejich vývoj od roku 1989, zejména s ohledem na spektrum nabízených služeb a využívaných metod. Pátá část je věnována samotné metodě pohovoru na bázi kompetencí, a to zejména praktickému popisu jednotlivých kroků výběru a konkrétních otázek, které se při výběru využívají.

Věřím, že díky studiu literatury a využití praktických poznatků jako pramenu informací pro tuto práci, způsobu jejího zpracování a informační úrovni, splňuje tato práce vytčený cíl i účel a přispívá tak k objasnění některých, podle mého názoru důležitých souvislostí.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI

Psychologie osobnosti se snaží pochopit lidskou psychiku a lidské chování jako dynamický systém chování a jednání, který je ovlivněn jak vrozenými předpoklady, tak životním prostředím. Tento komplex je založen na neoddělitelném propojení, pro každého člověka typických, psychických jevů. Toto chování se tak přirozeně liší dle individuality osobnosti. Zvláštnosti člověka jsou determinovány biologicky, a současně také výchovou nebo rodinným prostředím. Dále jsou rozvíjeny ve společenském prostředí a zcela jistě v pracovním prostředí. Lidská psychika je tak podmíněna biologicky a společensky.

Mikšík (1999, s.7) například vychází z hlediska, že psychické jevy jsou neoddělitelné od daného nositele psychického života.

Říká, že na psychiku člověka je nutno nahlížet integrovaným pohledem: „ V psychologii osobnosti usilujeme o pochopení psychiky:

- Jako dynamického interakčního systému, systému cílesměrné regulace aktivit lidského subjektu,
- Který se rozvíjí na bázi vrozených předpokladů (přirozených vlastnostech substrátu psychické činnosti)
- Jako účinný interakční prostředek (resp. nástroj) a produkt realizace životní existence toho kterého individua v těch reálných sociálních kontextech.“  
(Mikšík, 1999, s.7).

## 1.1 Osobnost a její struktura. Psychické vlastnosti

Sám původ slova osobnost je předmětem odborné diskuze. Mikšík (1999, s.10) uvádí, že při výkladu pojmu osobnost lze vycházet například z latinského slova „persóna“, znamenající masku herce v římském divadle, jako něco, čím se jedinec odlišuje.



Dle Fürstové (1997, s.208) je osobnost tvořena zvláštní kombinací psychologických procesů, která vede k individuální jedinečnosti.

Soudobá psychologie pojem osobnost vymezuje v širokém pojetí. Současně psychologie nahlíží na osobnost prostřednictvím různých teorií osobnosti.

Většina definic osobnosti se však shoduje v tom, že osobnost je hypotetickou organizací vnějšího a vnitřního života, která je chápána na základě projevů a individuálních odlišností. Tento komplex je poměrně stálý a je výsledkem vývojového procesu.

Například Fürstová (1997, s.209) uvádí tato členění:

**Psychoanalytická teorie osobnost dle S.Freuda**, která na osobnost nahlíží jako na produkt biologického učení a vývoje libida.

**Sociálněpsychologické teorie osobnosti (např.dle H.Sullivan)** nevidí osobnost jako něco izolovaného, ale jako produkt sociálních interakcí. Jako taková nemůže být posuzována bez ohledu na vztahy s ostatními. „Sullivan definuje osobnost jako soubor relativně stálých znaků opakujících se interpersonálních situací, které charakterizují lidský život. (H.S.Sullivan 1976.)“ (Fürstová, 1997, s.209)

Mikšík (1997, s.11) uvádí, že všechny teorie se snaží pochopit a integrovat poznatky do určitého komplexu, který vede k pochopení tohoto celku lidské psychiky. Rozděluje psychologické teorie na:

- **Hlubinně orientované koncepce osobnosti** (Freud, Adler, Jung, Erikson, Murray, Horneyová a Fromm), které chápou osobnost jako produkt vnitřních dispozic jednotlivce, ať se jedná o dispozice biologické nebo hlubinné, psychodynamické síly.
- **Behavioristicky orientované koncepce** (Watson, Tolman, Skinner, Bandura) se zaměřují na pozorovatelné projevy a

chování jednotlivce a osobnost chápou jako výsledek životní zkušenosti v daném prostředí.

- **Dispoziční přístupy** (Stern, Allport, Cattell, Eysenck) vychází z myšlenky unikátní odlišnosti každého jednotlivce a to díky určitým dispozicím (rysům). Tyto rysy mají trvalý charakter a projevují se konstantním projevem chování, myšlení a emocí.
- **Fenomenologické a humanistické koncepce** ( Frankl, Rogers, Maslow) vidí člověka a jeho osobnost jako produkt uvědomující si sama sebe. Tato konstrukce stojí na vědomé motivaci člověka neustále se rozvíjet a na seberealizaci jako hybné síle dalšího rozvoje osobnosti v čase a v prostředí.
- **Kognitivní teorie osobnosti** (Kelly) odmítají předchozí modely. Osobnost je zde chápána jako výsledek rozumové činnosti, který se dále rozvíjí díky schopnosti poznání.
- **Celostní modely osobnosti** (Lewin, Uznadze) vnímají osobnost neizolovaně od okolního celku světa, která nemůže být poznávána mimo tyto „celostní“ souvislosti. Svět zde nevystupuje jako objektivní realita, ale jako produkt subjektivního vnímání reality.

Dle Nakonečného (1998, s.498) je osobnost v psychologii chápána jako organizovaný celek psychického života s vlastní individuální strukturou. Nejčastěji se hovoří o jednotě všech psychických funkcí, procesů, vlastností, motivů a prožívání.

„Osobnost je „individuální celek psychického života člověka“, který tvoří jednotu s tělem subjektu a s jeho životním prostředím. V tomto smyslu je možné chápat **osobnost jako otevřený živý systém**, který se vyznačuje určitou dynamickou organizací s určitým programem činnosti a určitým zaměřeným chováním reaktivního i aktivního typu.“ ( Nakonečný, 1998, s.142 ).

Lze jen souhlasit s názorem, který uvádí Mikšík (1999, s.7), že pro kvalitu osobnosti jako interaktivního celku, je důležitá úroveň vnitřních a vnějších podmínek.

V praxi se ukazuje, že určití lidé reagují a chovají se ve stejných situacích podobně, resp. že v určitých situacích uplatňují podobné způsoby chování a jednání. Pro potřeby výběru lidí je tato premisa velmi důležitá, neboť je základem pro strukturované metody selekce pracovníků.

Psychologický pojem osobnosti vyjadřuje určitý komplex a strukturu obsahu psychického života jedince. Zjednodušeně by se dalo říci, že na základě odlišnosti osobnosti se dá předvídat budoucí chování v určitých situacích.

Osobnost člověka se utváří již v ranném dětství. „ Středobodem této organizace je funkční systém nazývaný **ego** (latin.já). Vyjadřuje specificky lidskou formu organizace psychiky, která se utváří v rámci určitých zkušeností. Osobností ve smyslu této organizace psychického života se tedy člověk stává až v určité fázi svého dětství, kdy se vytvoří jeho ego.“ (Nakonečný, 1998, s.498)

Vývoj osobnosti je tedy např. dle Nekonečného (1995, s.174) spojen se vznikem **Já** a jeho rozvojem k sebe-pojetí, což jsou základní aspekty fungování a dalšího utváření osobnosti. Při utváření osobnosti samozřejmě záleží na individuálních psychických a fyzických vlastnostech, současně však i na zkušenostech, které jedinec získává v rámci sociálního a kulturního prostředí.

Vliv osobních zkušeností s přibývajícím věkem narůstá, a zvýrazňuje se tak odlišnost, individualita osoby tj. její psychický osobitost. Osobnost tak není jen systémem psychických vlastností, popřípadě s nimi spjatých psychických stavů a procesů.

Nelze ale říci, že pro účely výběru na základě kompetencí se zaměřujeme pouze na socio-kulturní determinaci osobnosti, posuzována je osobnost jako celek. V tomto případě se lze opírat o určitou shodu názorů, že osobnost jedince je utvářena celoživotním učením.

Vliv učení se a zkušenosti potvrzuje i následující názor, který je východiskem pro praxi v personálním managementu a vzdělávání lidí:

“Klíčové kompetence samy o sobě jsou obsahově neutrální, neboť jsou použitelné na libovolný obsah. Jejich *zprostředkování* je však vždy nutně vázáno na konkrétní obsah. Například strategiím překonávání konfliktů se lze naučit vždy jen při řešení nějakého konkrétního konfliktu. Nabývání klíčových kompetencí je celoživotní proces, který je udržován dynamikou nového učení a přeučování.”

(Belz, Siegrist, 2001, s.26.)

Jak dále uvádí Nakonečný (1995,s.49) a Fürstová (1997, s.209) osobnost je výsledkem učení se, pozorováním určitých vzorců chování, jak pozitivních tak i negativních. Současně se člověk vyvíjí i dalším směrem, díky tzv. „instrumentálnímu učení“, které poprvé popsal I.P.Pavlov, jinak také učení se důsledkům vlastního chování.(Fürstová, 1997, s.210)

Morálně vyspělý jedinec má současně postaveny vnitřní hodnoty, které se odvíjejí od morálního cítění. Tyto zkušenosti se zcela jistě promítají do jednání a chování každého jedince a dají se určitým způsobem predikovat, popřípadě hodnotit.

Dle Štikara, Rymeše, Riegla a Hoskovce (2003, s.89) je například **pracovní zkušenost** chápána jako významná součást celoživotního procesu, ve kterém se člověk vyrovnává s podmínkami své existence.

### 1.1.1 Struktura osobnosti

Struktura osobnosti je vnímána odlišně s odkazem na různé teorie osobnosti a přístupy. Jinak nahlíží na osobnost teorie psychoanalýzy dle Freuda, jinak přístup behaviorální anebo humanistický. Atkinsonová (2003, s.454) uvádí čtyři hlavní přístupy k osobnosti:

- **Psychoanalytický**
- **Behaviorální**
- **Humanistický**
- **Kognitivní.**

Všeobecně se setkáváme s pojetím, ve kterém struktura osobnosti v psychologii vyjadřuje vnitřní uspořádání osobnosti, tj. skladbu prvků a dispozic, které jsou chápány jako funkční elementy funkcí různých kategorií (např.výkonu, motivace, hodnocení, formální reaktibility atd.)

Dle Nakonečného (1998, s.517) je struktura osobnosti tvořena prvky, které se nazývají psychické vlastnosti osobnosti (rysy osobnosti), které tvoří různé třídy dle svých funkcí, jako jsou schopnosti a temperament, a které se mohou sdružovat v určité typy osobnosti. Rozlišuje se mezi pramennými a povrchovými rysy. Povrchové se projevují jako vnější projevy a pramenné je vnitřně determinují.

Na osobnost je nutno dále nahlížet dle strukturování dané vývojem, na tzv. **vrstvy osobnosti** vyvíjející se v čase a dle zkušeností. Známé je například rozlišení dle S.Freuda na **id, ego a superego** ( „ono“, „já“ a „nadjá“ ).

Psychický život člověka je dynamický komplex, který se v zásadě stále vyvíjí. Psychické procesy, stavy i vlastnosti mají v současné psychologii mnohá třídění podle různých teoretických přístupů ke studiu osobnosti.

Mikšík (1999, s.133) odkazuje na definici osobnosti podle Angleitera s tím, že osobnost je strukturována na:

- **Stavy**( fyzické stavy, emoce, kognice, aktivity)
- **Rysy**( temperament, charakter, schopnosti)
- **Zevnějšek**( vzhled, anatomie, konstituce)
- **Sociální aspekty** ( postoje, sociální efekty ,role, vztahy).

V literatuře se nejčastěji uvádí kategorie, jako jsou:

- **Temperament a emoce**
- **Schopnosti**
- **Charakter**
- **Postoje a hodnotové orientace**
- **Motivace a vůle.**

Čáp (1993, s.83) uvádí, že však panuje poměrná shoda v rozdělení na hlavní subsystémy osobnosti a to na:

- **Motivaci** (potřeby, zájmy, návyky, emoce, postoje, cíle, hodnoty)
- **Schopnosti** (intelektové, senzomotorické, umělecké, sociální)
- **Rysy** (temperament, charakter).

**Postoje** souvisejí s utvářením osobnosti a jejího charakteru. Vytvářejí se na učení v průběhu života člověka a to na základě vlastních nebo zprostředkovaných zkušeností. Postoj představuje pohotovost reagovat určitým způsobem s určitou intenzitou a v určitém směru na určitý podnět. Díky postojům může člověk uspořádat okolní svět do relativně přehledné a srozumitelné struktury. Poskytuje mu možnost orientovat se, předvídat události.

Obsah a závažnost jednotlivých postojů v životě člověka závisí na vnější struktuře prostředí v němž žije a na významové struktuře, kterou v něm objevuje. Postoje mohou být dále členěny do podskupin jako jsou například zájmy a hodnoty.

**Zájmy** jsou postoje, které se promítají do určité činnosti. Zájem obsahuje poznávací, citovou i volní stránku psychiky. Díky zájmům člověk uspokojuje své motivy. Zájmy jsou považovány za nejlépe ovlivnitelnou část struktury osobnosti.

**Hodnoty** jsou předměty nejobecnějších a v životě člověka nejvlivnějších postojů, které jsou nazývány „hodnotové orientace“. Představují obvykle „normy správného života“, uplatňuje se v nich nejvíce účelové a mravní hodnocení v rozměru dobra a zla. Každý člověk má v zásadě jinou stupnici hodnot, tedy uspořádání hodnot podle vzájemného vztahu a významnosti. Tato stupnice hodnot je příznačnou pro společenskou skupinu, ve které člověk žije, výrazně ovlivňuje jeho společenské začlenění a většinou i jeho pracovní možnosti.

**Motivy** jsou funkční prvky struktury osobnosti, které určují směr a intenzitu jejího chování. Motivy vyjadřují psychologické příčiny či důvody lidského chování a dávají mu psychologický smysl. V psychologii a v užším smyslu vyjadřují motivy vědomé záměry či vědomé cíle jednání.

Psychologie odlišuje různé formy a druhy motivů. Motivačními silami jsou například potřeby, pudy, zájmy, ideály, cíle apod.

Základní formou motivů jsou potřeby. Ostatní formy jsou od potřeb odvozeny. V oblasti potřeb je nejtypičtější rozdělení A.H.Maslowa, tzv. Maslowova pyramida potřeb. Ta rozděluje potřeby dle jejich významu pro život člověka (v sestupném pořadí), na biologické, fyziologické a sociální potřeby (které se dále člení na specifické podoby v rámci těchto kategorií). Při uspokojení potřeb důležitějšího řádu se člověk postupně zaměřuje na uspokojení potřeb dalších skupin.

### 1.1.2 Psychické vlastnosti

Psychické vlastnosti jsou poměrně stálé kvality, které zásadně ovlivňují lidské prožívání a chování a také jeho specifickou část – jednání. Na rozdíl od tělesných vlastností, které lze poznávat přímo, psychické vlastnosti lze poznávat zprostředkovaně, a to na základě projevů lidského chování. Mezi psychické vlastnosti řadíme **schopnosti a rysy osobnosti** (nejčastěji také jako temperament a charakter).

**Schopnosti** jsou chápány jako psychické vlastnosti, které specificky charakterizují určitého člověka. Jsou ovlivněny nejen vrozenými předpoklady, ale také společenskými vlivy. Zajímavá je následující definice :

„Schopnosti jsou závislé nejen na biologických podmínkách, ale také na působení společnosti, výchovy, činnosti a učení v průběhu vývoje jedince. Proto také **úroveň schopností zjištěná v určitém věku dítěte nemusí zůstat neměnná pro celý jeho další život.**“ (Čáp, 1993, s.90)

Tyto výše definované vlastnosti ovlivňují způsob chování, jednání a prožívání. Díky schopnostem se lidé v průběhu života stabilně odlišují navzájem. Schopnosti dále souvisí s pojmy jako jsou **vlohy, nadání a dovednosti**. Uvedené pojmy jsou ve výběru lidí velmi frekventované. Schopnosti jsou rozděleny na několik již uvedených druhů. Významné postavení mezi schopnostmi mají schopnosti intelektové.

**Temperament** je obecně uváděn jako základní vlastnost lidského psychického života. Je to dispozice, která určuje vlastnosti reagování, jako je jeho síla, trvání a další. Jde o vnější projev dynamiky osobnosti, která se projevuje například intenzitou pohybů, jejich tempem, ale i např. hloubkou prožívání. Projevuje se různým způsobem již od dětství. Už od starověku je temperament chápán jako biologicky daný, vrozený rys osobnosti.

Temperament je dynamickým rysem osobnosti, což ovšem



neznamená, že dynamika osobnosti je určována jen temperamentem. Určují ji, zejména v pozdějším věku, i motivy měnící se v konkrétních situacích. Zvláštnosti osobnosti podmíněné temperamentem mají trvalejší ráz, a zatímco schopnosti určují, jak dobře či špatně si člověk počíná, temperament určuje, jakým způsobem se jeho aktivity realizují. Temperament je obecně vnímán jako „jádro“ lidské povahy, neboť má blízko k vrozeným emočním reakcím jednotlivce.

#### **Temperament je určen několika složkami:**

- **Vzrušivost** - určuje, jak snadno emoce vznikají
- **Citlivost** - poukazuje na to, jak silné či slabé podněty jsou k tomu zapotřebí
- **Citovost** - určuje intenzitu a hloubku prožívání
- **Celkové nálady** (jaké nálady převládají)
- **Psychomotorické tempo** (související s rychlostí mluvení, myšlení, reakcí)
- **Komplexní směřování psychické aktivity** (navenek-extroverze, dovnitř - introverze).

Klasické typy temperamentu vytvořil již Hippokrates (nar.460 př.n.l.) a Galénos (129-199 n.l.). Jde o čtyři typy temperamentu: **cholerický, sangvinický, melancholický a flegmatický**. V tomto ohledu psychické vlastnosti prý souvisely s poměrem určitých šťáv v těle:

- **Sangvinik** - převaha krve nad ostatními šťávami
- **Cholerik** - převaha žluče
- **Melancholik** - převaha černé žluči
- **Flegmatik** - převaha hlenu.

Mladší přírodní filosofové (Empedokles a další) dle Stavěla (1971, s. 42) rozlišovali jiné látky. Zde byly tyto typy symbolizovány čtyřmi živly - země, voda, vzduch a oheň :

- **Cholerický-oheň** (teplý, suchý, rychlý, silný)
- **Sangvinický-vzduch** (teplý, vlhký, rychlý, slabý)
- **Flegmatický-voda** (studený, suchý, pomalý, slabý)
- **Melancholický-země** (studený, suchý, pomalý, silný).

Sangvinický a cholerický temperament jsou způsoby reakce charakterizované snadnou vznětlivostí a rychlou změnou zájmů. Zájem je u sangviniků slabý a u choleriků silný. V protikladu k tomu se flegmatický a melancholický temperament vyznačuje sice neúnavnou, ale pomalou vznětlivostí zájmů, zájem je u flegmatiků slabý, u melancholiků silný. Tyto kategorie temperamentu byly používány většinou autorů.

Psychologický obsah klasických typů temperamentu je následující:

	Sangvinik	Melancholik	Cholerik	Flegmatik
<b>Základní nálada</b>	<b>veselá</b>	<b>smutná</b>	<b>mrzutá</b>	<b>Vyrovnaná</b>
<b>Forma prožívání</b>				
<b>Síla</b>	slabé	silné	silné	Slabé
<b>Hloubka</b>	povrchní	hluboké	povrchní	Část.hluboké
<b>Trvání</b>	prchavé	trvalé	prchavé	Část.trvalé
<b>Průběh</b>	nestejnoměrné	stejneměrné	nestejnoměrné	stejneměrné
<b>Způsob pohybu</b>				
<b>Tempo</b>	rychlý	pomalý	rychlý	Pomalý
<b>Síla</b>	silný	slabý	silný	Slabý
<b>Trvání</b>	prchavý	trvalý	prchavý	Trvalý
<b>Průběh</b>	nerovnoměrný	rovnoměrný	nerovnoměrný	rovnoměrný

**Emocionalita** je pokládána za určitou zvláštní dimenzi temperamentu. Základní temperamentová dispozice, vzrušivost, je také základním znakem emocí. Je chápána jako citlivost vůči situacím, které vzbuzují emoce. Určuje především dynamiku prožívání emocí tj. citlivost, hloubku prožívání, čas, častost, stálost emocí a přiměřenost emočních reakcí dané situaci. Určuje také vnější projev emocí, sílu jejich výrazu, stupně nasycenosti chování projevy emocí.

“Základní charakteristikou všech živých bytostí, od nejjednodušších až po člověka, je jejich zaměřenost na dosavadní pozitivní, životní pozici zlepšujících situací, a naopak vyhýbání se situacím, které životní pozici bytosti zhoršují. Proto přibližování se a vyhýbání se náleží k základním instrumentům chování: v tomto smyslu pak emoce představují geneticky zakotvené zaujímání vztahů bytosti k situacím v daném prostředí.” (Nakonečný, 1993, s.73).

**Charakter** - povaha člověka, je chápán obvykle jako rys osobnosti, který je nejvíce ovlivněn výchovou, prostředím a osobní zkušeností. V užším pojetí je charakter nejčastěji spojován s osobní morálkou jednotlivce.

## 1.2 Schopnosti a behaviorální přístup

### 1.2.1 Schopnosti

Schopnosti jsou v psychologii popsány jinak, než schopnosti (kompetence) v oblasti výběru zaměstnanců pro daná pracovní místa. Pojmy schopnosti, dovednosti, vloh a nadání jsou velmi často používány v praxi výběru pracovníků, a proto bych je zde chtěl stručně popsat.

Schopnosti jsou i ukazatelem rozdílu mezi lidmi v rychlosti, snadnosti a kvalitě činnosti, kterou ve srovnatelných podmínkách vykonávají.

Navíc schopnosti nejsou jednou provždy dány. Je dáno individualitou člověka, zda své schopnosti rozpozná a využije. Možnost využití schopností může být však jak pozitivně, tak i negativně stimulováno okolním prostředím.

V personální praxi se velmi často vychází z následujícího názoru: „Schopnost je psychická vlastnost, která umožňuje člověku naučit se určitým činnostem a dobře je vykonávat.“ ( Čáp, 1999, s. 87)

„Schopnosti se utvářejí na základě vloh, které jsou chápány jako vrozené anatomicko-fyziologické zvláštnosti nervového systému, nebo jako morfologické či funkcionální diferenciací vytvářející přirozený základ pro rozvoj schopností.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s.96 )

V mnoha směrech však existují vztahy mezi těmito popisy a přístupy.

Nakonečný (1998, s.296) uvádí, že psychologie pro její potřeby nahlíží na schopnosti jako na psychofyzické dispozice k výkonu činnosti.

Pro srovnání, jedna z mnoha definic kompetence v oblasti personálního managementu a výběru zní např.: „Kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání.“ (Armstrong, 1999, s.194).

Schopnosti nejsou vrozené. Vznikají a rozvíjejí se na základě vloh, záměrně i bezděčně, v působení prostředí na aktivního člověka.

Za základní faktory vývoje schopností jsou pokládány: včasná stimulace dané vlohy, systematické a intenzivní cvičení od dětství a navození příslušné motivace.

Dle Štikara, Rymeše, Riegla, Hoskovce (2003, s.97), lze schopnosti pro potřeby pracovního výkonu rozdělit na 5 základních psychických předpokladů:

- **Senzomotorické**
- **Intelektové**
- **Estetické**
- **Sociální**
- **Autoregulační.**

Schopnosti lze dále rozlišit na **obecné a specifické**.

**Obecné schopnosti** jsou takové vlastnosti, které se uplatňují v praktické činnosti. Na jejich základě jsou utvářeny schopnosti zvláštní, **specificky využitelné** a uplatnitelné v určitém oboru lidské činnosti. Přitom se v některých oborech uplatňují specifické schopnosti, které vznikají kombinací různých specifických a obecných schopností, jako např. v oblasti řízení lidí.

Soubor obecných schopností, které se obvykle ztotožňují s tzv. obecnou inteligencí, se vyznačuje kvalitou vnímavosti, představivosti, pozornosti, paměti a myšlení, jejich přesností a hloubkou.

Inteligence se, dle obvyklého schématu, projevuje schopností usuzovat, chápat vztahy a souvislosti, předvídat důsledky jednání, řešit problémy apod.

Kromě obecných schopností v psychologii lze nalézt různé další specifické kategorie schopností osobnosti. Jedná se například o **sociální schopnosti**, které představují schopnost přirozeného, otevřeného jednání s lidmi, schopnost empatie, schopnost komunikovat. Tyto schopnosti se obvykle zahrnují pod pojmem **sociální inteligence**.

Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec uvádějí (2003, s.99), že v oblasti psychologické teorie ještě není prokázáno, zda je sociální inteligence obecný faktor, ani není vymezen význam funkce některých fenoménů, jako je empatie nebo některých kognitivních schopností.

Zde se personální výběr vůbec neliší od pojetí psychologického. Sociální inteligence nebo tzv. „měkké kompetence“ jsou velmi důležitým kritériem výběru uchazečů vlastně na jakékoli pracovní místo.

Za důležité psychické vlastnosti jsou pokládány intelektové schopnosti, označované jako **inteligence a tvořivost**.

**Inteligence** je pojímána jako všeobecná rozumová schopnost. Tato schopnost se může projevovat například schopností účelně a adaptivně se chovat, usuzovat, chápat vztahy a souvislosti, řešit problémy a předvídat důsledky jednání. Umožňuje jednotlivci podávat mentální výkon. Dále pod pojem inteligence často spadají znaky jako dobrá orientace a dobré myšlení tj. soudnost, pohotovost a přesné vyjadřování, ostré vnímání a dobrá paměť.

Existuje i jiné pojetí inteligence, například Gardnerova teorie mnohačetné inteligence, jak uvádí Atkinsonová (2003, s.442), která se liší od klasického pojetí inteligence jako rozumové schopnosti. Člověk dle této teorie disponuje celou škálou inteligencí, které jsou vzájemně propojeny.

Dále Atkinsonová popisuje sedm druhů inteligence dle H.Gardnera :

- **Lingvistická**
- **Hudební**
- **Logicko-matematická**
- **Prostorová**
- **Tělesně-kinetická**
- **Intrapersonální**
- **Interpersonální.**

Dle tohoto názoru právě díky mnohačetné inteligenci je člověk schopen se učit a působit tak v různých rolích. „Gardner zdůrazňuje, že inteligence není žádná „věc“ či produkt v hlavě, ale „potenciál“, jehož existence jedinci umožňuje přístup k formám myšlení odpovídajícím specifickým druhům obsahu. (Kornhaber a Gardner, 1991,s.155)“. ( Atkinsonová, 2003, s.442)

**Tvořivost** je schopnost poznávat předměty v nových vztazích a originálním způsobem, identifikovat nové problémy, odchylovat se od navyklých schémat řešení a přijímat fakt, že věci se mění.

**Dovednosti** se získávají praxí, jsou rozvinutím a využitím schopností. Utváření dovedností nepostupuje u všech lidí stejně, v této souvislosti se hovoří o stupni osvojení dovednosti a tyto stupně se hodnotí dále dle kvality výsledku a způsobu vykonávání dané činnosti. Dovednosti jsou určitým předpokladem pro správný výkon nějaké činnosti.

**Vlohy** jsou např. dle Čápa (1999,s.87) biologickou dispozicí, která určuje rozvoj schopnosti.

**Nadání** je potom chápáno jako soubor schopností pro určitou činnost a souvisí s **talentem**.

### 1.2.2 Behaviorální přístup

Východiskem pro behaviorální vědy je zejména jeden ze směrů psychologie, a to behaviorismus. Tento směr vznikl kolem roku 1913 v USA, a je spojen se jménem J.B. Watsona.

Behaviorismus (od slova behaviour, chování) se jako směr psychologie snaží o co nejvíce objektivní přístup k psychologii osobnosti a k psychologii člověka. V době svého vzniku navíc tento postoj vyhovoval potřebám rychle se rozvíjející industriální společnosti.

Podle Atkinsonové (2003, s.464) je pro behaviorální přístup typické zdůrazňování vlivu prostředí a situace na chování lidí. „Z tohoto pohledu je chování výsledkem nepřetržité interakce mezi osobními proměnnými a proměnnými prostředí. Podmínky prostředí utvářejí chování prostřednictvím učení a chování osoby naopak utváří prostředí. Osoby a situace se navzájem ovlivňují.“ (Atkinsonová, 2003, s.464 )

„Behaviorální přístup (tj. přístup z hlediska teorie učení) se soustřeďuje na zjevné (tj.vnější) činnosti (aktivity) osoby jako na fakta, determinovaná jejími životními zážitky a zkušenostmi.“ (Mikšík, 1999, s.73)

Dle Nakonečného (1998, s.306) J.B.Watson prohlásil, že psychologie by měla na člověka nahlížet, a studovat jej, dle jeho chování v určitých situacích, protože není zcela jisté, co se děje v jeho vědomí. Ovšem na základě chování člověka je možno jednotlivce objektivně hodnotit.

Ač byl tento směr velmi zjednodušující (v zásadě opomíjel psychické procesy), dal řadu podnětů k rozšíření psychologických poznatků v té míře, týkající se psychologie člověka. Jeho přínos můžeme vidět zejména ve snaze vnést do hodnocení psychologie



osobnosti objektivní přístup. „**Behaviorismus je čistě objektivní přírodní věda, která usiluje o rozvinutí technik předpovědi a kontroly lidského chování.**“ ( Furstová, 1997, s.9 )

Behaviorální přístup na rozdíl od psychoanalytického nevěnuje pozornost biologickým základům chování, ale věnuje se pouze vlivu prostředí.

Toto zjednodušující pojetí je posléze překonáváno v další fázi vývoje behaviorálního přístupu novým směrem, který se nazývá neobehaviorismus, za jehož zakladatele je považován E. C. Tolman. Díky behaviorismu se doménou vývoje stalo učení a jeho experimentální výzkum. Klíčové téma behaviorismu - chování, je dle Nakonečného(1998, s.306) s odkazem na P. Th. Younga, popsáno jako změna v dynamických vztazích mezi organismem a okolím, jako adaptace na prostředí jednak metabolickou reakcí, jednak behaviorální reakcí.

Díky tomuto přístupu se prosadila teze, že adaptace člověka na prostředí probíhá pomocí učení s důsledky v jeho chování.

Dalším vývojovým krokem byl směr, který se nazýval operacionální (P. W. Bridgman), který vycházel z toho, že fyzikální jevy by se měly hodnotit měřitelnými metodami.

Nakonečný dále uvádí (1998, s. 307), že současně se do tohoto přístupu promítaly názory neopozitivistů (zejm. R. Carnap), které byly vedeny snahou o nastolení psychologie jako vědy, která se při svém zkoumání omezuje na intersubjektivně sdělitelné a pozorovatelné chování.

Právě pozorované chování, byť ne experimentálně, ale prostřednictvím jednání jednotlivce v určité situaci a s určitým výsledkem, se o mnoho let později zdá být základem pro vznik kompetencí a jejich hodnocení.

## 2 DEFINICE A TYPY KOMPETENCÍ

### 2.1 Pojem kompetence

Pojem „kompetence“ byl vytvořen ve Velké Británii v souvislosti s procesem vytváření standardů pro National and Scottish Vocational Qualification (NVQs/SVQs). Smyslem bylo vytvoření standardů pro výkon jednotlivých povolání. Základním prvkem „kompetence“ v jazyce NVQ je popis něčeho, co by měli být lidé v dané oblasti schopni dělat. Dle toho jsou hodnoceni, zda jsou již schopní nebo ještě nikoliv.

V praxi se ale od roku 1982 objevilo ještě mnoho názorů a definic, které jsou navíc i zde v ČR ovlivněny nejasnostmi v překladu z anglického jazyka, kdy pojem kompetence byl obvykle spíše chápán jako termín pro pravomoc.

**Z hlediska významu je výzvou již slovo samo. Kompetence může být popisována různými způsoby.**

Dle Beneše (2003, s. 150) není v pojetí a definování kompetencí v literatuře zcela jasno.

„Jeden směr vidí kvalifikaci jako souhrn kompetencí, druhý směr definuje kompetence jako pojem širšího rozsahu než kvalifikace.“ (Beneš, 2003, s. 150).

Nicméně uvádí, že převažující názor je ten, který definuje kompetence jako širší schopnost, která není spojena s kvalifikací pro konkrétní pracovní místo. Tyto kompetence mají tak umožnit jednání v praktických situacích a zahrnují tak schopnosti, znalosti, dovednosti a pochopení. Součástí kompetence je ale také schopnost a ochota vše toto použít v reálných situacích.

“Charles Woodruffe (1991) se domnívá, že slovo kompetence se používá jak ve vztahu ke schopnosti vykonávat práci nebo část práce kompetentně, tak k souboru chování, tj. jak se musí člověk chovat, aby plnil úkoly a pracovní funkce kompetentně“. (Armstrong, 1999, s. 199).

„Kompetenční modely definují určité nároky na „správného člověka“. Jsou poměrně obecnými předpoklady, čím „správný člověk“ má být, co má být. Vytváří též kriteria, podle kterých můžeme určit míru přítomnosti té které kompetence.“ (Hroník, 2005, s. 80 )

Domnívám se, že mít kompetence je něco jiného než být kompetentní. Dle mého názoru je nutno odlišit takové rozdělení a chápání, aby nedošlo k záměnám a nedorozuměním. V prvním případě lze odlišit kompetenci jako schopnost dělat nějakou práci dobře, mít odbornou schopnost, být kvalifikován (v angl. **competence**) a dále jako profil chování nebo schopnost chování v dané práci, které jsou potřebné pro kvalitní výkon (v angl. **competency**).

V žádném případě by ale nemělo být směřováno hledisko osobní a profesní. Hledisko profesní by mělo být základem pro definování osobnostních kompetencí. Jinak řečeno, musíme vědět, čeho chceme na daném pracovním místě dosáhnout a jaké k tomu máme prostředky a potom můžeme definovat, jakou osobnost vlastně potřebujeme pro kvalitní výkon a dosažení požadovaných výsledků.

Dle zdrojů ze společnosti **Saville & Holdsworth** (SHL) je například pojem kompetence chápán ve Velké Británii dvěma způsoby:

Pojem „**competencies**“ se vykládá jako přehled faktorů chování, a je využíván k zpětnému hodnocení (např. v 360° zpětné vazbě nebo v assessment centrech).

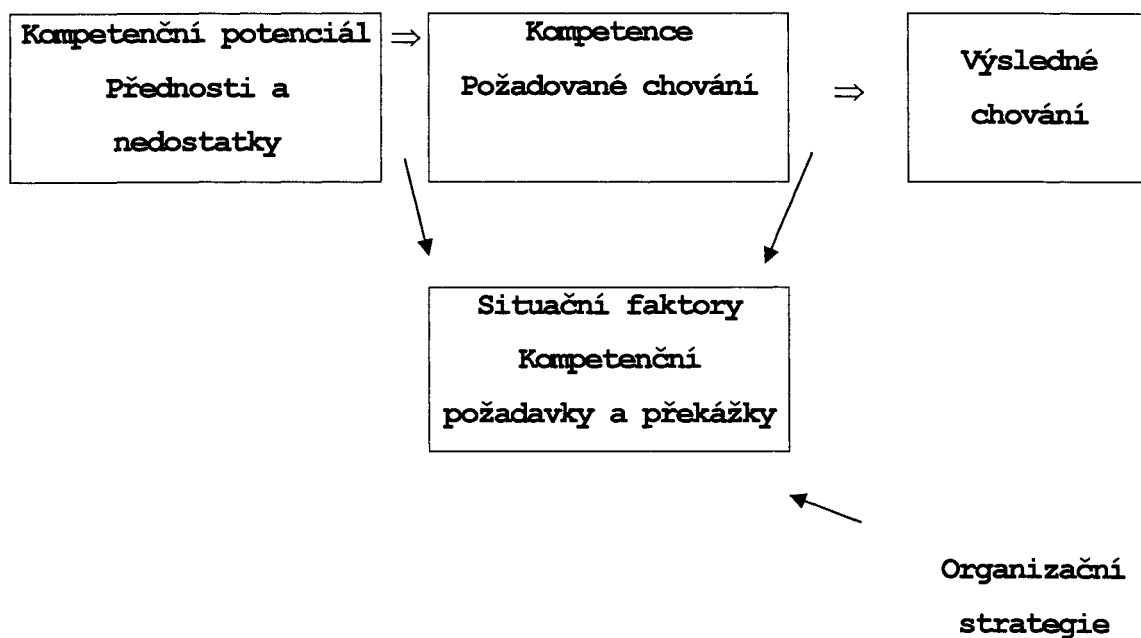
Současně může být využíván k hodnocení dalšího potenciálu (tzv. kompetenční potenciál) uchazeče. Lidé demonstrují kompetence uplatňováním znalostí a dovedností v pracovním prostředí.

Pojem „**competence**“ je chápán jako stav dosažených výsledků. Kompetence představuje zpětně hodnocený výsledek činnosti. Kompetence se týká toho, kde se pracovník nachází nyní, a ne kde by mohl být v budoucnu.

Kompetenční přístup tvoří určitý rámec, který obsahuje:

- **Kompetence** - jako celek požadovaného chování (competencies)
- **Kompetenční potenciál** - individuální atributy nutné pro prezentaci požadovaného chování - (competency potential)
- **Kompetenční nároky** - požadované chování, které vyžaduje dané prostředí / pracovní místo (competency requirements).

Vztahy mezi těmito veličinami lze dle SHL (2004) vyjádřit následujícím způsobem:



Obecně je však definice tohoto slova a s ním spojené významy poměrně široká, včetně toho, že klasifikace kompetencí není sjednocena. Beneš (2003, s.151) uvádí, že však panuje poměrná shoda v dělení kompetencí na:

- Odborné
- Metodické
- Sociální.

K **odborným kompetencím** patří ty, které jsou zaměřeny na praktické aspekty výkonu a to zejména vzdělání, odborné zkušenosti, odborné dovednosti jako např. znalost cizího jazyka, práce na PC nebo speciální znalosti práce s technikou.

K **sociálním kompetencím** náleží např. schopnost sociální interakce, komunikace, vyjednávání, týmové práce a vedení.

Pro **metodické kompetence** je typická schopnost pracovat s informacemi, schopnost logického myšlení a řešení problémů, projektové řízení. (Beneš, 2003, s.153 )

Dále Beneš zajímavým způsobem popisuje pojem **sebekompetence** jako „schopnost reflektovat vlastní jednání, učit se, rozvíjet se ve vlastní režii.“ (Beneš, 2003, s.152)

Protože se na kompetence nahlíží ještě z hlediska jejich složek, Armstrong (1999, s. 196-197) například uvádí, že kompetence je složena z chování jedinců a z jejich znalostí a dovedností .

V odborné literatuře se ale nejčastěji setkáváme s definicemi, které obecně chápou kompetenci jako schopnost co nejefektivněji uplatňovat dovednosti a znalosti v praxi. Kriteria úspěšnosti jsou potom výsledky držitele pracovního místa.

## 2.2 Definice kompetence

Podle **Armstronga** (1999, s.194) lze kompetenci chápat jako schopnost člověka jednat a chovat se takovým způsobem, který je efektivní v daném pracovním prostředí a na daném pracovním místě.

Klasicky byly tzv. klíčové kompetence popsány v roce 1974 Mertensem, jak uvádí Belz a Siegrist (2001, s.27) a jsou chápány jako schopnosti vyrovnávat se s požadavky reálného pracovního života.

Podobným způsobem dle Armstronga (1999, s.194) objevuje kompetenci Boyastiz v roce 1982, který vidí kompetenci jako schopnost „...chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky...“. (Armstrong, 1999, s.194)

„Kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládnutí nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky. Training Agency, 1988.“ (Armstrong, 1999, s.194)

Nelze než souhlasit s následující definicí kompetence, že kompetence je: “jakákoliv individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána, a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem, Spencer a kol.,1990“. (Armstrong, 1999, s.194)

„Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopností člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně“. (Belz, Siegrist, 2001, s.166)

**Hroník** (2005, s.80) vyjadřuje názor, že existuje univerzální model skupiny kompetencí, které vyžaduje téměř každé zaměstnání a to kognitivní schopnosti, vitalitu a zaujetí pro práci. „... univerzální charakteristiky ovlivňují výkon v podstatným způsobem a že nachází

uplatnění u 90% činností." (Hroník, 2005, s.81 )

## 2.3 Typy kompetencí

Již **H. Fayol**, představitel klasického managementu, rozložil manažerskou práci do šesti hlavních skupin - technické, komerční, finanční, bezpečnostní, účetní a administrativní, se kterými je nutno se vypořádat.

**C. Barnard** roztrídil manažerské činnosti na zajišťování komunikace, podporu základních činností a formulování a definování cíle a účelu.

**E. Jacques** definoval manažerskou činnost jako výkon vlastní rozhodovací činnosti v rámci daných limitů za účelem dosažení vytýčených cílů.

**H. Mintzberg** popsal hlavní úlohy manažera - interpersonální, informační, rozhodovací.

**P. F. Drucker** (1998, s.109-114) uvádí, že například manažeři musejí mít určité znalosti a dovednosti, které jsou bezpodmínečně nutné pro jejich práci. Zejména to jsou:

- Znalosti ekonomických informací a schopnost s nimi pracovat
- Schopnost zvládat a zpracovávat informace o produktivitě
- Mít a zvládat informace o alokovaní zdrojů
- Mít informace o „kompetentnostech“ a umět jich využívat (zde kompetentnosti chápe jako specifické, stěžejní dovednosti)
- Mít znalosti informačních technologií a být počítačově gramotný
- Schopnost vytýčení cílů
- Schopnost organizace práce
- Schopnost motivovat lidi a komunikovat s nimi
- Rozvoj lidských zdrojů.

**Armstrong** (1999, s.195) rozděluje kompetence na :

- **Kompetence behaviorálně-personální**, tzv. **měkké kompetence** jsou dovednostmi a schopnostmi (vedení, analytické myšlení, orientace na úspěch, komunikace atd.)
- **Kompetence založené na práci/zaměstnání**, tzv. **tvrdé kompetence**, jsou pracovními normami výkonu na pracovišti a slouží k hodnocení pracovního výkonu. V případě výběru lidí slouží také k hodnocení a posuzování předchozího výkonu.
- **Kompetence prahové** jsou minimální požadované kompetence požadované k výkonu dané práce, ale nerozlišují mezi kvalitou výkonu.
- **Kompetence výkonové** rozlišují mezi kvalitou výkonu.
- **Rozlišovací kompetence** charakterizují normy kvality výkonu, a rozlišují mezi výkonnými a méně výkonnými pracovníky.
- **Druhové kompetence** jsou kompetence společné pro určitou profesi (společné např. pro všechny marketingové manažery bez ohledu na oblast působení).
- **Základní kompetence** jsou takové, které jsou společné pro všechny zaměstnance jednoho podniku.
- **Specifické kompetence** jsou společné pro specifické skupiny uvnitř podniku.

Měkké a tvrdé kompetence mají společné to, že se společně týkají požadovaného výkonu na skutečném pracovním místě a zaměřují se především na výsledky chování, neměří však úroveň schopností, znalostí a požadovaných dovedností. Ostatní typy kompetencí se věnují kvalitě požadovaných dovedností, schopností a zkušeností.

Díky mé praxi se domnívám, že pro celkové zjednodušení lze na kompetence nahlížet jako na chování, které je nutné pro dosažení požadovaného pracovního výkonu. V praktickém výběru lidí je toto i východiskem pro hodnocení vhodnosti či nevhodnosti uchazečů.



Kompetence se v praxi obvykle rozdělují na:

- **Základní** (obecné nebo klíčové)
- **Důležité pro danou práci**
- **Specifické dle pozice**, např. na řízení jiných lidí
- **Skupinové.**

**Skupinové kompetence** zastřešují určité příbuzné kompetence vhodné pro určitou roli. Například kompetence důležité pro manažery:

- **Strategické řízení cílů**
- **Motivace a vedení lidí**
- **Týmová kompetence** - společné pro celou skupinu jako např. empatie, týmová spolupráce, upřímnost
- **Systémová kompetence** - individuálně i skupinově schopnost včleňovat se do větších systému a orientovat se v něm .

**Siegrist** (2001, s.28) se odkazuje na Mertense, který definuje skupinu tzv. **klíčových kompetencí**. Tyto pro život a práci důležité kompetence mají neutrální obsah a nabývají jej až v celoživotním procesu učení se v různých situacích. Jsou výsledkem kognitivního přístupu a získávají tak obsah až v určitém případě nebo situaci.

Seznam klíčových kompetencí dle Siegrista:

- **Základní kompetence**
- **Horizontální kompetence**
- **Rozšiřující prvky**
- **Dobové faktory.**
  
- **Základní kompetence** jsou základní myšlenkové operace nutné pro kognitivní zvládnání nejrůznějších situací a požadavků.

- **Horizontální kompetence** jsou schopnosti získávat informace, porozumět jim, zpracovávat je a chápat jejich specifičnost.
- **Rozšiřující prvky** jsou obecné a základní vědomosti v rovině fundamentálních kulturních technik (početní operace) a znalostí důležitých pro určité povolání ( technika měření, ochrana práce, zacházení s nářadím).
- **Dobové faktory** jsou chápány jako schopnost rozvíjet znalosti vzhledem k novým poznatkům ( moderní dějiny a literatura, počítání s množinami, ústava).

Požadované kompetence se obvykle liší na základě dané pracovní pozice, a bylo by nepraktické dopředu kompetence, zejména pro potřeby výběru lidí, jakkoli zevšeobecňovat. Zejména i proto, že například v případě výběru manažerů se požadované personální kompetence definují současně s definicí pracovního místa.

**Beneš** (2003,s.157) rozděluje kompetence, důležité například pro práci andragoga na:

- Kompetence získané formálním studiem
- Kompetence získané krátkodobými kurzy
- Kompetence získané pouze dlouhodobými kurzy
- Kompetence ovlivnitelné jen do určité míry (osobnostní kompetence)

Mezi důležité osobnostní kompetence řadí Beneš (2003, s.198) následující:

- Flexibilita a adaptabilita na prostředí a role
- Extrovertní osobnost a komunikativnost
- Sebevědomí ,suverenita a ambicioznost
- Aktivita a iniciativa

- Odolnost proti stresu a zátěži
- Organizační schopnosti
- Vysoké pracovní nasazení
- Sebe-motivovanost a nadšení do práce
- Spolehlivost a kredibilita
- Empatie
- Citlivost pro sociální realitu
- Dodržování etických standardů.

Povolání jako takové je činností, která vyžaduje primárně takové schopnosti, které člověku umožní řešit problémy a situace a to zejména svoji schopností učit se, analyzovat a implementovat. V situacích, jako je např. výběr lidí, pracujeme tedy velmi často s výše uvedeným pojmem **klíčové kompetence**. Klíčovými kompetencemi jsou nazývány proto, že napomáhají vyrovnávat se s realitou a flexibilitou pracovních míst, jak uvádějí Belz a Siegrist (2001, s.28).

Dle **Kocianové** (2004, s.101) se manažerské, vůdcovské kompetence, s odkazem na výzkumy chování a vlastností vůdčích osobností, rozdělují na:

- Řízení pozornosti-schopnost vize
- Řízení významu-schopnost vize prezentovat
- Řízení důvěry-schopnost zaujetí pro vizi
- Řízení sebe sama-víra ve vlastní schopnosti .

Další typy kompetencí lze popsat díky následující definici.  
 „Úloha vůdce spočívá v podpoře koordinace činnosti, vůdce je integrátorem podnikových systémů. Vůdce je oporou, která upravuje, pozměňuje, přizpůsobuje a znovu uspořádává celkový úkol.“  
 (Kocianová, 2004, s.99)

I v praxi, s odkazem na aktuální průzkum v inzerci a v zadáních firem, které hledají pracovníky, převažují tyto požadované kompetence:

- Komunikativnost a kooperativnost
- Schopnost tvůrčího řešení problémů a flexibilita
- Samostatnost
- Odpovědnost
- Schopnost učit se
- Adaptabilita.

Další členění (v případě managementu) je dle Armstronga (1999, s.201) například na skupinu základních kompetencí, jako jsou:

- Osobní motivace
- Orientace na úspěch
- Strategické předvídání
- Kritické uvažování
- Ambice, sebedůvěra
- Sebekontrola
- Flexibilita
- Schopnost vést
- Zaujetí pro efektivnost apod.

Pracovníci **SHL** pod vedením Prof.D. Bartrama (The SHL Universal competency framework, 2004, s.10) ve Velké Británii vytvořili seznam osmi základních kompetencí, tzv. „Great Eight Competencies“ :

- Řízení a rozhodování
- Schopnost spolupráce a podpory
- Schopnost interakce a prezentace
- Analytické myšlení a schopnost interpretace

- Tvůrčí a koncepční myšlení
- Organizační a realizační schopnosti
- Schopnost adaptace a flexibility
- Zaměření na výsledek a výkon .

**Vodáček a Vodáčková** (1999, s.20) uvádějí jako jednu z klíčových kompetencí manažera schopnost managementu změn, a to zejména ve smyslu zajištění podmínek pro inovační změny podniku. Jako další klíčové kompetence, které umožňují manažerům zvládat jejich roli, jsou zejména schopnosti:

- Plánování
- Organizování
- Komunikování
- Usměrňování
- Reprezentování .

**Plamínek a Fišer** (2005, s.28-30) vidí kompetence manažerů jako množinu úloh, které musí manažer plnit. „ Pro manažery nám při tomto pohledu vychází zpravidla 12 úloh, s nimiž jsou spojeny konkrétní kompetence:...” ( Plamínek, Fišer, 2005 )

Jimi uváděný seznam kompetencí manažera vypadá následovně:

- Definování produktů
- Definování procesů
- Definování zdrojů
- Definování struktur
- Definování zpětných vazeb
- Definování dopředných vazeb
- Definování úloh a kompetencí
- Orientace lidí

- Motivace lidí
- Habilitace lidí
- Synergizace lidí
- Intergace lidí.

## **2.4 Kompetenční modely**

Jediný modelový profil ideálního pracovníka na úrovni manažera pravděpodobně neexistuje, neboť takový profil bude vždy ovlivněn danou kulturou, pracovními podmínkami, specifickými požadavky apod. Na základě dostupné literatury, např. Armstrong (1999, s.202), kde je tato otázka velmi často řešena, lze ale alespoň doporučit základní kompetenční model manažerských dovedností resp. vycházet ze základů tzv. druhových kompetencí manažerů podle Dulewitze, které se člení na:

### **Individuální kompetence**

- Strategický úhel pohledu
- Analýza a úsudek

### **Interpersonální kompetence**

- Plánování a organizování
- Řízení pracovníků a přesvědčivost
- Asertivita a rozhodnost
- Interpersonální senzitivita
- Slovní komunikace

### **Adaptabilita**

- Adaptabilita a pružnost

### **Výsledky**

- Energie a iniciativa
- Vůle k úspěchu
- Podnikatelský smysl

Těchto rozdělení však existuje, jak již uvedeno, celá řada, mohou být navíc specifická pro danou společnost nebo podnik.

Dle **Hroníka** (2005, s.83-84) v praxi existuje několik kompetenčních modelů, které jsou vhodné pro specifickou činnost nebo specifickou společnost:

- **Model PETRA**, který vznikl v letech 1984-1988 z modelu firmy Siemens. V tomto modelu jsou klíčové kompetence chápány jako schopnosti přesahující hranice povolání a profese (např. komunikace, samostatnost, odpovědnost, organizace).
- **Model Allianz ČR** je modelem hodnot a směrnic firmy, který je však uplatnitelný na všechny pracovníky (zaměřenost na vize, hodnoty, rozvoj, změnu, otevřenost, cíle, nasazení apod.).
- **Boyatzisův model manažerských kompetencí** z roku 1982 obsahuje 7 tzv. prahových kompetencí důležitých pro manažerskou práci (např. pozitivní naladění) a dále obsahuje specifikace činností, znalostí, dovedností, postojů a vlastností, které jsou potřebné pro kvalitní výkon manažerské pozice (např. orientace na výkonnost a užívání kultivované moci).
- **Model manažerských kompetencí AMA** (Americká manažerská asociace) obsahuje popis kompetencí, které by měl mít manažer. Tento model obsahuje 18 kompetencí, např. oblast usměrňování podřízených a oblast cílového snažení.
- **Model APA** (Americká psychologická společnost) doporučuje model založený na intrapersonálních, interpersonálních a kariérových dovednostech, na osobní stabilitě a komunikačním stylu.

- **Model 5 subsytémů manažerské kompetence**, který je založen na kombinaci měkkých a tvrdých dovedností. Model kombinuje osobnost, motivaci, odborné znalosti, komunikaci a znalosti technologií.
- **Model manažerských kompetencí dle L.Kostroně** na rozdíl od obvyklého pojetí psychologických kvalit představuje trojrozměrný systém interakce osobnosti a prostředí. Tento model definuje systém osobnosti (rozděluje lidi např. na puntičkáře, lajdáky atd.) a systém prostředí (např. velikost vliv velikosti firmy).
- **Model prodejních dovedností AIDA** vychází z potřeby jednotlivých schopností důležitých pro úspěch v oblasti prodeje: pozornost (attention), zájem (interest), touha po úspěchu (desire) a akce/uzavření (action).
- **Model prodejních dovedností MOTIVS** sleduje celý komplex dovednosti a schopnosti důležitých pro prodejní specialisty jako např. sebeprezentace, tah na bránu, odolnost a zvládání námitek.

**Plamínek a Fišer** (2005, s.126 - 129) popisují zajímavým způsobem maticový model kompetencí, požadavků a možností, tzv. „**matrix of competencies**“ nebo tzv. „**babice způsobná**“.  
(Plamínek, Fišer, 2005).

Tento rozsáhlý seznam obsahuje **horizontálně** 12 kompetencí/úloh manažerů (např. definování zdrojů, integrace lidí), které mají být vykonávány v konkrétních rolích. **Vertikálně** matice obsahuje jednotlivé lidské zdroje (např. sebeovládání, vztahové dovednosti, postoje). Tento model umožňuje základní orientaci pro definování požadovaných kompetencí. Současně se tato matice věnuje i definování požadované úrovně kompetencí prostřednictvím deseti stupňové škály (stupeň 1- není vyžadována, stupeň 8- mistrovské užití a stupeň 10- generování dovedností).



Kompetence lze dělit i dle jejich **struktury**. Siegrist (2001, s.166-167) uvádí toto rozdělení:

- **Sociální kompetence**
- **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě**
- **Kompetence v oblasti metod.**

**Sociální kompetenci** se rozumí obvykle kooperativnost, komunikativnost, schopnost dobře řešit konflikty a schopnost týmové práce.

**Kompetenci ve vztahu k vlastní osobě** se zejména rozumí mít schopnost sebereflexe, zájem o rozvoj vlastních schopností a znalostí, osobní integrita a její udržování.

**Kompetence v oblasti metod** jsou zejména odborné znalosti a schopnost jejich uplatnění v praxi, práce s informacemi, schopnost systematického přístupu a schopnost dávat věci do kontextu, schopnost kritického přístupu a analýzy.

### Hodnocení kompetencí.

Pro potřeby hodnocení např. Armstrong (1999, s.196-197) také současně definuje požadované hodnoty chování nebo požadované výsledky. U řídicích kompetencí lze tyto hodnoty popsat následujícím způsobem:

#### **„Pozitivní znaky**

- Dosahuje vysoké výkonnosti týmu
- Jasně definuje cíle, plány a očekávání
- Trvale sleduje výkon a zabezpečuje dobrou zpětnou vazbu
- Udržuje dobré a efektivní vztahy s jednotlivci i s týmem jako celkem
- Vytváří týmu vědomí společného cíle

- Buduje týmovou morálku a efektivně motivuje jednotlivé členy týmu tím, že uznává jejich přínos, přičemž přijímá vhodná opatření vůči pracovníkům s nízkým výkonem

### **Negativní znaky**

- Nedosahuje vysoké úrovně výkonnosti týmu
- Neumí vysvětlit cíle nebo normy výkonu
- Nevěnuje dostatečnou pozornost potřebám jednotlivců a týmu
- Ani nesleduje pracovní výkon, ani neposkytuje zpětnou vazbu na pracovní výkon
- Je nedůsledný při odměňování dobrého výkonu a při opatřeních orientovaných na málo výkonné pracovníky. “

(Armstrong, 1999)

### **3 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ**

#### **3.1 Analýza pracovního místa a osobnostního profilu vhodného uchazeče**

Výběr kvalitního pracovníka je poměrně závažný úkol a v rámci procesu výběru je nutno učinit celou řadu zodpovědných rozhodnutí. Týkají se zejména významu pracovního výkonu pro chod organizace, spokojenosti všech zúčastněných stran anebo délky pracovního poměru.

Úkolem výběru pracovníků je zejména rozpoznat, který z uchazečů o práci manažera bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat potřebám podniku. Dalším klíčovým úkolem je co nejlépe predikovat předpokládaný výkon a chování vybraného pracovníka. Správně vybraný pracovník je zárukou stability pracovního kolektivu, růstu pracovních výkonů a dalšího růstu podniku.

Vlastní proces výběru pracovníků by se dal rozložit do několika důležitých kroků, které předcházejí skutečnému výběru:

- stanovení požadavků kladených na pracovníka
- specifikace kritérií (pracovního místa, divize, celého podniku), která budou použita při posuzování toho, zda uchazeč tyto požadavky splňuje
- zvážení a prověření validity (platnosti) a spolehlivosti zejména těchto kritérií
- najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

Výběru předchází celá řada přípravných kroků, mezi něž patří:

- analýza pracovního místa
- v návaznosti na ni také specifikace profilu uchazeče
- vytvoření portfolia požadovaných kompetencí, a to jak profesních, tak i osobnostních.

Tyto kompetence vzájemně ovlivňují jak techniky výběru, tak i kritéria výběru. Pro dosažení těchto úkolů je nutno řešit několik zcela základních problémů.

Vycházejme z předpokladu, že podnik má již vytvořen systém nábory a výběru nových pracovníků. Mimo mnoha kroků, které např. zahrnují stanovení kritéria úspěšnosti práce a faktorů používané k předvídání úspěšnosti práce na daném místě (vzdělání, praxe, výsledky testů, hodnocení pracovního výkonu, požadované vystupování a jednání atd.), je nutno se věnovat zejména revizi nebo tvorbě popisu pracovního místa. A to s ohledem nejen na vykonávané činnosti, ale také s ohledem na předpokládané chování, odpovědnosti, vztahy s ostatními horizontálně i vertikálně, vztahy se zákazníky, případné krizové situace, obtížnosti, kariérní růst a formální kvalifikační předpoklady.

**Postup při analýze pracovního místa lze dle Koubka (2000, s.78) rozložit do následujících kroků:**

- Určení cíle a účelu analýzy místa s ohledem na ostatní personální činnosti
- Zpracovat plán a předložit jej vedení podniku
- Získat pro tento plán podporu vedení a spolupracovníků
- Sestavit časový harmonogram plánu
- Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět
- Informovat pracovníky, kterých se analýza místa bude dotýkat
- Provést pilotní krok analýzy
- Zhodnotit tento pilotní pokus a popřípadě postup dále upravit
- Provést analýzu
- Zkontrolovat a analyzovat výsledek
- Zpracovat popisy pracovních míst

Tento popis definuje se příslušné pracovní místo a stanovuje základní pracovní podmínky. Dále uvádí, jaké kompetence by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat dané místo a konkrétně se specifikují požadavky na kvalifikaci

## **Zdroje získávání informací o pracovním místě**

Podstatou, a současně prvním krokem analýzy, je sběr informací na téma obsahu pracovního místa, a to zejména s odkazem nejen na existující, ale i na budoucí potřeby podniku. Úspěch analýzy místa závisí využitých zdrojích a metodách. Při analýze pracovního místa resp. při sběru informací je nutno vycházet z:

- existující a případně budoucí organizační struktury
- pohovoru s manažerem, který zastává přímo nadřízenou funkci hledané pracovní pozici
- analýzy informací od držitelů identického pracovního místa, podřízených nebo od spolupracovníků
- pozorování pracovníků při práci, pokud provádějí podobné činnosti
- pohovoru nebo pozorování držitele pracovního místa
- informací od zkušeného pozorovatele
- informací od externího specialisty na zpracování analýz pracovních míst
- informací od expertů z daného oboru
- existujících písemných materiálů

Klíčem k úspěchu je samozřejmě profesionální a citlivý přístup k lidem a vynikající komunikativní a analytické dovednosti.

Analýza pracovního místa nemusí nutně vždy souviset jen s náborem nových pracovníků. Spíše naopak, kvalitní podnik by měl pracovní místa analyzovat a upravovat dle průběžného vývoje. Obecně by popis místa měl obsahovat následující:

- Celkový účel pracovního místa - proč místo existuje
- Obsah pracovního místa - klíčové a vedlejší úkoly
- Zodpovědnost - požadované výsledky
- Kriteria výkonu - měřítko úspěchu
- Odpovědnost - v zásadě rozsah svěřené pravomoci
- Organizační vztahy - nadřízenost/podřízenost
- Motivační faktory - zvláštní rysy práce
- Možnosti osobního rozvoje - další kariéra
- Popis pracovních podmínek a to zejm. z hlediska obtížnosti - pracovní podmínky.

K analýze pracovního místa je nutno postupovat přísně systematicky. Výsledkem by měl být dokument, který obsahuje výše zmíněné informace, ale měl by být co nejstručnější.

## **Metody získávání informací o pracovním místě**

Základní metody jsou:

- Pohovor (strukturovaný a nestrukturovaný)
- Dotazník
- Pozorování

**Pohovor** s držitelem místa se zaměřuje na důležité aspekty pracovního místa. Tato metoda umožňuje srovnávat informace od různých držitelů pracovního místa. Nevýhodou může být velká časová náročnost.

**Dotazníková metoda** je opřena o informace, které držitel pracovního místa nebo jiní lidé uvedou do dotazníku. Dotazník po vyplnění bývá obvykle konzultován s nadřízeným. Nevýhodou dotazníku může být nesprávné pochopení otázky a díky tomu nesprávná odpověď. Kvalitu dotazníku ovlivňuje i kvalitní příprava, která je závislá na schopnostech těch, kteří dotazníky sestavují.

**Pozorování** je nejjednodušší metodou, která je však plně závislá na kvalitě pozorovatele. Podstatou metody je popis pozorované činnosti držitele pracovního místa.

### **Metody používané k analýze pracovních míst:**

Získané informace se následně analyzují. Některé metody analýzy pracovních míst jsou univerzální, a některé vhodné jen pro dané pracovní místo.

- **Funkční analýza** - vychází z předem navrženého katalogu pracovních míst, které obsahují základní charakteristiku práce. Metoda je zaměřena tři aspekty pracovního výkonu - lidi, informace a věci. Nevýhodou je zaměření pouze na tři aspekty výkonu.
- **Metoda PAQ** (Position Analysis Questionnaire) je založena na kategorizaci činností pracovníků. Používá se šest hlavních kategorií činností a 194 prvků práce, které tyto kategorie popisují. Nevýhodou je její pracnost plynoucí z velkého počtu prvků.
- **Metoda MPDQ** (Management Position Description Questionnaire) je příkladem metody vhodné pro určitou kategorii pracovních míst. Tento dotazník analyzuje specifické manažerské dovednosti. Skládá se z 208 položek ve 13 kategoriích. Tato metoda je také velmi pracná, ale je pokládána za velmi efektivní pro analýzu manažerských dovedností. Vyžaduje zkušeného analytika.

- **Další metody:** HAY, AET, Metoda kritických příkladů.

V případě, že se podařilo dosáhnout požadovaného profilu pracovního místa, v rámci přípravy na výběr manažerů pomocí kompetencí, je nutno žádat celou řadu dalších informací, které nakonec povedou k vytvoření modelu požadovaného uchazeče. Metody, které se pro tuto práci využívají, jsou zejména **pohovor, pozorování, dotazníky a ověřování získaných informací**.

Pro případ analýzy pracovního místa se tedy musíme koncentrovat zejména na činnosti, které budoucí manažer bude provádět, a na způsob/kvalitu jejich provádění.

Díky mé praxi mohu uvést, že nás zajímají zejména následující (pouze pro potřeby této práce) základní informace:

- Zda řídí (např. a koho a jak)
- Zda řeší (např. co a s jakým výsledkem ?)
- Zda reprezentuje (např. jak často a jakým způsobem ?)
- Zda rozhoduje (např. o čem, na jaké úrovni ?)
- Zda radí (např. komu, jak, s jakým výsledkem ?)
- Zda motivuje (např. jak, a také co je očekáváno ?)
- Zda musí být kvalifikován (např. a jak ?)
- Zda musí mít určité schopnosti (např. jaké a proč)
- Zda musí mít určité dovednosti atd.

Díky tomuto postupu se přiblížíme k další etapě, a to k analýze pracovní role. Tato analýza je pokračováním analýzy pracovního místa.

Zde je nutno se již zaměřit na kompetence, které jsou pro výkon pracovního místa potřeba. Ideální metodou pro získání těchto informací je pohovor se všemi zúčastněnými stranami ( horizontálně i vertikálně, externě i interně).



Dalším krokem tohoto procesu je analýza dovedností nezbytných pro dané pracovní místo. V případě manažerských dovedností se lze opírat o celou řadu existujících „seznamů“ manažerských dovedností, které jsou široce publikovány. V tomto textu jsem již zmínil dovednosti nezbytné pro práci manažera jako například:

- Schopnost motivovat
- Schopnost řídit a rozhodovat
- Schopnost komunikovat
- Schopnost řešit problémy tvůrčím způsobem
- Schopnost a dovednost delegovat
- Schopnost organizovat a prezentovat
- Schopnost analytického a strategického myšlení
- Schopnost komerčního úsudku
- Schopnost orientovat se v mezilidských vztazích
- Schopnost adaptace na změny a flexibilita .

Výčet těchto dovedností se liší dle různých přístupů či jednotlivých autorů a svým rozměrem by překračoval rozsah a zaměření této práce.

Klíčovou otázkou poté zůstává, jak při využití dostupných prostředků výběru dosáhnout řádného vyhodnocení těchto dovedností.

## **3.2 Metody výběru pracovníků a pohovor na bázi kompetencí**

### **3.2.1 Metody výběru pracovníků**

Metody uplatňované při výběru jsou nejefektivnější, pokud se vzájemně kombinují. Dle **Clegga** (2005, s.6) zejména velké společnosti pro výběr zaměstnanců využívají současně celou řadu metod jako je pohovor, testy, hraní rolí a skupinová cvičení. Cílem je samozřejmě získat co nejlepší obraz o každém kandidátovi.

Psychologie osobnosti má jistě nespočetné možnosti a oblasti využití. Znalost osobnosti, její struktury, typologie a schopnost aplikovat tyto znalosti v praktických situacích, je velkým přínosem prakticky ve všech činnostech, ve kterých má člověk a jeho chování nějaký význam. Zcela jistě lze tyto znalosti velmi efektivně využít v náborové praxi a řízení lidí a to zejména v situacích, kdy dochází k psychologickému testování pracovníků anebo v tzv. assessment centrech.

Pokud uplatňujeme psychologii osobnosti při výběru manažerů, je jednou z nejdůležitějších potřeb znalost a schopnost analýzy osobnosti kandidátů. V případě pracovníků personálních agentur je nutno si uvědomit, že nejde ve většině případů o kvalifikované psychology, a proto je pro ně nemožné jakkoli analyzovat osobnost uchazeče v odborném slova smyslu.

Při výběru pracovníků bývají k dispozici rozsáhlé odborné informace o osobnosti kandidáta, např. výsledky psychologických testů, které však nekvalifikovaný člověk nedokáže interpretovat. V takovém případě jsou tyto informace pro potřeby výběru lidí bezcenné.

Cílem všech metod výběru je dosahovat co nejlepšího a nejefektivnějšího výběru na dané pracovní místo. Žádná z metod však nevylučuje a často ani nesnižuje riziko výběru nevhodného uchazeče.

Výběru pracovníků tedy nutně musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení, tj. metod výběru.

Kritéria hodnocení i použité metody musejí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka.

Jakkoliv pečlivé stanovení kritérií úspěšnosti práce či prediktorů ještě nezajišťuje úspěšný výběr. Ten závisí v první řadě na kvalitě informací o uchazečích. To je nutné mít na paměti už během procesu získávání, především při volbě dokumentů požadovaných od uchazečů, zejména pak při konstrukci dotazníku či formulování požadavků na další předkládané dokumenty. Mnohé závisí také na pečlivosti a objektivitě při zpracování referencí a jiných materiálů hodnotících pracovní výkon uchazeče na předchozích pracovištích i na tom, do jaké míry bude chtít uchazeč informace o sobě zkreslovat a jaký prostor pro to dostane.

Problém kvality informací o uchazeči vystupuje naléhavěji v případě výběru z uchazečů získaných z vnějších zdrojů, protože o uchazečích z vnitřních zdrojů jsou k dispozici přece jen spolehlivější informace a posuzování pracovní způsobilosti současných pracovníků instituce pro obsazované místo je tak snadnější a spolehlivější.

Při posuzování způsobilosti uchazečů pro obsazované pracovní místo je tedy možné se setkat s různě přesnými a různě pravdivými informacemi a součástí celého procesu posuzování by měla být i snaha o verifikování všech informací, ať už je uvádí sám uchazeč či kdokoliv jiný. Tomu slouží kombinace metod výběru (např. údaje uvedené v dotazníku se verifikují pomocí dalších dokumentů či během pohovoru, deklarované znalosti a dovednosti se ověřují pomocí testů či během pohovoru, k verifikaci informací slouží i reference atd.).

### **Proces výběru pracovníků by měl postupovat v následujících krocích:**

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
2. Zkoumání životopisů.
3. Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech (pokud nebyl uskutečněn již během získávání pracovníků, např. ještě před uskutečněním předvýběru).
4. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).
5. Výběrový pohovor (interview).
6. Zkoumání referencí.
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

Rozhodovat o výběru konkrétního jedince by se mělo na základě tzv. komplexního postupu (komplexního posouzení), tedy na základě všech použitých kroků výběru, kdy závěrečným a rozhodujícím krokem bude pohovor (nepoužívat tzv. vyřazovací postup, kdy uchazeč, jehož výsledky v předchozím kroku nebyly dobré, již nepostupuje do kroku dalšího a je odmítnut).

V každém kroku výběru je důležité mít na paměti obsazované pracovní místo a jeho požadavky a soustavně je konfrontovat s informacemi, které o uchazeči získáváme.

### **Metody výběru lze rozdělit několika skupin:**

- **Základní** - metody, které je třeba využít prakticky každém případě přijímání pracovníka. Těmito metodami jsou

personální anamnéza (zkoumání životopisu a dotazníku) a výběrový pohovor.

- **Testování způsobilosti** - odborné, psychologické, speciální.
- **Doplňkové metody** pro kteroukoli skupinu pracovníků:
  - reference z předchozích zaměstnání a zdravotní posouzení uchazeče
  - představení manažerské vize rozvoje a budoucí strategie podniku
- **Assessment Centrum**

### Životopis ( Curriculum Vitae )

Předností každého životopisu je stručnost a přehlednost. Strukturovaný životopis obsahuje výčet dosaženého vzdělání, praxe i dosavadních zaměstnavatelů. Autor životopisu strukturuje svou pracovní minulost věcně a časově. To znamená , že informace a události jsou v životopise řazeny do bloků v časové lince. Obvykle se jedná o členění na vzdělání, pracovní zkušenosti a osobní údaje.

Při posuzování uchazeče na základě životopisu jsou tedy v centru pozornosti zejména informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče. Životopis, zejména nestrukturovaný, však prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče.

**Strukturovaný životopis** je dokument, jehož formu a obsah určují zavedené standardy nebo daný podnik/instituce a svou formou i obsahem se velmi blíží dotazníku. V podstatě poskytuje tytéž informace jako dotazník. Také jeho struktura by měla být "šita na míru" obsazovanému pracovnímu místu a instituci. Výhody a nevýhody jsou totožné s výhodami a nevýhodami zmíněnými v případě dotazníku.

**Nestrukturovaný životopis** je dokument, jehož formu a obsah určuje uchazeč. Zpravidla je to souvislý text chronologicky popisující dosavadní život uchazeče, zejména pak všechno, co by mohlo být důležité pro to, aby byl shledán způsobilým pro přijetí na obsazované pracovní místo. Mezi výhody nestrukturovaného životopisu pro účely výběru patří:

- Umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče (za předpokladu, že životopis vypracoval sám).
- Umožňuje posoudit schopnost uchazeče argumentovat ve svůj prospěch.
- Prozradí mnohé o osobnosti uchazeče.

Má však řadu nevýhod:

- Umožňuje uchazeči prezentovat vysoce subjektivní a pozitivní pohled (často záměrně nepravdivý) na svůj dosavadní život a své schopnosti.
- Ne vždy obsahuje všechny informace potřebné pro posuzování uchazeče.
- Nikoliv vždy obsahuje informace umožňující spolehlivé vzájemné porovnávání uchazečů.
- Je obtížné se v něm orientovat, bývá spíše nepřehledný.

### **Dotazník ( Application Form )**

Dotazníky mohou být významným pomocníkem při organizaci dat uchazečů o pracovní místo. Většinou nejsou a jako nástroj přestávají být v progresivních podnicích, zejména v soukromé sféře, používány. Důvodem pro nefunkčnost dotazníků je jejich obvykle nekvalitní příprava, indiskrétní otázky, averze ze strany uchazečů.

Dotazníky jsou dnes chápány spíše jako byrokratický nástroj a zejména zkušenější pracovníci je odmítají akceptovat. Dotazník by měl obsahovat všechny základní údaje o uchazeči (které jsou však již

většinou obsaženy v životopise), a které zahrnují strukturované informace o vzdělání, osobní data, popis praxe a dále vše, co může přispět k odhadu vhodnosti uchazeče pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání, např. specializace, zvláštní dovednosti a odbornosti, kurzy, důvod odchodu z předchozího zaměstnání apod. Dotazník by měl obsahovat i jména osob, které je možno požádat o reference.

Metoda hodnocení dotazníku spočívá v tom, že se informace obsažené v dotazníku porovnávají s požadavky obsazovaného pracovního místa a podle míry shody se vytváří pořadí uchazečů. Mezi výhody této metody patří:

- Dotazník poskytuje srovnatelné informace o uchazečích a umožňuje jejich snadné třídění.
- Dotazník, zejména je-li „šit na míru“ obsazovanému pracovnímu místu, umožňuje relativně snadné posouzení vhodnosti uchazeče pro toto pracovní místo.
- Je to levná metoda výběru pracovníků.
- Informace obsažené v dotazníku bývají (nepokusí-li se je uchazeč zkreslit) spolehlivé a v případě, že je dotazník "šit na míru" obsazovanému pracovnímu místu, i validní.
- Metoda je považována za spravedlivou a uchazeči např. ve veřejném sektoru ji akceptují.
- Je vhodným podkladem pro přípravu otázek, které budou položeny během pohovoru.
- Dotazník přijatého uchazeče může posloužit potřebám personální evidence.

Dotazník má i určité nevýhody:

- Vytvoření dotazníku je dosti náročná práce, která u dotazníků "šitých na míru" vyžaduje důkladnou znalost obsazovaného pracovního místa.
- Je to neosobní metoda výběru.
- Poskytuje jen omezený okruh "konfekčních" informací, nikoliv vždy se hodí pro uchazeče, kteří jsou v něčem svým způsobem unikátní (vzdělání, zkušenosti).
- Nedokáže rozpoznat výkonnost uchazeče.
- Může obsahovat zkreslené či neúplné informace. Uchazeč do dotazníku nezřídka uvádí jen to, co chce a je ochoten sdělit.
- Je z něj obtížné zjistit motivaci uchazeče a situační souvislosti.
- Interpretace informací obsažených v dotazníku může být dosti subjektivní.

Dotazník se zkoumá společně s dokumenty předloženými uchazečem, zejména s dokumenty o vzdělání a praxi.

### **Pohovor (Interview )**

Dle Koubka (2000, s.142 ) bývá pohovor označován za nejvýznamnější a také za jednu z nejobtížnějších metod výběru. S uchazečem může efektivně jednat jen osoba obeznámená se všemi aspekty pracovního místa a osoba schopná vést takový pohovor. Úspěch pohovoru předpokládá kvalitní přípravu zúčastněných stran. Uchazeč o zaměstnání si musí uvědomit, že rozhovor je klíčovým momentem jeho prezentace, a často také jedinou možností jak se představit případnému zaměstnavateli. Proto je důležité připravit si odpovědi na očekávané obvyklé otázky, které se týkají praxe, úspěchů, vzdělání, motivace apod. Je důležité připravit si naopak i otázky týkající se pracovního místa.



Pohovory se obvykle rozdělují na:

- **strukturované (criterion based interview )**
- **nestrukturované/polostrukturované (biographic interview)**
- **pohovor na bázi kompetencí (competency based interview)**

V každém případě by pohovor měl při výběru pracovníků hrát klíčovou roli a doporučuje se použít nějakou podobu pohovoru ve všech případech výběru pracovníků.

Pohovor má, kromě obecného cíle posoudit vhodnost uchazeče pro obsazované pracovní místo, čtyři specifické hlavní cíle:

1. získat detailní informace o uchazeči a ověřit informace uváděné např. v životopise, jeho motivaci a očekávání.
2. poskytnout uchazeči dostupné informace o podniku a dané pracovní pozici.
3. posoudit osobnost uchazeče. Dle Koubka (2000, s.142) se má za to, že toho lze prostřednictvím pohovoru dosáhnout dokonce lépe než testy osobnosti, a to zejména v případě strukturovaných metod pohovoru.
4. navázat kvalitní osobní kontakt a vazby.

Při srovnání přístupů k vedení pohovoru lze obecně říci, že strukturovaný pohovor bývá efektivnější než nestrukturovaný. Důvody jsou následující:

- Strukturovaný pohovor je objektivnější, efektivnější, spolehlivější a přesnější než nestrukturovaný a je to validní a dosti spolehlivá metoda výběru pracovníků.
- Snižuje pravděpodobnost opomenutí některých, pro posouzení uchazeče nezbytných, skutečností.

- Snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů a zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí.
- Redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejné šance a zvyšuje jejich srovnatelnost.
- Je obtížněji napadnutelný (např. u soudu) protože je lépe dokumentovaný (otázky, modelové odpovědi, zaznamenané odpovědi uchazeče).

Přesto ani využití nestrukturovaného (volně plynoucího) pohovoru není bez přínosů:

- může přinést některé informace a detaily a zároveň prozradit řadu skutečností o osobnosti uchazeče, které by posuzovatelé při strukturovaném pohovoru pravděpodobně nezjistili.

### **Testování pracovní způsobilosti uchazečů**

Doplňkové metody výběru pracovníků vyžadují zapojení zkušených specialistů, kteří jen zřídka budou v příslušné společnosti k dispozici a je třeba je najmout zvenčí.

Dle Clegga (2005, s.6) jsou některé z těchto metod velmi cenné. Profily osobnosti, jako např. Myers-Briggsův typologický indikátor (MBTI), poskytují dobrý náhled na to, jak bude uchazeč vycházet s dalšími členy týmu. Stejně dobrá jsou i pozorování skupiny či hraní rolí. Testy dedukce mohou zase ukázat vlohy pro určité zaměstnání.

Způsobilost vyjadřuje míru souladu mezi požadovanou a existující pracovní schopností či dovedností vyžadovanou pro určitou pracovní činnost.

Pro rozhodování o optimálním umístění člověka je nutno získat informace o jeho osobnosti, které jsou významné pro výkon určitého zaměstnání. Především se jedná o tyto znaky:

- pohyblivost, vyrovnanost, vrozené zvláštnosti
- schopnost vnímání, reaktivnost, adaptabilita
- psychomotorika a její úroveň (např. koordinace pohybových úkonů )
- intelektuální zvláštnosti, např. prostorová představivost, logické myšlení, technické vlohy
- charakterové vlastnosti resp. zvláštnosti, např. spolehlivost, pocit odpovědnosti, cílevědomost.

Odborné testy jako metody výběru zaměstnanců jsou zaměřeny k objektivnímu ověřování schopností, znalostí či dovedností k výkonu určité činnosti, slouží jako doplňující informace. Mezi metody testování odborné způsobilosti patří například:

- **Pracovní zkoušky** (simulace pracovního procesu a s ním spojených problematických situací).
- **Zjišťování zájmů** - v praxi se používá ke zjišťování zájmů tzv. zájmový arch, jinde nazývaný také katalogem knih. Uchazeč obdrží malý knižní katalog, ze kterého má vybrat určitý počet titulů, které považuje za nejzajímavější.
- **Testy představivosti.**
- **Test srovnání dvou písemností** - zjišťují se poměr mezi tempem pracovního postupu a pečlivostí, se kterou jej uchazeč provádí.
- **Telegramový test** - uchazeč má prokázat, nakolik dovede postihnout podstatu věci. Je mu přečten dopis se stylisticky zkomoleným, ale obsáhlým textem. Uchazeč má několika slovy podchytit všechny podstatné souvislosti.
- **Test odborných „mezer“** - princip testu spočívá v tom, že uchazeči je předložena zpráva o nějaké aktivitě, která probíhá

v podniku. A to v oboru, ve kterém má být uchazeč zaměstnán. V textu jsou vynechány některé odborné výrazy, které má uchazeč doplnit. Výsledky testu naznačí, nakolik uchazeč ovládá odbornou terminologii.

- **Testy manuálních zručností** - zjišťují úroveň motorických a senzomotorických dovedností.
- **Testy manipulace s čísly a zkušební diktát** - např. v oblasti účetnictví je zkoušena manipulace s čísly, administrativní pracovníce prokazuje rychlost a přesnost psaní textu na počítači.
- **Psychologické testy** - dle J.Koubka (2000, s.137-138) tvoří širokou paletu testů jako např. testy inteligence a osobnostní testy.
- **Testy znalostí a dovedností** - ověřování znalostí a vědomostí, kterých nabyl pracovník ve škole a v zaměstnání, patří sem ale i případové studie.

### **Assessment Centum (AC)**

Časově a znalostně náročná metoda, umožňující velmi objektivně rozeznat a popsat profil osobnosti účastníků tohoto programu. Pokročilejší přístupy využívají i prostředky jako je jednosměrné zrcadlo, umožňující přímé sledování programu a dále sadu sekvenčních videokamer s mikrofony, které poskytují možnost snímání celého průběhu akce.

AC je velmi objektivní nástroj používaný při různých výběrových řízeních. Objektivita metody AC je založena na 3 základních skutečnostech:

- Program každého AC je individuálně navrhován tak, aby umožnil kandidátům prokázat jejich dovednosti a schopnosti v různých relevantních situacích.

- Kandidáti jsou vždy hodnoceni kvalifikovaným týmem odborníků, který je přítomen průběhu celého programu AC.
- Kandidáti jsou přitom posuzováni skupinově, tzn. je umožněno srovnání kandidátů s ostatními účastníky výběru.

Každý program AC je připravován individuálně tak, aby respektoval potřeby zaměstnavatele. Výsledný program AC kombinuje vždy několik různých metod - v optimálním poměru, délce trvání a pořadí. Mezi nejčastěji kombinované metody v rámci AC patří:

- Speciální dotazníky
- Psychometrické metody a testy
- Grafické a vizuální metody
- Rolové hry a simulace
- Případové situace - kazuistiky
- Rozhovory.

S odkazem na pravidelně aktualizované průzkumy SHL ve Velké Británii je zajímavé srovnání využívání různých výběrových technik, která využívají zaměstnavatelé k výběru lidí:

Tabulka: Srovnání využívání různých výběrových technik

	<b>Celkem v roce 2005</b>	<b>manažeri</b>	<b>administrativa</b>	<b>absolventi</b>
<b>Biografický pohovor</b>	66%	58%	61%	52%
<b>Pohovor na bázi kompetencí</b>	62%	59%	48%	45%
<b>Test všobecných schopností</b>	53%	29%	33%	27%
<b>Osobnostní dotazníky</b>	46%	43%	16%	23%
<b>Assessment Centra</b>	43%	34%	7%	33%

(SHL UK a The Chartered Institute of Personal Development (CIPD, 2004)

### 3.2.2 Pohovor na bázi kompetencí

V praxi lze říci, že i při využití všech doplňkových metod, **jedině pohovor provádí výběr**. Zazáří-li někdo u pohovoru, bude mít tazatel tendenci ignorovat výsledky testů. Naopak propadne-li, je už mimo, nehledě na dobré výsledky testů a hraní rolí. To je praxe.

Behaviorální metodu (metodu výběru na bázi kompetencí) představili v 70. letech psychologové Viliam C. Byham a Douglas W. Bray. Brzy si metoda získala věhlas a s oblibou je používána v řadě organizací světa (např. BASF Corporation, Coca-Cola Company, Gillette). Řadě dalších nabízí ucelený systém postupu ve všech fázích výběrového procesu, zejména v oblasti samotného dotazování se kandidáta při vlastním pohovoru. **V literatuře je uváděna jako první, a dosud nejlepší systém, jak postupovat při praktickém výběru nového zaměstnance.**

Klíčovou je tato metoda v případě výběru profesí jako jsou:

- Manažeři všeobecně - tedy většinou již zkušení jedinci
- Specialisté - obvykle nedostatkoví jedinci na pracovním trhu.

Klíčovou je tato metoda zejména proto, neboť je opřena o zkoumání a hodnocení určitých, předem daných kompetencí. Zajímavá je ve svém zaměření - zaměřuje se na tři podstatné aspekty současného a minulého chování uchazeče a je proto vhodná zejména pro pracovně zkušební uchazeče:

- **Situace charakteristická pro danou kompetenci**
- **Řešení této situace**
- **Dosažený výsledek.**

Uchazeč v rámci takového pohovoru nemá příliš šancí jak tyto otázky, pokud směřují správným směrem, nějak obejít a musí být velmi konkrétní.

Navíc vyškolený profesionál, který tento pohovor vede, může odpovědi systematicky hodnotit, a to díky tomu, jak se daná odpověď blíží požadovanému modelu chování a jednání.

Díky tomu, že v souvislosti s výběrem na bázi kompetencí nás zajímá zejména to, jak se vybraný uchazeč chová a jedná v požadovaných situacích, chápeme kompetenci jako **schopnost chovat se a jednat požadovaným způsobem.**

Východiskem pro tento postup je názor, že většina lidí si během svého života vyvinula vlastní systém chování, s jehož pomocí dokáže řešit situace, hodnotit sebe sama a jiné lidi. A právě tento přístup je předmětem zkoumání predikce pracovního výkonu a chování (a schopností, dovedností, šancí na uplatnění v práci i v životě) hodnoceného uchazeče v rámci pohovoru na bázi kompetencí.

V činnostech zaměřených na výběr lidí, a také v praktickém personálním managementu, je pojem kompetence chápán jako **schopnost určitého chování v daném pracovním prostředí.** A to i přes velkou různost názorů a terminologických modifikací.

Současně je tento přístup efektivní i z již uvedeného důvodu, kterým je absence formálního psychologického vzdělání lidí, kteří výběr provádějí a stává se tak ekvivalentem psychologických metod výběru.



Dle společnosti Saville & Holdsworth (2004, s.7) z Velké Británie, je pro tento typ pohovoru („Competency-based interview“ nebo „behaviourally-based criterion interview“) charakteristické následující:

- jedná se o strukturovanou sérii otázek
- otázky jsou zaměřeny na odpovědnosti a schopnosti nutné pro dané pracovní místo
- hodnotí se pouze informace specificky se týkající určitého pracovního místa
- kompetence nebo kritérium je v tomto kontextu typ chování nebo dovednosti vhodných pro danou práci
- vždy se vychází z analýzy pracovního místa
- otázky obvykle zjišťují takové příklady prezentované uchazečem, na kterých lze demonstrovat požadované chování
- odpovědi jsou systematicky podrobovány průběžnému hodnocení během celého pohovoru.

Cílem pohovoru je vytvoření komplexního obrazu relativních předností a nedostatků potenciálního zaměstnance. Tyto pohovory jsou využívány jak při výběru nových zaměstnanců, tak i při hodnocení výkonnosti existujících zaměstnanců, například v rámci ročního hodnocení výkonnosti.

Zejména užitečná je tato metoda pokud se používá v rámci tzv. assessment center. Dále je tato technika užitečná v průběhu druhého kola výběrových pohovorů a také tam, kde výběr je rozdělen mezi více hodnotitelů, neboť umožňuje strukturovaný a systematický přístup s minimem kolizí a opakování.

### **Přednosti této metody jsou následující:**

- Otázky jsou založeny na objektivní analýze specifického pracovního místa a jsou přímo relevantní dovednostem a schopnostem tohoto pracovního místa.
- Informace získané v průběhu pohovor jsou snadněji hodnotitelé v rámci dané škály proti určitým kompetencím anebo kritériím.
- S využitím stejných kompetencí nebo kritérií hodnocení mohou být informace z pohovoru snadno integrovány s informacemi z jiných zdrojů, jako jsou dotazníky nebo cvičení.
- Umožňuje uchazečům prezentovat relevantní důkazy jejich zkušeností, dovedností a schopností, a to z jakékoliv sféry, nejen ze sféry pracovní. Toto pomáhá uchazečům s odlišnou zkušeností získat přesnější hodnocení.

### **Případná omezení této techniky jsou z praxe následující:**

- Metoda je velmi časově náročná, pokud mají být pokryty všechny kompetence.
- Velmi výřeční uchazeči anebo ti, kteří jsou obeznámeni s touto metodou, mohou své zkušenosti využít k prezentaci velmi dobrých odpovědí a mohou dosáhnout mnohem lepšího hodnocení.
- Tato metoda předpokládá velmi pečlivou analýzu pracovního místa. Efektivita této metody klesá ruku v ruce s menší kvalitou provedené analýzy.
- Pokud tomuto pohovoru nepředchází pohovor biografický/chronologický, je možné, že mohou být opominuty některé důležité aspekty osobního a profesního života uchazeče.

(Guidelines for Best Practice in Selection Interviewing, SHL, 2005)

## 4 PERSONÁLNÍ AGENTURY NA TRHU PRÁCE PO ROCE 1989

### 4.1 Personální agentury na trhu práce po roce 1989 a využívané postupy výběru lidí.

Personální agentury vstoupily na český a slovenský trh krátce po roce 1990 a staly se novým fenoménem. V té době na trh vstupovala většina zahraničních společností, které tyto služby využívaly v zahraničí, ale zde nebyly příliš dostupné. Proto se v těchto letech (1990–1993) velmi úspěšně etablovaly pobočky v zahraničí již existujících personálních agentur (Neumann Management Consultants, Nicholson International, Recruitment International, Accord Group a jiní). Většinou se jednalo o agentury, které využívaly masové inzerce a vybíraly uchazeče z kvantitativně velkého, ale kvalitativně velmi malého vzorku populace. Klíčovými výběrovými kritérii v té době nebyly kompetence jako celek, ale spíše jen určité dovednosti a to zejména znalost cizích jazyků a vysokoškolské vzdělání.

V zásadě v období od roku 1990 do roku 1996 byl trh rozdělen na tzv. náborové agentury (Grafton, Personal Select, Recruitment International, Start aj.), které hledaly uchazeče pomocí inzerce a vytvářely si tak rozsáhlé databáze uchazečů a dále na tzv. „Executive Search“ agentury jako např. Korn Ferry, Egon Zehnder, Nicholson International, Neumann Management Consultants, Heidrick Struggles, Boyden a další, které se lišily tím, že k hledání nevyužívaly inzerce, ale cesty přímého oslovení vytipovaných uchazečů popř. osobních referencí. Tímto způsobem se vyhledávali vysoce nedostatkoví pracovníci na manažerské pozice.

Po roce 1997 se rozdíl v metodách výběru a v cenách mezi agenturami stíraly. I „Executive Search“ agentury pod tlakem konkurence začaly využívat databázového výběru a snižovaly poplatky. Ve větším měřítku se měnila i struktura poplatků za služby agentur. Změna probíhala směrem od zálohových plateb k tzv. „success fee“ (platbě až po nástupu uchazeče do zaměstnání. Zálohový způsob platby

poplatků udrželo do současnosti jen několik nejdražších agentur.

Díky těmto společnostem bylo na české území importováno zajímavé know-how výběru pracovníků, které bylo bezprostředně po roce 1989 zcela neznámé.

Metody, které se od roku 1990 využívaly k hledání pracovníků, byly následující:

- Nábor pomocí inzerce a s využitím databáze
- Přímé oslovení vytipovaných uchazečů tzv. Executive Search
- Inzerce prostřednictvím internetu. V roce 1995 vzniká společnost LMC s portálem Jobs CZ
- Pronajímání pracovníků (Manpower, Addeco), které až do roku 2004 naráželo na právní omezení, a bylo v podstatě nezákonné

Agentury se odlišovaly i poplatky, bohužel ne však vždy kvalitou. Obvyklé poplatky se pohybovaly od 1-2 měsíčních platů přijatého uchazeče až po např. minimální poplatek za služby ve výši 10 000 USD (Heidrick Struggles, Korn Ferry). "Executive Search" agentury nyní obvykle účtují za projekt minimálně 30% ročního hrubého platu uchazeče, „databázové“ společnosti drží své poplatky dlouhodobě na cca 20%-25% ročního platu umístěného uchazeče. Záruky agentur se pohybují od 2-3 měsíců u databázových společností až po 12 měsíců u „headhuntingových“ společností.

## **4.2 Popis procesu výběru manažerů personální agenturou a úloha konzultanta v tomto procesu**

Pro potřeby výběru s pomocí agentury je klíčovou podmínkou opětovná analýza pracovního místa, a to zejména proto, aby personální agentura mohla stanovit kritéria výběru, porozuměla požadavkům na dané místo, navrhla efektivní postup výběru a v zásadě stanovila objektivní kritéria výběru s odkazem na předpokládaný výkon pracovníka. Je navíc obvyklé, že v případě výběru manažerů agentury poskytují na stabilitu a kvalitu vybraného uchazeče dlouhé „záruční lhůty“ a odpovídají tak vlastně za úspěšnost vybraného pracovníka.

Pro personální agenturu to znamená, že společně se zaměstnavatelem musí sjednotit „optiku svého hledáčku“ tak, aby obě dvě zúčastněné strany hovořily stejným jazykem a pohlížely na uchazeče ze stejných hledisek.

Zaměstnavatel se obrací na personální agenturu zejména jako na garanta profesionálního výběru manažerů. Personální agentura, jako externí zdroj získávání zaměstnanců, je velmi často využívána. Důvodem je zejména to, že zaměstnavatelé, hledají-li nového manažera, spíše preferují někoho zvenčí, kdo do podniku přinese nové přístupy, zkušenosti, energii a není zatížen starými vazbami. Dalším důvodem je i očekávání, že v personální agentuře pracují zkušení konzultanti, kteří díky své poradenské a manažerské praxi mohou nabídnout větší jistotu výběru a tím minimalizují rizika, která jsou spojená s výběrem lidí.

**Úloha konzultanta** je v tomto ohledu významná. Konzultant hraje několik rolí a to zejména:

- Je architektem celého procesu - navrhuje způsob výběru, resp. způsob hledání
- Je manažerem projektu celého výběru od samého počátku
- Je garantem kvality výběru
- Je garantem kvality a profesionality celého procesu
- Je manažerem nejen pro uchazeče, ale i pro zaměstnavatele v otázkách klíčových rozhodnutí, odměňování atd.
- Je klíčovou osobou v otázkách analýzy pracovního místa, role, uchazeče, kompetencí, atd.
- Je klíčovou osobou pro komunikaci tzv. „point of contact“ a usnadňuje tak celkovou logistiku projektu.

Personální agentura zabývající se výběrem manažerů postupuje obvykle tak, že jako způsob hledání uchazečů volí tzv. přímé oslovení, trochu pejorativně nazývané jako „headhunting“, předem vytipovaných uchazečů. Tyto uchazeče hledá s využitím tzv. „research“ konzultantů, kteří mapují personální obsazení vytipovaných firem.

Samotné oslovení je poté založeno na získaných referencích, analýze ekonomických výsledků vytipovaných podniků, předchozích zkušenostech s daným uchazečem a samozřejmě na aktivních kontaktech v podnikové sféře.

Čili i v tomto ohledu konzultant hraje významnou roli, a to i přes vysokou cenu služby, a přináší podnikům znatelnou úsporu času, jistotu výběru a minimalizaci nákladů spojených s případným opakovaným výběrem.

Z hlediska náborového procesu personální agentura obvykle postupuje následujícím způsobem:

- Převezme úplnou pracovní nabídku
- Připraví náborový plán a stanoví metodu náboru
- Zahájí hledání v dostupné databance kontaktů popř. identifikuje relevantní uchazeče na trhu - tzv. target candidates
- Provede kontakt s uchazečem
- Provede pohovor s uchazečem
- Posoudí vhodnost a kvalitu uchazeče
- Ověřuje reference
- Předloží zaměstnavateli přehledný zúžený seznam uchazečů - tzv. „short list“
- Připraví uchazeče na pohovor
- Připraví zaměstnavatele na pohovor
- Zorganizuje pohovor
- Zajistí předání vzájemné zpětné vazby po pohovoru
- Připraví obě dvě strany na další pohovory
- Zorganizuje další kola pohovoru
- Zajistí opět zpětnou vazbu po pohovorech
- Podílí se na výběru a to jak na straně zaměstnavatele, tak i na straně uchazeče
- Zprostředkuje nabídku pracovního místa v písemné podobě a zúčastní se případného vyjednávání
- Potvrdí přijetí nabídky a případné datum nástupu
- Pomůže uchazeči ukončit pracovní poměr, popř. pomáhá zvládat protinabídku
- Pomůže zaměstnavateli adaptovat nového pracovníka
- Zůstává ve spojení s oběma stranami pro případ problémů.

Při hodnocení uchazečů personální agentura obecně postupuje

s cílem získat o uchazeči, který je zvažován pro určitou pracovní pozici, odpovídající informace, jež jsou pro ní relevantní.

„Klást otázky ohledně věku, rasy, barvy pleti, náboženského přesvědčení, sexuální orientace nebo ohledně postižení či zdravotního stavu, které mohou být interpretovány jako diskriminační, či velmi osobní povahy, a které se zaměstnáním nesouvisejí, je neetické a často i protiprávní.“ (Arwey , Faley, 1988, s. 25). Proto nejsou obvykle tyto otázky používány.

Výběr uchazečů se řídí následujícími pravidly:

- Pokládají se pouze otázky, které se vztahují k pozici, o níž se kandidát uchází nebo k jiné stávající příslušné pozici
- Výběrová kritéria se uplatňují vůči jednotlivým uchazečům podle stejných měřítek
- Uchazečům jsou pokládány stejné otázky
- Ve všech dokumentech, jež se týkají pohovoru, se vedou přesné, faktické a s ohledem na pracovní místo i relevantní písemné poznámky.

Nábor uchazečů je dále ovlivněn metodami výběru. Pro selekci manažerů je klíčovou metodou výběru pohovor. Využívají se následující typy pohovorů:

- Nestrukturovaný pohovor - pro nižší a střední úroveň práce ( tzv. biographical interview )
- Strukturovaný pohovor založený na sledování kompetencí - pro vyšší a špičkové řídicí pracovníky a specialisty (competency - based interview)



Při výběru se agentury zaměřují opět na několik základních kroků, které jsou :

- Analýza a ověření životopisu
- Analýza pracovní náplně a požadavků na uchazeče
- Ověření a hodnocení praxe, vzdělání, motivace a schopností
- Volba typu pohovoru, kdy pro úrovně nemanážerské se volí obvykle nestrukturovaný pohovor a u manažerských profesí pohovor na bázi kompetencí
- Ověření jazykových a jiných dovedností
- Ověření referencí.

Na závěr je zpracována zpráva pro zaměstnavatele, která obsahuje zejména následující závěry:

- Proč uchazeče doporučuje (osobní a profesní důvody)
- Proč je/není uchazeč schopen práci vykonávat
- Možné nedostatky/slabiny/ - související s prací
- Možné přednosti/silné stránky - související s prací
- Jaká je uchazečova motivace pro výkon práce
- Co jej obecně motivuje
- Dovednosti a schopnosti, které je třeba zlepšit.

Při výběru formou nestrukturovaného pohovoru se konzultant obvykle zaměřuje na následující oblasti hodnocení, které jsou obvykle hodnoceny ve stupnici od jedné do pěti. Dosažené hodnoty nesmí klesnou pod stupeň tři:

#### **Základní oblasti hodnocení**

- Vzhled
- Přátelskost
- Sebevědomí

- Asertivita/Osobnost
- Konverzační schopnosti
- Podnikavost a iniciativa
- Elán
- Osobní motivace - obecně

### **Profesní dovednosti a schopnosti**

- Vzdělání/další vzdělávání
- Odpovídající praxe v oboru
- Přehled praxe - obecně
- Důvod odchodu ze zaměstnání
- Přehled silných stránek ve vztahu k pracovní pozici/požadavky na uchazeče
- Přehled slabín ve vztahu k pracovní pozici/požadavky na uchazeče
- Motivace pro změnu práce
- Krátkodobé cíle uchazeče
- Dlouhodobé cíle uchazeče
- Jazykové znalosti
- Práce s počítačem

### **Technické a procedurální oblasti hodnocení**

- Výpovědní lhůta
- Mzdové požadavky
- Místo práce
- Jiné obtíže, jež mohou uchazeči bránit ve výkonu práce

Otázky, kterými tazatel zjišťuje požadované hodnoty, jsou spíše obecné a obvykle poskytují uchazeči široký prostor pro široké, neurčité odpovědi.

**Příklady některých otázek v obecném pohovoru, které se zaměřují na následující oblasti:**

- Přátelskost, sebevědomí, asertivita/osobnost, konverzační schopnosti, podnikavost a iniciativa, elán, osobní motivace - obecně
- Příslušná praxe, přehled praxe obecně, důvod pro odchod ze zaměstnání
- Přehled silných stránek ve vztahu k pracovní náplni/požadavky na uchazeče, přehled slabín ve vztahu k pracovní náplni/požadavky na uchazeče, motivace pro změnu zaměstnání, krátkodobé cíle uchazeče, dlouhodobé cíle uchazeče
- Jazykové schopnosti

#### **Otázky:**

- Proč hledáte novou práci?
- Proč odcházíte ze současného zaměstnání?
- Co se vám líbilo na posledním/současném, popř. předchozím zaměstnání?
- Co se vám na vašem posledním/současném zaměstnání nelíbilo?
- Co vás zaujalo na zaměstnání, o které se ucházíte?
- Jaké jsou vaše přednosti v porovnání s požadavky tohoto pracovního místa, o které se ucházíte?
- Co a kde byste rád dělal za 3-5 let?
- Jaké schopnosti a dovednosti byste zlepšil/a, a jakým způsobem?
- Které pracovní zkušenosti můžete vnést do nového zaměstnání?
- Kdy byste rád/a nastoupil/a do práce?

- Jaké jsou vaše platové požadavky?
- Jak bude dle vašeho názoru reagovat váš současný zaměstnavatel až podáte výpověď?
- Ví váš současný zaměstnavatel, že si hledáte novou práci?

**Dále mohou následovat obecnější otázky:**

- Jak si představujete ideální pracovní prostředí?
- Jak se vyrovnáváte s pracovním tlakem? (uvedte příklad)
- Uvedte příklady vašich největších úspěchů.

Příklad jiných typických / nutných otázek, které se využívají při obecnějším pohovoru.

(Pozn.: jakákoliv otázka položená v průběhu pracovního pohovoru se však musí vztahovat k vypsání pracovní náplni pozice, kterou je nutno obsadit. Ne všechny níže uvedené otázky se také hodí pro každé pracovní místo).

**Pokrývají:**

- Cíle / Úkoly
- Motivaci pro práci
- Sebevědomí
- Konverzační schopnost
- Podnikavost

**Otázky:**

- Z jakých důvodů se ucházíte o toto místo?
- Jakou funkci byste chtěl/a zastávat za tři až pět let?
- Čím můžete být pro pracovní kolektiv/tým přínosný/á?
- Které věci vám v práci dávají největší pocit uspokojení?

## Pokrývají :

- Praxi uchazeče
- Osobní motivaci
- Konverzační/komunikační schopnosti
- Elán, podnikavost a iniciativu, osobnost
- Motivaci
- Přátelskost, postoj/sebevědomí

## Otázky:

- Vidím, že pracujete (jste pracoval/a) pro... . Můžete mi tuto práci popsat?
- Jak jste tu práci získal/la?
- Proč chcete odejít?
- Co se vám na té práci zvláště líbí/nelíbí?
- Řekněte mi, co vás ta práce naučila?
- Jaký byl podle vašeho názoru váš největší pracovní úspěch?
- Popište mi váš nejzodpovědnější úkol?
- Jaký jste měl/a vztah se svým nadřízeným?
- Uveďte příklad projektu, který jste úspěšně dokončil/a pod tlakem?
- Měl/a jste někdy dlouhou pracovní dobu, mnoho přesčasů a náročnou práci? Uveďte příklad.
- Podařila se vám v pracovním kolektivu/týmu realizovat nějaká zlepšení nebo prosadit nové nápady?
- Co očekáváte od společnosti, která vás přijme do pracovního poměru?

Tyto otázky pomohou prověřit praxi uchazeče, která se může vztahovat k pozici, pro níž je zvažován. Je důležité prověřit všechny relevantní oblasti a podle potřeby si dělat příslušné poznámky, které se k této pracovní pozici vztahují.

### **Příklad postupu:**

- **Úvod: „Následující otázky se budou vztahovat k vámi vykonávaným zaměstnáním a druhům činností a odpovědnosti, jakou jste zastával/a.“**
- Povězte mi něco o vaší poslední práci. (Podle potřeby lze pokládat stejné otázky i ohledně dalších zaměstnání)
- Jaké byly vaše klíčové aktivity a odpovědnosti?
- Proč odcházíte z práce? (nebo) Proč jste odešel/a z práce?
- Co s ohledem na tuto práci považujete za vaše silné/slabé stránky?
- Povězte mi, prosím, co víte o této práci?
- Jaké jsou, podle vašeho názoru, důležité aktivity a odpovědnosti místa, o které se nyní ucházíte?
- Jak si představujete svou budoucí pracovní náplň?
- Které zkušenosti z bývalého zaměstnání mají souvislost s prací, o níž se ucházíte?
- Jak jste na sobě pracoval/a, abyste v této oblasti zlepšil/a svou výkonnost?
- Jak jste s ohledem na vaši práci či osobní život využil/a vašich znalostí a dovedností v této oblasti?

Dlouholeté zkušenosti s výběrovými pohovory vedly k tomu, že se v literatuře doporučují a v praxi ve vyspělých zemích při výběrových pohovorech na místa vedoucích pracovníků nebo místa, kde součástí pracovní

náplně je komunikovat a spolupracovat s jinými lidmi, používají následující otázky nestrukturované části výběrového pohovoru, které jsou obvykle pokládány pracovníky personálních agentur v České republice:

- Řekněte nám něco o sobě.
- Co víte o naší společnosti?
- Proč u nás chcete pracovat?
- Co byste u nás chtěl(a) dělat?
- Jakou pracovní funkci u nás považujete za nejpřitažlivější?
- Co hledáte v práci?
- Jak dlouho u nás chcete pracovat?
- Máte pocit, že vaše kvalifikace není v současné době využita? Proč?
- Jaká je vaše filozofie řízení?
- Jaký je váš styl řízení?
- Jste dobrý manažer/organizátor? Uveďte příklady.
- Co hledáte, když si vybíráte pracovníky/spolupracovníky?
- Jak motivujete své podřízené/spolupracovníky?
- Co je nejobtížnějším úkolem manažera/vedoucího pracovníka?
- Proč odcházíte (proč jste odešel/odešla) ze svého nynějšího (posledního) zaměstnání?
- Jak byste hodnotil(a) svého současného (posledního) zaměstnavatele?
- Přispěl(a) jste ke zlepšení práce? Jak?
- Přispěl(a) jste ke snížení nákladů? Jak?
- Dáváte přednost práci s lidmi, čísly nebo slovy?
- Co si o vás myslí vaši podřízení?

- Co se vám nejvíce líbilo ve vašem současném či posledním zaměstnání? A co nejméně?
- Uveďte pět svých nejvýznamnějších úspěchů.
- Co si myslíte o svém nadřízeném?
- Co by řekl váš nadřízený o vás?
- Jaké problémy jste vyřešil(a) ve svém posledním zaměstnání?
- Kdybyste měl(a) možnost vybrat si práci a organizaci, kam byste chtěl(a) jít?
- Proč nevyděláváte více?
- Jaký plat by měl být na obsazovaném pracovním místě?
- Jaký plat by vám stál za to?
- Jste kreativní? Uveďte příklady.
- Jak byste popsal(a) svou osobnost?
- Jste vůdčí typ? Uveďte příklady.
- Jaké jsou vaše silné stránky?
- Jaké jsou vaše slabiny?
- Měl(a) byste něco proti práci přesčas a o víkendu?
- Jakou funkci očekáváte, že získáte během pěti let?
- Jaké jsou vaše cíle pokud jde o kariéru a způsob života?
- Co jste už udělal(a) pro to, abyste těchto cílů dosáhl(a)?
- Kdybyste mohl(a) znovu začít, co byste udělal(a) jinak?
- Můžete pro nás udělat něco takového, co někdo jiný udělat nemůže?
- Jak řešíte konflikt s kolegy? Podřízenými? Vaším nadřízeným?
- Co myslíte, že je nejdůležitějším aspektem vaší práce? A druhým nejdůležitějším?
- Co si myslíte o této pracovní příležitosti?



- Jak postupujete při řešení problémů? A při rozhodování?
- Jak napravujete chyby týkající se práce?
- Jste typ nezávislého pracovníka nebo týmového hráče?
- Co považujete za ideální pracovní podmínky?
- Jaké jsou vaše koníčky a mimopracovní zájmy?
- Proč bychom vás měli přijmout?
- Máte nějaké otázky?

## **5 METODA VÝBĚRU PROSTŘEDNICTVÍM POHOVORU NA BÁZI KOMPETENCÍ**

Výše uvedená metoda, která se řadí mezi strukturované metody selekce pracovníků, řeší tradiční úskalí výběru - zejména spolehlivé zjištění úrovně kompetencí, které jsou potřebné pro kvalitní výkon v daném pracovním místě.

Stanovení kompetencí je prvním krokem v procesu výběru pracovníků a zejména manažerů. Tento přístup v praxi výrazně omezuje nebezpečí subjektivního přístupu. Analýza potřebných kompetencí je prvním krokem v procesu výběru pracovníků.

### **5.1 Metody analýzy kompetencí**

Analýza kompetence se zaměřuje na funkční analýzu, která je zaměřena na hledání kompetencí nutných pro danou práci a kompetencí (dimenzí chování) důležitých pro výkon práce. K analýze kompetencí se používá celá řada přístupů a metod. Využívají se zejména následující:

- Názor experta
- Strukturovaný rozhovor
- Seminář
- Funkční analýza
- Metoda kritických případů (the critical incidents method)
- Analýza pomocí hodnocení prvků práce.

#### **Názor experta**

Tento přístup je založen na vypracování přehledu a specifikaci kompetencí samotným např. personálním nebo generálním manažerem, na základě jejich vlastní znalosti pozice, anebo se opírá o firemní přehled kompetencí. Tato metoda bývá sice nejrychlejší a

nejpohodlnější, ale výsledek je obvykle velmi obecný a jeho nevýhodou je, že pravděpodobně nebude odpovídat přesným potřebám.

Bezpodmínečně nutné je vycházet z analýzy pracovního místa, tzn. popisu a specifikace pracovního místa. Díky metodám jako je dotazník, pohovor a pozorování, lze určit potřebné schopnosti a dovednosti. Ideální je v takovém případě vybírat z předem připraveného firemního listu kompetencí.

### **Strukturovaný rozhovor**

Tato metoda využívá informací získaných názorem experta a informací, které jsou získávány rozhovory s řadou spolupracovníků anebo s řadou držitelů podobného pracovního místa. V případě výběru manažerů se takový rozhovor provádí zejména s přímým nadřízeným a se spolupracovníky na horizontální linii. Klíčovou otázkou této metody je zjištění pozitivních a negativních indikátorů chování, jež vede k vysoce kvalitnímu výkonu, tzn. jaké je žádoucí a jaké nežádoucí chování. V případě využití této metody je důležitým momentem nalezení příkladů situací a příkladů efektivního chování.

### **Seminář**

Součástí semináře jsou lidé, kteří mají odborné znalosti a zkušenosti s danou pozicí. Dále moderátor/poradce nebo personalista. Tato metoda je blízká „brainstormingu“ a věnuje se analýze cílů podniku, klíčových pracovních aktivit, které vedou k očekávanému cíli. Dále je nutno se zaměřit na očekávané projevy chování a výsledky. Na základě této analýzy členové skupiny vypracují přehled příkladů efektivního chování (chování, které přinese očekávané výsledky).

Tato metoda by měla přinést odpovědi na otázky typu: „Jaký druh činnosti vykonávají a jak se chovají, když plní svou roli efektivně?“

Odpovědi na tuto otázku jsou vyjádřeny formou: Ten, kdo tuto roli zastává, ji bude dobře plnit dobře, když...“.

(Armstrong, 1999, s. 226 )

Důležitou roli zde hraje moderátor, který díky možnosti pohledu zvenčí může inspirovat a stimulovat účastníky k nadprůměrnému, tvůrčímu a vnitřními vazbami nezatíženému chování.

### **Funkční analýza**

Tato metoda je využívána pro definici kvalifikačních standardů výkonu a činností. Funkční analýza popisuje hlavní účel zaměstnání a jeho klíčové činnosti. Tato metoda dále rozlišuje funkce (vyjádření účelu pracovního výkonu) a úkoly (činnosti vykonávané při práci). Omezení funkční analýzy spočívají v tom, že sleduje pouze kvalifikační požadavky a nezabývá se příliš kompetencemi a požadovaným chováním. Nevyústuje tedy přímo do definice požadovaných kompetencí.

### **Metoda kritických případů (the critical incidents method)**

Metoda je založena na analýze skutečných případů, ze kterých získává údaje o efektivním anebo méně efektivním chování. Tato metoda je používána při práci se skupinou držitelů pracovních míst a/nebo s jejich manažery. Analyzují se zejména hlavní oblasti odpovědností a praktické případy, které provázejí tyto oblasti. Shromažďují se informace o takových situacích zejména s ohledem na popis situace, chování jedince a výsledek jednání. Tento postup se opakuje u každé definované odpovědnosti. Každé chování se poté hodnotí ve škále **nejméně efektivní až po nejefektivnější**. Výsledkem by měl být přehled odpovědností zahrnující ukazatele výkonu pro každou odpovědnost.

## Analýza pomocí hodnocení prvků práce (repertory grid)

Přístup je podobný jako u metody kritických případů. V tomto případě jde o zpracování přehledu prvků (úkolů) tak, jak je subjektivně vidí držitelé pracovního místa. Analýza probíhá ve skupině držitelů místa, kterou řídí moderátor/analytik. Metoda se opírá o individuální/subjektivní posouzení aspektů (prvků) práce a o vyjádření vlastního dojmu z pracovního místa, rysů práce a chování. Pod vedení moderátora se členové skupiny vyjadřují k jednotlivým úkolům pracovního místa a k požadovanému chování. *Nejcennějším výsledkem této metody je popis toho, co tvoří dobrý nebo špatný výkon v každém aspektu pracovního místa.*

Pro stanovení kompetencí je velmi efektivní metoda kritických případů (situace-chování-výsledek) v kombinaci s funkční analýzou.

Na základě výše uvedených postupů lze vytvořit základní skupiny kompetencí, které jsou důležité pro práci manažera. Je nutno zmínit, že se vždy jedná o spojení pracovních zkušeností a schopností. Jsou to například :

### Klíčové schopnosti - nutné pro všechny uchazeče

- Orientace na výsledek
- Orientace na zákazníka
- Analytické myšlení
- Intelektuální zvědavost
- Respekt vůči ostatním
- Čestnost

### Řídící schopnosti - nutné pro manažery

- Schopnost vedení týmu a schopnost týmové práce
- Schopnost rozvíjet ostatní

### Schopnosti - nutné pro danou práci

- Sebevědomí

- Organizační schopnosti/vliv
- Flexibilita
- Tvůrčí myšlení

V návaznosti na obecné modely manažerských kompetencí je nutno vyžadovat od uchazečů na manažerská místa minimálně následující klíčové skupiny kompetencí.

#### Schopnosti

- Intelektový a emoční potenciál

#### Znalosti

- Strategické řízení
- HR management
- Ekonomika
- Informační systémy
- Znalost oboru
- Strategické řízení
- Řízení a organizace firemních procesů

#### Dovednosti

- Komunikace a týmová práce
- Prezentace
- Motivace
- Organizace
- Řešení konfliktů
- Práce pod stresem

## 5.2 Struktura pohovoru na bázi kompetencí

Tento pohovor je charakteristický pevnou strukturou a předem naplánovanými kroky a otázkami. V průběhu tohoto pohovoru je nutno udržovat určitý postup a to zejména proto, aby byla zachována objektivita a uchována možnost vzájemného srovnání uchazečů.

Obecný proces pohovoru sestává z následujících kroků, které se musí bezpodmínečně dodržovat:

1. Pohovor musí bezpodmínečně vycházet z analýzy pracovních míst, tedy z popisu a specifikace pracovního místa, ale i z požadavků, které na pracovníka klade společnost. Jen tak lze přesně stanovit znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní požadavky na pracovníka.
2. Na základě znalosti požadavků pracovního místa, divize a celé společnosti se formulují otázky pro pohovor.
3. Současně je nutné seznámit se s otázkami, jakož i s typy žádoucího a nežádoucího chování, které je stanovené pro každou schopnost.
4. Otázky musejí být přesné, úplné a jednoznačné, musejí se týkat výhradně jen dané práce, musejí hodnotit pouze znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní charakteristiky v porovnání s modelem žádoucího chování. Pokud jde o typy otázek, pak může jít o otázky situační (uchazeč musí odpovědět, co v podobné situaci dělal a s jakým výsledkem), otázky na znalost práce (znalost technických aspektů práce, znalosti potřebné pro naučení se práci), simulační otázky nebo ukázky práce (popis řešení určitého pracovního úkolu nebo předvedení postupu) a otázky týkající se požadavků na pracovníka (obvykle zkoumají ochotu uchazeče pracovat v různých podmínkách, v různém pracovním režimu, dojíždět, přestěhovat se aj.).

Předem musí být jasné, zda se použije otázek, které nedávají uchazeči příliš prostoru pro rozvinutí jeho myšlenek, či naopak otázek otevřených, umožňujících prezentovat jeho myšlenky, postoje či názory.

5. Současně s formulováním otázek se formulují i modelové (standardní) odpovědi na tyto otázky. Ty musejí být odstupňovány v souladu s požadavky pracovního místa a je třeba zároveň stanovit, která odpověď je žádoucí a která nežádoucí, popřípadě další mezistupně (doporučuje se pětibodová stupnice hodnocení u každé otázky). Formulování odpovědí lze použít jako kritéria přiměřenosti otázky. Jestliže je obtížné formulovat odpovědi a posoudit jejich správnost, pak je třeba zamyslet se nad zpřesněním, přeformulováním či vypuštěním otázky.
6. Otázky i modelové odpovědi na ně by měli formulovat lidé, kteří důvěrně znají obsazované pracovní místo a povahu práce na něm, nejlépe lidé, kteří se podíleli na analýze tohoto pracovního místa. Tito lidé, či alespoň někteří z nich, by měli být zároveň členy skupiny posuzovatelů a zúčastňovat se pohovoru. V každém případě by v této skupině měl - jak již bylo ostatně řečeno - být bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa (ten by měl být také nejdůležitějším a rozhodujícím členem), pracovník personální divize, popřípadě pracovník na stejném pracovním místě. Vhodné je, aby členem skupiny byl psycholog. Členové skupiny musejí být řádně proškoleni a měli by si předem mezi sebou rozdělit úlohy, které budou hrát při pohovoru.
7. Zásadně se kladou stejné otázky všem uchazečům a u všech se důsledně dodržuje stejný postup. To za určitých okolností může vést k tomu, že uchazeči vyššího pořadí již budou zčásti informováni a budou



mít možnost se na otázky připravit. Tím, že nebudou odpovídat spontánně, se ztíží jejich posuzování (především posuzování osobnosti). Dá se tomu předejít tím, že se uchazeči jednotlivě zvou na určitou dobu a časový plán je důsledně dodržován. Lze také zařídit, aby se po sobě jdoucí uchazeči vůbec navzájem nesetkávali.

8. Pokud jde o moment pořizování záznamů a hodnocení odpovědí uchazečů pozorovatelem nebo skupinou hodnotitelů, lze si dělat písemné záznamy již během pohovoru nebo bezprostředně po jeho ukončení. Pokud se záznamy odpovědí a jejich bodování provádí v přítomnosti uchazeče, může jej to sice znervózňovat, ale na druhé straně to přináší přesnější a podrobnější dokumentaci. Z toho důvodu se tento postup většinou doporučuje. V každém případě by členové komise neměli mezi jednotlivými pohovory o uchazečích diskutovat a vzájemně se seznamovat se svými hodnoceními.
9. Po ukončení všech pohovorů se shrnují výsledky hodnocení u každého uchazeče na základě chování popsaného v modelech požadovaného chování.
10. Strukturovaný pohovor musí být podrobně dokumentován a dokumenty archivovány. To umožňuje nejen čelit případným stížnostem, ale zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat tak celý proces výběru.

## Příprava na pohovor

Pohovor na bázi kompetencí lze provádět různými způsoby. Jestliže s uchazečem povedou přijímací pohovor dva různí lidé, je nutné si udělat čas na rozdělení částí či otázek mezi tyto tazatele.

Například:

### Možnost 1

- První tazatel pokládá u každé schopnosti první a druhou otázku.
- Druhý tazatel pokládá u každé schopnosti třetí a čtvrtou otázku.

Díky tomu budou mít oba tazatelé příležitost zhodnotit stejné schopnosti, ale z různých úhlů pohledu.

### Možnost 2

- Tazatelé si nerozdělí otázky v rámci jednotlivých schopností, ale každý z nich si vybere tři nebo čtyři schopnosti, a položí všechny otázky týkající se dané schopnosti.
- Díky tomu může každý tazatel docílit důkladnějšího hodnocení uchazečovy kvalifikace podle schopností.

### **Vzorové zahájení by mohlo vypadat takto:**

Privítání uchazeče. Představení se a popsání rolí účastníků. Je důležité říci, jak dlouho bude přijímací pohovor trvat.

**Úvod:** „Budu vám pokládat otázky, abych získal/a informace, které mi pomohou při rozhodování, do jaké míry splňujete požadavky spojené

s touto prací. Tyto otázky se budou týkat řady konkrétních oblastí, které jsou podle našeho názoru pro danou práci důležité.“

Je nutné projít s uchazečem jeho úlohu a účast. Například zmínit tyto pokyny:

- „V odpovědích na mé otázky čerpejte ze svých předchozích zkušeností z práce, osobního života nebo vzdělání tak, abych si udělal/a jasnou představu o vašich dovednostech a schopnostech“.
- „Nespěchejte, vše si dobře rozmyslete“.
- „Odpovídejte na všechny otázky co nejasněji“.
- „Pokud otázce nerozumíte, řekněte mi to, a já ji přeformuluji.“

Dále je důležité uvést:

**„Během pohovoru si budu dělat poznámky, které mi poslouží jako pomůcka pro zapamatování toho, co zde bylo řečeno. Na konci pohovoru dostanete příležitost se zeptat na to, co vás zajímá. Ještě než začneme, máte nějaké dotazy ohledně průběhu pohovoru?“**

Toto navržené zahájení je vhodné, protože popisuje vzájemné vztahy, vztahuje se na průběh přijímacího pohovoru a popisuje úlohu uchazeče.

## Vedení pohovoru

Strukturovaný pohovor se zaměřuje na identifikaci chování úspěšného odborníka. Uchazeči musí být hodnoceni podle kvality jejich odpovědí v souvislosti s náplní dané práce. Hodnocení spočívá v získání kompletních příkladů chování.

V každé skupině otázek je uchazeč požádán, aby popsal situaci, v níž v minulosti prokázal chování související s danou prací v práci nebo v životě. Typy žádoucího a nežádoucího chování jsou návodem pro poslech a hodnocení odpovědí uchazeče. Cílem je shromáždit dostatek informací, aby bylo možno provést objektivní hodnocení, nikoli pouhé pokládání otázek uvedených v připraveném seznamu.

Pro každou schopnost, o níž se mluví na přijímacím pohovoru, musí být stanoveno hodnocení. Hodnocení „velmi žádoucí“ znamená, že uchazeč popsal situace, které obsahují všechny typy žádoucího chování a žádný typ nežádoucího chování. Hodnocení „velmi nežádoucí“ znamená, že uchazečovy odpovědi obsahovaly většinou typy nežádoucího chování a žádné typy žádoucího chování.

### Charakteristiky hodnocení chování:

#### Velmi žádoucí:

Důsledně vykazuje většinu klíčových typů chování, a sice na úrovni, v jaké by mohly být rozvinuty okamžitě, nebo v jaké by se musely provést menší úpravy, aby se docílilo požadovaného chování.

#### Téměř žádoucí :

Důsledně vykazuje většinu klíčových typů chování, a sice na úrovni, v jaké by se jednoduchým vedením v dané práci nebo krátkými, snadno poskytnutelnými zásahy formou tréninku docílilo požadovaného chování.

### Žádoucí :

Vyžaduje asi polovinu požadovaných typů chování, ale těch, které chybějí, by se dalo dosáhnout během vedení v dané práci nebo krátkými zásahy formou tréninku v průběhu maximálně dvanácti měsíců, čímž by se docílilo hodnocení Velmi žádoucí.

### Téměř nežádoucí :

Nedůsledné vykazování alespoň poloviny klíčových typů chování, úrovně Velmi žádoucí by se dosáhlo za více než dvanáct měsíců a bylo by zapotřebí několik zásahů formou tréninku mimo danou práci.

### Velmi nežádoucí:

Negativní typy chování zřejmější než pozitivní typy chování. Klíčových typů chování by se tréninkem pravděpodobně dosáhlo nejdříve za dvanáct měsíců.

Pracovní zkušenosti se obvykle hodnotí v první části pohovoru a uchazeči by měli být hodnoceni dle významu pracovních zkušeností, dle následujícího schématu:

- **Velmi** významné pracovní zkušenosti (**H, high**)
- **Středně** významné pracovní zkušenosti (**M, middle**)
- **Málo** významné pracovní zkušenosti (**L, low**)

### Závěrečné hodnocení

Během přijímacího pohovoru je nutné si u jednotlivých schopností poznamenat příklady situací, typy chování a výsledky a získat informace o pracovních zkušenostech uchazeče. Dalším krokem je shrnutí těchto informací a hodnocení pomocí systému hodnocení do připraveného formuláře pro hodnocení.

Pokud je použita první možnost týmového vedení přijímacího pohovoru, musí být u každé schopnosti dosaženo shody a výsledek se musí uvést do jednoho formuláře pro hodnocení pohovoru. Druhá možnost týmového vedení přijímacího pohovoru vyžaduje, aby byly jednotlivé poznámky a hodnocení sloučeny do jednoho formuláře pro hodnocení.

Pro závěrečné shrnutí je důležité následující:

- Doplnit si poznámky a projít si odpovědi uchazeče.
- Použít standardní formulář pro hodnocení strukturovaného pohovoru k jednotlivým.
- Shrnutí podkladů ke každé schopnosti, které se pohovor dotýkal, a k pracovním zkušenostem.
- Provedení hodnocení na základě typů žádoucího a nežádoucího chování, přičemž využít použitý systém hodnocení.

### **5.3 Metody hodnocení chování kandidátů a struktura otázek pro jednotlivé kompetence**

#### **5.3.1 Metody hodnocení**

V předešlé kapitole jsem zmiňoval, že struktura pohovoru musí být přesně zachována zejména proto, aby bylo možno srovnávat uchazeče spravedlivým způsobem.

V závěrečném hodnocení se musí přijmout celkové rozhodnutí o uchazečově vhodnosti pro přijetí, jehož základem je souhrn hodnocení schopností a pracovních zkušeností.

V části věnované hodnocení schopností jsem rozdělil hodnocení schopností do následujících kategorií:

- Velmi žádoucí (above target, **AT**)
- Téměř žádoucí (on the target plus, **OT+**)
- Žádoucí (on the target, **OT**)
- Téměř nežádoucí (minus target, **OT-**)
- Velmi nežádoucí (below the target, **BT**)

Je nutno znovu zdůraznit, že tento proces má své zákonitosti, které se týkají i hodnocení, které probíhá dle předem stanoveného konceptu. V pohovoru na bázi kompetencí se vzorec pro hodnocení uchazečů dá popsat například následujícím způsobem:

**Schopnosti + Pracovní zkušenosti + Rozhodnutí**

Klíčové kompetence <b>OT+</b> nebo vyšší. Jiné kompetence <b>OT</b> nebo vyšší	+ Velmi významné	⇒	<b>PŘIJMOUT</b>
Klíčové kompetence <b>OT+</b> nebo vyšší, Maximálně tři „jiná“ hodnocení pod <b>OT</b>	+ Mírně významné	⇒	<b>ZVÁŽIT PŘIJETÍ</b>
OT- nebo BT hodnocení klíčových kompetencích	+ Málo významné	⇒	<b>NEPŘIJMOUT</b>

U uchazečů se hodnotí kompletní řada schopností, v případě výběru manažerů platí v praxi následující pravidla:

- Klíčové schopnosti se uplatňují u každé úlohy a musí být hodnoceny u každého uchazeče.
- Jestliže se tedy uchazeč uchází o místo spojené s řízením lidí, musí se hodnotit rovněž další dvě uvedené skupiny schopností.
- Může se hodnotit jedna nebo více schopností označených „Nutné pro danou práci“ (ale nutně nemusí), jestliže se pokládají za obzvláště důležité pro roli, o níž se uchazeče uchází.
- Schopnosti jsou definovány u každé skupiny otázek.

### **5.3.2 Struktura otázek**

Základem úspěchu tohoto pohovoru je příprava konzultanta, která musí zahrnovat zejména výběr a studium otázek a očekávaných odpovědí. Neméně důležité je procvičení pokládání těchto otázek a procvičení zahájení tohoto pohovoru. Klíčovým momentem je prostudování příslušných otázek.

Struktura otázek je rozdělena na následující oblasti:

- A. PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI
- B. KLÍČOVÉ SCHOPNOSTI (nutné pro všechny uchazeče)
- C. ŘÍDÍCÍ SCHOPNOSTI (nutné pro případné manažery)
- D. SCHOPNOSTI PRO DANOU PRÁCI



## A. PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

Tyto otázky pomohou prozkoumat uchazečovy zkušenosti, které mohou souviset s pozicí, na kterou se o něm uvažuje. Zkoumá se každá příslušná oblast. Hodnocení je ve škále **H - M - L** (velmi - středně - málo významné zkušenosti).

Úvod pohovoru zaměřený na pracovní zkušenosti může znít takto:

**„Následující otázky se týkají vašich minulých zaměstnání a typů činností a povinností, které jste měl/a“.**

1. Řekněte mi něco o svém posledním zaměstnání. (Stejně je možné zeptat se popřípadě na jiná zaměstnání uvedená v životopise.)
  - Jaké byly vaše klíčové činnosti a povinnosti?
  - Proč z tohoto zaměstnání odcházíte? (nebo) Proč jste z tohoto zaměstnání odešel/a?
  - Jaké byly podle vašeho názoru vaše silné a slabé stránky při plnění požadavků vašeho pracovního místa?
  
2. Řekněte mi prosím, co víte o tomto pracovním místě.
  - Jaké jsou podle vašeho názoru důležité činnosti a povinnosti?
  - Co si myslíte, že budete dělat?
  
3. Které zkušenosti z vašich minulých zaměstnání podle vás souvisejí se zaměstnáním, o které se ucházíte?
  - Co jste udělal/a, abyste zlepšil/a svou efektivnost v dané oblasti?
  - Jak uplatňujete své znalosti či dovednosti z této oblasti v zaměstnání nebo osobním životě?

## **B. KLÍČOVÉ SCHOPNOSTI (nutné pro všechny uchazeče)**

### **Otázky týkající se orientace na výsledek**

Úvod může znít takto: „Zásadním aspektem této práce je touha dosahovat kvalitních výsledků. Podniky potřebují lidi, kteří stojí před náročnými cíli a dotáhnou věci do úplného konce“.

1. Povězte mi o náročném projektu, na kterém jste se podílel/a.
  - Jak těžké bylo udržet během projektu motivaci?
  - Jaký byl výsledek projektu?
  
2. Vyprávějte mi o situaci, kdy vám vlastní elán a energie pomohly dosáhnout něčeho, o čem jste si myslel/a, že to není možné.
  - Co vás přimělo k tomu, že jste si vybral/a právě tento cíl?
  - Jak jste se snažil/a, abyste tohoto cíle dosáhl/a?
  
3. Uveďte příklad situace, kdy jste musel/a splnit termín ve velmi krátké době.
  - Co jste dělal/a?
  - Koho jste zaangažoval/a?
  - Jaký byl výsledek?
  
4. Popište situaci, kdy jste se v minulosti snažil/a něco udělat, když jste se dostal/a do slepé uličky.
  - Co jste dělal/a?
  - Co byste v takové situaci dělal/a příště?

### **Popis požadovaného žádoucího chování - orientace na výsledek:**

- Něco dokončí a pak se zeptá: „A co dál?“
- Elán a skutečná motivace uspět mu brání vzdát to i v těch nejhorších situacích.

- Zaměřuje se na výsledky, kterých má dosáhnout.
- Rozkládá si projekt do hodnotitelných fází. Stanovuje si pro jednotlivé fáze náročné cíle, aby udržel danou úroveň motivace.
- Prokazuje tvrdošijnost a vytrvalost.
- Pro dosažení optimálních výsledků využívá analýzu nákladů a výnosů, vyrovnává výhody s riziky.
- Rozpoznává potřebu rychlého jednání.
- Provádí optimální hodnocení s omezenými údaji a jedná podle dostupných informací.

#### **Popis nežádoucího chování - orientace na výsledek:**

- Nedokončí projekt nebo nedovede celou iniciativu do konce.
- Neukazuje, že se soustředí na dosažení cílů.
- Spoléhá se, že ho budou motivovat jiní.
- Prokazuje nedostatek hodnocení úspěchu zásahu.
- Stanovuje nereálné cíle.
- Váhá s vyjádřením nutnosti činu nebo s jednáním podle potřeb.
- Ztrácí čas rozvažováním, například je nešťastný, když má učinit rychlá rozhodnutí.
- Ukazuje strach z rizika, například nerad rozhoduje bez vyčerpávajícího množství údajů.

#### **Otázky týkající se orientace na zákazníka**

Úvod může znít takto: „Spolupráce s domácími a zahraničními zákazníky je životní fakt. Potřebujeme lidi, kteří se velkou měrou orientují na zákazníky a budou ostatní podněcovat k tomu, aby dělali totéž“.

##### 1. Jaké zkušenosti jste měl/a s plněním potřeb zákazníků?

- Můžete uvést konkrétní příklad, kdy to fungovalo dobře?

- Proč to fungovalo tak dobře?
2. Řekněte mi, kdy jste musel/a jednat s problémovým zákazníkem.
- Proč byl tak problémový?
  - Co jste dělal/a?
  - Jaký byl výsledek?
3. Kolik jste měl/a příležitostí budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky?
- Vyprávějte mi o konkrétním vztahu.
  - Jak se vám podařilo ho vybudovat?
  - Jak jste tento vztah udržoval/a?
  - Jaké byly nejobtížnější aspekty?
4. Vzpomeňte si na chvíli, kdy jste slevil/a ze svých zvyklostí jen proto, abyste pomohl/a zákazníkovi.
- Co tak neobvyklého jste udělal/a?
  - Jak reagovali vaši kolegové?
  - Jak reagoval zákazník?

#### **Popis žádoucího chování - orientace na zákazníka**

- Je v kontaktu se zákazníky a informuje je.
- Je při styku se zákazníky přátelský, trpělivý a veselý.
- Vyjadřuje se určitě o vlastních očekáváních a očekáváních zákazníka.
- Udělá si čas a vynaloží přiměřené úsilí, aby rychle reagoval na potřeby zákazníků.
- Vyhledává o potřebách zákazníků podrobné informace.
- Buduje dlouhodobé vztahy se zákazníky, i na úkor krátkodobého zisku.

- Komunikuje s kolegy, aby pro zákazníky zajistil týmovou podporu.

### **Popis nežádoucího chování – orientace na zákazníka**

- Přijme poptávku zákazníka a nechá ji být.
- Je ve styku se zákazníky frustrován a netrpělivý.
- Nevyjadřuje se určitě o vzájemných očekáváních; nechává zákazníka v nejistotě.
- Nedává přednost otázkám týkajícím se zákazníků; nereaguje nebo reaguje pomalu.
- Pracuje s neúplnými informacemi o potřebách zákazníků.
- Zaměřuje se na krátkodobý prodej, ne na dlouhodobé vztahy.
- Neinformuje své kolegy o zákaznících.

### **Otázky týkající se analytického myšlení**

Úvod může znít takto: „Základním aspektem této práce je řešení složitých problémů. Abyste vyřešili problémy, budete muset přesně hodnotit informace a docházet k logickým závěrům“.

1. Popište situaci, kdy jste musel/a vyřešit problém, který nebyl snadný.
  - Jak jste ho vyřešil/a?
  - Když se podíváte zpátky, co byste udělal jinak?
2. Vypravujte mi o tom, jak jste se pokusil/a zjistit příčinu problému.
  - Co to bylo za problém?
  - Jak jste příčinu zjišťoval/a?
  - Co jste zjistil/a?

3. Vypravujte mi o tom, jak jste se musel/a vypořádat s velkým množstvím informací.

- Co jste udělal/a, aby to dávalo smysl?
- Co jste s těmi informacemi udělal/a?

4. Jakou nejneobvyklejší metodu jste použil/a k vyřešení problému?

- Proč jste problém řešil/a tímto způsobem?

#### **Popis žádoucího chování - analytické myšlení**

- Identifikuje jádro problému.
- Dochází k racionálním, logickým úsudkům.
- Nachází efektivní řešení problémů.
- Vytahuje z informací přesné interference.
- Analyzuje fakta, čísla a informace; hledá trendy.
- Dochází k vhodným závěrům.
- Rozpoznává nepatrné asociace a složité příčinné souvislosti.
- Rozezná všechny klíčové body.
- Rozebere složitý problém do jednoduchých částí.
- Identifikuje možnosti a řadu řešení.
- Hodnotí hodnotu různých alternativ.
- Myslí dopředu, aby předvídal překážky.
- Rád analyzuje složité informace.
- Vidí vztahy mezi různými částmi informací.

#### **Popis nežádoucího chování - analytické myšlení**

- Zaměřuje se na podrobnosti a opomíjí jádro problému.
- Rozhoduje na základě intuice.
- Řešení jsou povrchně zjednodušující nebo neefektivní.
- Nesprávně interpretuje informace.

- Nakládá s údaji povrchně zjednodušujícím způsobem.
- Vyvozuje z informací nepřesné závěry.
- Identifikuje pouze některé klíčové body, opomíjí jiné.
- Je podle něho obtížné rozložit složité problémy na jednotlivé složky.
- Identifikuje jedno jediné řešení, aniž bere v úvahu jiné možnosti.
- Přijímá řešení, aniž zváží výhody.
- Zajímá ho pouze „tady a teď“, ignoruje problémy, které se mohou objevit v budoucnosti.
- Nerad analyzuje složité informace.
- Je podle něho obtížné vidět vztahy mezi jednotlivými informacemi.

### **Otázky týkající se intelektuální zvědavosti**

Zásadní je touha dozvědět se o věcech, lidech či sporných otázkách více. Implikuje, že dotyčná osoba jde v práci na rámec běžné činnosti či požadovaných otázek. Může zahrnovat „dobývání“ či naléhavé požadování přesných informací, vyřešení rozporů položením řady otázek nebo méně orientované pátrání v okolí po možných příležitostech nebo rozličných informacích, které se budou moci využít v budoucnosti.

Úvod může znít takto: „Je důležité, aby lidé neakceptovali věci v běžné hodnotě. Potřebujeme lidi, kteří si udělají čas a vynaloží úsilí k tomu, aby získali více informací a objevili problémy nebo příležitosti, které jiní opomíjejí“.

1. Uvedte příklad situace, kdy jste objevil/a příležitost, kterou jiní neobjevili.
  - Co jste s ní udělal/a?

2. Jak držíte krok s novým vývojem ve vašem oboru?
  - Vzpomenete si na konkrétní dobu, kdy měl nový vývoj významný vliv na projekt, na němž jste pracoval/a?
  - Jak jste projekt a nový vývoj spojil/a?
  
3. Můžete uvést příklad situace, kdy jste rozpoznal/a problém, kteří jiní nemohli najít?
  - Co jste udělal/a, že jste ten problém rozpoznal/a?
  
4. Vzpomeňte si na situaci, kdy bylo obtížné získat všechny informace, které jste potřeboval/a k dokončení projektu. Vyprávějte mi o ní.
  - Co jste dělal/a?
  - Jak jste projekt dokončil/a?

#### **Popis žádoucího chování - intelektuální zvědavost**

- Chce pochopit základní podstatné problémy.
- Projevuje neustálý zájem o otázky kolem něho, i když to jeho práce přímo nevyžaduje.
- Projevuje zvědavost a chce se o věcech, lidech či problémech dozvědět více.
- Znalosti si obnovuje a aktualizuje.
- Je zvědavý, co se stane, jestliže se něco změní.
- Vidí v práci nové příležitosti, které jiní neviděli.
- Jde v práci nad rámec běžné činnosti/požadovaných otázek, aby pátral po přesných informacích o sporné otázce nebo aby shromáždil obecné informace, které by bylo možné použít v budoucnosti.



## Popis nežádoucího chování - intelektuální zívavost

- Aktualizaci informací pokládá za nepříjemnou povinnost, která se musí splnit, aby se udržela provozní efektivnost.
- Studium je podle něho těžká práce.
- Neprošetřuje sporné otázky více, než se v rámci jeho práce očekává.
- Akceptuje věci v běžné hodnotě.
- Neprojevuje stálou touhu hodnotit věci co do možností zlepšení.
- Nevyužívá různé strategie pro zkoumání příležitostí.

## **Otázky týkající se respektu vůči ostatním**

Věří, že lidé jsou v podstatě dobří a snaží se se všemi lidmi jednat spravedlivě. Očekává od ostatních jen to nejlepší a projevuje tuto víru tím, že ostatní podporuje, v případě pochybnosti rozhoduje v jejich prospěch a dává jim příležitosti.

Úvod může znít takto: „Podniky potřebují lidi, kteří budou s ostatními jednat spravedlivě, budou je v případě nutnosti podporovat a budou jim poskytovat příležitosti k rozvoji“ .

1. Musel/a jste někdy řídit tým pracovníků?
  - Jak jste je vedl/a?
  - O čem jste se zmínil/a při prvním setkání s nimi?
  - Jak jste sledoval/a/ kontroloval/a to, co dělali?
2. Vyprávějte mi o situaci, kdy byl některý člen vašeho týmu nespravedlivě kritizován.
  - Co se stalo?
  - Proč to bylo nespravedlivé?
  - Co jste udělal/a?
3. Jak byste popsal/a svůj styl řízení ve svém posledním zaměstnání?

- Jak ho ovlivnili lidé, s nimiž jste spolupracoval/a?
- Jak jste to zvládal/a, když bylo příliš práce?
- Řekněte mi, jak jste rozdělával/a úkoly.
- Můžete uvést konkrétní příklad?
- Jak to fungovalo?

4. Můžete popsat situaci, kdy jste musel/a spolupracovat/dělat něco s ostatními?

- Řekněte mi, jací byli ti ostatní lidé.
- Jaký to mělo vliv na to, co jste udělal/a a jak jste to udělal/a?

**Žádoucí chování - respekt vůči ostatním**

- Jednotlivé osoby slovně podporuje.
- Dává jednotlivci příležitosti a svobodu ukázat své schopnosti.
- O postoji lidí k práci mluví pozitivně. Lidé chtějí podle jeho názoru pracovat dobře, pokud mají příležitost.
- Věří jednotlivcům, že odvedou dobrou práci, i když nebude možný přímý dohled.

**Nežádoucí chování - respekt vůči ostatním**

- Vyjadřuje podezření/pocit nervozity, pokud má nechat jinou osobu pracovat bez dozoru.
- Raději by neuděloval úkoly nebo rozdělování úkolů je podle něho obtížné.
- Vytváří propracované kontrolní procesy, aby zaměstnanec sledoval.
- Je pesimista, co se týká schopnosti jednotlivce uspět, nebo jím nedůvěřuje.
- Vyjadřuje pochyby o schopnostech člena týmu - téměř se nepokouší ho bránit.

## Otázky týkající se čestnosti

Společnosti potřebují lidi, kteří komunikují otevřeně a čestně. Uchazeč musí při posuzování pocitů ostatních udržovat svoje vlastní přesvědčení a vysoké etické normy. Záměry, nápady a pocity sděluje otevřeně a přímo a vítá upřímnost a poctivost, dokonce i při obtížných jednáních s jinými osobami mimo podnik.

Úvod může znít takto: „Činy jsou v souladu s tím, o čem řeknete, že je důležité, to znamená, že co řeknete, to splníte“.

1. Všichni jsme již museli udělat nepopulární rozhodnutí. Vzpomeňte si na situaci, kdy jste udělal/a rozhodnutí, které se vašemu týmu nelíbilo.
  - O co se vaše rozhodnutí opíralo?
  - Jak jste situaci vyřešil/a?
2. Vyprávějte mi, kdy jste naposledy čelil/a morálnímu nebo etickému dilematu.
  - Jak jste situaci vyřešil/a?
3. Vyprávějte mi o posledním případě, kdy jste musel/a s někým vyjednávat.
  - Jaký jste vůči té druhé osobě zaujal/a postoj?
  - Jak jste sdělil/a své záměry?
  - Jaký mělo jednání výsledky?
4. Často se stává, že kolegové v práci mají na věci různé názory. Vzpomenete si na situaci, kdy došlo ke konfliktu mezi vašimi hodnotami a hodnotami vašich kolegů?
  - Co to bylo za situaci?
  - Jak jste tento problém vyřešil/a?

### **Žádoucí chování - čestnost**

- Pokud jde o nápady, pocity a názory, je čestný a nic nezastírá.
- Přemýšlí o reakcích/pocitech ostatních.
- Rozhodnutí jsou v souladu s čistou vírou v to, co je důležité/etické.
- Své pocity sděluje otevřeně a přímo.
- K jednáním přistupuje přímo a čestně a jasně vyjadřuje záměry. Vidí jednání jako „win-win scenario“.
- Pokládá se za člověka, který je vůči svým kolegům otevřený a čestný - „lidé vědí, na čem se mnou jsou“.

### **Nežádoucí chování - čestnost**

- Řeší dilema na základě objektivních kritérií a ne na základě čisté víry.
- Skrývá své pocity; dělá to, co se požaduje, bez ohledu na vlastní pocity/etiku.
- Při jednáních používá skrytý program, maskuje záměry a pocity.
- Neobjasňuje to, čeho se má během jednání dosáhnout.
- Vidí jednání jako „vítězství nebo prohru“.
- V porovnání se svými kolegy se pokládá za člověka, který kontroluje své emoce.

## C. ŘÍDÍCÍ SCHOPNOSTI (nutné pro případné manažery)

### **Otázky týkající se schopnosti vedení týmu a schopnosti týmové práce**

Úvod může znít takto: „Pro tuto práci jsou zapotřebí lidé, kteří rádi vedou ostatní. Budou muset svůj tým motivovat, aby dosáhli provozních a organizačních cílů. Pokládají se za vedoucí a přirozeně přebírají pozitivní vůdčí úlohu, což zahrnuje i podmanivou vizi, která vytváří nadšení pro poslání podniku a týmu, mají dar strhnout ostatní“.

1. Vyprávějte mi o situaci, kdy jste musel/a motivovat tým.
  - Jak jste si s tím vypořádal/a?
  - Jaké problémy vyvstaly?
  - Jak tým zareagoval?
  
2. Popište situaci, kdy jste si u nového týmu musel/a vybudovat důvěryhodnost.
  - Jak jste k této situaci přistupoval/a?
  - Co se stalo?
  
3. Kdy jste naposledy převzal/a vedení týmu?
  - Co jste udělal/a nejprve?
  - Jak tým zareagoval?
  
4. Vyprávějte mi o konkrétní situaci, kdy jste musel/a jít týmu příkladem.
  - Jaká sdělení měl podle vašeho přání váš tým zachytit? Proč?
  - Jak jste se s tím vypořádal/a?
  - Jaký byl výsledek?

### **Žádoucí chování - schopnost vedení týmu a schopnost týmové práce**

- Přijímá pozitivní vůdčí úlohu, například vyvolává nadšení, stanovuje směr.
- Jde příkladem - poskytuje modely požadovaného chování.
- Sděluje představy, které motivují a vyvolává v týmu nadšení a aktivitu.
- Provokuje nadšení.
- Projednává s podřízenými nápady.
- Cíle definuje jasně, jakmile jsou odsouhlaseny. Cíle berou v úvahu jak potřeby rozvoje jednotlivce, tak i potřeby rozvoje podniku.
- Projevuje ohled vůči otázkám, které jsou pro členy týmu důležité.
- Poznává, proč jsou lidé nemotivováni a přistupuje k těmto otázkám konkrétně.

### **Nežádoucí chování - schopnost vedení týmu a schopnost týmové práce**

- Raději pracuje jako podřízený, opírá se o návrhy jiných.
- Vyhýbá se situacím, v nichž musí převzít odpovědnost.
- Neúspěšný při vyvolávání nadšení a vzrušení.
- Má malý skutečný vliv na to, jakým směrem se skupina vydá.
- Nebere v úvahu pocity ostatních.
- Definuje cíle nejasně, pokud je vůbec definuje. Cíle nevyrovnávají potřeby jednotlivce s potřebami podniku.
- K získání respektu využívá formální autoritu, aniž usiluje o získání důvěry.
- Nedává týmu adekvátní instrukce. Neinformuje tým.
- Nejde příkladem.

## Otázky týkající se schopnosti rozvíjet ostatní

Kvalitní manažer rád podporuje rozvoj a studium ostatních a vynakládá zvláštní úsilí, aby poskytl zpětnou vazbu, vedl a zajistil ostatním zkušenosti potřebné k dalšímu rozvoji.

Úvod může znít takto: „V této roli je důležité, aby lidé rádi podporovali a vzdělávali ostatní. Musíte být připraven/a poskytnout ostatním jak negativní, tak i pozitivní zpětnou vazbu“.

1. Vyprávějte mi o situaci, kdy jste musel/a řídit výkon týmu nebo jednotlivce zadáním zvláštního úkolu.
  - Jaké byly vaše cíle?
  - Jak jste lidi z týmu řídil/a při plnění tohoto úkolu?
  - Jaký byl výsledek?
2. Uvedte příklad situace, kdy jste musel/a řídit/vzdělávat obzvláště problematickou osobu.
  - Co jste dělal/a?
  - Co se stalo?
3. Do jaké míry jste se podílel/a na rozhodování o potřebách ostatních v souvislosti s jejich tréninkem a rozvojem?
  - Jaké potřeby týkající se tréninku byly stanoveny? Proč?
  - Jakou jste měl/a úlohu?
  - Jaký byl výsledek?
4. Jakou nejhorší chybu udělal v minulosti někdo z vašeho týmu?
  - Co jste udělal/a, když jste to zjistil/a?
  - Jaký krátkodobý a dlouhodobý vliv měla tato situace na dotyčnou osobu?

### **Žádoucí chování - rozvoj ostatních**

- Jasně definuje cíle a dává podrobné instrukce.
- Pokládá otázky, naslouchá potřebám a kontroluje, zda ostatní problematiku chápou.
- Podporuje ostatní v řešení jejich vlastních problémů.
- Dobrovolně nabízí praktické rady a návrhy.
- Podporuje ostatní v dosahování cílů, například vyjadřování nadšení z toho, že něčím přispěli.
- Poskytuje konkrétní zpětnou vazbu v souvislosti s chováním (jak klady tak i zápory)
- Vytrvale vede ostatní s menšími odbornými znalostmi ke zvýšení porozumění a dovedností.
- Po neúspěchu navrácí sebedůvěru.
- Zaměřuje se na řešení problémů, nikoli na obviňování.
- Hodnotí silné stránky, cíle a potřeby rozvoje jednotlivců.
- Identifikuje možnosti tréninku a rozvoje a organizuje zdroje k jejich realizaci.

### **Nežádoucí chování - rozvoj ostatních**

- Instrukce k úkolům jsou neurčité a nejasné.
- Nekontroluje, zda ostatní instrukcím rozumí.
- Neangažuje ostatní do řešení problému, například jen poskytne odpověď místo toho, aby ostatní podporoval v řešení vlastních problémů.
- Neposkytuje logické rady či návrhy.
- Nepředává nadšení ani neslaví úspěchy ostatních.
- Poskytuje osobní, případně subjektivní zpětnou vazbu u výkonů.
- Vyčítá neúspěchy, nevrácí sebedůvěru.



- Vyvolává a projevuje zájem pouze o velmi schopné pracovníky, ostatní ignoruje.
- Neidentifikuje ani nedodržíte potřeby související s tréninkem nebo neplní ani minimální požadavky.

## D. SCHOPNOSTI NUTNÉ PRO DANOU PRÁCI

### **Otázky týkající se sebevědomí**

Úspěšný manažer věří ve vlastní schopnosti, a je tudíž ochoten vrhnout se do mimořádně náročných situací. Věří vlastním rozhodnutím a je připraven zaujmout nepopulární postoj, pokud si myslí, že je správný.

Úvod může znít takto: „Zásadním aspektem této úlohy je víra v sebe sama. Musíte věřit svým schopnostem, být nadšený/á z náročných úkolů a připraven/a stát za svým přesvědčením“.

1. Popište situaci, v níž jste své stanovisko bránil/a před služebně nadřízenou osobou.
  - Jak jste se v tom okamžiku cítil/a?
  - Řekněte mi přesně, co bylo řečeno.
  - Co byste zpětně udělal/a jinak?
  
2. Vyprávějte mi o situaci v práci, kdy jste byl/a velmi nervózní.
  - Proč jste se tak cítil/a?
  - Jak jste tento pocit zvládl/a?
  - Jaký byl váš výkon?
  - Jakou zpětnou vazbu jste potom měl/a?
  
3. Všichni občas neuspějeme. Můžeme mi říci o jednom vašem neúspěchu?
  - Co se stalo?
  - Jak jste se cítil/a potom?
  - Co jste si z tohoto neúspěchu odnesl/a?

4. Každý přemýšlí o situacích v práci, kdy se cítil nepříjemně.  
V jakých situacích nejste tak sebevědomý/á?

- Uvedte konkrétní příklad.
- Jaké kroky jste po této události podnikl/a?

#### **Žádoucí chování - sebevědomí**

- Sebedůvěra ve vlastní schopnosti překonává nervozitu například jedná s přesvědčením, trvá na svém stanovisku.
- Nezávisí na podpoře ostatních.
- S radostí/nadšením se ujímá náročných úkolů.
- Pokud jde o schopnosti, vidí se v porovnání s ostatními příznivě.
- V náročných úkolech vidí příležitosti ukázat své schopnosti.
- O obraně vlastních názorů před starší osobou mluví klidně.
- Přesvědčuje ostatní o vlastních názorech.
- Formuluje názory jasně a sebevědomě.
- Navzdory protestům ostatních vyjadřuje víru, že rozhodnutí bylo tím správným rozhodnutím.
- Rychle se vzpamatovává z neúspěchů a podniká pozitivní kroky k tomu, aby rozvíjel úspěšné strategie pro případ, že by nastal nějaký problém.

#### **Nežádoucí chování - sebevědomí**

- Neprojevuje důvěru ve vlastní schopnost vykonávat nějakou práci, například se vyhýbá této situaci, netrvá na ničem, je na něm vidět, že je nervózní atd.
- Musí mu být řečeno, aby na sebe bral/a náročné úkoly. Dívá se na náročné úkoly negativně.
- Při vyjadřování vlastních názorů nebo při konfrontaci

s nadřazeným vykazuje nedostatek sebedůvěry.

- Ztrácí sebedůvěru tváří v tvář opozici, ostatní ho například přesvědčují, aby vzal zpět nebo zmínil své rozhodnutí.
- Vyhýbá se konfliktním situacím/střetům.
- Nevykazuje žádné pozitivní kroky ke zlepšení sebedůvěry v konkrétní situaci.

### **Otázky týkající se organizační schopnosti/vlivu**

Manažer uplatňuje dobře promyšlené (ale ne manipulující) vlivné strategie, aby měl na organizaci nebo skupinu konkrétní vliv a aby je nasměroval požadovaným směrem. V případě potřeby používá rozhodující vliv.

Úvod může znít takto: „V této práci jsou potřební lidé, kteří mají vliv jak na ostatní, tak i na podnik. Musí být schopen/a ovlivňovat ostatní vhodným a strukturovaným způsobem“.

1. Vyprávějte mi, kdy jste naposledy použil/a nepatrné prostředky, nikoli vyloženou autoritu, k tomu, aby se věci pohnuly požadovaným směrem.
  - Co přesně jste udělal/a?
  - Proč?
  - Jak ostatní zainteresovaní lidé reagovali?
2. Popište situaci, kdy několik lidí vystoupilo proti jednomu z vašich nápadů, o nichž jste si myslel/a, že jsou skvělé.
  - Co jste udělal/a?
  - Jak reagovali? a proč?

3. Uveďte příklad, kdy váš nadřízený/mentor nesouhlasil s vaším myšlením v určité záležitosti.

- Co jste udělal/a?
- Jaký byl výsledek?
- Co byste zpětně udělal/a jinak?

4. Vyprávějte mi, kdy jste se naposledy vydal/a vlastní cestou bez přímého uplatnění autority.

- Jak jste se s tím vypořádal/a?
- Jaký byl celkový výsledek?

#### **Žádoucí chování - organizační schopnosti/vliv**

- Dosahuje požadovaných výsledků.
- Za pomoci vlivných strategií podporuje jednotlivce v hledání vlastního způsobu myšlení.
- Dává najevo, že se používá konkrétní styl ovlivňování.
- Upravuje vlivný styl podle vlastností dotyčné osoby.
- Používá složité, vícestupňové argumenty a techniky ovlivňování.
- K ovlivňování používá odborníky/třetí strany.
- Počítá s vlivem použitých slov.
- K dosažení kýžených výsledků používá řetězce vlivu, například tím, že zapojí jiné lidi.
- Ukazuje, že si je vědom toho, jak je možné změnit styl ovlivňování.
- Plánuje přístup k jednáním s jasným začátkem, prostředkem a koncem.

## Nežádoucí chování - organizační schopnosti/vliv

- Neuvědomuje si to, co ze zvyku dělá při jednání.
- Neuvědomuje si, jak by mohl zlepšit svůj styl.
- Neposkytuje známky tom, že nejvhodnější styl ovlivňování domýšlí až do konce.
- Žádné známky toho, že uvažuje o lepším způsobu, jak v budoucnosti přistupovat v problému.
- Při přesvědčování se spoléhá na jeden jediný argument.
- Neposkytuje doklady o konkrétním plánování strategie vlivu.
- Nepokouší se o přizpůsobení komunikace úrovni posluchačů.

## **Otázky týkající se flexibility**

Přizpůsobuje se různým situacím a různým osobám či skupinám, efektivně pracuje v různých situacích a s různými osobami a skupinami. Chápe a oceňuje různé a opačné pohledy na určitou otázku, přičemž přizpůsobuje svůj přístup v souladu se změnou požadavků dané situace a mění nebo snadno přijímá změny požadavků organizace nebo své práce.

Úvod může znít takto: „V této úloze jsou potřební lidé, kteří umí snadno přijímat změny a přizpůsobovat se jim. Musíte být schopen/a pracovat efektivně s různými lidmi v různých situacích“.

1. Uvedte příklad, kdy jste se musel/a vypořádat s něčím zcela neočekávaným.
  - Jak jste reagoval/a?
  - Co jste se při tom naučil/a?

2. Vyprávějte mi o tom, kdy váš nadřízený/mentor navrhl změnu způsobu, jakým jste něco dělal/a.
- Jak jste se s tím vypořádal/a?
  - Jaký byl výsledek?
3. Uveďte příklad situace, kdy vaše plány zcela narušilo něco neočekávaného.
- Co jste se rozhodl/a udělat?
  - Jaký byl výsledek?
4. Řekněte mi něco o různých typech lidí, s nimiž jste musel/a spolupracovat.
- Jak jste tyto vztahy zvládal/a?
  - Jak to ovlivnilo výsledek vaší práce?

#### **Žádoucí chování - flexibilita**

- Projevuje známky toho, že se snadno a efektivně přizpůsobí různým situacím a lidem/skupinám.
- Akceptuje, že každý má právo na vlastní stanovisko, i když je dané hledisko v rozporu s jeho vlastním hlediskem.
- Motivuje je neočekávané - reaguje rychle.
- Chápe změnu jako příležitost, vyrovnává se s ní bez problémů, přizpůsobí se v souladu s požadavky situace.
- Cíle/plány přizpůsobuje změněné situaci.

#### **Nežádoucí chování - flexibilita**

- Cítí, že existuje pouze jedno „nejlepší“ řešení problému.
- Bez ohledu na situace používá nejraději jeden styl.
- Neprojevuje žádné známky toho, že si uvědomuje potřebu různých přístupů.

- Změna vytváří alespoň zpočátku negativní pocity a pocity frustrace.
- Nepřizpůsobuje se snadno měnícím se situacím.
- Zastává názor, že změna se obvykle zavádí bez skutečného důvodu, a je vůči změnám podezřívavý.
- Frustruje ho neočekávané a vyhýbá se rozhodování a přijímání nových přístupů, pomalu se rozhoduje a přijímá nové přístupy.

### **Otázky týkající se tvůrčího myšlení**

Vytváří nové koncepce, u nichž není zřejmé, že vysvětlují situace nebo řeší problémy. Vytváří příležitosti a překonává překážky tím, že obchodní činnost přehodnocuje.

Úvod může znít takto: „V této úloze je důležité, aby lidé byli schopni myslet laterálně, aby přicházeli s nápady a zpochybňovali konvence“.

1. Popište situaci, kdy jste musel/a přemýšlet o variantách řešení určitého problému.
  - Co jste udělal/a?
  - Jak byla řešení efektivní?
2. Uvedte příklad překážky, kterou jste překonal/a přehodnocením obchodních procesů.
  - Odkud nápad pocházel?
  - Jaké jsou podle vás další možnosti zlepšení tohoto nápadu.
3. Jak se vyrovnáte svým kolegům při řešení problémů, pokud jde o pohled na věci z jiného úhlu?
  - Uvedte příklad, kterým to zdůvodníte.
  - Jak se váš přístup lišil od přístupu ostatních?



- Jakým způsobem byste chtěl/a zlepšit své schopnosti v této oblasti?

4. Zpočátku se může zdát, že tvůrčí nápady jsou dobré, ale v praxi jsou nepoužitelné. Jak často si to myslíte?

- Vyprávějte mi o jedné takové situaci.
- Můžete uvést příklad obzvláště tvůrčího nápadu, s nímž jste přišel/a?
- Proč byl tak tvůrčí?

### **Žádoucí chování - tvůrčí myšlení**

- Vytváří nápady, které jsou efektivní a mohou být zrealizovány.
- Identifikuje kreativní řešení problémů.
- Přichází s novými nápady, které nejsou pro ostatní očividné nebo které objasňují složitou situaci.
- Formuluje užitečná nová vysvětlení/modely problémů, které jiní lidé předtím neviděli.
- K objasnění situace používá naučené analytické metody.
- Analyzuje trendy v údajích.
- Zpochybňuje konvenční způsob vidění problémů.

### **Nežádoucí chování - tvůrčí myšlení**

- Neprojevuje schopnost vytvářet nová pochopení věci.
- Vysvětlení, která jsou dána, ostatní již viděli/objevili.
- Nerozumí přesně způsobu, jakým jsou integrovány funkce v rámci obchodní činnosti.
- Přichází s nápady, které jsou nepraktické/nepoužitelné.
- Nedostává se mu nadšení pro vlastní nápady.

- Nepokládá se za člověka, který je kreativnější než jiní kolegové.
- Nevytváří skutečně nová pochození věci – pouze staví na nápadech jiných nebo analyzuje stávající údaje atd.

### **Ukončení pohovoru**

Součástí struktury pohovoru je o kvalifikované zakončení celého rozhovoru. Je vhodné použít následujících otázek:

- „Dnes jsme probrali několik konkrétních oblastí. Chtěl/a byste se předtím, než skončíme, zmínit ještě o nějakých jiných svých úspěších nebo silných stránkách?“.
- „Na co byste se mne chtěl/a zeptat?“.

### **Na závěr je podstatné učinit následující:**

- Popsat pracovní místo, pokud to odpovídá stadiu výběru.
- Zodpovědět případné otázky uchazeče.
- Prezentovat danou pracovní příležitost v případě, že je uchazeč potenciálně vhodný.
- Poděkovat si navzájem.
- Popsat další kroky a časový rámeček.
- Po odchodu uchazeče shrnout poznámky

## 6 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo především poukázat na možnost využití „nepsychologické“ metody při výběru lidí. Současně jsem chtěl tuto metodu popsat metodicky a prokázat její efektivitu v praxi.

Současně zmiňuji potřebu základních znalostí psychologie při výběru lidí, neboť pro práci konzultanta jsou tyto znalosti zcela nezbytné. Souvislost mezi znalostmi psychologie osobnosti a využitím strukturovaných metod výběru lidí je v praxi zřejmá. Část své práce jsem proto věnoval popisu východiska pro danou metodu, struktury osobnosti z různých hledisek a základních pojmů psychologie osobnosti.

Jak jsem se na více místech této práce zmínil, některé poznatky psychologie osobnosti mají bezprostřední využití v personálním výběru. Schopnost odhadnout schopnosti, vlastnosti a dovednosti konkrétní osoby, její předpoklady pro danou práci má pro praxi velký význam. Zejména proto, že nové pracovníky nemáme obvykle možnost před nástupem do zaměstnání poznat nijak detailně.

Významný prostor jsem věnoval samotným kompetencím, jejich definicím a různým pojetím. Zajímavou částí může být i stručná sumarizace kompetenčních modelů a jednotlivých kompetencí. Zde jsem čerpal nejen z vlastní praxe, ale využil jsem celou řadu českých a zahraničních literárních zdrojů.

Popis metod výběru zaujímá v mé práci významné místo, neboť v praxi není možné jednoznačně preferovat jedinou z nich, klíčem k úspěchu je jejich správná kombinace.

Dále jsem popsal situaci na trhu personálních agentur v České republice, včetně jejich postupů a dalších nástrojů, které mohou úspěšně nahradit psychologické metody při získávání a výběru pracovníků.

Zásadní část své práce jsem věnoval popisu a ilustraci zmíněné metody výběru – pohovoru na bázi kompetencí. A to zejména s důrazem na správný postup, formulaci otázek, specifiku vybraných

manažerských kompetencí, způsob dotazování a hodnocení, potřebné znalosti a kvality konzultanta.

Kromě tohoto popisu postupů a způsobů výběru pracovníků jsem chtěl v této práci popsat praktické využití znalostí psychologie osobnosti, odborných poznatků a zkušeností v oblasti výběru lidí.

Schopnost rychlé a kvalitní analýzy psychické stránky lidí je pro výběr lidí zásadní pomůckou. A to nejen pro zaměstnavatele.

I pro uchazeče je důležité, aby konzultant v personální agentuře dokázal správně odhadnout jeho potenciál a umístil jej na místo, které bude odpovídat jeho možnostem, budoucímu přínosu a schopnostem. Cílem tohoto snažení je potom nejen vysoká efektivita výběru a stabilita kariéry, ale i spokojenost všech zúčastněných stran.

Jsem si vědom toho, že mnou zvolené téma je velmi rozsáhlé, a že mohu pouze poukázat na některé ze souvislostí. Ale má dosavadní praxe i dosud získané znalosti o této problematice mne přesvědčily o tom, že je potřeba se těmito otázkami zabývat a uvádět je do praxe.

Věřím, že zejména praktickou ilustrací některých aspektů a situací výběru pracovníků jsem splnil mnou vymezené základní poslání této práce.

## 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. Arwey, R.D., Faley, R.H. Fairness in Selecting Employees. London: Addison-Wesley, 1988. ISBN 0201000784.
3. Atkinson, R.L. Psychologie. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
4. Belz, H., Siegrist, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
5. Beneš, M. Andragogika. Teoretické základy. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8
6. Clegg, B. Vedení pohovoru. Praha: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0616-0.
7. Čáp, J. Psychologie výchovy a vyučování. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-534-3.
8. Drucker, P.F. Řízení v době velkých změn. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-78-6.
9. Fürst, M. Psychologie. Praha: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-199-0
10. Hroník, F. Poznejte své zaměstnance. 2 vyd. Praha: ERA, 2005. ISBN 80-7366-020-2.
11. Kocianová, R. Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
12. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.
13. Mikšík, O. Psychologické teorie osobnosti. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-926-X .
14. Nakonečný, M. Psychologie osobnosti. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0525-0

15. Nakonečný, M. Základy psychologie. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
16. Nakonečný, M. Encyklopedie obecné psychologie. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0625-7.
17. Plamínek, J., Fišer, R. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9
18. Saville Holdsworth. Best Practices in Selecting Interview. SHL, 2005.
19. Stavěl, J. Antická psychologie. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1971.
20. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
21. Vodáček, L., Vodáčková, O. Management . Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

## 8 BIBLIOGRAFIE

- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- Beneš, M. Andragogika. Filosofie-Věda. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-03-3.
- Beneš, M. a kolektiv. Idea vzdělávání v současné společnosti. Praha: Eurolex Bohemia, 2002. ISBN 80-86432-40-8.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, D. Management. Praha: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- Bláha, J., Matejčičuk, A., Kaňáková, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Praha: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- Brooks, I. Firemní kultura. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- Bulet, E., Pirie, M. Testy IQ. Praha: NS Svoboda, 1998. ISBN 80-205-0560-1.
- Cohen, D. Jak zvládnout psychotesty. Praha: Talpress, 1995. ISBN 80-85609-86-X
- Čížková, J. Přehled sociální psychologie. Praha: VUP Olomouc, 2001. ISBN 80-244-0150-9.
- Drucker, P.F. Drucker na každý den. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-140-2
- Drucker, P.F. Fungující společnost. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-098-8.
- Foot, M., Hook, C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- Gallwey, W.T. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-115-1.
- Hill, G. Moderní psychologie. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-641-1.

- Hoskovec, J., Horáková-Hoskovcová, S. Malé dějiny české a středoevropské psychologie. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-311-0.
- Hoskovec, J., Nakonečný, M., Sedláková, M. Psychologie XX. století. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0300-4.
- Hroník, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7226-161-4.
- Hunt, M. Dějiny psychologie. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-386-2.
- Kahle, B. Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018-5.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- Kubeš, M. a kolektiv. Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- Ludlow, R., Panton, F. Zásady úspěšného výběru pracovníků. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-252-2.
- Milkowich, T., G., Boudreau, J., W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-29-3.
- Peters, T.J., Watterman Jr., R.H. Hledání dokonalosti. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. EAN 9788072058174
- Saville & Holdsworth Ltd. Guidelines for Best Practice in the Use of Job Analysis Techniques. Best Practice Series. SHL, 2001.
- Stýblo, J. Personální management jako nástroj řízení změn. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.
- Stýblo, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmě. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6



- Walker,A.J.a kolektiv. Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- Walter,M. What about the workers. Institute of Personnel Management. London,1990. ISBN 0-85292-445-3
- Warenham,J. Tajemství lovce mozků. Praha: Management Press,1997. ISBN 80-85943-27-1
- Whitmore,J. Koučování. Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-75-6

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují  
P o u z e p r e z e n ě n ě !

-----

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

**Vondrášek, C. Využití pohovoru na bázi kompetencí při výběru manažerů**

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

